

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

STAŠA AJDOVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
PODJETJU ALPE NO. 1 D.O.O.**

Ljubljana, julij 2007

STAŠA AJDOVEC

IZJAVA

Študentka Staša Ajdovec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.07.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. VZROKI ZA MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM.....	3
1.1. VZROKI, KI ŽENEJO LJUDI K TEMU, DA DELAJO	3
1.1.1. Vzводи, ki vodijo ljudi k temu, da si ljudje navadno bolj prizadevajo	3
1.2. MOTIVI	4
1.2.1. Potrebe	5
1.2.2. Primarne in sekundarne potrebe	6
1.2.3. Nezadovoljeni motivi – frustracije, konflikti.....	8
2. MOTIVACIJA ZA DELO	9
2.1. MOTIVACIJA.....	9
2.2. ZGODOVINSKI RAZVOJ MOTIVIRANOSTI ZA DELO	11
2.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE	12
2.3.1. Mc Gregorjeva teorija X in Y	12
2.3.2. Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa	13
2.3.3. Leavittova motivacijska teorija.....	14
2.3.4. Vroomova motivacijska teorija	15
2.3.5. Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	15
2.3.6. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	16
2.3.7. Problemsko motivacijska teorija.....	17
2.3.8. Frommova motivacijska teorija	17
2.4. PSIHOLOŠKA OBRAVNAVA MEDČLOVEŠKIH DEJAVNIKOV	17
2.5. MOTIVACIJSKA STRUKTURA.....	18
3. MOTIVACIJSKI MODELI	18
3.1. PRIČAKOVANJE	19
3.2. ENAKOST	19
3.3. PRAVIČNOST	20
3.4. OBLIKOVANJE DELOVNIH CILJEV	21
4. POMEN OKREPITEV	21
4.1. MERLJIVOST DELAVČEVEGA VEDENJA.....	21
4.2. VRSTE OKREPITEV.....	22
4.3. NAČRTOVANJE OKREPITEV	23
5. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO.....	23
5.1. MATERIALNE OBLIKE MOTIVACIJE	24
5.1.1. Plača.....	24
5.1.2. Nagrade	25
5.2. NEMATERIALNE OBLIKE MOTIVACIJE	26
6. VESELJE IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM	27
7. TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU	28
8. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM V ALPE NO.1 D.O.O.	30
8.1. ZGODOVINSKI PREGLED PODJETJA AVIS RENT A CAR.....	30
8.2. ALPE NO.1 D.O.O. KOT NOSILEC FRANŠIZE AVIS RENT A CAR	31

8.3. ANALIZA PODATKOV PRIDOBLJENIH Z ANKETO.....	33
9. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU ALPE NO. 1 D.O.O.	40
SKLEP.....	41
LITERATURA	44
VIRI.....	45
PRILOGA.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze motivacijskega procesa.....	10
Slika 2: Maslowova hierarhija potreb	14
Slika 3: Avis Rent A Car na letališču Willow Run Airport.....	30
Slika 4: Avisov slogan.....	31
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Alpe No.1 d.o.o.	32
Slika 6: Delež moških in žensk med anketiranimi	33
Slika 7: Dokončana izobrazba zaposlenih	34
Slika 8: Razmerje dejavnikov, ki so zaposlenim zelo pomembni	35
Slika 9: Stališča vseh anketiranih o nagradah, ki imajo velik vpliv na njihov trud.....	36
Slika 10: Vidiki dela, s katerimi so posamezniki zelo zadovoljni	37
Slika 11: Odgovornost pri delu	38
Slika 12: Primerljivost z drugimi organizacijskimi enotami	38
Slika 13: Zadovoljstvo z življenjskim standardom.....	39
Slika 14: Deleži trditev, s katerimi se anketirani strinjajo.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrsta potreb in stopnja zadovoljenosti.....	5
Tabela 2: Herzbergova dvofaktorska delitev na higienike in motivatorje	16
Tabela 3: Razmerja dejavnikov, ki so anketiranim zelo pomembna	34
Tabela 4: Razmerja nagrad, ki imajo velik vpliv na trud pri delu	35
Tabela 5: Vidiki dela, s katerimi so anketiranci zelo zadovoljni.....	36
Tabela 6: Deleži trditev, s katerimi se anketiranci strinjajo	39

UVOD

Učinkovito in uspešno delo zaposlenih je poleg drugih dejavnikov odvisno tudi od njihove motivacije za delo in zadovoljstva z delom. Pogosto slišimo, da je uspešnost sodobnega podjetja v največji meri odvisna od znanja in od ustvarjalnosti zaposlenih. Enako pomembna je tudi njihova pripravljenost, da te svoje zmožnosti kar najbolje uporabijo pri delu. Vlaganje in povečevanje človeških zmožnosti se namreč ne povrne, če ljudje teh zmožnosti ne moremo ali preprosto nečemo uporabiti pri svojem delu. Če ne poznamo ciljev, če nam delo ni izziv, če nadrejeni ne dovoli dovolj samostojnosti, če nismo zadovoljni s plačo, če se nam zdi, da našega dela ne cenijo dovolj... Morda bomo še naprej delali, a zagotovo precej manj kot zmoremo. Morda bomo celo odšli iz podjetja in skušali svoje znanje uveljaviti drugje. V obeh primerih bo podjetje dobilo manj, kot je vložilo.

Za izbrano tematiko sem se odločila ker pogosto razmišljam o tem, kaj je pravzaprav mene in moje sodelavce motiviralo za poklice, ki jih opravljamo, čeprav poznamo več kot deset tisoč poklicev. In kaj nas sedaj, ko smo že v poklicu vzpodbuja, motivira pri opravljanju našega dela. Ali so to mogoče možnosti večje osebne afirmacije v kolektivu in družbi nasploh, ustrezen materialni položaj in plača, ambicije in želje po uveljavljanju in samopotrjevanju, perspektiva in napredovanje kot logično nadaljevanje življenjske in delovne aktivnosti, kakšni drugi razlogi?

Predmet preučevanja v diplomskem delu je torej področje motivacije in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Namreč od motivacije zaposlenih v organizaciji je odvisna učinkovitost in uspešnost organizacije.

Temeljni cilj diplomskega dela je obravnavanje problematike motivacije in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Obravnavanje problematike motivacije za delo je utemeljeno s tem, da sprejete usmeritve uresničujejo živi ljudje s svojim delovanjem. Od njihove zagnanosti, privrženosti delovnemu kolektivu in ciljem itd. je v veliki meri odvisno, koliko bodo izkoristili obstoječe možnosti. Marsikdaj velika motiviranost pripomore k temu, da delavci v slabih razmerah dosejajo dobre rezultate. Obratno pa nizka motiviranost povzroči, da so dobre možnosti slabo izkoriščene. Pri motivaciji se prepletajo dejavniki, ki nanjo vplivajo v človeku samem (potrebe) in dejavniki, ki nanjo vplivajo iz okolja. Dejavnike v okolju posameznika, torej dejavnike v organizaciji, lahko kontroliramo in zavestno spreminjamo. Namen je doseči večjo motiviranost za delovanje v skladu s potrebami za doseganje postavljenih ciljev. Na primeru podjetja Alpe No.1 d.o.o. bom podrobneje predstavila kako zadovoljni so zaposleni v tem podjetju in na kakšen način se jih lahko motivira, da postanejo bolj učinkoviti pri delu, ki ga opravljajo. Empirične podatke o stanju in pomenu motivacijskih dejavnikov v podjetju Alpe No.1 d.o.o. sem zbrala s pomočjo anonimne ankete. Prav tako bom predstavila možne rešitve oziroma izboljšave, ki bi pripomogle k večji motiviranosti zaposlenih v tem podjetju.

Namen diplomskega dela je opozoriti kako pomembna je motiviranost zaposlenih v organizacijah. Namreč današnji vodje še vedno prepogosto uporabljajo na nadzoru temelječe metode. Mnogi, ki so danes na vodstvenih položajih, ne vidijo resnične vrednosti in potenciala svojih zaposlenih. Ne vlagajo dovolj moči v razumevanje človeške narave; to pomanjkljivo znanje pa jim onemogoča, da bi lahko ljudi pravilno motivirali ter prisluhnili njihovim talentom in nadarjenostim. Namreč manager bi moral biti enako sposoben v podeljevanju nalog kot v spoznavanju počutja in zadovoljstva zaposlenih. Ljudje so različno občutljivi in dober vodja spozna kakšni občutki prevevajo delavce. Tisti, ki tega še ne obvladajo potrebujejo veliko urjenja in izobraževanja. Vsako podjetje mora imeti strategijo in naloga managerja je, da strategijo zasnuje tako, da se zaposleni v njej vidijo. Zaposleni se bodo resnično počutili vključene v skupna prizadevanja samo, če bodo svojemu vodstvu zaupali, zaupali pa mu bodo, če bodo prepričani, da vodstvo zanje resnično skrbi.

Dobri nameni in neprestano iskanje hitrih rešitev, kako pridobiti in zadržati najboljše ljudi, preprosto ne zadoščajo. Uspešna podjetja zato uveljavljajo celovit strateški pristop, ki ga poznamo kot ravnanje s človeškimi viri (human resource management). Odgovornost za zaposlene in njihovo delo je v rokah managerjev, strokovna (kadrovska) služba pa jim pri tem zagotavlja ustrezno podporo.

Struktura diplomskega dela obsega uvod, osem vsebinskih poglavij ter sklep. Prvo poglavje opisuje razloge, ki ženejo ljudi, da sploh delajo. Hkrati pojasnjuje človeške potrebe in posledice nezadovoljenih potreb. V drugem poglavju so natančneje predstavljene motivacijske teorije, ki so bolj ali manj potrjene s strani raziskav: McGregorjeva, Maslowova, Leavittova, Vroomova, Herzbergova, Froomova teorija, problemsko-motivacijska, Hackman – Oldhamov model... Nobena predstavljena teorija ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model, ki pa mora upoštevati nekatere lastnosti, kot so pričakovanje, enakost, pravičnost. Motivacijski modeli (zaželeni slika vedenja vseh zaposlenih sestavljena v model) so predstavljeni v tretjem poglavju. Četrto poglavje govori o pomenu okrepitev - o nagrajevanju oziroma kaznovanju zaposlenih za opravljeno/neopravljeno delo. Sledi peto poglavje, ki govori o materialnih in nematerialnih dejavnikih, ki učinkujejo na motivacijo zaposlenih. V šestem poglavju pišem o tem, kaj je tisto zaradi zaposleni prihajajo na delo z veseljem in zato delo opravljajo z zadovoljstvom, v sedmem pa se dotikam tematike motivacijskih problemov. Podrobnejši opis podjetja Alpe No.1 d.o.o. ter njegova organizacijska struktura sta podana v osmem poglavju, kjer je tudi predstavljena podrobnejša analiza podatkov pridobljenih z anketo. V devetem poglavju navajam predloge za izboljšanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Alpe No.1 d.o.o.. Diplomsko delo se zaključi s povzetkom glavnih ugotovitev iz prejšnjih poglavij. Sledi pregled literature in virov. Uporabljene angleške besede so razložene v slovarju tujih izrazov. Na koncu je priložena še priloga.

1. VZROKI ZA MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM

1.1. VZROKI, KI ŽENEJO LJUDI K TEMU, DA DELAJO

Katere so silnice, ki človeka silijo, da dela, da si prizadeva, porablja svoje sile in pri tem pogosto doživlja hude fizične in psihične tegobe? Najpreprostejša razlaga je, da človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma denar. Po tej logiki bi ljudje delali toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Vendar pa nas življenje in številni primeri prepričujejo, da velikokrat ni tako (Možina et al., 2002, str. 473). Drugi menijo, da ljudje delajo zaradi uveljavitve na delovnem mestu. Navadno se uveljavljajo tisti, ki se trudijo in so uspešni. Vendar tu ni določenega merila, kajti tistih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo posebna priznanja okolice, je mnogo manj, kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo zelenih priznanj. Zato se vprašamo, če je zaslužek tisti, kar vse pridne delavce spodbuja k delu. Vendar bi mnogi od njih mogoče na drugih delovnih mestih, v drugih organizacijah, več zaslužili, toda ostajajo tam, kjer so (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 155). Mnogo je motivov za opravljanje človekovega dela in seznam le-teh bi bil neskončen.

Številna preučevanja na področje delovne motivacije so privedla strokovnjake do zaključka, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi dejavniki. Zato je težko odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. V okolju, v katerem človek dela, je različna delovna motivacija. Namreč proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. V okolju z izkoriščevalskimi nameni so v ospredju eni dejavniki motivacije, pri demokratično organiziranem delu pa drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 155).

1.1.1. Vzvodi, ki vodijo ljudi k temu, da si ljudje navadno bolj prizadevajo

Če bi želeli razložiti, zakaj človek dela prav tisto, kar dela, bi morali poznati vse vzgibe in gibala, ki človeka privedejo do določene aktivnosti. Managerji v organizacijah ugotavljajo, da nekateri delavci raje delajo po svoje, kakor po njihovih navodilih, da nekatere delavce monotono delo dolgočasi, da posamezni delavci nenadoma postanejo neproduktivni, ker nimajo ustrezne vzpodbude k delu, da so nekateri delavci nezadovoljni s svojimi nadrejenimi, da nekateri na delo zamujajo in predčasno odhajajo z dela, itd... (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 155, 156). Težko je odgovoriti na vsa navedena vprašanja. Če bi poznali ustrezne odgovore, bi se povečala uspešnost posameznika, organizacije, prav tako zadovoljstvo delavcev, ki bi bili pripravljene vlagati v svoje delo več naporov, kar bi povzročilo večjo uspešnost organizacij, itd. Človekovo delo ne dosega vedno istih rezultatov, četudi večkrat opravlja

povsem enako delo. Prav tako se spreminja človekovo vedenje v odvisnosti od situacij, v katerih se nahaja.

1.2. MOTIVI

Termin motiv vključuje koncept smeri. Motiv je torej vektor in zajema s svojo razsežnostjo tako socialne kot fiziološke potrebe. Motiv imenujemo doživljeno potrebo, ki je usmerjena na določene cilje, s katero bomo to potrebo zadovoljili. Pod pojmom motivi razumemo tudi tiste notranje dejavnike, ki usmerjajo, vodijo in vzpodbujajo človekovo aktivnost (Oman, 1978, str. 51). Vir motivov so potrebe. Potrebe so predvsem izraz neravnotežja, bodisi notranjega, organskega ali zunanjega, fizičnega ali socialnega. Človek se trudi obdržati stanje svojega ravnotežja (homeostaze) ter se rešiti stanja neravnotežja. Ko zadovolji kakšno svojo potrebo, se pojavi nek nov motiv. To ga žene v novo aktivnost za zadovoljitev tega motiva.

V sodobni psihologiji je zelo priznana hierarhija motivov, ki jo je objavil ameriški psiholog Abraham H. Maslow (1908 – 1970). Maslow pravi, da bolj ko posameznik nekaj potrebuje, višja bo njegova motiviranost, da bi to dosegel. Več potreb, ko bo posameznik s svojim početjem zapolnjeval, višja bo njegova življenjska motiviranost. Zadovoljevanje višjih potreb ustvarja dosti globljo in tanjšo motiviranost kakor zgolj zadovoljevanje nižjih potreb. Pri motiviranju sebe ali drugih moramo zato vedeti, da bo človek težko motiviran za karkoli, če njegove osnovne fiziološke potrebe ne bodo potešene. Šele ko bodo le-te potešene, se bo človek počutil tako fizično in socialno varnega, da bo motiviran za odpiranje, komuniciranje, povezovanje z drugimi ter za opravljanje svojega dela (Kržišnik, 2007, str. 69).

Maslow potrebe, ki jih človek zadovoljuje s svojim delom, deli na pet stopenj, in sicer: prvo stopnjo predstavljajo **fiziološke potrebe** kot so odmori, dopusti, fizično udobje na delovnem mestu in delovni čas, v drugo stopnjo uvršča **potrebe po varnosti in zaščiti** (višina plače, delovni pogoji, varnost zaposlitve, pripadnost), v tretjo stopnjo spadajo **socialne potrebe** (dobri odnosi s poslovnimi partnerji, sodelavci in nadrejenimi), v četrto stopnjo sodijo **potrebe po spoštovanju in samospoštovanju** (možnost napredovanja v podjetju, pohvala za dobro opravljeno delo, prevzemanje odgovornih del), v peto zadnjo stopnjo pa uvršča **potrebe po samouresničevanju** kamor uvršča razvijanje svojih sposobnosti, sodelovanje pri odločanju ter samostojno in kreativno delo (Hari, 2004). Za vse te potrebe velja, da se potreba po višji stopnji pojavi šele tedaj, ko je potreba predhodne stopnje zadovoljena.

Tabela 1: Vrsta potreb in stopnja zadovoljenosti

VRSTA POTREB	STOPNJA ZADOVOLJENOSTI
· fiziološke potrebe	85%
· potrebe po varnosti in zaščiti	70%
· socialne potrebe	50%
· potrebe po spoštovanju in samospoštovanju	40%
· potrebe po samouresničevanju	10%

Vir: Hari, 2004.

V okolju, v katerem se bo zaposleni počutil sprejetega, potrjenega ter spoštovanega in v kateremu bo čutil pripadnost, bo njegova motiviranost še toliko večja, globlja in trajnejša. V primeru, da bo v svojem okolju in pri svojem delu čutil, da ima prostor za kreativnost, da lahko deluje kot subjekt in ne le kot avtomat, pa bo njegova motiviranost začela dobivati obliko trajne motiviranosti. V zrelejšem obdobju svojega življenja je Maslow hierarhijo še nadgradil s še eno potrebo: 'preseganje samega sebe' oziroma 'videti dlje os svojih želja' (Kržišnik, 2007, str. 72).

1.2.1. Potrebe

Potreba je občutek pomanjkanja nečesa in težnja po zadovoljitvi pomanjkanja. Je stanje neravnotežja, ki teži k ravnotežju. Potreba je rezultat zunanjih in notranjih pogojev in ima dinamičen značaj: pojavi se, nekaj časa vztraja in nato izgine. Lahko je trenutna, ali pa bolj ali manj trajna osebna poteza, ki se kaže kot določene vrste reagiranja pod določenimi pogoji.

Potrebe so vir motivov, vendar pa pojmov, kot sta potreba in motiv, ne gre izenačevati. Tako lahko organizmu nečesa primanjkuje, vendar tega ne doživljamo in nas tudi ne žene k uresničevanju kakega cilja (npr. pomanjkanje kakšnega motiva). Potrebe ne vodijo vedno neposredno do cilja, s katerim bi te potrebe zadovoljili, pač pa predvsem aktivirajo organizem. Ni namreč nujno, da se posameznik zaveda, kaj potrebuje. Že sam občutek nemira, nelagodja, nezadovoljstva ali nejasnega pomanjkanja običajno pomeni, da se je vzbudila neka potreba (Lamovec, 1986, str. 186).

Pri proučevanju človekovih potreb moramo le-te obravnavati tako z vidika **vzdrževalnih potreb**, med katere štejemo osnovne fiziološke potrebe, kot so hrana, pijača, spolnost, socialna varnost, itd., kot tudi z vidika **razvojnih potreb**, ki so praktično neomejene in jih je težko zadovoljiti, ker se nenehno razvijajo in pojavljajo nove; izhajajo predvsem iz osebnih potreb po spoštovanju in uveljavljanju ter težijo k razlikovanju in neenakosti med ljudmi in se zadovoljujejo na različne načine, kot npr. z denarjem, materialnimi sredstvi, nazivi, hierarhičnim položajem, družbeno močjo, z znanjem, močjo vpliva in odločanja itd.

Ob tem pa moramo upoštevati tudi vsaj nekaj temeljnih principov (Andrejčič, 1983, str. 264): (1) Potrebe, ki v človeku niso razvite, ne delujejo v njem motivacijsko za delo. (2) Pri popolni zadovoljitvi potreb le-te ne predstavljajo pomanjkanja in ne delujejo motivirano za delo. (3) Nezadovoljene potrebe delujejo motivacijsko za delo. Stopnja motivacije je odvisna od pomembnosti ter potreb in stopnje napora za njihovo zadovoljitev. (4) Močno razvite in hudo nezadovoljene potrebe izzivajo nasilno in uporno obnašanje, agresivnost in podobno, če obstajajo institucionalne ovire za njihovo zadovoljitev.

Potrebe lahko klasificiramo na dva načina, in sicer glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju govorimo o **primarnih potrebah**, kot o potrebah, ki so vezane na človekov biološki in socialni obstoj in so temelji, na katerih se razvijajo ter o **sekundarnih potrebah**. Glede na nastanek pa govorimo o **podedovanih potrebah**, kot o tistih potrebah, ki so del človekove biološke dediščine (potreba po hrani, kisiku, spanju itd.) ter o **pridobljenih potrebah**, ki so rezultat individualnega življenja in izkušenj vsakega posameznika. Vse potrebe je možno deliti tudi glede na področje, na katerem se pojavljajo. Razlikujemo skupino **bioloških potreb** in skupino **socialnih potreb**.

Za prikaz raznolikosti človekovih potreb bom razdelila vse človekove potrebe na tri velike skupine (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 156): (1) primarne biološke potrebe, (2) primarne socialne potrebe, (3) sekundarne potrebe.

1.2.2. Primarne in sekundarne potrebe

1. Primarne biološke potrebe: so primarnega, osnovnega pomena za človekovo biološko eksistenco. Zadovoljitev teh potreb je pogoj, da človek kot bitje sploh lahko obsoja. Te potrebe so dedne in univerzalne - lastne vsem ljudem v vseh obdobjih. Glede na značilnost teh potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Najpomembnejše potrebe v tej skupini so (Mikuš, 1990, str. 116): (1) Potreba po snoveh, ko so nujno potrebne za normalno delovanje organizma (potreba po hrani, vodi, kisiku itd.). Obstoj teh potreb se v naši zavesti odraža kot občutek lakote, žeje, dušenja itd.. (2) Potreba po odstranitvi nepotrebnih snovi iz organizma, ker njihovo kopičenje ovira normalno delovanje (seč, blato itd.). Te potrebe se izražajo kot neprijetni organski občutki, ki lahko mejijo na bolečino. (3) Potreba po ohranitvi celosti organizma. Razni tujki v organizmu, poškodbe, rane, bolezni, vremenske neprijetnosti (mraz, vročina) rušijo biološko stabilnost organizma in ustvarjajo potrebo, da se na nek način reagira nanje. Občutki, ki signalizirajo obstoj teh potreb so različni organski občutki bolečine, splošne slabosti, mraza itd.. (4) Potreba po spanju in počitku. Človeški organizem se v svoji aktivnosti izčrpava in kot rezultat te potrebe se pojavlja v zavesti občutek zaspanosti in utrujenosti. (5) Seksualne potrebe so povezane z reprodukcijo in ohranitvijo človeka kot vrste, zato imajo pomembno mesto med potrebami. V bistvu se zreducirajo na potrebo po seksualnem življenju (posrednem ali neposrednem), ki se v zavesti odraža kot poseben občutek seksualne napetosti.

2. Primarne socialne potrebe: so primarne, torej potrebne za normalno življenje in delovanje človeka v človeški skupnosti. Za razliko od bioloških potreb so pridobljene, vendar so del socialne dediščine in zato odvisne od okolja, v katerem je človek odrasel. Te potrebe niso skupne vsem ljudem. So pa skupne pripadnikom istih ali podobnih civilizacij, družbenih ureditev, zgodovinskih obdobj in podobno. Primarne socialne potrebe so (Mikuš, 1990, str. 117): (1) Potreba po družbi, ki je delno prirojena, delno pa pridobljena. Človek je družbeno bitje in sam kot posameznik zaradi organizacije življenja ne more obstajati. Potreba po stiku z drugimi ljudmi je tako elementarna človekova potreba, da jo nekateri štejejo med primarne človekove potrebe. Daljša osamljenost in izolacija povzročata občutek osamljenosti. V kolikor potrebe po družbi ne zadovoljimo, človek kot družbeno bitje, kar je njegova osnovna lastnost, propade. (2) Potreba po afirmaciji v najširšem pomenu besede je ena izmed zelo značilnih potreb človeka v sodobni civilizaciji. Vsak ima potrebo, da bi bil 'nekaj' v okolju, v katerem živi, želi doseči uspeh pri delu, ki ga opravlja itd.. Vprašanje osebne uveljavitve je povezano s spoštovanjem samega sebe. Vsakdo želi misliti o sebi najbolje. Nezadovoljena potreba po uveljavitvi ustvarja občutek manjvrednosti. (3) Potreba po spremembi je zelo kompleksna potreba, ker hkrati obsega tudi potrebo po novem in neznanem. Temu lahko rečemo tudi radovednost. Pomanjkanje sprememb v človekovem življenju se odraža v zavesti kot občutek dolgočasje in nasičenosti. (4) Potreba po simpatiji zajema človekovo težnjo, da nekoga ljubi in je tudi sam ljubljen. Ta potreba zajema zelo širok krog simpatij, od vzajemnih simpatij sorodnikov in prijateljev, pa do odnosov med spoloma. Pomanjkanje simpatije in topline s strani drugih, povzroči občutek zavrženosti.

3. Sekundarne potrebe: so po svoji naravi individualne, kar pomeni, da jih v istih socialnih in drugih razmerah nekateri ljudje imajo, drugi pa ne. Po svojem izvoru so pridobljene. Vsak posameznik jih pridobi v svojem individualnem razvoju. Zadovoljevanje sekundarnih potreb, za razliko od primarnih potreb, ni povezano z bistvom človekovega obstoja. Za človeka so te potrebe celo pomembnejše, saj svoje biološke potrebe zadovoljuje bolj ali manj avtomatično ter tako porabi več energije in zanimanja za sekundarne potrebe. So naučene in povzročajo med ljudmi največje razlike. Nekatero med njimi so generične, značilne za človeka nasploh (npr. potreba po družbenih stikih, ljubezni), druge pa so lahko omejene na posameznika ali na določen krog oseb.

Pomembna je tudi delitev potreb na osnovi objektivnega kriterija na **manifestne (vidne) potrebe**, ki se izražajo v dejavnosti, usmerjeni k stvarnim objektom ne glede na to ali jo spremlja zavestna namera ali želja ter na **latentne (prikrite) potrebe**, ki se ne kažejo v zunanji dejavnosti, temveč le v domišljiji. Potreba je lahko delano latentna ali delno manifestna. Taka je npr. dejavnost, ki je usmerjena k namišljenemu cilju ali pa k stvarnemu cilju vendar na način, ki ne more doseči učinka. Sem sodijo različne vrste umetniškega ustvarjanja, religioznih obredov, rituali itd. S subjektivnega vidika pa ločimo zavedne potrebe in nezavedne potrebe, pri čemer so nezavedne potrebe tiste, ki jih posameznik ne more verbalno izraziti in se običajno izražajo v sanjah, čustvenih izbruhih, nepremišljenih dejanjih, gestah, pomotah v pisanju in govorjenju (Lamovec, 1986, str. 186).

1.2.3. *Nezadovoljeni motivi – frustracije, konflikti*

Da se človeka ne bi polotile razne motnje, mora človek nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje. Zadovoljevanje potreb pa je pogosto povezano z različnimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so lahko naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 159).

Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o **frustraciji**, kadar pa za ovire v njem, o **konfliktih**. Človek v konfliktu, ali če je frustriran, je nenehno psihično napet, zato vedno teži k zmanjševanju te napetosti in temu primerno tudi ravna. Z vidika prilagojenosti nastajata dve obliki reševanja konfliktnih oziroma frustracijskih situacij: prilagojena in neprilagojena. **Prilagojeno obliko** reagiranja na konflikt ali frustracijo opazimo takrat, ko posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost in trajno reši konfliktno oziroma frustracijsko situacijo. **Neprilagojena oblika** reagiranja pa oviro samo začasno odstrani, in tako še bolj oteži nadaljnje reševanje konflikta oziroma frustracije. Če posamezniki vedno enako neprilagojeno obrambno reagirajo, govorimo o frustracijskih stereotipih (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 160).

Za konflikte, ki nastajajo kot posebno stanje v človeku, je odločilno postavljanje ciljev. Človek se pogosto znajde v položaju, ko mora razrešiti svoje konflikte in nasprotja, ki mu jih povzročajo različnost in neuskkljenost lastnih ciljev. Primeri iz življenja dokazujejo, da človek pri postavljanju ciljev ni povsem ravnodušen in da v ta proces vključuje svoja čustva. Včasih se je pripravljen odločiti tudi za neustrezen cilj, če le zadovoljuje njegovo emocionalno stran.

Poznamo ljudi, ki svoji emocionalnosti in iz nje izvirajočim željam na videz ne posvečajo pozornosti in so predvsem razumsko usmerjeni. Ker v organizaciji srečujemo množico različnih želja, emocionalnih in razumskih, prve vodijo v zadovoljstvo, drugi pa v učinek, je popolnoma razumljivo, da bodo cilji različni. Mogoče je celo, da bi v izredno homogeni ali ciljno usklajeni organizaciji prevladovali emocionalni cilji in da v njej ne bi dosegali ustrezne učinkovitosti. Skladnost ciljev torej ni edino zagotovilo za uspešnost organizacije in obratno, organizacija ni uspešna zaradi usklajenosti ciljev, temveč je bolj verjetno, da je uspešna zaradi uravnoveženosti ciljev med emocionalnimi in razumskimi komponentami (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 161).

Človek si ponavadi postavi višje cilje pri opravljanju določenih nalog, vendar si zaradi strahu pred težavnimi nalogami zahtevnost postavljenih ciljev začnejo usklajevati z ravno svojih sposobnosti in znanja. Nekateri si najprej skušajo postavljati pretežke cilje, da bi težavnost kasneje zmanjšali. Nekateri pa si najprej postavijo prelahke naloge in si glede na svoje zmogljivosti stopnjo težavnosti postopno zvišujejo.

Področje motiviranja je obenem zelo občutljivo zaradi številnih potencialnih konfliktov, ki nastopajo med zaposlenimi na eni strani in vodstvom na drugi strani. Konflikti so posledica neuskkljenosti ciljev in strategije podjetja s cilji in potrebami zaposlenih, ki si vselej želijo višjo plačo. Navadno se pri delu uveljavijo tisti, ki se trudijo. Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatero organizacije. Praksa dokazuje, da visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje kot pa slabo motivirani.

2. MOTIVACIJA ZA DELO

2.1. MOTIVACIJA

Izraz motivacija izvira iz latinske besede 'movere' in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Imeti mora motiv. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost.

Sicer sama beseda motivacija predstavlja splošen pojav, s katerim označujemo vse tiste psihološke povzročitelje, ki vodijo obnašanje in aktivnost ljudi. Motivacija je proces aktiviranja človekovih duševnih in telesnih potencialov in usmerjanja teh potencialov k izbranim ciljem. Motivacija določa smer, intenzivnost in trajanje človekovih dejanj. Motivirani posamezniki vlagajo v delo veliko truda, nemotivirani posamezniki pa nobenega pri čemer so ključne sestavine teh povezav napor, volja in trud za delo ter sposobnost, znanje, veščine in izkušnje z delom, ki ga opravljamo. Sodi med najbolj zapletene psihične procese.

Tudi aktivnost zaposlenega je odvisna od nekih notranjih pobud ali od zunanjih dražljajev. Ta gibala aktivnosti zaposlenega imenujemo s skupnim imenom motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg delavčevih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala delavčeve aktivnosti, ki so vezana izrazito na delovno situacijo. Na delovno motivacijo zaposlenega pa vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 162,163) poudarja naslednje: (1) Razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednostih, stališčih in interesih, ki jih s seboj prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv. (2) Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij. (3) Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, praksa vodenja in sistem nagrajevanja v organizaciji.

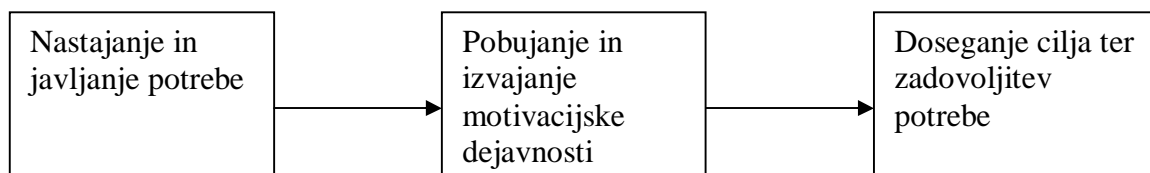
Ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo vodilni upoštevati zgoraj naštetе dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu. Vodilni morajo biti večji štiri osnovnih dolžnosti,

ki so potrebne, da katerakoli organizacija deluje uspešno in učinkovito. Te so: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacija. Od vseh štirih je motivacija najbolj občutljiva in bistvena, saj je odvisna od ostalih funkcij.

Motivirano vedenje je v normalnih pogojih konstruktivno, razumsko in prilagodljivo. Ko posameznik doseže motivacijski cilj, premosti prepad med dejanskim in želenim stanjem. S tem pa preneha tudi duševna napetost. Motivirano vedenje spremljajo tudi nekateri čustveni doživljaji. Stanje nezadovoljenosti in čustvene napetosti spremljajo neugodna čustva kot so potrnost, razdražljivost, jeza ipd. Dosego cilja in zadovoljitev potrebe oseba doživlja kot ugodje, sprostitvev, zadovoljstvo, pomiritev, veselje.

Motivacijska dejavnost se pojavlja le v primeru motivacijske situacije. Ta situacija se pojavlja, če organizem izraža neko telesno potrebo ali pa se pojavlja določen dražljaj v vlogi motivacijskega cilja. Med pomembnejšimi motivacijskimi cilji, ki jih običajno imajo duševno zrele in normalne osebe, so bili ugotovljeni naslednji (Oman, 1978, str. 52): ustrezno ljubezensko, zakonsko in družinsko življenje, zdravi otroci, dobri prijatelji, telesno in duševno zdravje, zdrava prehrana in primerna rekreacija, ustrezen življenjski standard (udobno stanovanje, primerna plača, urejeno okolje), primerna izobrazba, zanimivo delo, ustrezne delovne razmere, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, možnost napredovanja, socialna varnost ter soodločanje pri skupnih problemih. Samo v taki psihološki situaciji se pojavlja motivirano vedenje.

Slika 1: Faze motivacijskega procesa



Vir: Musek, 1982, str. 265.

Motiviranje je tisto področje, s pomočjo katerega aktiviramo vzpodbude za delo, večjo ustvarjalnost in angažiranost. Prisotni morajo biti ustrezni motivacijski dejavniki. Preko teh zagotavljamo, da posamezniki in delovne skupine sprejmejo naloge in programe ter ustvarijo ustrezne rezultate. Pri tem, ko se želijo z motiviranjem za delo doseči realni cilji, imajo različni motivacijski dejavniki na splošno pomembno vlogo, čeprav niso enaki za vse ljudi in vse situacije.

2.2. ZGODOVINSKI RAZVOJ MOTIVIRANOSTI ZA DELO

Človek je osnovni nosilec delovnega procesa. Človekovemu značaju so se začeli posvečati v obdobju industrijske revolucije. Vzporedno s pojavom industrijskega organiziranja proizvodnje se je začelo pojavljati zanimanje organizatorjev, kako delavca usmeriti k čim produktivnejšemu in dolgotrajnejšemu delu. Kasneje se je ta zainteresiranost razširila tudi na druge dejavnosti s področja dela.

Z vprašanjem o gibalnih silah človeka so se v **zgodovini filozofske misli** (5. in 4. st.pr.n št.) ukvarjali Demokrit, Platon in Aristotel. Menili so, da so ljudje igrače usode, ki jih spodbujajo in usmerjajo bogovi. Trdili so, da so ljudje le pasivni instrumenti, katerih dejavniki motivacije so zunaj njih. V **srednjem veku** so se začela pojavljati praktična načela organizacije dela, kot priporočila o 'siljenju' ljudi na delo. V takratnem obdobju se ni razmišljalo o svobodnih gibalnih silah človeškega obnašanja. V tem obdobju so bile poznane ideje Machiavelija.

Obdobje **industrijske revolucije** je začetek organizacije dela. Pojavljati so se pričeli problemi upravljanja in vodenja. Osnovna vodila ekonomske rasti v industrijski dobi so bili stroji in kapital, torej stvari. Ljudje so bili nujni, vendar zamenljivi. Fizične delavce je bilo mogoče nadzorovati in premeščati brez velikih posledic – ponudba je presegala povpraševanje. Ljudje so bili kot stvari – sredstvo za doseganje učinka; brez predmetne pameti, občutkov, potreb in potencialov. Številni današnji pristopi vodenja izhajajo prav iz industrijske dobe. Dobe, ki nam je dala občutek, da lahko nadziramo in upravljamo ljudi. Zaradi nje gledamo na ljudi kot na strošek, na stroje pa kot na premoženje. Industrijska doba je razvila motivacijsko filozofijo korenčka in palice; tehniko, ki motivira s korenčkom, ki je pred nami (nagrada), vodi pa nas palica, ki je za nami (strah in kazen) (Kržišnik, 2007, str. 70, 71).

Predpostavke predstavnikov **klasične teorije organizacije** (pred 2. svetovno vojno) so že bližje človeškemu faktorju v družbi. Ti predstavniki so: Urwick, Mooney in drugi. Po vojni pa je motiviranje odraslih ljudi in raziskovanje tega problema postalo že zelo obširno. Predstavniki, ki so to preučevali so: Stagner, Mc Dougall, Goldstein in drugi.

Včasih so psihologi celotni psihični proces razdelili na intelektualne dogodke, emocionalne dogodke in dogodke volje. Izraz volja so imeli za neko posebno moč, ki je pri nekaterih ljudeh močna, pri drugih pa šibka. V času 50-ih in 60-ih let prejšnjega stoletja pa so začeli izraz volje vse bolj nadomeščati z izrazom motivacija. V teh letih naj bi se tudi pojavila psihologija motivacije kot samostojno področje in je tako še zelo mlada veda. Leto 1952 namreč velja za začetek psihologije motivacije, ko so v ZDA uvedli motivacijo kot učni predmet za študente psihologije. Nato se je razvijala zlasti v treh smereh: kot eksperimentalna psihologija, ki išče skupne značilnosti in skuša čim bolj sistematično obdelati majhen krog pojavov; kot psihologija osebnosti, ki poskuša obravnavati motivacijske dejavnike v okviru človekove osebnosti, in kot tretja smer, ki povezuje motivacijske dejavnike z družbenimi procesi.

Različni pristopi tako še vedno vsak s svojega vidika pojasnjujejo človekovo motivacijo in psihologija motivacije še ni uspela zgraditi splošne teorije motivacije.

2.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE

O medsebojni povezanosti in odvisnosti uresničitve človekovih teženj, potreb človekovega delovanja imamo vrsto teorij. Prve med njimi zasledimo že v besedah grških mislecev. Pomembnejše sodobne motivacijske teorije so naslednje:

2.3.1. *Mc Gregorjeva teorija X in Y*

Po McGregorjevi teoriji so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo, samo, če jih k temu kakorkoli prisilite. Ta prepričanost se označuje s **teorijo X** in temelji na sledečih predpostavkah (Rajner, 2007): (1) Povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne. (2) Večina ljudi ima raje, da se jim govori kaj naj delajo. (3) Večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti. (4) Večina ljudi ni ambicioznih. (5) Večina ljudi si v glavnem želi le varnost. (6) Zaradi tega večina ljudi želi biti na nek način kontrolirana. (7) Večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem. Po teoriji X ljudi motiviramo z uporabo avtoritete, z notranjim nadzorom, s pravili in regulativami ter z grožnjami in kaznovanjem. Zato je naloga vodstva, da zaposlene sili k delu, prepričuje, nagrajuje, kaznuje, jim nalaga odgovornost, kontrolira in njihovo dejavnost usmerja – skratka uporablja sistem korenčka in palice (Rutar, 2002, str. 26).

Teorija Y je nasprotna teoriji X in predpostavlja (Rajner, 2007): (1) Ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost. (2) Povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost. (3) Ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije v kateri delajo. (4) Obstajajo notranje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji). Teorija Y pravi, da so vsi ljudje načeloma dobri delavci, ki radi in z veseljem delajo. Pri tem jih je potrebno le usmerjati in jim omogočiti, da sproščajo svojo ustvarjalnost.

Ravnanje vodilnih je v vsakem primeru različno. Z vidika motiviranja sklepamo, da zaposleni v skupini X predvsem zadovoljujejo nižje potrebe in težijo zlasti k ustreznemu zaslužku, skupina Y pa zadovoljuje višje potrebe in si zato postavlja višje cilje, ki jo motivirajo. Problem pa je, ker le redko zaposleni ustrezajo čistemu tipu X ali tipu Y (Rozman et al., 1993, str. 241). Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s 'palico'. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki uporabljajo teorijo Y, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in/ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno (Rajner, 2007).

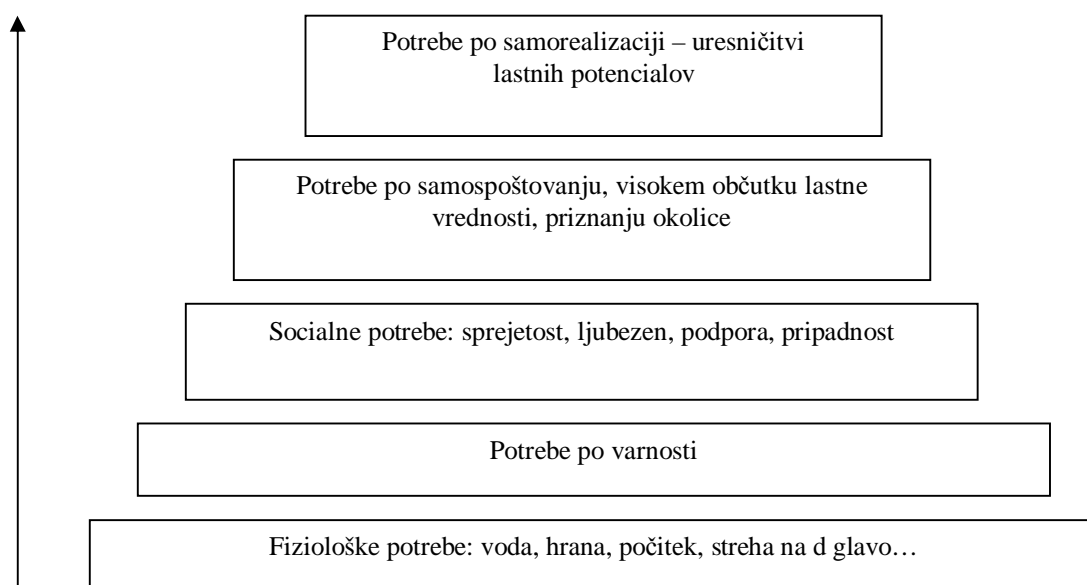
2.3.2. Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Pomembna za preučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več hrane ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo s boljšo kakovostjo hrane. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen.

Pri motiviranju sebe ali drugih moramo vedeti, da bo človek težko motiviran za karkoli, če njegove fiziološke potrebe ne bodo potešene. Ko bodo le-te potešene, se bo moral počutiti tako fizično kakor tudi socialno varnega, da bo motiviran za odpiranje, komuniciranje, povezovanje z drugimi in pa opravljanje svojega dela. V okolju, v katerem se bo počutil sprejetega, potrjenega, spoštovanega in v katerem bo čutil pripadnost, bo njegova motiviranost še toliko večja, globlja in trajnejša. V kolikor pa bo v svojem okolju in pri svojem delu čutil, da ima prostor za kreativnost, da lahko deluje kot subjekt in ne zgolj kot avtomat, pa bo njegova motiviranost začela dobivati obliko trajne 'samomotiviranosti', ob kateri bosta korenček in palica povsem nepotrebna (Kržišnik, 2007, str. 71, 72).

Za vse potrebe velja hierarhija v takšnem vrstnem redu, kot je navedeno v spodnji sliki. Potreba, ki je najnižje na lestvici, mora biti zadovoljena, da bi se lahko pojavila višje uvrščena potreba. V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina: potreba je že zadovoljena ali pa le ta še ni aktivirana. Posameznika torej lahko na delovnem mestu stimuliramo, če manipuliramo s tistimi potrebami, ki so že aktivirane in najmanj zadovoljene. Čim nižje je torej potreba na lestvici, tem večja je njena vloga.

Slika 2: Maslowova hierarhija potreb



Vir: Kržišnik, 2007, str. 72.

Motivacijska teorija Maslowa je torej koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev, ni pa teorija, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in v vsakem območju (Uhan, 1989, str. 191, 192).

2.3.3. Leavittova motivacijska teorija

Dražljaj je po tem modelu sprememba v okolju ali v osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec celotnega procesa je torej potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo veskozi spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslkavanje potrebe, način, kako doživljamo potrebo. Stanje je emocionalno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti 'živčna'. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitev svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je relaksacija ali olajšanje, kar je povzročilo doseganje cilja. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska teorija pomaga managerju razumeti celotno proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz nje lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno

pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali zadovoljstvo. Brez tega olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo zastavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 166, 167).

2.3.4. Vroomova motivacijska teorija

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilj organizacije. Cilji organizacije so institucionirani in prek njih lahko delavci dosegajo tudi svoje individualne cilje. Cilji organizacije so npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja, visoka akumulativnost in podobno. Z uresničitvijo teh ciljev lahko tudi delavci dosežejo svoje cilje, ki so višji zaslužki, boljše delavne razmere in druge, vendar bodo na ta način dosegali svoje cilje le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev delavcev.

Na odločitev delavca, ali bo v določeni situaciji dosegel visok učinek, vpliva tako njegova ocena subjektivne verjetnosti o tem, ali lahko z boljšim delom in večjim naporom doseže visok delovni učinek, kot tudi njegova ocena instrumentalnosti visokega delovnega učinka za doseganje določenih ciljev (visok zaslužek, napredovanje, ugled). Prav tako na njegovo odločitev vpliva tudi privlačnost in pomembnost ciljev (Rutar, 2002, str. 25). Vroomova teorija vsebuje dve vrsti pričakovanj, ki sta osnova za motivacijsko dejavnost. Prva so pričakovanja, da se z vlaganjem določenega napora res dosežejo določeni rezultati. Druga vrsta pričakovanj pa se nanaša na oceno verjetnosti, da se z večjim trudom dosežejo boljši rezultati in večji zaslužek. Instrumentalnost je tu definirana kot stopnja, s katero oseba zaznava delo in delovne rezultate kot sredstvo za uresničitev drugih učinkov oziroma ciljev (Bahtijarevič-Šiber, 1986, str. 61).

Vroomov model motivacijske teorije je uporabljiv le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosegajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije po lažji poti, bodo – kot trdi Vroom - delavci obšli cilje in interese organizacije. Model je uporaben v organizacijah, ki se oblikujejo in kjer se uveljavlja upravljanje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 1989, str. 193, 194).

2.3.5. Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Eksperimentalno preverjena in hkrati najpopolnejša je Herzbergova motivacijska teorija. Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti

potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg poimenoval vzdrževalne dejavnike dela ali **higienike**. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo. Druga vrsta potreb delavcev izvira neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki, imenovani tudi intrinzični faktorji ali (pravi) **motivatorji**. To so tisti dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo in so: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj.

Tabela 2: Herzbergova dvofaktorska delitev na higienike in motivatorje

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
Samostojnost pri delu	Primerni osebni dohodki
Napredovanje	Medsebojni odnosi
Pozornost	Urejenost prostorov
Odgovornost	Varnost zaposlitve

Vir: Rajner, 2007.

Higieniki so povezani z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Izboljševanje higienikov sicer zmanjšuje nezadovoljstvo v delovnem okolju, ne vplivajo pa na večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Najbolj pomembni so motivatorji, ki dejansko spodbudijo zaposlene k večjemu trudu pri delu. Če v podjetju ni poskrbljeno za higienike, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni (primer: posameznik, ki mu delo pomeni velik izziv, je zadovoljen in motiviran, da opravlja svoje delo čim boljše; če pa mu delo ni izziv, to ne povzroča nezadovoljstva, ampak nenavzočnost zadovoljstva) (Hari, 2004).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 168).

2.3.6. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Temelji na Herzbergovih utemeljitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti, poznavanje rezultatov. Te psihološke okoliščine vplivajo na motivacijo na

delovnem mestu in v kolikor je ena od teh okoliščin na nizki ravni, potem je tudi motivacija zaposlenih nizka.

2.3.7. *Problemsko motivacijska teorija*

Temelji na problemu, ki se ga lahko definira kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Mnogi svoja hotenja nadzorujejo in jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno nimajo problemov ali jih ne vidijo.

2.3.8. *Frommova motivacijska teorija*

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, čemu ljudje delajo. Pri svojih preučevanjih je odkril, da obstajata dve vrsti ljudi (Rutar, 2002, str. 28): (1) Ljudje, ki delajo zato, ker bi **radi kaj imeli** in so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin in jih lažje motiviramo z materialnimi sredstvi (povečanje plače in drugih bonitet). (2) Ljudje, ki **bi radi nekaj bili** in bi se tako ali drugače radi uveljavili, zato jih za sodelovanje lažje pripravimo z nematerialnimi sredstvi. Teorija je zelo uporabna za vodje, ko izbirajo orodje za motiviranje vsakega delavca posebej. Tiste, ki bi radi nekaj bili, se nagradi z napredovanjem, tiste, ki bi radi nekaj imeli, pa se nagradi materialno. Tudi v skrajnih primerih je potrebno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 170, 171).

2.4. **PSIHOLOŠKA OBRAVNAVA MEDČLOVEŠKIH DEJAVNIKOV**

Pomembna je zlasti **motivacijska psihologija**, ki čedalje bolj posega v vse psihične funkcije: zaznavo, spomin, pozornost, učenje... Prav zaradi tega psihologi danes delovni proces z vsemi vprašanji in nalogami gledajo sistematično tudi v zornem kotu motivacije in motivacijskih procesov, ki vplivajo na delovno zavest, jo oblikujejo in preusmerjajo (Trstenjak, 1979, str. 19).

Kot motivacijske dejavnike preučujejo tudi temeljne dejavnike v delovnem procesu, kakor so utrujenost in monotonija, delovni uspehi in delovne nezgode, izostajanje od dela itd. Prvi sistematičnik na tem področju je bil V.H. Vroom. Le-ta razlaga motivacijo za delo iz izbire ali smeri delovnega obnašanja, ki jih najde pet (Trstenjak, 1979, str. 19): (1) plačilo ali zaslužek, (2) funkcijski užitek v porabi energije, (3) proizvajanje dobrin in uslug, (4) povezava z družbo (nasprotje osamljenosti) in (5) družbeni položaj. Tako je podal izrazito spoznavni ali kognitivni vzorec motivacijskega obnašanja v nasprotju s hedonističnimi razlagami (W. James, Freudova psihoanaliza). Motivacijski psihološki vidiki sodijo med najnovejša poglavja v psihologiji dela in ker so obenem res specifično psihološki, so zato najmanj zgodovinsko obremenjeni s psihotehniko.

2.5. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivacijska struktura določa v kakšno smer in s kakšno močjo se bo delovanje ljudi razvijalo in v katero ne, pri čemer lahko delavce v določeni družbi na podlagi stopenj motiviranosti razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 1989, str. 1994): (1) Delavci, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa. (2) Delavci, ki se v celoti prirejajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu. (3) Delavci, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim. Delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem. (4) Delavci, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo organizacijo, v kateri delajo in jih ta organizacija ne zanima več. So fluktuirajoči delavci.

Čim ugodnejša in višja je motivacijska struktura delavcev v družbi oziroma čim več delavcev se istoveti s skupno dogovorjenimi cilji, tem bolj učinkovit je delovni proces. Motivacijska struktura delavcev se lahko izboljša z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov, najvažnejši med njimi pa so: zanimivo in dinamično delo, varnost zaposlitve, dobra plača, dobri delovni pogoji, medsebojni odnosi med sodelavci, usposabljanje, napredovanje, samostojnost, priznanje za dobro delo, osebni razvoj ter vpliv pri odločanju. V vsaki družbi je potrebno ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo v nekem določenem obdobju in kako pomembni so. Na podlagi tega je potem možno aktivirati osebe, da dosegajo največjo možno delovno učinkovitost.

3. MOTIVACIJSKI MODELI

Nobena motivacijska teorija ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov pri zadovoljevanju svojih potreb ali pri doseganju svojih ciljev. Razpolagajo pa z različnimi elementi, na podlagi katerih lahko oblikujemo svoj motivacijski model. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Kompleksno zaželeno sliko vedenja vseh zaposlenih lahko sestavimo v model. Pri tem imamo možnost uporabiti vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Upoštevati moramo tudi različne občutke, čustva in druge lastnosti človeka, ki vplivajo na način doživljanja svojega dela. Doživljanje svojega dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Motivacijski model bo izzval želeno vedenje delavcev in omogočil njegovo ponavljanje, ko bo nastopil primeren trenutek. Sicer pa mora motivacijski model upoštevati naslednje lastnosti: pričakovanje, enakost, pravičnost, oblikovanje delovnih ciljev itd. (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 171).

3.1. PRIČAKOVANJE

Motivacijski model, ki temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, za motiviranje izrablja pričakovanje. Ljudje so sposobni odločati o tem kaj hočejo in lahko spremenijo vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Teorija pričakovanja je procesni model motivacije, ki predpostavlja, da bodo ljudje izbrali med različnimi aktivnostmi tisto, ki naj bi dala njihovim pričakovanjem ustrezen rezultate (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 171).

Rezultat motivacije je pogosto pričakovanje. Če se pričakovanja uresničijo, so ljudje zadovoljni in zadovoljstvo naj bi bilo tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv. Ljudje navadno težijo k čim večjemu približanju zadovoljstvu in da se izognejo nezadovoljstvu. Razočaranja so posledica premajhnih pridobitev, pričakovanja pa posledica velike motivacije. Zaradi tega ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bomo mogli izpolniti.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in neodvisna cilja. Določene raziskave so dokazale, da veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Drži pa, da bi morali učinku dajati prednost toliko časa, dokler se organizacija bori za neposredno preživetje. Bolj ko je varen položaj organizacije, bolj je upravičena zahteva, da si je treba prizadevati tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji, ki so bodisi skupni ali posameznikovi (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 172).

3.2. ENAKOST

Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno toliko, kolikor so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Če dobijo zaposleni občutek neenakosti, jih le-ta sili, da ga nevtralizirajo ali zmanjšajo njegovo neprijetnost na čim manjšo možno raven. Zaposlenemu se vsaka aktivnost, ki mu daje občutek neenakosti, upira.

Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Ponavadi se pojavlja na področju plače. Pojavi se razlika med starejšimi in mlajšimi delavci, saj starejši delavec v svoj vložek ne šteje samo svojega konkretnega dela, temveč tudi svojo zvestobo organizaciji, izgubljene živce in podobno, česar mu po njegovem mnenju nihče ni nikoli plačal. Z nastankom primerjav med plačami zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi, med moškimi in ženskami itd., se pokaže dodaten vpliv na občutek pravičnosti. Tako zaposleni skušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 173): ovirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno,

ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke, predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela ali pa skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

Občutki zaposlenih glede na njihove vložke v organizaciji so različni. V primeru, ko so zaposleni vložili več, kot so po svojem občutku dobili, se počutijo kot dobrotniki za organizacijo. To vlogo lahko zaposleni sprejmejo, če organizaciji želijo pomagati in so se hkrati identificirali z njo. To stanje ponavadi privede pri zaposlenih do občutka zaslužnosti, če se organizacija izkoplje iz težav. Težko pa je takšnim delavcem dokazati, da se je organizacija izklopala iz težav brez njihove pomoči, tudi če bi bilo res (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 173). **Občutek enakosti** se pokaže takrat, kadar so zaposleni dobili toliko, kot so po svojem občutku zaslužili. Ta pa ne bi smel povzročati drugega, kot željo, da se za enak vložek dobi več. V tem primeru se lahko pričakuje, da si bodo zaposleni prizadevali spremeniti svoje vedenje tako, da bodo svoje želje uresničili. Če pa delavec dobi več, kot si po njegovem mnenju zasluži, si to razlaga z neko pravico, ki si jo je nekako pridobil. To povzroča občutek zadovoljstva. Pojavi se želja, da tega privilegija ne sme nikoli več izgubiti. Zato vnovična vzpostavitev ravnotežja med vložkom in dobljenim pri njem povzroča občutek neenakosti in nepravilnosti. **Občutek neenakosti** je potrebno znižati na najmanjšo možno raven, saj lahko povzroči resne probleme pri produktivnosti. Zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti pa je lahko različno (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 174): poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene, prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim, pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave, posamično odgovarjanje zaposlenim, poročanje zaposlenim o prispevkih drugih, primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih, natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti ali organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

3.3. PRAVIČNOST

Pravičnost in nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Namreč dejstvo je, da se posamezniki v podjetju medsebojno primerjajo glede vložkov v delovni proces, primerjajo svoje prejemke z vložki in prejemki drugih zaposlenih. Pravičnost bodo zaposleni občutili, kadar bodo za enake vložke dobili enako plačilo. S tem bodo dobili tudi občutek, da so obravnavani enako.

V primerih, kadar zaposleni dobijo manj ali več kot drugi, pa dobijo občutek nepravilnosti in s tem občutek, da zaposlenih ne obravnavajo na enak način. Občutek nepravilnosti zaposleni skušajo zmanjšati na enega od šestih načinov (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 175): (1) Povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, v primeru, da so nagrajeni bolj kot drugi. (2) Zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, v primeru, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi. (3) Skušajo doseči nadomestilo po legalnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja iz organizacije in podobno. (4) Izbirejo druge osebe za primerjavo. (5) Realnost želijo obrniti tako, da bi različna obravnava delavcev izgledala pravično. (6) Zapuščajo delodajalce v primeru neodpravljanja nepravilnosti.

3.4. OBLIKOVANJE DELOVNIH CILJEV

Model oblikovanja delovnih ciljev temelji na predpostavki, da so delovni cilji visoko motivirajoči, če so ustrezno oblikovani in dobro upravljani. Delovni cilji so odraz pričakovanega odnosa med nadrejenim in podrejenim, med sodelavci in oddelki znotraj organizacije. Poleg tega oblikujejo okvir delovnih pristojnosti, odgovornosti, povratnega toka informacij itd. Zastavljanje ciljev spodbuja motiviranost zaposlenih, učinkovito uresničevanje delovnih nalog in prispeva k zadovoljstvu pri delu (Hari, 2004).

Načini oblikovanja delovnih ciljev so (Hari, 2004): oblikovanje posebnih ciljev, oblikovanje izzivajočih ciljev, oblikovanje sprjemljivih ciljev, določanje prioritet ciljev ter nagrajevanje realizacije ciljev. Pri določanju delovnih ciljev morata nadrejeni in podrejeni skupaj oblikovati prave cilje in načine za njihovo uresničitev. Zadovoljstvo in učinkovito izvajanje dela sta odvisna od vključenosti podrejenega v proces oblikovanja delovnih ciljev.

4. POMEN OKREPITEV

Nagrada in **kazen** sta pomembna dejavnika za motiviranje zaposlenih. S pomočjo nagrade in kazni pa se lahko spreminja vedenje posameznikov. Ideja, kako z nagrado in s kaznijo spreminjati človekovo vedenje, temelji na znani Skinnerjevi teoriji okrepitve. Skinner je svojo teorijo preizkušal na živalih in ljudeh ter pri tem ugotovil, da se živali in ljudje naučijo vedenja glede na posledice. Vedenju sledi posledica, ki je lahko nagrada ali kazen. Na vedenje v prihodnje vpliva vrsta posledice.

Če prenesemo Skinnerjeve ugotovitve v managersko prakso, ugotovimo, da delo zahteva odločitve. Delavci morajo sprejeti prave odločitve. Pravilne odločitve pri delu se bodo naučili sprejemati, če bodo nagrajene. Opuščali pa bodo nezaželene odločitve ali odločitve, ki niso nagrajene. Manager ima možnost s spreminjanjem posledic vplivati na vedenje zaposlenih in s tem usmerjati človekovo aktivnost v želeno smer. Spreminjanje nezaželenega vedenja lahko temelji na treh temeljnih predpostavkah (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 176): (1) merljivo vedenje, (2) vrste okrepitve, (3) načrtovanje okrepitev.

4.1. MERLJIVOST DELAVČEVEGA VEDENJA

Merljivost delavčevega vedenja se lahko izrazi z različnimi enotami. Mnoge organizacije uporabljajo posebne programe za spodbujanje želenega vedenja pri zaposlenih. Ti programi navadno temeljijo na merljivosti delavčevega vedenja. Tak program, ki se pospešeno uvaja tudi v naše organizacije, je nagrajevanje uspešnosti (program gain – sharing). Ta program

predvideva pridobitev bonusa za vse zaposlene v oddelku, ki bodo dosegli ali presegli postavljene cilje. Da bi bil tak program izvedljiv, moramo imeti merljive cilje, prav tako pa mora biti merljivo tudi delavčevo vedenje. Potrebno je, da postavimo merljive, vendar pomembne cilje za dejavnost, s katero se ukvarjamo (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 176, 177) .

4.2. VRSTE OKREPITEV

Za spreminjanje vedenja poznamo več načinov, s katerimi se lahko vedenje okrepi ali opusti. Za okrepitev vedenja sta pomembna predvsem **pozitivna okrepitev** in **izogibanje**. Med dejavnike, s katerimi skušamo zmanjšati ali odpraviti nezaželeno vedenje, pa spadata **kazen** in **ugašanje**.

Da se želeno vedenje ponavlja, poskušamo doseči s tehniko **pozitivne okrepitve**. Pri tem gre za to, da se vse kar je delavec dobro napravil za organizacijo, uvršča med pozitivne okrepitve. Dobro je, da manager skuša tudi sam opravljati različna dela v organizaciji, ker na ta način lahko hitro ugotovi, kaj spada med pozitivne okrepitve. Pozitivna okrepitev je torej najbolj pomemben način za motivacijo zaposlenih, saj z njo pošiljamo najbolj pomembna sporočila. Pri tem pa sta pomembna dva kriterija (Hari, 2004): (1) Nagrado lahko prejme zaposleni le v primeru, da je res dosegel želeno obnašanje. (2) Motivacijski pomen nagrade je večji, če je nagrada kmalu dodeljena. Prav tako Hari navaja navodila za izvajanje pozitivne okrepitve. Pravi, da mora biti želeno obnašanje zaposlenih jasno identificirano, uporabljati je potrebno različne načine nagrajevanja, hkrati pa morajo biti vsi seznanjeni, kaj morajo storiti, da pridobijo nagrado. Pri dodeljevanju nagrad je potrebno upoštevati razlike med posamezniki, želeno obnašanje pa je potrebno nagraditi takoj (Hari, 2004).

Ena izmed strategij okrepitve motiviranja je **negativna okrepitev** pri čemer gre za spodbujanje želenega obnašanja tako, da se opusti kritika v primeru želenega obnašanja, ki je sledilo neželenemu obnašanju (zaposlenega, ki po dolgem času dobro opravi delo, ne kritiziramo več).

Včasih se morajo managerji tudi spopadati z nezaželenim. Nezaželeno vedenje pri zaposlenih skušamo odpraviti z neprijetnimi posledicami, in sicer z **izločanjem** ali **kaznovanjem**. Izločanje pomeni zmanjšanje ali odstranitev neželenega obnašanja z izločevanjem posameznika iz socialne mreže (vodja prepove, da sodelavci dajejo pohvale in kritike članu delovne skupine). Kazni pa so lahko zelo različne, od ostrega pogovora med managerjem in delavcem, znižanja plač, zmanjševanja in ukinjanja nagrad, nazadovanja na delovnem mestu do visokih denarnih kazni. Pri tem obstajajo tudi navodila za kaznovanje. Zaposlenemu je potrebno povedati, kaj je storil narobe in kaj je storil pravilno. Kazen mora biti enakovredna neprimernemu obnašanju, izrečena pa mora biti na samem. Izvesti jo je potrebno izvesti takrat, ko se je neustrezno obnašanje pojavilo (Hari, 2004).

Ugašanje delavčevega vedenja se pojavi takrat, kadar se ne uporablja niti nagrade niti kazni niti druge pozitivne okrepitve. Določeno vedenje, ki ga prezremo, lahko zaradi tega ugasne. Človekova napadalnost na primer pogosto popusti, če se zanj sploh ne zmenimo (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 177).

4.3. NAČRTOVANJE OKREPITEV

Učinkovitost okrepitev je odvisna od vrste okrepitve in od pogostosti njene uporabe. Poznamo predvsem štiri uporabne načine okrepitev: v enakih časovnih intervalih, v sprejemljivih časovnih intervalih, v enakih razmerjih in sprejemljivih razmerjih. Zaposleni dobivajo plačo za določeno vedenje v **enakih časovnih obdobjih**: tedensko, mesečno, dvakrat mesečno ali drugače, če tako narekujejo dogovori med delodajalci in delojemalci. Za okrepitve v **spremenljivih časovnih intervalih** gre takrat, ko se te pojavljajo v naključnih časovnih intervalih. Če manager preverja delo svojih delavcev zgolj občasno oziroma naključno, bodo delavci v pričakovanju njegovega prihoda ves čas disciplinirano opravljali svoje delo. Če pa ga bodo pričakovali, ker prihaja vedno ob istem času, se lahko zgodi, da bodo intenzivno delali samo nekaj časa prej in nekaj časa potem. **Enaka razmerja** kot okrepitve uporabljajo predvsem prodajalci na terenu, kadar je njihova okrepitev odvisna od razmerja med planiranimi in prodanimi količinami. Enako se godi tudi delavcem, ki delajo na normo. **Spremenljiva razmerja** pa so zelo učinkovito motivacijsko sredstvo, ki zaposlene sili k neprestanemu ponavljanju določene aktivnosti, ki lahko pripelje do pravega bogastva. Ta vrsta okrepitve managerjem povzroča težave, in sicer takrat, ko morajo določiti prave trenutke za spodbujanje. V nasprotnem primeru povzročijo ugašanje. Spremenljiva razmerja se uporabljajo pri organizacijah, ki se ukvarjajo z igrami na srečo, ker poskušajo privabiti nove kliente in obdržati stare (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 177, 178)

5. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Številni dejavniki učinkujejo na motivacijo. Med mnogimi se bom osredotočila na tri (Možina et al., 1994, str. 495-498): individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Za managerja oziroma za njegovo učinkovito delovanje, je pomembno, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, manager ne more kontrolirati, kot so npr. skrb za bolnega družinskega člana ali finančna pomoč staršem itd.

Za vsakega človeka so značilne **individualne razlike**, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Vse te značilnosti človek prinese s seboj na delo. Glede na to, da so si ljudje po lastnostih zelo različni, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivi, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Za nekatere je pomembno napredovanje, za katero bi človeku morali ponuditi priložnosti za dosego le-tega.

Uspešnost človeka pri delu je odvisna tudi od **lastnosti dela**, ki vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec je zmožen opraviti delo od začetka do konca, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Pomembno vlogo v organizaciji ima **organizacijska praksa**, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja. Politika definira nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele ipd. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Z nagradami lahko motiviramo nove delavce in preprečujemo starejšim, da bi zapustili organizacijo.

Pri zagotavljanju ustrezne motivacije zaposlenih je ključnega pomena **učinkovit sistem nagrajevanja**, ki ga je potrebno prilagoditi značilnostim podjetja in zaposlenim. Nagrade morajo biti pravične, vidne, prilagajati se morajo spremembam uspešnosti zaposlenega, poleg tega za podjetje ne smejo predstavljati previsokih stroškov, predvsem pa morajo zaposlenim predstavljati neko vrednoto.

Eden od temeljnih pogojev za vzpostavitev učinkovitega motiviranja za kakovostno delo in zadovoljstvo z delom zaposlenih je učinkovit plačni sistem, ki bo svojo aktivno motivacijsko vlogo izpolnil, če bo v funkciji podpore poslovnih ciljev organizacije. Na plače ne smemo gledati le kot na strošek dela, temveč jih moramo obravnavati kot del poslovnih stroškov, ki lahko odločilno vplivajo na uspešnost poslovanja kot motivacijski dejavnik za dobro delo. Plače oziroma nagrade imajo pomembno vlogo kot element v sistemu motivacije zaposlenih pri uvajanju in izpopolnjevanju sistema kakovosti, niso pa edini motivator. Denarne nagrade so torej močni motivatorji, vendar mora posameznik videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado, mora se čutiti sposobnega, da bo izpeljal neko nalogo in nato zanj dobil nagrado. Obstaja tudi velika paleta nematerialnih motivacijskih dejavnikov. Večina nematerialnih dejavnikov bistveno ne poveča stroškov, zato jih je možno začeti uporabljati takoj in sistematično.

5.1. MATERIALNE OBLIKE MOTIVACIJE

5.1.1. Plača

Med materialne motivacijske dejavnike prvenstveno uvrščamo osebni dohodek oziroma plačo. Po nekaj veljavnih definicijah, ki so veljale za osebni dohodek, lahko plačo opredelimo kot denarno povračilo za vloženi trud. Zaposleni plačo prejemajo kot protivrednost in nagrado za opravljeno delo. Je eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, vsaj do tiste meje, ki jo označujemo kot stopnjo zadovoljevanja primarnih bioloških potreb človeka. Kadar le-te niso zadovoljene, je težko govoriti v višjih motivacijah. Je izredno pomemben motivacijski dejavnik, čeprav ni edini. Udeležba pri delitvi sredstev za plače na podlagi delovnega prispevka običajno predstavlja spodbudo oziroma motivacijo za zaposlene, da se trudijo biti bolj učinkoviti.

Motivacijska vrednost denarnega nagrajevanja se zmanjšuje bolj, čim višji so osebni dohodki in v čim večji meri imajo delavci zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Denar torej deluje motivacijsko tem bolj, čim nižje se pomikamo po hierarhični in statusni lestvici. Plača deluje na vse plasti delavcev, le da deluje na delavce, ki imajo nižji življenjski standard, bolj izrazito, kot na tiste z višjim standardom na katere vplivajo tudi drugi motivacijski dejavniki (Rutar, 2002, str. 29).

Ugotovitve kažejo na to, da ima plača različno vlogo za podjetje kot za posameznika. Podjetje jo uporablja kot domnevno učinkoviti instrument povečanja produktivnosti dela. Za posameznika pa je predvsem instrument določanja njegovega življenjskega standarda. Zelo pomembno je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če podjetja motivirajo delavce za plačo, bodo hoteli brezpogojno vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili na storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Možina et al., 1994, str. 513).

V okviru proučevanja višine plač kot faktorja motivacije za dobro delo, je pomembna **pravičnost razdelitve** (pomemben motivacijski podfaktor, ki je pogosto pomembnejši od same višine plače). Zaposleni so izredno občutljivi glede medsebojnih razlik v dohodkih. Zlasti so občutljivi, ko gre za razlike pri opravljanju približno istih del. Neupravičena razdelitev plač je lahko zelo destimulativna.

V zvezi s plačo, kot motivacijskim dejavnikom, naj zaključim, da je višina plače in/ali pravičnost njene razdelitve zelo pomemben materialni motivacijski dejavnik, saj predstavlja osnovo človekove eksistence. Vendar pa bi izključna orientiranost organizacije, da zaposlene motivira preko denarne stimulacije, nekako deformirala vlogo organizacije dela in same humanizacije odnosov med zaposlenimi pri delu.

5.1.2. Nagrade

Nagrada, kot metoda nagrajevanja in kot materialni motivacijski dejavnik za dobro delo, se praviloma uporablja zlasti za nagrajevanje zvestobe, požrtvovalnosti, racionalizacij, inovacij in izumov. Uporablja se tudi za druge posebne uspehe pri delu, za katere ni mogoče vnaprej predvideti objektivnih meril. Nagrade za zvestobo so deležni delavci, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določeni organizaciji. Na ta način se jim želi organizacija posebej zahvaliti za zvestobo. Hkrati jih na ta način ločuje od delavcev, ki so kratek čas zaposleni v organizaciji in niso pustili toliko svojega truda. S tako obliko nagrade organizacija 'kupi' zvestobo svojih delavcev (Lipičnik, 1994, str. 512).

Nagrado za požrtvovalnost so si organizacije umislile, da bi pridobile oziroma motivirale delavce za delo, ki ga osnovna pogodba o zaposlitvi ne opredeljuje oziroma ga niso dolžni opravljati. S tem, ko so pristali na to, da bodo delali preko dogovorjenega delovnega časa, da bodo dežurali, delali v izmenah itd., pa so si zaslužili posebno nagrado, ki jo delodajalci radi

plačujejo, saj vedo, da se bodo delavci v bodoče po potrebi pripravljene žrtvovati. Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Uspešnost organizacije določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki naj bi jih delavci dosegli. Če delavec svoje delo opravi bolje in več, kot je organizacija od njega pričakovala, ponavadi prejme posebno nagrado v obliki deleža plače, ki je primeren njegovi uspešnosti. Kadar gre za uspešnost enega delavca, govorimo o individualni uspešnosti. Ko pa je uspešnost odvisna od vseh članov določene delovne skupine, pa govorimo o skupinski uspešnosti. Izkaz skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v organizacijah. V organizacijah se v primeru dobička mnogokrat odločijo, da ga v zahvalo in vzpodbudo delavcem razdelijo kot nagrade za dobiček. Posebno vrsto plačila predstavlja plačilo za nedelo. Kot nedelo je mišljen čas, ko je delavec v bolniškem staležu, na dopustu ali kako drugače odsoten z dela. Delodajalci se zavedajo, da bo delavec, ki si je s počitkom nabral nove moči za delo, boljše opravljal naloženo delo (Možina et al., 1994, str. 512, 513).

Organizacije imajo možnost, da s svojimi splošnimi akti uredijo področje nagrajevanja. S tem imajo možnost zagotavljati čim večjo motivacijo vseh članov delovne skupnosti za iskanje novih tehničnih, organizacijskih in drugih rešitev v delovnem procesu.

5.2. *NEMATERIALNE OBLIKE MOTIVACIJE*

Med nematerialne oblike motivacije oziroma nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo predvsem sledeče (Mikuš, 1990, str. 132): (1) **Medsebojni odnosi s sodelavci** – potrebno je vzpostaviti ugodno socialno klimo, ki zadovoljuje človekove potrebe po pohvali, uspehu, ugledu in napredovanju; skratka po priznavanju posameznikovega dela in osebnosti skozi tovarštvo, družabno življenje, kulturno in športno – rekreacijsko udejstvovanje. (2) **Zanimivost in dinamičnost dela, ki ga delavec opravlja** se neposredno odraža v delovni storilnosti delavca. Enolično delo delavca utruja fizično in psihično. Rezultat takega dela je nizka storilnost. (3) **Urejeno delovno mesto in delovno okolje** – največkrat predstavljajo materialno podlago: oprema, prostori, strokovna literatura, podatkovni terminali itd. (4) **Možnosti za napredovanje** – z napredovanjem razumemo prehod delavca na opravljanje zahtevnejšega dela oziroma zahtevnejših funkcij. Pri napredovanju so motivacijski elementi v doseganju zadovoljstva zaradi opravljanja določene delovne aktivnosti, zaradi statusa, ki ga določeno, višje delo oziroma delovno mesto ima. (5) **Možnosti za uveljavljanje delovnih sposobnosti** – če posamezniki, strokovnjaki za svoja področja, v delovnem kolektivu nimajo zadovoljivih možnosti, da bi uporabili svoje znanje in delovne sposobnosti, potem tudi nimajo zadostnih možnosti, da bi uresničili svoje delovne načrte. (6) **Stopnja soodločanja o delu** – za motiviranost za soudeležbo v soodločanju vplivajo osebne karakteristike: ambicioznost, čas, težnje za vodenje, dominantnost, ankcioznost, želje po spremembi, težnje za politiko, avtoritarnost. V nasprotnem primeru pride do dolgoročnega frustriranja zaposlenih, v njih se oblikuje negativno stališče do delovnega kolektiva v celoti. (7) **Možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja za delo** – značilnost tega motivacijskega dejavnika je izrazita usmerjenost v prihodnost. Skrb za strokovno usposabljanje za delo in

ustvarjanje ugodnih pogojev za strokovno rast posameznika v delovnem kolektivu, daje delavcem vzpodbudo za nadaljnji strokovni razvoj in predstavlja racionalno in usmerjeno obliko motiviranja. (8) **Pomoč pri reševanju osebnih problemov in problemov standarda zaposlenih** – delovni kolektiv, ki ne pozabi na individualne probleme zaposlenih na relaciji služba – dom, ima možnosti, da bo tovrstna pozornost do posameznika delovala motivirajoče za delo in poglobila pripadnost kolektivu. (9) **Pohvale in priznanja** – so praviloma zelo močne motivacijske vzpodbude, ki jih je mogoče uporabiti pri posamezniku in delovnih skupinah. Njihov končni učinek je v veliki meri odvisen od karakteristik tistega, kateremu jih dajemo in posebno od klime okolja, v katerem se realizirajo.

6. VESELJE IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Viri zadovoljstva in nezadovoljstva so si različni od osebe do osebe. Zelo pogosti viri zadovoljstva zaposlenih so: izzivi, ki jih nudi delo, zanimivost dela za zaposlenega, zahtevana fizična aktivnost, delovne razmere, vrste nagrad, ki jih zaposleni prejme, sodelavci itd. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998, str. 54). Različne vidike zadovoljstva pri delu lahko torej opredelimo na tiste, ki se nanašajo na delo, na delovne okoliščine in na organizacijo (Jež, Mohar, 1985, str. 53).

Z raziskovanji v svetu in pri nas so različni avtorji prišli do zelo podobnih zaključkov o tem, kaj vpliva na zadovoljstvo pri delu. Spoznanja lahko strnemo v ugotovitve, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo: predhodna zainteresiranost za proučevano delovno mesto, vrsta, zanimivost dela in dinamika dela, način uvajanja v delo, možnost uporabiti znanje pridobljeno s šolanjem, ugled delovnega kolektiva, možnost pomagati drugim in občutek koristnosti, spoznanje, da je proučevano delo koristno in humano, neodvisnost in samostojnost pri delu, možnost strokovnega razvoja ter možnost napredovanja (Mikuš, 1990, str. 108).

Če bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo delavcev. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljenega dela, ne povzroči pri vseh enakega zadovoljstva ali nezadovoljstva. Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je torej več (Jež, Mohar, 1985, str. 54).

Pozitiven odnos človeka do dela določa več faktorjev, ki so med seboj povezani. Njihovo posamezno opazovanje skoraj ni mogoče. Vendar vsi faktorji posamezno ali skupaj ne pripeljejo do pozitivnega odnosa do dela, če obstajajo kakšne pomanjkljivosti v osebnosti človeka. Negativne komponente človekove osebnosti pogojujejo negativen odnos do dela. Taka komponenta je predvsem čustveno nasprotje v človeku, ki je rezultat oziroma pojav nevrotične deformacije osebnosti in kaže na neusklajenost psihe. Delavec s tako osebnostno deformacijo v delu ne vidi bistveno življenjsko vrednost, v kateri mora najti zadovoljstvo. Do

dela ima negativno stališče. Delo ga obremenjuje. Podobno negativno stališče do dela ima tudi nezrela osebnost. Vzroki so v podedovanih ali pridobljenih lastnostih. Razvajen človek sovraži delo. Taka osebnost doživlja delo kot prisilo in se ga izogiba, če je le mogoče. Negativno stališče do dela imajo tudi čustveno osiromašene osebe. Take osebe v delu ne morejo najti pravega zadovoljstva. Negativen odnos do dela imajo tudi socialno šibke osebnosti. Delu se izogibajo, ker se bojijo sodelovanja in tekmovanja.

Številna dejstva kažejo, da je delovno nezadovoljstvo povezano z nekakšno splošno neprilagojenostjo. Ljudje, ki so s svojim delom nezadovoljni, so manj družabni in prijazni, so čustveno bolj neuravnoteženi, kažejo več naveličanosti, sanjarjenja in splošnega nezadovoljstva, kakor njihovi zadovoljni kolegi. Kdor na svoj poklic in na svoje rezultate dela ne more biti ponosen, kdor v tem ne vidi nobenega smisla, temu delo ni v veselje in mu lahko postane tlaka. Človek mora v vsakem delu videti smisel, saj ga bo le tako lahko z veseljem opravljal. Poznati mora cilj dela in pot do cilja. Za počutje človeka, za njegovo življenjsko zadovoljstvo, je zelo pomembno, da se v delovno organizacijo (in druge organizacije) vključuje prostovoljno iz osebnega interesa in ne iz različnih vzrokov, prisilno.

7. TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU

Dobre namere vodij, da bi uspešno motivirali zaposlene pri delu, se mnogokrat izjalovijo, četudi so le-ti ravnali po pravilih, ki jih priporočajo strokovnjaki. Nekateri radi sklepajo, da teorije, iz katerih črpajo nasvete za svoje ravnanje z ljudmi, niso dobre oziroma niso ustrezne. Na to trditev so strokovnjaki odgovorili in vodjem očitali, da sami dušijo motivacijo svojih delavcev. To se lahko zgodi v primerih, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel (Lipičnik, Možina, 1993, str. 50): (1) Nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni. (2) Vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja. (3) Če podrejeni opozarjajo na probleme, s tem kažejo na neuspešnost vodje. (4) Vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo. (5) Informacije ne smejo prosto krožiti, vsak ne sme vedeti vsega. (6) Vodje morajo svoje podrejene zadolžiti, da bodo čimprej izpeljali njihove odločitve. (7) Vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo. Seveda pa do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah, če zaposleni ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom ali če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj so naredili. Problem lahko nastane tudi, če zaposleni pri primerjanju plače s plačo kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo ugotovijo, da je sistem nepravičen ali pa če postane plača zgolj kupček denarja, ki ga porabijo samo za hrano, itd. (Lipičnik, Možina, 1993, str. 50).

Še bi lahko naštevali številne nerodnosti, do katerih prihaja v organizacijah, ko vodje poskušajo motivirati zaposlene. Iz posledic lahko sklepamo, da so nerodnosti vedno posledica ravnanja vodje, ki mora izsledke teoretičnih raziskovanj uporabiti v praksi in mora motivacijska orodja uporabiti domiselno in previdno. Vodja bi moral upoštevati zlasti naslednja dejstva (Lipičnik, Možina, 1998, str. 50, 51): (1) Motivacija je zelo nestabilno

stanje, ki se hitro spreminja in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Motiviranje zato ne more biti slučajna igra, ampak načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Vodja bi si moral vsakodnevno postavljati vprašanje, kaj naj stori, da bodo delavci ta dan z veseljem naredili tisto, kar bo od njih zahteval. (2) Do motivacijskih problemov pogosto prihaja tam, kjer se ljudje ne marajo preveč, kjer se prepirajo, kjer razen kritike ni slišati ničesar drugega. V takšnih okoliščinah, kjer se ne moremo sproščeno pogovarjati o svojih pogledih in o svojih čustvih, ne moremo rešiti raznih nasprotij, ki pri motiviranju radi nastanejo. (3) Pri prenašanju svoje motivacije na druge se vodje pogosto ravnajo tudi po nenapisanih pravilih, ki so v različnih podjetjih različna. Ta nenapisana pravila obnašanja spadajo v organizacijsko kulturo, ki vodjem prepoveduje uporabo določenih motivacijskih orodij. (4) Zaradi posebne vloge pri motiviranju morajo vodje obvladovati svoje vedenje.

Vsekakor bi se vodje morali tudi zavedati sledečih dejstev (Lipičnik, Možina, 1993, str. 50, 51): (1) S prenagljenimi in agresivnimi reakcijami lahko izzovejo le agresijo. (2) Delavci jih bodo prezirali, če jih ne bodo spoštovali. (3) Delavci jih bodo kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme. (4) Ljudje, ki jim ne zaupajo, jih ne bodo cenili. (5) Pri delavcih bodo le s težavo dosegli želeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli. Pravimo, da nemotivirani vodja ne more motivirati podrejenih.

Kržišnik vodjam podjetij navaja kar nekaj predlogov, ki bi lahko pripomogli k **spodbujanju samoodgovornosti in samoiniciativnosti** zaposlenih v organizaciji. Pravi, da naj vodja ključen del svojega časa porabi za ukvarjanje z ljudmi in ne s tehničnimi problemi, saj le te lahko v največ primerih uspešno rešijo tudi drugi. Vodjam svetuje, da omogočijo zaposlenemu, da si sam izbere katero od naslednjih zadolžitev po tistem, ko dobro izpelje zahtevno nalogo ali projekt. Iskrena pohvala po dobro opravljenemu delu je izjemen motivator za še večjo angažiranost, zato naj vodje z njo ne skoparijo. Vodja naj, v kolikor je mogoče, spodbuja fleksibilni delovni čas, saj je bistvo v rezultatih in ne v fizični prisotnosti. Pri tem Kržišnik dodaja, da naj najsposobnejši kadri dobijo možnost sami kreirati svoj delovni čas. Za boljši **pretok informacij** zlasti v obdobjih kriz, zniževanja stroškov, kompleksnih projektov, je potrebna redna neformalna komunikacija med vodjo in zaposlenimi - vodja naj bo zaposlenim dostopen (politika odprtih vrat). Vodja naj redno preverja ali so njegovi podrejeni opremljeni z dovolj informacijami, ki jih potrebujejo za kakovostno delo. Poišče naj kanale (osebni stik, e-pošta, telefon, intranet, okrožnica, dopis) kako najbolje dvosmerno komunicirati s posamezniki in timi, pri čemer naj se drži načela: 'več poslušaj, manj govori'. Za **izboljševanje procesov** v organizaciji Kržišnik vodjam predlaga sledeče: (1) Vzpostavitev sistema zbiranja predlogov za izboljšave. (2) Preučitev vsakega predloga in odziv nanj s povratno informacijo (tudi če predlog ni realen ali primeren). (3) Spodbujanje predlogov tako za velike kot tudi za čisto majčkene spremembe. (4) Čimprejšnja realizacija uporabnih idej ter ustrezna nagrada za predlagatelja (pohvala, simbolično darilo, usluga ali denarna nagrada). (5) Za predloge, ki so znatno povečali učinkovitost, naj bo priznanje javno izrečeno. (6) Zaposleni, ki so v stalnem stiku s strankami naj bodo usposobljeni za stalno sprejemanje predlogov za izboljšave od najbolj učinkovitega vira – strank samih. Le-ti imajo največji

potencialni dostop do dragocenih informacij, kako izboljšati produkt. (7) Zaposleni naj razumejo delovanje podjetja kot celote, in ne le njihovega oddelka, saj bodo le tako lahko generirali presežne rešitve za kompleksnejše probleme. (8) Enkrat letno naj zaposleni od vodje dobi vprašanje 'kaj bi storili, če bi bili na mojem mestu?'. Na takšen način naj se zbere čim večje število anonimnih odgovorov. (9) Vodja naj zaposluje inteligentne ljudi, ki mislijo drugače od njih samih (od klonov je manj koristi). (10) Zaposleni naj 10% časa namenijo projektom, ki zanimajo njih osebno – s tem se namreč napolnijo z energijo in pridejo do novih (zelo uporabnih) dognanj, pozitiven pa je tudi učinek na klimo in pripadnost (Kržišnik, 2007, str. 73 - 75).

8. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM V ALPE NO.1 D.O.O.

Da bi prišla do želenih podatkov oziroma rezultatov, kako v praksi vplivajo različni motivacijski dejavniki na zaposlene v organizaciji, sem pripravila anketo z naslovom 'Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Alpe No.1 d.o.o.' ter z njo anketirala redno zaposlene delavce v podjetju Alpe No.1 d.o.o.. V nadaljevanju diplomske naloge se opredeljujem na rezultate, pridobljene z anketnim vprašalnikom, ki je priloga (Priloga 1) te diplomske naloge.

8.1. ZGODOVINSKI PREGLED PODJETJA AVIS RENT A CAR

Podjetje je bilo osnovano leta 1946, ko je gospod Warren Avis odprl svojo prvo agencijo za najem vozil 'Avis Airlines Rent a Car System' na letališču Willow Run Airport v Detroitu. To je bila tudi prva agencija za izposajo vozil na svetu. Kmalu po ustanovitvi se je podjetje močno razširilo po celotni Ameriki, še pred svojo desetletnico obstoja pa je že odpiralo svoje prve mednarodne poslovalnice v Evropi, Kanadi in Meksiku.

Slika 3: Avis Rent A Car na letališču Willow Run Airport



Vir: Avis History, 2007.

Skozi čas se je na tržišču pojavil večji konkurent - korporacija Hertz zaradi česar je Avis prevzel slogan 'we are only second but we try harder'. Ker pa se je Avis trudil bolj kot ostali in se močno razširil tudi po ostalih kontinentih, je leta 1962 spremenil slogan v le 'we try harder'. Slogan 'we try harder' je postal vizija podjetja Avis Rent a car.

Slika 4: Avisov slogan



Vir: Press Releases, 2007.

Skozi leta se je lastništvo korporacije menjalo. Leta 2001 je lastništvo korporacije prešlo v roke korporaciji Cendant. Korporacija je slovila kot velik oskrbovalec trga s poslovnimi in potrošniškimi storitvami predvsem na področju nepremičnin in turizma. Leta 2006 je vodstvo korporacije odločilo, da se bo korporacija ločila na štiri neodvisna podjetja: Realogy, Wyndham Worldwide, Travelport in Avis Budget Group. V Avis Budget Group se je preimenoval del podjetja, ki se je ukvarjal z dajanjem vozil v najem. Avis Budget Group ima danes v lastništvu Avis Rent A Car System, Budget Rent a Car in Budget Truck rental.

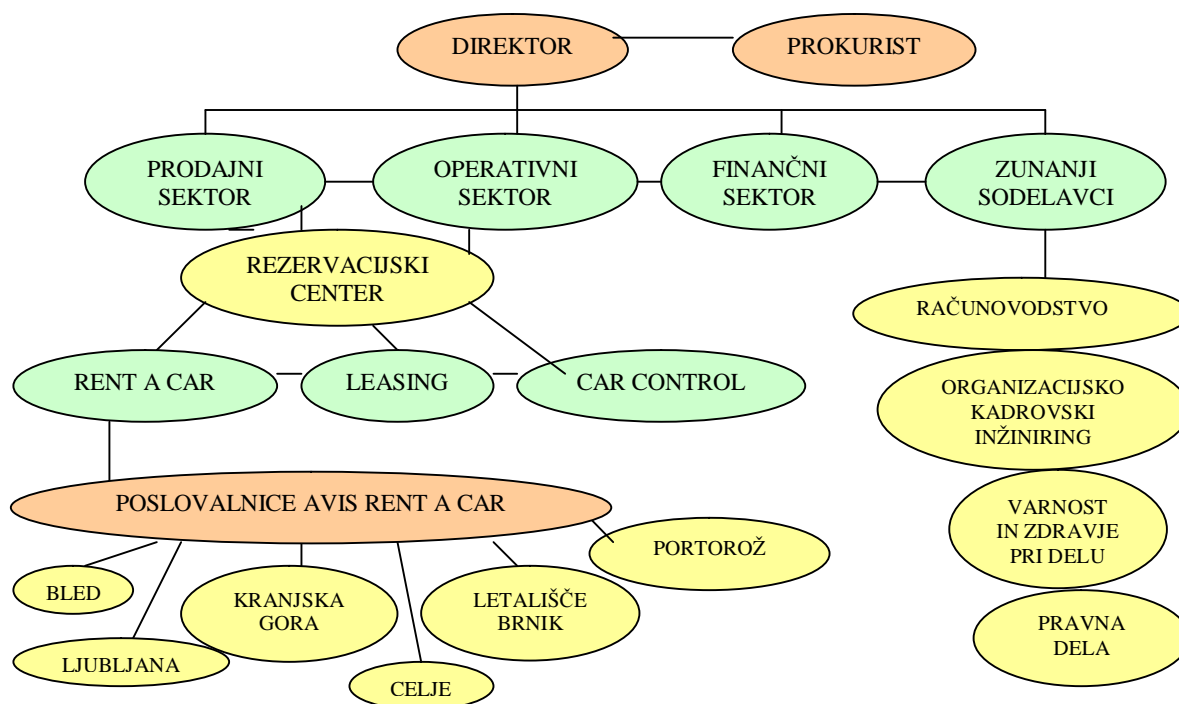
Potem pa je tu še Avis Europe katerega lastništvo je ločeno, sedež podjetja pa je v Veliki Britaniji. Avis Europe ima v lasti dodatnih 2.900 Avis lokacij (franšize) v Evropi, Afriki, Srednjem Vzhodu ter v Aziji.

Danes je Avis Rent a car vodilno rent a car podjetje s svetovnim sedežem podjetja v mestu Parsippany v ZDA. Skupno ima Avis več kot 4.000 poslovalnic po vsem svetu in je eno izmed največjih rent a car podjetij na svetu; s svojimi storitvami pa oskrbije tako poslovneže kot turiste.

8.2. ALPE NO.1 D.O.O. KOT NOSILEC FRANŠIZE AVIS RENT A CAR

Podjetje Alpe No.1 d.o.o. je nosilec franšize svetovno znane korporacije Avis Rent a car s sedežem v Čepljah na Vranskem, katerega direktor ter ustanovitelj je Peter Vipavc. Podjetje je po velikosti majhno podjetje, njegova organizacijska struktura pa je sledeča:

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Alpe No.1 d.o.o.



Vir: Arhiv podjetja Alpe No.1 d.o.o., 2007.

Poleg 'glavne' pisarne, ki jo ima podjetje v Ljubljani, ima podjetje v Sloveniji še sedem poslovalnic, in sicer v Kranjski Gori, na Bledu, na letališču Brnik, v Portorožu, v Ljubljani, v Celju ter v Mariboru. Podjetje se ne ukvarja le z dajanjem vozil v najem, temveč nudi tudi dodatne storitve kot so: šoferske vožnje in transferji, dostava vozil na lokacije izven naših poslovalnic, rezervacije za najem vozil v tujini, prodaja rabljenih vozil iz našega voznega parka ter operativni leasing vozil.

Vozni park podjetja vsebuje v povprečju 150 do 220 vozil. Ta vozila so razdeljena v skupine po velikosti in posebni specifikaciji vozila. Glede na te skupine vozil so oblikovane tudi cene najema vozil. Cena najema vozila je tako odvisna od vozila, ki ga stranka najame ter od števila dni najema vozila. Največ poslovnih strank se odloči za najem vozila na letališču Brnik, turisti pa se odločajo za najem vozil tudi v drugih lokacijah. Da bi se lahko čim bolje prilagodili zahtevam strank, podjetje sodeluje z mnogimi hoteli in turističnimi agencijami po vsej Sloveniji.

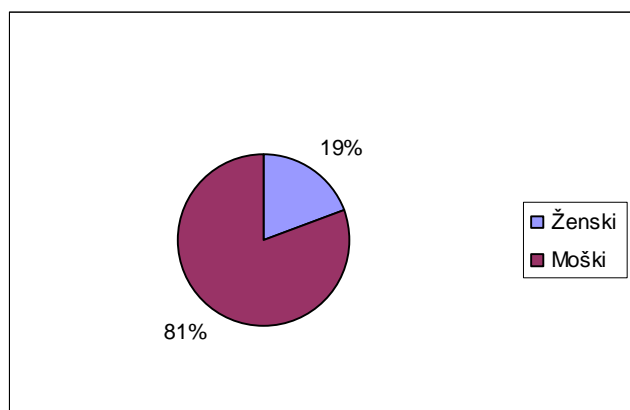
Strokovno, profesionalno in kakovostno opravljanje storitev zahteva izobražene in usposobljene delavce, zato je v podjetju velik poudarek na stalnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

8.3. ANALIZA PODATKOV PRIDOBLENIH Z ANKETO

Vseh anketiranih delavcev v podjetju Alpe No.1 d.o.o. je bilo 30. Vsi anketiranci so oddali veljavne anketne vprašalnike. Vprašalnik je obsegal 9 vprašanj izmed katerih je bilo 5 vprašanj krajših, 4 vprašnja pa so bila obsežnejša. Anketa je priložena v Prilogi 1.

Pri **prvem vprašanju** so anketiranci obkrožali spol. Iz vrnjenih vprašalnikov je bilo razvidno, da je delež žensk med anketiranimi precej nižji od deleža moških in sicer za 62%.

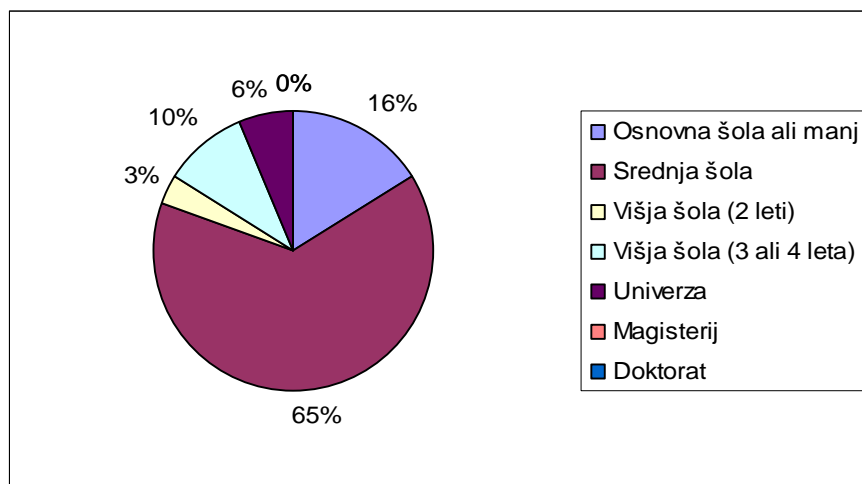
Slika 6: Delež moških in žensk med anketiranimi



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Pri **drugem vprašanju** so delavci obkrožali stopnjo izobrazbe, ki jo imajo. Iz spodnje slike je razvidno, da ima velika večina zaposlenih dokončano srednjo šolo. Sledi jim 16% delež tistih, ki imajo dokončano le osnovno šolo ali pa niso končali niti te. 10% jih ima dokončano višjo 3 ali 4 letno šolo, 6% je takšnih, ki imajo dokončano univerzo, 3% zaposlenih pa ima opravljeno višjo 2 letno šolo. Zaposlenih, ki bi imeli dokončan magisterij ali doktorat, v podjetju ni.

Slika 7: Dokončana izobrazba zaposlenih



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

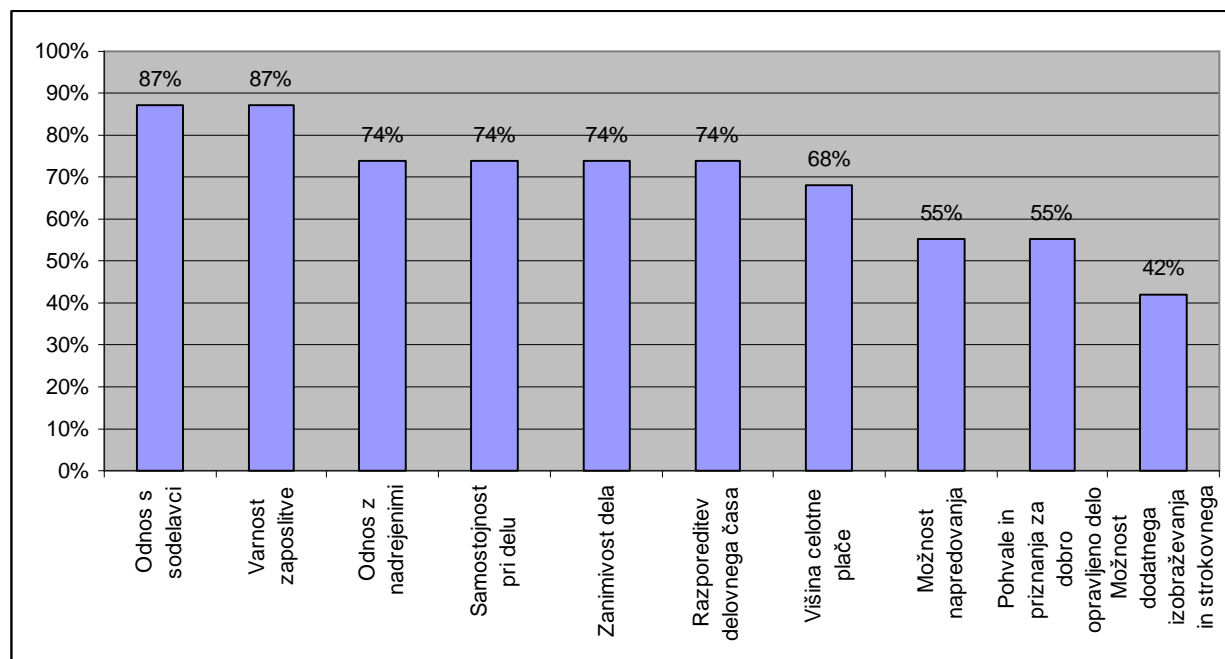
Pri **tretjem vprašanju**, me je zanimalo, kako pomembni so za zaposlene nekateri dejavniki, povezani z njihovim delom. Skušala sem ugotoviti, kateri od dejavnikov je zaposlenim najpomembnejši in kateri je najmanj pomemben.

Tabela 3: Razmerja dejavnikov, ki so anketiranim zelo pomembna

ZELO POMEMBNI DEJAVNIKI	N=31
· odnos s sodelavci	87%
· varnost zaposlitve	87%
· odnos z nadrejenimi	74%
· samostojnost pri delu	74%
· zanimivost dela	74%
· razporeditev delovnega časa	74%
· višina celotne plače	68%
· možnost napredovanja	55%
· pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	55%
· možnost dodatnega izobraževanja In strokovnega izpopolnjevanja	42%

Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Slika 8: Razmerje dejavnikov, ki so zaposlenim zelo pomembni



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Sodeč po anketi sta anketirancem na prvem mestu najpomembnejša dva dejavnika, in sicer odnos s sodelavci ter varnost zaposlitve. Drugo mesto po pomembnosti si delijo dejavniki kot so: odnosi z nadrejenimi, samostojnost pri delu, zanimivost dela ter razporeditev delovnega časa. Višina celotne plače je po pomembnosti dejavnikov šele na tretjem mestu s 68%. Možnost dodatnega izobraževanja ter pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo zasedata po pomembnosti četrto mesto. Kot najmanj pomembni dejavnik se je izkazal dejavnik možnosti izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih.

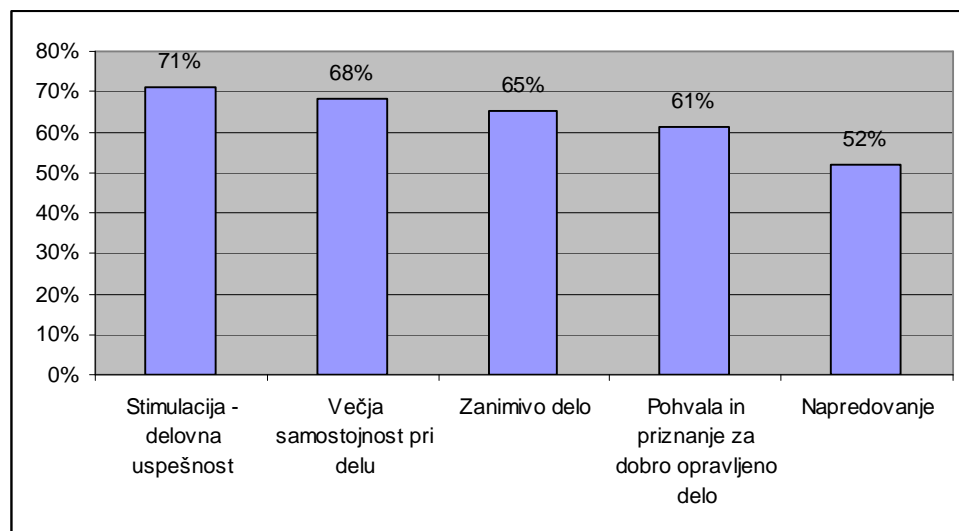
S **četrtem vprašanjem** sem želela ugotoviti vpliv posameznih nagrad na delo posameznika oziroma na vloženi trud pri delu in katera nagrada ima največji vpliv na delo anketiranih.

Tabela 4: Razmerja nagrad, ki imajo velik vpliv na trud pri delu

NAGRADE, KI IMAJO VELIK VPLIV NA VLOŽENI TRUD	N=31
· stimulacija – delovna uspešnost	71%
· večja samostojnost pri delu	68%
· zanimivo delo	65%
· pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	61%
· napredovanje	52%

Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Slika 9: Stališča vseh anketiranih o nagradah, ki imajo velik vpliv na njihov trud



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Raziskava je pokazala, da ima na 71% anketiranih največji vpliv na trud pri njihovem delu stimulacija. Velik vpliv na trud zaposlenih predstavlja večja samostojnost zaposlenih. Kar močno na njihov trud vpliva tudi zanimivost dela in pa pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo. Najmanjši vpliv na trud anketiranim predstavlja možnost napredovanja.

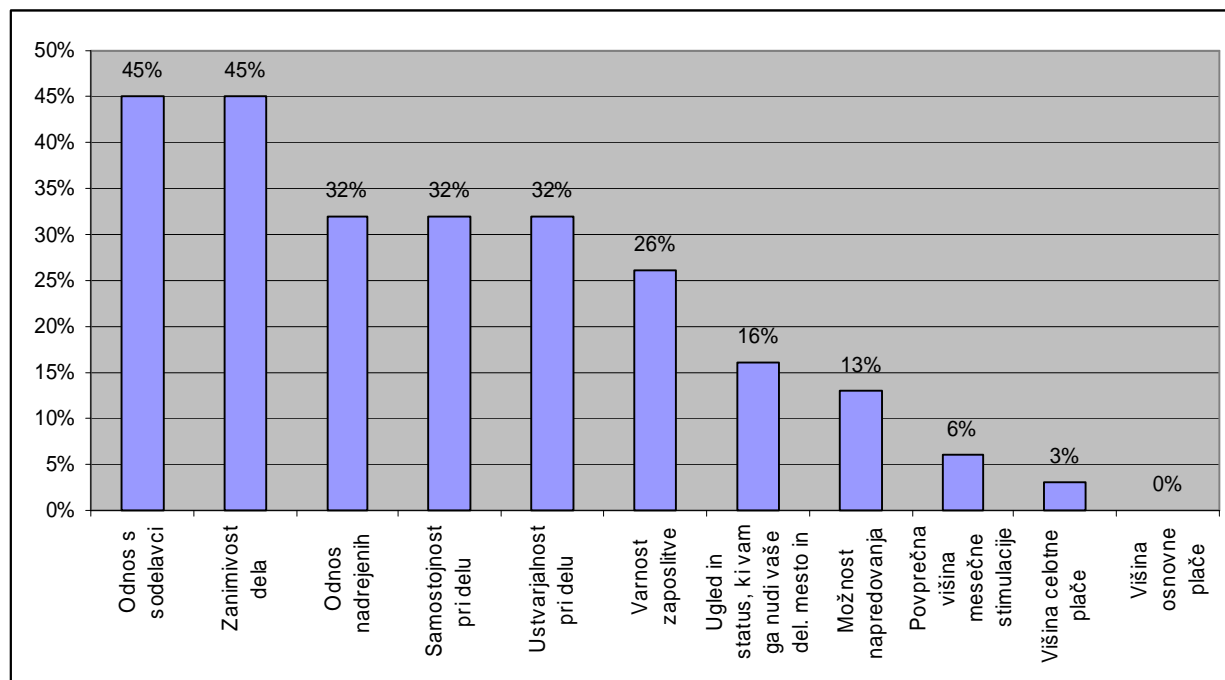
S **petim vprašanjem** sem želela ugotoviti, kako so anketirani pri svojem delu zadovoljni s posameznimi vidiki in s katerimi od naštetih dejavnikov so najbolj oziroma najmanj zadovoljni.

Tabela 5: Vidiki dela, s katerimi so anketiranci zelo zadovoljni

VIDIKI DELA, S KATERIMI SO ANKETIRANI ZELO ZADOVOLJNI	N=31
· odnos s sodelavci	45%
· zanimivost dela	45%
· odnos nadrejenih	32%
· samostojnost pri delu	32%
· ustvarjalnost pri delu	32%
· varnost zaposlitve	26%
· ugled in status, ki vam ga nudi delovno mesto in položaj v podjetju	16%
· možnost napredovanja	13%
· povprečna višina mesečne stimulacije	6%
· višina celotne plače (višina + dodatki + stimulacija)	3%
· višina osnovne plače	0%

Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Slika 10: Vidiki dela, s katerimi so posamezniki zelo zadovoljni

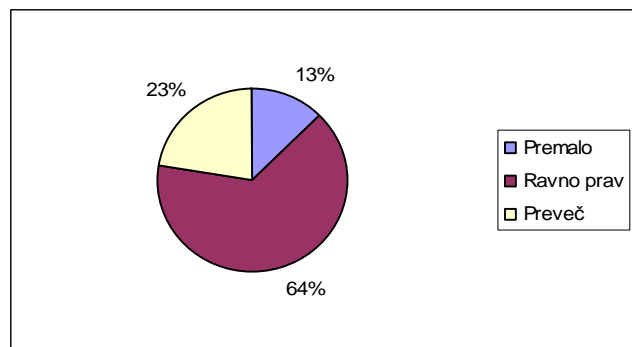


Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Anketirani so pri svojem delu najbolj zadovoljni z zanimivostjo dela ter z odnosom s sodelavci. Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni z dejavniki kot so odnos nadrejenih do zaposlenih ter samostojnost in ustvarjalnost pri delu. Z varnostjo zaposlitve je zadovoljnih le 26% anketirancev. Anketirani so delno zadovoljni z ugledom in statusom, ki jim ga nudi delovno mesto in položaj v podjetju. Manj zadovoljni so z možnostjo napredovanja v podjetju, najmanj pa so zadovoljni z povprečno višino mesečne stimulacije ter višino celotne plače, ki že vključuje dodatke in stimulacijo. Izkazalo se je, da nihče od anketiranih ni zadovoljen z višino osnovne plače.

S šestim vprašanjem sem želela izvedeti, kaj anketirani menijo o svoji odgovornosti. Raziskava je pokazala, da 64% anketiranih meni, da imajo ravno prav odgovornosti pri svojem delu. 23% anketiranih meni, da imajo odgovornosti pri delu preveč, 13% pa je mnenja, da imajo odgovornosti pri opravljanju svojega dela premalo.

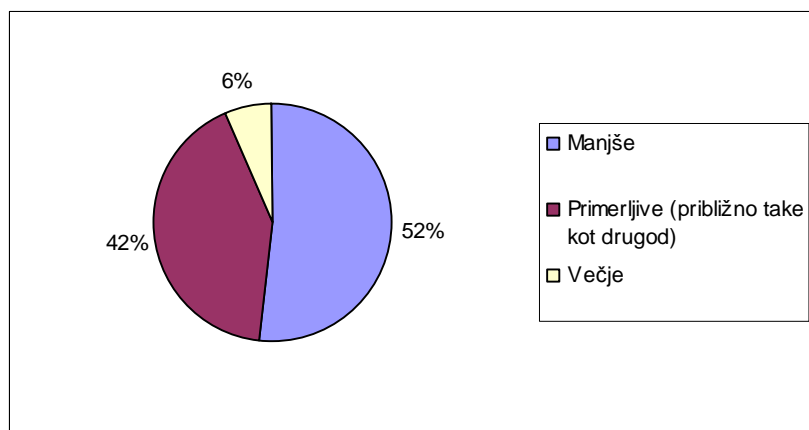
Slika 11: Odgovornost pri delu



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

S **sedmim vprašanjem** sem želela dobiti mnenje o primerjavi plač in nagrad s plačami in nagradami drugih delavcev, zaposlenih v drugih organizacijskih enotah, upoštevajoč stopnjo izobrazbe, odgovornost in vloženi trud pri delu. Raziskava je pokazala, da kar 52% anketiranih meni, da so njihove plače in nagrade manjše od plač in nagrad zaposlenih v drugih organizacijskih enotah. 42% anketiranih je mnenja, da so njihove plače in nagrade primerljive z drugimi, 6% pa jih je mnenja, da so njihove plače in nagrade večje od plač in nagrad zaposlenih v drugih organizacijskih enotah.

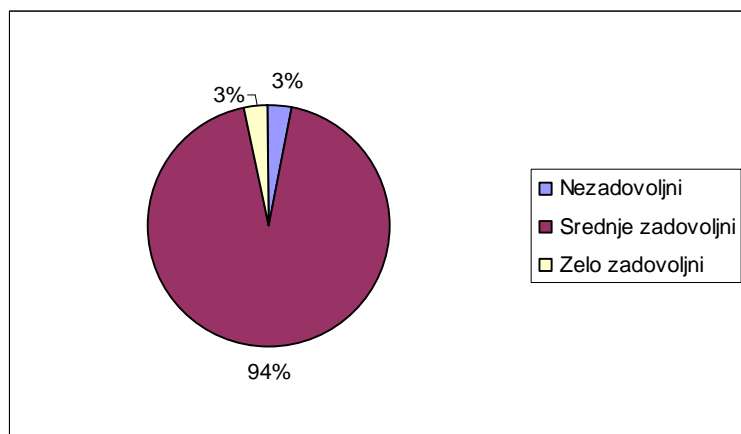
Slika 12: Primerljivost z drugimi organizacijskimi enotami



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Z **osmim vprašanjem** sem želela izvedeti, kako so anketirani zadovoljni s svojim življenjskim standardom. Iz spodnje slike je razvidno, da največji delež pripada anketiranim, ki so s svojim življenjskim standardom srednje zadovoljni. Teh je kar 94%. 3% anketiranih je s svojim življenjskim standardom nezadovoljnih. Enak delež pripada anketiranim, ki so s svojim življenjskim standardom zelo zadovoljni.

Slika 13: Zadovoljstvo z življenjskim standardom



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

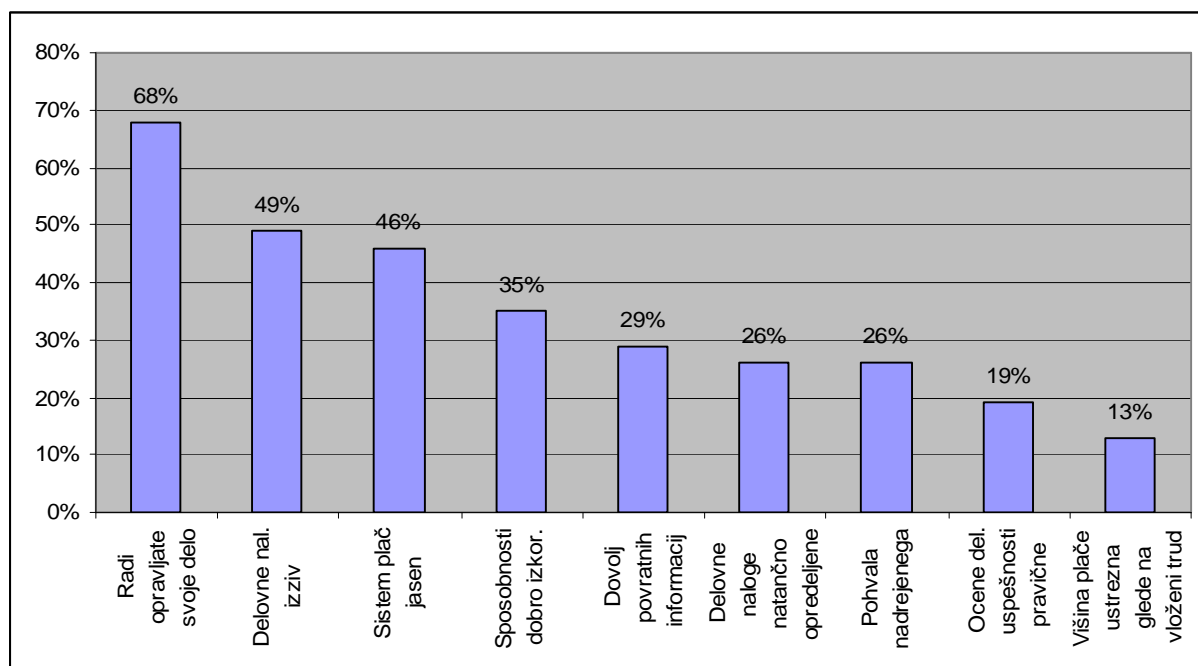
V **devetem**, zadnjem **vprašanju** sem navedla nekaj trditev v zvezi z delom in se pozanimala, če se anketirani z njimi strinjajo.

Tabela 6: Deleži trditev, s katerimi se anketiranci strinjajo

TRDITVE S KATERIMI SE ANKETIRANI STRINJAJO	N=31
· radi opravljate svoje delo	68%
· vaše delovne naloge vam predstavljajo izziv	49%
· sistem plač in nagrajevanja vam je jasen	46%
· vaše sposobnosti in znanje so pri vašem delu dobro izkoriščene	35%
· s strani nadrejenih dobite dovolj povratnih informacij o tem, kako delate	29%
· vaše delovne naloge in obveznosti so natančno opredeljene	26%
· kadar ste pri delu uspešni, ste nagrajeni z pohvalo nadrejenega	26%
· ocene vaše delovne uspešnosti so pravične	19%
· višina vaše plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na vaš vloženi trud	13%

Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Slika 14: Deleži trditev, s katerimi se anketirani strinjajo



Vir: Lastna raziskava (Vprašalnik, Priloga 1), 2007.

Raziskava je pokazala, da največji del anketiranih radi opravljajo svoje delo. 49% anketiranih trdi, da jim delovne naloge predstavljajo izziv. Nekoliko manjši odstotek jih meni, da jim je jasen sistem plač in nagrajevanja. S trditvijo, da so njihove sposobnosti in znanje pri delu dobro izkoriščene, se je strinjalo 35% anketiranih. 29% jih trdi, da od nadrejenih ne dobijo dovolj povratnih informacij o tem, kako delajo. Le 26% se jih strinja s trditvijo, da so njihove delovne naloge in obveznosti natančno opredeljene. Enak odstotek se jih strinja s trditvijo, da s strani nadrejenih ne dobijo pohvale kadar so pri delu uspešni. S pravičnostjo višine povprečne delovne uspešnosti se strinja 19% anketiranih. Še manjši odstotek je tistih, ki menijo, da je višina plače in prejetih nagrad glede na njihov vloženi trud ustrezna. Teh je le 13%.

9. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU ALPE NO. 1 D.O.O.

Glede na rezultate ankete menim, da bi moralo vodstvo podjetja uvesti še kar precej sprememb, da bi se izboljšalo splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Iz ankete je razvidno, da zaposleni radi opravljajo svoje delo, hkrati pa so mnenja, da njihove sposobnosti niso dovolj izkoriščene, opozarjajo pa tudi na to, da delovne naloge niso natančno opredeljene. Menim, da bi moralo vodstvo bolj pogosto komunicirati na osebni ravni z zaposlenimi in tako ugotoviti, kakšne so sposobnosti vsakega posameznika in kako bi jih lahko najboljše izkoristili. Na podlagi intenzivnejše komunikacije z zaposlenimi bi moralo

vodstvo izdelati natančen načrt nalog za vsakega zaposlenega in se s tem izogniti splošni klimi, kjer vsak dela vse, kar vodi do podvajanja opravljenih nalog in do izgube časa.

Zaposleni v podjetju se pritožujejo tudi nad tem, da od nadrejenih ne dobijo dovolj povratnih informacij o tem, kako delajo. Menim, da bi morali nadrejeni malce več pozornosti posvečati nalogam in projektom, ki se jih lotevajo zaposleni ter jih za dobro opravljeno delo pohvaliti ter nagraditi, saj ljudje to potrebujejo. Vsaka pohvala ali celo nagrada za dobro opravljeno delo je dobrodošla, saj hkrati zaposlenega še dodatno motivira. Potrebno se je izogniti mišljenju zaposlenih, ki se sprašujejo: 'zakaj pa bi to naredil, če v zameno nimam nobene koristi?'. Brez pohvale in nagrade bo vsak zaposleni naredil le tisto kar mora in ničesar več.

Večina zaposlenih je v podjetju nezadovoljna s plačo, ki jo prejema za opravljeno delo. Vsekakor menim, da bi morali nadrejeni plačati malce več kot je povprečje konkurence. Pošteno plačilo je temelj uspešnega podjetja, ki zaposli in tudi obdrži dobre delavce. Prav tako zaposleni niso zadovoljni s povprečno višino mesečne simulacije, prav ta pa bi jih sicer najbolj motivirala . Če prav pomislim, zaposleni simulacije skorajda nimajo, zaradi česar menim, da bi morali nadrejeni narediti nekaj tudi na tem področju, saj bi na ta način lahko bistveno povečali motivacijo zaposlenih.

Zaposleni si želijo tudi večje samostojnosti pri delu, kar kaže na to, da so pod prevelikim nadzorom in nimajo nobene samostojnosti pri odločitvah. Nadrejeni bi morali pustiti zaposlenim možnost izbire, kako opravljati svoje delo ter vzpodbujati priložnosti za sprejemanje odgovornosti in vodenja. Vodja bi moral razvijati cilje in izzive za vse zaposlene, jih veliko spodbujati ter pokazati, da ceni dobro delo. Namreč vodstvo je tisto, ki ustvarja atmosfero/ozračje za sodelovanje.

Z izboljšavami bo lahko vodstvo podjetja doseglo manjšo fluktuacijo in večjo lojalnost, manj odsotnosti z dela , boljše rezultate pri delu, manj stresa in pozitivnejše vzdušje v podjetju ter večje zadovoljstvo z osebnim življenjem. Namreč podjetje najdražje stanejo nemotivirani ljudje.

SKLEP

Za opravljanje človekovega dela obstaja mnogo motivov. Ni določenega merila, ki bi opredelil oziroma nam dal odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Veliko je odvisno od okolja, v katerem človek dela in od motivacijskih dejavnikov, ki prevladujejo v določenem okolju. Da bi človek zadovoljil različne potrebe, od katerih so nekatere življenjskega pomena, je potrebna neka aktivnost oziroma dejanje. Pomembno je, da si človek določi cilj, s katerim bo zadovoljil določeno potrebo.

Za določene aktivnosti oziroma dejanja, ki jih človek izvaja, je velikega pomena motivacija. Če pogledamo na področje dela, je ugotovljeno, da bo ustrezno motiviran delavec svoje delo bolj uspešno in kvalitetno opravljal. Človek je osnovni nosilec delovnega procesa, zato je potrebno posvetiti čim več pozornosti dejavnikom, ki bi čim bolje motivirali posameznega delavca. Številni dejavniki učinkujejo na motivacijo zaposlenih delavcev. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje napredovanje... Pomembno je, da delavec opravlja delo, ki ga je zmožen opravljati in da dobi povratno informacijo o svoji uspešnosti. Za uspešnost pri delu lahko delodajalec delavca motivira z nagrado. Številne raziskave so pokazale, da je najbolj pomemben motivacijski dejavnik plača. Delodajalec mora poskrbeti, da ta ustreza delavčevi zmogljivosti pri delu. Poskrbeti mora za občutek enakosti med zaposlenimi, kar pomeni, da naj bi zaposleni prejeli plačilo ustrezno vložku delavčevega dela v podjetju. Za delavce je velikega pomena pravična porazdelitev plačila. Delavci bi morali za enake vložke dobiti enako plačilo. Za uspešno opravljanje dela so pomembni tudi nematerialni motivacijski dejavniki, kot so: zanimivo in dinamično delo, napredovanje, samostojnost pri opravljanju dela, urejeno delovno mesto in delovno okolje ipd..

Osnovni pogoj za doseganje visoke stopnje motiviranosti zaposlenih in pravega načina spodbujanja njihovih zmogljivosti in zamisli, da bi prišli do ustvarjalnega ozračja je, da pri zaposlenih dosežemo, da delo hočejo opraviti in ne, da imajo občutek, da ga morajo opraviti. Če so zaposleni ustrezno motivirani za svoje delo, bomo na eni strani tako povečali njihovo produktivnost, zadovoljstvo, na drugi strani pa zmanjšali stroške poslovanja podjetja, fluktuacijo zaposlenih in s tem vplivali na večjo učinkovitost in uspešnost podjetja v celoti. Le v podjetjih s fleksibilnim načinom organiziranosti lahko zadosti motivirajo zaposlene in tako spodbudijo njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčnih prednosti. Delo v takih podjetjih naj bi bilo oblikovano tako, da pomeni za zaposlene izziv in pomemben motivacijski dejavnik, poleg tega pa je tudi zanimivo in raznoliko. Zaposleni so vključeni v odločanje in upravljanje in tako s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Od njih se pričakujejo nove ideje in predlogi, ki so pomembni za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja. Za svoje delo so zaposleni ustrezno nagrajeni s plačo in z drugimi nagradami, ki so izraz pozornosti podjetja do posameznikovih osebnih uspehov.

Pri motiviranju zaposlenih igra pomembno vlogo manager. Manager bi moral poznati počutja in zadovoljstva zaposlenih. Mnoge izobraževalne institucije v Sloveniji vsako leto organizirajo seminarje s področja motivacije za delo, ki so namenjeni prav managerjem. Namen seminarjev je, da se managerji čim bolj seznanijo z omenjeno tematiko, ki ima pomembno vlogo pri izdelavi strategije podjetja. Od managerja je odvisno, kakšno strategijo podjetja bo zasnoval. Strategija podjetja mora pa biti zasnovana tako, da se bodo delavci v njej videli.

Na podlagi rezultatov ankete, ki sem jo izvedla v podjetju Alpe No.1 d.o.o., kjer sem tudi sama zaposlena, menim, da bi bilo dobro, če bi se tudi v tem podjetju več pozornosti posvečalo komunikaciji med delodajalci in delavci. Rezultati so pokazali, da bi delavce najbolj motivirale višje plače. Prav tako delavci menijo, da bi jih pri opravljanju svojega dela

bolj motivirali tudi motivacijski dejavniki kot so: večja samostojnost pri opravljanju svojega dela, večje možnosti napredovanja ter stimulacije na delovnem mestu.

Vsekakor lahko iz raziskave sklepam, da imajo zaposleni v podjetju Alpe No.1 d.o.o. kljub nezadovoljstvu s plačami radi svoje delo in so zadovoljni s svojimi sodelavci, nadrejenimi in še nekaterimi dejavniki, povezani z njihovim delom.

LITERATURA

1. Andrejčič Radovan: Motivacija in povezovanje kakovosti z nagrajevanjem. Organizacija in kadri, Kranj, 1983, 3/4, str. 264-265.
2. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Motivacija raspodjela: Zagreb : Informator, 1986. 187 str.
3. Davis Keith, Newstrom W. John: Human Behaviour at Work. New York : McGraw-Hill, 1989. 643 str.
4. Hellriegel Don, Slocum John W., Woodman Richard W.: Organizational Behaviour. Eight edition. United States of America : South-Western College Publishing, 1998. 635 str.
5. Jež Valentin, Mohor Lidija: Delo in zavest. Ljubljana : Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije, 1985. 182 str.
6. Kržišnik Robert: Skrivnosti in pasti motiviranja. Nabavni management. Portorož : Planet GV, 2007, str. 69–77.
7. Lamovec Tanja: Psihologija motivacije. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1986. 217 str.
8. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
9. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : DZS, 1993. 166 str.
10. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
11. Martin John: Organizational behaviour. First Edition. London : International Thomson Business Press, 1998. 622 str.
12. Mikuš Dušan: Materialna in nematerialna motivacija za delo. Diplomaska naloga II. stopnje Univerze v Mariboru. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1990. 37 str.
13. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
14. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
15. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
16. Musek Janek: Osebnost. Ljubljana : Univerzum, 1982. 502 str.
17. Oman Ivan: Psihologija dela. Kranj : Moderna organizacija, 1978. 335 str.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. Rutar Saša: Motivacija zaposlenih v trgovini. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
20. Schermerhorn John R.: Management. Sixth Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 524 str.
21. Trstenjak Anton: Psihologija dela in organizacije. 2. izdaja. Ljubljana : Univerzum, 1979. 279 str.
22. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Moderna organizacija, 1989. 445 str.
23. Vroom Victor H.: Manage people, Not Personnel. Boston : Harvard Business School Press, 1990. 267 str.
24. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

25. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

VIRI

1. Arhiv podjetja Alpe No. 1 d.o.o., 2007.
2. Avis History. [URL: <http://www.avis.co.uk/AboutAvis>], 3.5.2007.
3. Avis Rent A Car Slovenija. [URL: <http://www.avis.si>], 3.5.2007.
4. Case Histories. [URL: http://www.printek.com/company/case_avis.html], 3.5.2007.
5. Corporate Facts. [URL: http://avis.com/AvisWeb/JSP/global/en/aboutavis/corp_info/corporate_facts.jsp], 3.5.2007.
6. Hari Ivan: Upravljanje s človeškimi viri. [URL: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-v-podjetju>], oktober 2004.
7. Press Releases. [URL: http://www.avis.com/AvisWeb/JSP/global/en/aboutavis/Press_room/2001-030.jsp], 3.5.2007.
8. Rajner Jerneja: Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. [URL: http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf], 3.5.2007.
9. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki>], 3.5.2007.
10. Zgodovina Avisa. [URL: <http://www.avis.si/default.asp?mID=aboutUs&pID=avisHistory>], 03.05.2007.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz	Slovenski prevod
Gain - sharing	Nagrajevanje uspešnosti
Human resource management	Ravnanje s človeškimi viri
Manager	Manager, vodja
Movere (latinsko)	Motivacija
Rent a Car	Najem vozila
We are only second, but we try harder	Smo le na drugem mestu, vendar se bolj trudimo
We try harder	Bolj se potrudimo

PRILOGA

VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V PODJETJU ALPE NO. 1

Sem Staša Ajdovec, študentka na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani, kjer v okviru diplomskega dela opravljam raziskavo motivacij zaposlenih v podjetju Alpe No. 1, kjer sem zaposlena. Anketa je anonimna. Prosila bi vas, da si navodila in vprašanja natančno preberete in nanje iskreno odgovorite. Hvaležna vam bom, če izpolnjeni vprašalnik oddate meni osebno ali po pošti, v priloženi pisemski ovojnici, najkasneje v roku 7 dni. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Vaš spol (obkrožite):

- a. moški
- b. ženski

2. Dokončana izobrazba (obkrožite):

- a. osnovna šola ali manj
- b. srednja šola
- c. višja šola (2 leti)
- d. višja šola (3 ali 4 leta)
- e. univerza
- f. magisterij
- g. doktorat

**3. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom?
Obkrožite oceno pomembnosti (številko) za vsak posamezni dejavnik.**

<i>Dejavniki</i>	<i>Nepomemben</i>	<i>Srednje pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
Višina celotne plače	1	2	3
Možnost napredovanja	1	2	3
Varnost zaposlitve	1	2	3
Odnos s sodelavci	1	2	3
Odnos z nadrejenimi	1	2	3
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3
Samostojnost pri delu	1	2	3

Zanimivost dela	1	2	3
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3
Razporeditev delovnega časa	1	2	3

4. Kako vzpodbudne so za vas naslednje nagrade? Obkrožite oceno pomembnosti (številko) za vsako vrsto nagrade.

<i>Nagrade</i>	<i>Majhen vpliv na moj trud</i>	<i>Srednji vpliv na moj trud</i>	<i>Velik vpliv na moj trud</i>
Stimulacija – delovna uspešnost	1	2	3
Napredovanje	1	2	3
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3
Večja samostojnost pri delu	1	2	3
Zanimivo delo	1	2	3

5. Kako ste zadovoljni s posameznimi vidiki pri vašem delu? Obkrožite oceno zadovoljnosti (številko) za vsak dejavnik.

<i>Dejavniki</i>	<i>Nezadovoljen</i>	<i>Srednje zadovoljen</i>	<i>Zelo zadovoljen</i>
Višina osnovne plače	1	2	3
Povprečna višina mesečne stimulacije	1	2	3
Višina celotne plače (višina + dodatki + stimulacija)	1	2	3
Odnos nadrejenih	1	2	3
Odnos s sodelavci	1	2	3
Možnost napredovanja	1	2	3
Varnost zaposlitve	1	2	3
Samostojnost pri delu	1	2	3
Zanimivost dela	1	2	3
Ustvarjalnost pri delu	1	2	3
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3

6. Odgovornosti imam (obkrožite):

- a. premalo
- b. ravno prav
- c. preveč

7. Vaša plača in nagrade so v primerjavi s plačami in nagradami drugih delavcev zaposlenih v drugih organizacijskih enotah, upoštevajoč stopnjo izobrazbe, odgovornost, vloženi trud pri delu (obkrožite):

- a. manjše
- b. primerljive (približno take kot drugod)
- c. večje

8. Kako ste zadovoljni z vašim življenjskim standardom (obkrožite):

- a. nezadovoljen
- b. srednje zadovoljen
- c. zelo zadovoljen

9. Ali po vašem mnenju veljajo naslednje trditve (obkrožite ustrezno številko pri posameznem odgovoru)?

<i>Trditve</i>	<i>Ne strinjam se</i>	<i>Neodločen</i>	<i>Se strinjam</i>
Vaše delovne naloge in obveznosti so natančno opredeljene	1	2	3
Vaše sposobnosti in znanje so pri vašem delu dobro izkoriščene	1	2	3
Kadar ste pri delu uspešni, ste nagrajeni s pohvalo nadrejenega	1	2	3
Vaše delovne naloge vam predstavljajo izziv	1	2	3
Višina vaše plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na vaš vloženi trud	1	2	3
S strani nadrejenih dobite dovolj povratnih informacij o tem, kako delate	1	2	3
Ocene vaše delovne uspešnosti so pravične	1	2	3
Radi opravljate svoje delo	1	2	3
Sistem plač in nagrajevanja vam je jasen	1	2	3