

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA MOTIVACIJSKE KLIME V PODJETJU  
TRIMO d.d.**

Ljubljana, november 2002

KRISTINA ILC

## KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>2</b>
<b>2. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU</b>	<b>2</b>
<b>3. MOTIVACIJA, MOTIVI IN MOTIVACIJA ZA DELO</b>	<b>4</b>
<b>4. MOTIVACIJSKE TEORIJE</b>	<b>7</b>
4.1. Motivacijska teorija Maslowa	7
4.2. Herzbergova dvofaktorska teorija	7
4.3. Frommova motivacijska teorija	8
4.4. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	8
4.5. McGregorjevi teorija X in teorija Y	8
4.6. Skinnerjeva teorija	9
4.7. Vroomova teorija	9
4.8. Teorija ekonomske motivacije	9
<b>5. KAKO MOTIVIRATI ZA DELO</b>	<b>10</b>
5.1. Motivacijski dejavniki	10
5.1.1. Stalnost zaposlitve	10
5.1.2. Plača kot motivacija	11
5.1.3. Pohvale, nagrade in priznanja	15
5.1.4. Obsežno komuniciranje	15
5.1.5. Strokovno usposabljanje in izobraževanje	16
5.1.6. Organiziranost dela	17
5.1.7. Letni pogovor o uspešnosti posameznega delavca	18
5.1.8. Osebni razvoj in napredovanje	19
5.1.9. Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja	19
5.1.10. Sodelovanje delavcev pri upravljanju	20
5.2. Vloga vodje v procesu motiviranja	20
<b>6. RAZISKAVA MOTIVACIJSKE KLIME V PODJETJU TRIMO D.D.</b>	<b>22</b>
6.1. Predstavitev Trima d.d.	22
6.2. Metodologija	24
6.3. Ugotovitve raziskave	26
6.4. Interpretacija ugotovitev raziskave	43
<b>7. SKLEP</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>49</b>
<b>VIRI</b>	<b>50</b>
<b>PRILOGA</b>	

## **1. UVOD**

Vsako podjetje si želi, da bi razpolagalo z najboljšimi kadri, ki bi poleg hitrega in natančnega dela bili sposobni tudi ustvarjalno razmišljati, sprožati pobude ter uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za vse to pa je potrebna motivacija. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivirani zaposleni so v podjetju pripravljeni veliko prispevati, in to zato, ker to hočejo, in ne zato, ker to morajo. Pri tem je pomembna vloga vodij, ki motivacijo uporabljajo za usmerjanje človekove aktivnosti v zeleno smer.

Vprašanje, kako motivirati zaposlene, je v glavah vodij prisotno že od nekdaj. Morda najpomembnejši razlog, zakaj je odgovor tako zahteven, če ne že skrivnosten, leži v tem, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Ker pa je vsak posameznik edinstven in se odziva drugače, je naloga vodje, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja ciljev podjetja.

V slovenskih podjetjih področje motivacije zaposlenih do nedavno ni bilo v ospredju oziroma sploh ni bilo organizirano. Danes se podjetja vedno bolj zavedajo, kako pomembni so za njihovo delovanje in obstoj motivirani zaposleni, ki zavzeto in konstruktivno opravljajo svoje delo, so pripravljeni na spremembe in stalno izpopolnjevanje ter se istovetijo s cilji podjetja in delujejo v smeri doseganja le-teh. Brez njih sodobna podjetja ne morejo računati na uspešnost. Samo vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih sodelavcev, lahko ustvari ozračje, v katerem je mogoča in možna izjemna delovna uspešnost.

Namen diplomskega dela je predstaviti načine učinkovitega motiviranja zaposlenih v podjetju ter opisati pomen in koristi, ki izhajajo iz pravilnega ravnanja s človeškimi viri.

Po splošnem uvodu sem v drugem poglavju predstavila pomen ljudi in njihovega dela v sodobnem podjetju, v tretjem poglavju sem poskušala osvetliti nekatere osnovne pojme s področja motivacije in motiviranja, v četrtem pa sem povzela ključne motivacijske teorije, katerih temeljne zakonitosti še danes narekujejo smernice za oblikovanje učinkovitih motivacijskih strategij v podjetjih. V nadaljevanju sem v petem poglavju predstavila najpomembnejše dejavnike, s katerimi lahko spodbudimo človekovo zavzetost za delo in mu omogočimo, da z zadovoljevanjem ciljev podjetja hkrati zadovolji tudi svoje potrebe in motive. Zadnje poglavje sem namenila obširnejši raziskavi motivacijske klime v podjetju Trimo d.d., Inženiring in proizvodnja montažnih objektov. Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo podjetje kot delodajalca in kako vidijo svojo vlogo v podjetju. Na koncu sem opredelila splošne ugotovitve raziskave ter podala predloge za izboljšave na posameznih področjih.

## **2. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU**

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegovih konkurenčnih prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Viri konkurenčnih prednosti so lahko različni in se z leti spreminjajo. Danes so zaradi razmeroma

enostavnega dostopa do finančnih virov in tehnologij ter zaradi hitrega zastaranja proizvodov vse bolj pomembni ljudje, njihovo znanje, sposobnosti in ustvarjalnost. Človeški potenciali pa so mnogokrat precej večji, kot so dejansko izkoriščeni, zato bodo v prihodnosti najbolj konkurenčna prav tista podjetja, ki bodo v čim večji meri uspela izkoristiti potenciale svojih zaposlenih v korist podjetja.

Za sodobno organiziranost podjetij so značilne sploščene piramide, srednje ravni managementa izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, ipd. (Zupan, 1999, str. 10). Zaposleni, nekoč obravnavani zgolj kot delovna sila, postajajo skupek ciljno povezanih posameznikov z osebnimi imeni, ki uspešno sodelujejo le v prožnem, decentraliziranem modelu upravljanja in vodenja, ki posameznike, skupine in druge strukturne elemente organizacije delovnega procesa optimalno povezuje glede na vsakokratne potrebe in zahteve notranjega in zunanjega okolja podjetja in trga. Tak model zagotavlja okoliščine za večji izkoristek sposobnosti, osebnostnih lastnosti, komunikacijskih in ustvarjalnih kapacitet zaposlenih in njihovih podjetniških pobud skozi kakovostno strokovno znanje, tehnološko opremo in kapital (Mayer, 1994, str. 73).

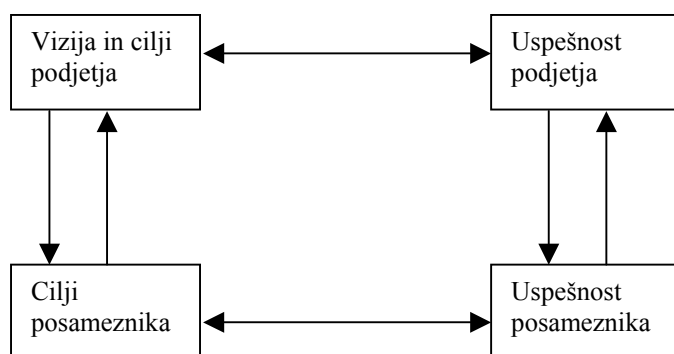
Glavni nosilci znanja so ljudje. Vse bolj pomembni postajajo člani tima in njihovo sodelovanje na eni strani ter na drugi strani vodstvo podjetja, ki mora oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. V skladu s tem se vse bolj uveljavlja ravnanje s človeškimi viri kot sodobni pristop k obravnavanju kadrovske funkcije. V primerjavi s klasično kadrovsko funkcijo je bolj strateško usmerjeno (uskaljeno s poslovno strategijo) in je vpeto v poslovanje podjetja. Odgovornost za ljudi in njihovo delo postaja, ob podpori kadrovske strokovnjakov, ena izmed ključnih odgovornosti vodstva podjetja.

Način ravnanja s človeškimi viri je težko posnemati oziroma presaditi v drugo okolje in pričakovati enake rezultate. Poleg tega so učinki ravnanja s človeškimi viri dolgoročni in zabrisani, zato konkurenca težje ugotovi, kaj in kako prispeva h konkurenčnosti določenega podjetja. Vendar se morajo podjetja zavedati, da postanejo ljudje ključni izvor konkurenčnosti le, če imajo ustrezne zmožnosti (znanja, sposobnosti, osebnostne lastnosti) in so motivirani, da jih pri svojem delu v čim večji meri uporabljajo. Vse bolj pomembna postaja pripravljenost zaposlenih, da svoje znanje neprestano izpopolnjujejo, da sprejemajo izzive in so pripravljeni na spremembe, v zameno pa pričakujejo, da tudi podjetja spoštujejo njihove potrebe in vrednote ter podpirajo interese posameznikov glede njihovega delovnega, strokovnega in osebnega razvoja. Podjetja svojih zaposlenih ne morejo nadzirati, saj lahko le-ti vsak trenutek odidejo iz podjetja in s seboj odnesejo ne le svoje znanje in sposobnosti, temveč tudi informacije ali celo poslovne partnerje, lahko pa si njihovo zvestobo in pripadnost zaslužijo in jim ponudijo ustrezen razlog, da si želijo ostati v podjetju. Med podjetjem in zaposlenimi v njem mora obstajati partnerski odnos, v katerem bo vsak nekaj pridobil.

Osnovna celica uspešnosti vsakega podjetja je posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Zato mora podjetje razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti (glej sliko 1). Najprej mora zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov. Vendar morajo tudi ti s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev.

Le tako jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničitev. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnovežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo. Tako mora imeti podjetje korist od uspešnosti posameznika, ki se pokaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja. Posameznik pa mora imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže tako v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti (npr. vlaganje v znanje, opremo in boljše delovne razmere) kot v nagradah za doseženo uspešnost. Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh, posameznika in podjetja (Zupan, 2001, str. 15).

SLIKA 1: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 14.

Kako spodbuditi in vzdrževati motivirano vedenje zaposlenih je zagotovo eno izmed področij ravnanja s človeškimi viri, kateremu v zadnjem času pripisujejo pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Učinkoviti so namreč šele takrat, ko so v celoti prilagojeni značilnostim okolja, v katerem delujejo, in se razvijajo skladno s spremembami v podjetju in njegovem poslovnem okolju.

### 3. MOTIVACIJA, MOTIVI IN MOTIVACIJA ZA DELO

Težko je ugotoviti, zakaj posameznik dela, kaj ga motivira za delo. Vsak zaposleni je osebek z mnogimi željami in potrebami, ki jih poskuša nenehno zadovoljevati. Kako je pri tem uspešen, pa bistveno vpliva na njegovo sposobnost in pripravljenost na delo. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja, želijo biti slišani in upoštevani. Zato tudi ne obstaja univerzalni način motiviranja zaposlenih. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, ki zahtevajo specifični sistem motiviranja.

Prav tako ni enostavno opaziti, kdaj so zaposleni premalo motivirani. Obstajajo sicer določena znamenja, ki kažejo, da zaposleni niso zadovoljni, kot so (Keenan, 1995, str. 6):

- ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten napor
- prihajajo pozno na delo ter odhajajo zgodaj
- podaljšujejo si odmore za malico ali kosilo
- zamujajo roke
- ne dosegajo zastavljenih norm
- nenehno se pritožujejo
- ne ravnajo po navodilih, itd

Motivacija je definirana kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Scott, Mitchell, 1972, str. 76). Proces motivacije sestoji iz treh sestavin: identifikacije nezadovoljene potrebe, določitve cilja, ki naj zadovolji potrebo in opredelitve akcije, s katero bi ta cilj dosegli (Možina, Lipičnik, 1987, str. 138). Potreba in cilj vsake aktivnosti sta torej v interakcijskem odnosu in le-ta opredeljuje mehanizem motivacije (Uhan, 1989, str. 194): potreba – delovanje – cilj. Motivacijo tako lahko opredelimo kot skup dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri.

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Motive lahko definiramo kot potrebe, želje ali impulze znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. In ker je cilj vsake potrebe, da bo zadovoljena, se delovanje človeka kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo zadovoljil določeno potrebo.

Poznamo primarne (prvobitni motivi, ki so biološki in socialni), sekundarne (izvedeni motivi, kot so interesi, stališča, navade), podedovane in pridobljene, univerzalne ali splošne ter regionalne in individualne motive. Med delovnimi in splošnimi motivi seveda obstajajo vzporednice. Če je nekomu v delovni situaciji zelo pomembna plača, je to zagotovo odsev njegove splošne pridobitvene motiviranosti. Težnja po stalnosti zaposlitve je odsev splošne motiviranosti za varnost oziroma strahu pred različnimi oblikami osebne ogroženosti. Splošna težnja po raziskovanju, spoznavanju, splošnih izkušnjah se v delovni situaciji kaže kot potreba po zanimivem in ustvarjalnem delu ter strokovnem razvoju (Pogačnik, 1997, str. 34).

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge. Prav tako se zaveda številnih koristi, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki (Keenan, 1995, str. 35):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo
- potreben je manjši nadzor kot sicer
- zavest je visoka, kar ustvarja odlično delovno ozračje

Razlika med motivacijo in manipulacijo s stališča vodenja (Denny, 1997, str. 10):

- motivacija pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti,
- manipulacija pa je, ko nekoga pripravimo, da nekaj stori, ker mi tako hočemo.

Glede na to, kako lahko vplivamo na delovanje posameznikov, ločimo notranje in zunanje vire motivacije. Zunanja ali ekstrinzična motivacija je tista motivacija, ki najde podkrepitev v zunanjih nagradah, odvisna je od okolja in je del delovne situacije. Notranja ali intrinzična motivacija pa je tista, ki najde podkrepitev sama v sebi in izvira iz doživljanja dela. Pojavi se, ko so izpolnjeni trije osnovni pogoji (Hackman, Oldham): ko se zaposleni zaveda pomembnosti svojega dela, lastne odgovornosti za rezultate in ko je seznanjen z rezultati svojega dela.

Denarne spodbude so močni, vendar zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Dolgoročno zaposlenih ni mogoče motivirati od zunaj. Pri zaposlenih moramo doseči stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Ljudje so delavni in odgovorni in se delovnim nalogam in izzivom ne izogibajo, če je njihovo delo cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb (Zupan, 2001, str. 60). Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter potem samostojno odločajo, kako jih bodo dosegli, bo njihova zavzetost za delo precej večja, kot če jim vodja natančno določi, kaj, kako in kdaj naj delajo.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000, str. 28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja),
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (adaptacija- posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njene cilje in jih zbližal s svojimi),
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem (denarna motivacija),
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo, to so fluktuirajoči delavci (cilje organizacije zasledujejo s prisilo).

Le z velikim in naraščajočim deležem delavcev v prvih dveh skupinah lahko podjetje dosega nadpovprečne rezultate.

Glavni vzroki nemotiviranosti zaposlenih so predvsem pomanjkanje samozavesti, strah pred napačnimi odločitvami in neuspehom, negativna mnenja okolice, občutek brezperspektivnosti, nepomembnosti in neobveščeniosti o tem, kar se v podjetju dogaja, občutek, da niso nagrajeni, za to kar naredijo, temveč za to, kar so.

## 4. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164-170).

### 4.1. Motivacijska teorija Maslowa

Abraham H. Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Človekove potrebe je razdelil na pet stopenj:

1. fiziološke potrebe: osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel
2. potrebe po varnosti in zaščiti: fizična, ekonomska, psihološka varnost
3. socialne potrebe: pripadnost, ljubezen, prijateljstvo
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju: priznanje, status, ugled, napredovanje, nagrade
5. potrebe po samouresničevanju: potreba po osebnem razvoju in uresničevanju vseh svojih zmožnosti

Šele ko so zadovoljene potrebe na nižji stopnji, se pojavijo potrebe višje stopnje. Ko je določena potreba zadovoljena, človeka več ne motivira, ampak ga začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb. S proučevanjem stopnje zadovoljitve potreb delavcev skušajo v podjetju določiti ustrezne motivacijske instrumente, s katerimi bi vplivali na motiviranost zaposlenih.

Kritiki Maslowu očitajo, da je njegova teorija prevelika poenostavitev, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge kot trdi Maslow, ter poudarjajo, da ima zadovoljitev potrebe širok razpon možnosti, ki je časovno in geografsko opredeljen.

### 4.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederich Herzberg je raziskoval, kaj pričakujejo delavci od svojega dela in kateri cilji oziroma motivacijski dejavniki jih najbolj pritegnejo. Vse motivacijske dejavnike je razdelil v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje.

**Higieniki** sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za uspešno delovanje motivatorjev. So torej tisti dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, in ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. V to skupino je Herzberg uvrstil plačo, položaj, varnost, politiko in upravljanje v podjetju, vodenje, odnose z nadrejenimi in sodelavci, delovne pogoje, nadzor, itd.

**Motivatorji** pa spodbujajo ljudi k delu in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Sem spadajo delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, samostojnost, odgovornost pri delu, napredovanje, pozornost, osebna rast in razvoj.



Pri svojem proučevanju je Herzberg ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti higienik ali čisti motivator.

#### **4.3. Frommova motivacijska teorija**

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Odkril je, da delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. Za prvo skupino je značilno, da so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin in jih bolj motivirajo materialni motivacijski dejavniki, ljudje iz druge skupine pa težijo k uveljavitvi samih sebe v družbi in jih bolj motivirajo nematerialni motivacijski dejavniki. Pojma biti ali imeti pa se ne izključujeta, ampak predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici, na kateri se posamezniki bolj nagibajo na eno, drugi pa na drugo stran.

S poznavanjem ugotovitev te teorije lahko v podjetju ustrezno nagradijo vsakega posameznika glede na to, kje na lestvici se nahaja.

#### **4.4. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela**

V tej teoriji motivacije sta se avtorja ukvarjala predvsem z notranjo motivacijo. Zastavila sta si vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo.

Opredelila sta tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu.

To so:

- doživljanje pomembnosti,
- doživljanje odgovornosti in
- poznavanje rezultatov.

Glede na ta model bodo zaposleni visoko motivirani, če bodo svoje delo doživljali kot pomembno, če se bodo čutili osebno odgovorne za to, kar naredijo, in če bodo poznali rezultate svojega dela. Če pa je ena izmed teh okoliščin na nizkem nivoju, je tudi motivacija zaposlenih majhna.

#### **4.5. McGregorjevi teoriji X in teoriji Y**

Douglas McGregorjevi teoriji X in Y označujeta dve nasprotujoči si skupini izhodiščnih domnev vodij o človekovi naravi.

Teorija X domneva, da so ljudje po naravi leni in nimajo radi dela, da se za delo ne zanimajo, da so pri delu neodgovorni in neustvarjalni in jih je zato treba nenehno siliti k delu in nadzorovati. Ljudje tipa X potrebujejo močno hierarhično organizacijo podjetja, toge in nepopustljive smernice za delo, nadrejeni jim morajo določati cilje, nagrajevati ubogljive in kaznovati neposlušne. Najpomembnejša spodbuda za njih je plača. Po teoriji Y ljudje radi delajo, so odgovorni, ustvarjalni, samodisciplinirani, sposobni samostojnega mišljenja. Radi sprejemajo predlagane cilje. Potrebno jih je le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo

svojo ustvarjalnost in prevzemajo odgovornost za izvedbo svojih nalog. Nanje najboljše vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

V praksi se temeljni problem te teorije kaže v tem, da zaposleni praviloma le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y.

#### **4.6. Skinnerjeva teorija**

Skinnerjeva teorija je instrumentalna teorija, saj motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Skinner poudarja, da se delavci za neko vedenje odločajo glede na posledice določenega vedenja v preteklosti. Če je bilo določeno vedenje delavca v preteklosti nagrajeno, lahko pričakujemo okrepitev takega vedenja v prihodnosti. Če pa je določenemu vedenju sledila kazen, se delavec zanj ne bo več odločil. Skinner ne priznava notranjih motivacijskih dejavnikov, ampak samo nagrade oziroma kazni, ki izvirajo iz okolja. Zaradi preprostosti so se podjetja večkrat naslanjala na to teorijo, čeprav v njej zaznamo številne pomanjkljivosti.

#### **4.7. Vroomova teorija**

Vroomova motivacijska teorija sloni na treh elementih: valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Ko posameznik izbira, se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (pričakovanje). Cilji zaposlenega in podjetja pa si lahko nasprotujejo. Vroom poudarja, da si bo zaposleni prizadeval za večjo delovno uspešnost, ki je cilj organizacije le, če bo zaznal povezavo med doseganjem tega cilja in njemu lastnega cilja.

#### **4.8. Teorija ekonomske motivacije**

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki je pogoj za plačilo. Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka, ko pa postane ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Nesporno je ugotovljeno, da ekonomske motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno proučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje.

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Ta teorija ustreza predvsem naslednjim skupinam, za katere je plača najpomembnejši motiv za delo:

- delavci z nizkimi zaslužki
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zato velike potrebe
- posebna vrsta ljudi, ki so jim jim materialne dobrine smisel življenja

## 5. KAKO MOTIVIRATI ZA DELO

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. S prepoznavanjem in ustreznim nagrajevanjem uspešnosti podjetje sporoča zaposlenim, kakšno vedenje in dosežke se v podjetju ceni, in tako usmerja njihove aktivnosti v zeleno smer.

Po Michaelu de Boeufu je najvažnejše načelo managementa, da največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil, ampak tisto, kar nagradiš (Denny, 1997, str. 16). Da bi bila nagrada učinkovita, da bi torej res imela motivirajoči učinek, mora imeti določene lastnosti (De Cenzo, Robbins, 1988, str. 413):

- pomembnost nagrade: posameznika je treba nagraditi s tako nagrado, ki je zanj osebno pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Ker smo si ljudje različni, mora biti sistem nagrajevanja v podjetju tak, da omogoča heterogeno nagrajevanje.
- primernost nagrade: posameznik mora nagrado smatrati kot primerno glede na v delo vložene napore in glede na nagrado, ki jo prejema drugi, ki opravljajo podobno delo v isti ali drugi organizaciji. Motivacija zaposlenih tako ni odvisna le od absolutne, ampak tudi od relativne vrednosti nagrade.
- vidnost nagrade: le vidna nagrada lahko zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju.
- fleksibilnost nagrade: nagrada mora odražati spremembe v količini in kakovosti dela. Fleksibilna mora biti v dvojnem smislu: različna v količini, odvisno od dela oziroma rezultata dela, ter različna med posamezniki glede na njihove prispevke.
- nizki stroški nagrade: za nagrade, ki imajo zgoraj naštetе lastnosti, lahko pričakujemo, da bodo prispevale k večji motiviranosti delavcev, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da mora učinkovita nagrada podjetju povzročati čim manjše stroške.

### 5.1. Motivacijski dejavniki

Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti oziroma vplivajo na njihovo vedenje.

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

#### 5.1.1. Stalnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan, 1999, str. 51):

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (employability), ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost (Zupan, 2001, str. 47).

Druga možnost pa je, da se podjetje odloči za organiziranost po modelu triperesne deteljice in izvaja naloge s tremi skupinami sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce, v drugo skupino sodijo zaposleni za določen čas, v tretjo pa zunanji izvajalci storitev, ki jih najamejo na trgu (outsourcing).

### 5.1.2. Plača kot motivacija

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo pa se je, da na zavzetost delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina (Lipičnik, 1997, str. 177). Zato mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več kot ostali. Prav tako je poleg materialnega vidika potrebno upoštevati tudi moralno vrednost plače. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja opazen premik v ravni življenjskega standarda, plača kot merilo socialnega statusa pa motivira tudi že z minimalnimi razlikami, ki omogočajo izenačiti se ali prekositi druge.

Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter od poslovnih ciljev. Vsako podjetje si ponavadi na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač in vsak del plače v strukturi mora imeti določen pomen oziroma naj bi učinkoval kot svojevrstno orodje za usmerjanje delavčeve aktivnosti k doseganju ciljev.

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja. Sistem plač in nagrajevanja je tako vezni člen med strategijo podjetja in dejavnostmi, ki so potrebne za njeno uresničitev. Za to mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

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

Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Pomembno je, da so čim bolj preprosti in pregledni, da so načini izračunov plač znani in da zaposleni poznajo in razumejo razloge za spremembe v višini izplačil, posebej tistih, ki so povezana z njihovo uspešnostjo, ter da jasno vidijo, kako različno vedenje vpliva na višino njihove plače. Motivacija delavcev bo precej višja, če bodo sistem plač razumeli in sprejeli, za to pa je potrebno obsežno komuniciranje.

Največji delež v celotnem izplačilu plače zavzema **osnovna plača**. Višino osnovne plače na eni strani določa konkurenčnost podjetja na trgu dela, na drugi strani pa želijo podjetja doseči tako razmerje v plačah delavcev, da se že po višini plače ve, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo (Lipičnik, 1996, str. 179).

Višino osnovnih plač podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela, kot so rangiranje, primerjava faktorjev, različne točkovne metode in z upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Čeprav večina podjetij pri določanju višine osnovne plače še vedno izhaja iz zahtevnosti dela in oblikuje veliko delovnih mest in plačilnih razredov, nekatera podjetja, predvsem v ZDA, že uporabljajo metode, ki temeljijo na vrednosti posameznika in ne dela, ki ga opravlja. Zaposlene plačujejo glede na potrebna znanja, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela ter prehajajo na manjše število široko opredeljenih kariernih pasov. V zadnjem času se uveljavljajo tudi različni pristopi določanj osnovnih plač po posameznih poklicnih skupinah.

Ostala plačila in nagrade v sklopu plačilne piramide so (Lipičnik, 1998, str. 209-210):

- plača za posebne zmožnosti, med katero štejemo znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, itd. Podjetja jo rada plačujejo, tudi če jih delavci pri delu ne uporabljajo vsak dan;
- plača, odvisna od življenjskih stroškov, s katero poskušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako delavce prepričati, da so v njihovi organizaciji varni pred takšnimi nihanji, ter so zato pripravljeni delati tudi za nekoliko manjšo osnovno plačo, če jim organizacije zagotovijo, da bodo dobili vedno toliko več, za kolikor bodo narasli življenjski stroški,
- nagrado za zvestobo dobivajo delavci, ki že dolgo delajo v določeni organizaciji in se na tak način razlikujejo od ostalih zaposlenih,
- nagrada za požrtvovalnost, s katero organizacije pridobijo delavce za delo, ki ga po pogodbi niso dolžni opravljati (dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa, itd.),
- plačilo za nedelo, to je za čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela.

### Povezovanje plač z uspešnostjo

Ko govorimo o motivacijskem vidiku plač je zagotovo najpomembnejše vprašanje, kako povezati plače z uspešnostjo, saj je prav plačilo za uspešnost lahko ključni vir konkurenčnih prednosti za podjetje. Delovna uspešnost zaposlenih se izkazuje na več ravneh, ugotavljanje pa je možno le tam, kjer je mogoče vnaprej določiti pričakovan rezultat.

Najpogosteje lahko delovno uspešnost ugotavljamo:

- za posameznika
- za delovno povezano ožjo skupino delavcev
- za zaposlene v posameznem sektorju ali na delovnem področju
- za vse zaposlene v podjetju

Za ugotavljanje delovne uspešnosti naj bi se uporabljala naslednja okvirno določena merila (Zeni, 1995, str. 295):

1. izpolnjevanje programa dela ter vpliv na rezultate dela organizacijske enote in združbe,
2. odnos do strank in sodelavcev,
3. vpliv odgovornega ravnanja z delovnimi sredstvi in predmeti dela na rezultate poslovanja,
4. spoštovanje dogovorjenih rokov in pripravljenost za opravljanje tudi nekaterih dodatnih nalog izven delovnega področja delavca,
5. učinkovitost pri delu, izražena s porabo časa za določeno delo in s sposobnostjo organiziranja svojega dela ali dela drugih,
6. pripravljenost za sodelovanje in nudenje pomoči in nasvetov sodelavcem,
7. strokovni predlogi in pobude za racionalizacijo postopkov dela in organizacijo poslovanja,
8. doseganje načrtovanih rezultatov in ciljev v organizacijskih enotah ter združbi,
9. uspešnost pri vodenju delovnega procesa.

Pri oblikovanju programov povezovanja plač z uspešnostjo je pomembno, da zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti, in da vidijo koristi, ki jih imajo oni od programa povezovanja plačila z uspešnostjo. Cilji, ki naj bi jih posameznik ali skupina dosegli v določenem obdobju, morajo biti dovolj visoki, saj le tako prispevajo k povečanju uspešnosti podjetja, po drugi strani pa bodo delovali motivacijsko le, če bodo dosegljivi in razumljivi. Na motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev pomembno vpliva tudi medsebojno zaupanje in spoštovanje v podjetju, ustrezna višina plačila za uspešnost, primerna usposobljenost in objektivnost tistih, ki odločajo o višini in obliki izplačil, ter jasno postavljena pravila, kdaj pride do izplačila in kdaj ne.

#### Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika

Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se v podjetju odločijo za nagrajevanje uspešnosti posameznikov.

Razlikujemo tri skupine programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika (Zupan, 2001, str. 167). V prvo sodijo plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti (za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti) in se izračunajo kot odstotek od osnovne plače. Drugo skupino sestavljajo enkratne denarne nagrade, ki se dodeljujejo najboljšim delavcem. V tretjo skupino pa sodijo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca (vodoravno, navpično napredovanje). Podjetja pogosto uporabljajo več načinov hkrati.

## Plačilo za uspešnost skupine in podjetja

Za nagrajevanje skupine ali vseh zaposlenih se v podjetju odločijo takrat, ko zaposleni med seboj veliko sodelujejo, če v podjetju prevladuje timsko delo ali če želijo poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov. Ker je v skupini težko ugotavljati, kdo od posameznih delavcev je bil uspešnejši, dobijo vsi v skupini enako nagrado.

Med skupinske spodbude spadajo **nagrade za timsko in projektno delo** (projektna skupina za kakovostno izveden projekt dobi določeno denarno nagrado), **skupinske norme**, udeležba zaposlenih v dobičku (**profit-sharing**), programi razdelitve prihrankov (**gain-sharing**) in nagrade za dosežene poslovne cilje (**goal-sharing** ali **success-sharing**).

S programi razdelitve prihrankov v podjetjih spodbujajo večjo storilnost zaposlenih, saj jih v primeru, ko zaposleni v določenem obdobju ustvarijo prihrank (npr. na račun nižjih stroškov materiala, energije, reklamacij), nagradijo z dodatkov v višini določenega odstotka od ustvarjenega prihranka.

Nagrada za dosežene poslovne cilje izhaja iz temeljnih ciljev podjetja. Za vsako enoto v podjetju so opredeljeni cilji, na katere lahko zaposleni vplivajo in so ključni za doseganje uspešnosti podjetja. S primerjavo doseženih rezultatov in načrtovanih ciljev se določi dodatek k plači.

Programi udeležbe zaposlenih v dobičku predvidevajo, da podjetje v določenih časovnih obdobjih del dobička razdeli zaposlenim, in sicer v denarju ali delnicah oziroma delniških opcijah.

Plačilo po uspešnosti je pomemben dejavnik motivacije zaposlenih in prispeva k večji uspešnosti pri doseganju ciljev podjetja. Ali se bo podjetje odločilo za spodbude posameznikov ali skupin zaposlenih, je odvisno od različnih dejavnikov: od tehnoloških pogojev (nekatero storitve posameznikov ali skupin je težko izmeriti), možnosti zajemanja podatkov in uporabe objektivnih meril uspešnosti, od stališča podjetja o tem, ali naj se bolj poudari konkurenco med posamezniki ali uspeh skupine, ipd.

V večini slovenskih podjetij je še vedno v ospredju predvsem nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika, medtem ko je v tujih podjetjih vedno manj individualnih spodbud in vedno več plačil, povezanih z uspešnostjo večjih ali manjših skupin ali celotnega podjetja. Vzroke lahko iščemo v tem, da je v podjetjih vedno več timskega dela in sodelovanja ter da je lažje oblikovati objektivna merila za ugotavljanje rezultatov skupine, hkrati pa takšni programi tudi spodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih. Poleg gotovinskih plačil se podjetja čedalje bolj poslužujejo plačil v obliki delnic ali delniških opcij, s čimer se povečuje pripadnost zaposlenih in zagotavlja njihovo dolgoročno usmerjenost k podjetju. Za različne skupine zaposlenih (managerji, strokovnjaki, proizvodni delavci, administrativni delavci in podobno) oblikujejo v podjetju različne sisteme plačila po uspešnosti.

Raziskave so pokazale, da so podjetja s programi plačila po uspešnosti bolj uspešna od ostalih podjetij, poleg tega pa je v času, ko so prisotni veliki pritiski na zniževanje stroškov v podjetjih, še toliko

pomembneje, da se višina plače zaposlenega poveže z doseženimi rezultati. Vendar pa so možnosti za uvajanje takih sistemov plač v slovenska podjetja precej omejene. Problem je v tem, da zakonodaja in kolektivne pogodbe predpisujejo skoraj vse sestavine plač in nagrajevanja, vključno s številnimi dodatki, in to v takšnih zneskih, da podjetja sploh ne morajo računati na gibljivi del plače, saj že s tem dosežejo zgornjo mejo plačnega proračuna.

### 5.1.3. Pohvale, nagrade in priznanja

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo. Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in tudi nagrajuje.

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju čim boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Odobravanje in pohvale spodbudijo ljudi, da razvijajo svoje potenciale.

Lahko so formalne ali neformalne, namenjene absolutno najboljšim v določenem obdobju ali najboljšim glede na različna merila, ustne, pisne, denarne, praktične ali simbolne. Pomembno je zakaj, kdaj in kako jih podelimo ter da odsevajo potrebe oziroma želje nagrajenca. Že ustna pohvala, izrečena v pravem trenutku, iz pravih ust, za uspešno opravljeno delo, je lahko zelo učinkovita, pa še nobenih stroškov ne povzroča. Problem denarnih nagrad, ki so sicer zelo priljubljene in zaželene, je v tem, da mora biti znesek precejšen, da ga je naslednjič potrebno nadgraditi, da nagrajenec denar hitro zapravi in pozabi, da je nagrado sploh dobil, in da lahko hitro postanejo samoumevne.

Tekmovanja, natečajji in drugi izzivi ter z njimi povezane nagrade in priznanja so učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti le v primeru, da imajo vsi zaposleni možnost za zmago.

### 5.1.4. Obsežno komuniciranje

Komunikacija je proces medosebnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer, 1994, str. 138). Boljša, hitrejša, kakovostna, jasno oblikovana in ustrezno prilagojena sporočila zvišujejo motiviranost zaposlenih, da dobro, učinkovito in kreativno opravljajo svoje delo, se identificirajo s podjetjem, v katerem so zaposleni, in se trudijo doseči skupne cilje.

Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov



podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja, in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni, in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih.

Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja. Pomembni viri informacij so tudi podjetniški časopisi, intranet (notranje spletne strani in elektronska pošta), kratke pisne informacije, oglasne deske ter individualni razgovori z delavci.

Znan je tako imenovan prenos vzorca vedenja od vodstva podjetja na vse nižje nivoje. Če v podjetju vlada avtokratsko vodena hierarhija, potem na nižjih nivojih ni pričakovati demokratsko zasnovanega skupinskega dela. Če pa najvišje poslovodstvo z delavci komunicira po načelu vedno odprtih vrat, potem se tak vzorec sporazumevanja prenaša tudi v ostale organizacijske enote (Mayer, 1994, str. 147).

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dojetje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo **psihološka pogodba**. Sestavljajo jo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (npr. plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, absentizem in podobno. Z obsežnim komuniciranjem in poznavanjem poslovnih ciljev, rezultatov in konkurenčnega položaja postanejo pričakovanja zaposlenih bolj realna, s tem pa se zmanjša verjetnost, da bi določene ukrepe podjetja dojeli kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 1999, str. 56).

Vodstva podjetij se morajo zavedati, da je tudi v dobi interneta in elektronske pošte osebni stik še vedno nenadomestljiv. Številne empirijske raziskave o vplivu telemedijev na procese vodenja kažejo, da nobena oblika komuniciranja ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je nujno potrebno za motiviranje in ustvarjanje zaupanja.

#### 5.1.5. Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje in usposabljanje ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja.

Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembnejše pa je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije, ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja.

Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1998, str. 55).

Podjetje mora zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, da bo znanje med zaposlenimi čim bolj neovirano krožilo. Naložba v izobraževanje je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja. Za to pa je potrebna odprta in intenzivna komunikacija, spodbujanje povratnih informacij, vzajemno spoštovanje in zaupanje, razvijanje timskega dela na eni strani in notranje tekmovalnosti na drugi ter več neformalnosti v odnosih med zaposlenimi na vseh ravneh.

#### 5.1.6. Organiziranost dela

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina et al., 1998, str. 148). S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev.

Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Možina et al., 1998, str. 149-172):

- **raznolikost** delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, in ljudi, s katerimi sodeluje. To je pomembno zlasti na delovnih mestih, kjer se delovne naloge ponavljajo. Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (job rotation) povečuje raznolikost dela.
- **samostojnost** pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa (gibljivi delovni čas, krajši delovni teden). Z dodeljevanjem nalog, pri katerih se zaposleni učijo in izpopolnjujejo in z delegiranjem odločanja na nižje ravni, se sposobnosti zaposlenih povečujejo, s tem pa se tudi zmanjšuje tveganje, da bi pri razreševanju delovnih problemov sprejemali napačne odločitve.

- **odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Vodja delavcem pove, kaj je treba narediti, zakaj in kdaj naj bo delo končano. Zaposleni sami izdelajo načrt in izpeljejo naloge ter so pripravljeni odgovarjati za rezultate opravljenega dela.
- **izziv**: naloga vodij je, da posameznikom dodeljujejo naloge, ki jim pomenijo izziv in so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo.
- **interakcija**: dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi.
- **pomen dela**: delavec je običajno zavzet za delo, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, oziroma, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
- **cilji in povratna informacija**: jasno opredeljen in čim bližji cilj dela ter redno obveščanje o tem, kako dobro opravljajo svoje delo in kje bi lahko še kaj izboljšali, ima na delavce izredno pozitiven vpliv in jih spodbudi k še boljšemu delu.

#### 5.1.7. Letni pogovor o uspešnosti posameznega delavca

Spremljanje delovne uspešnosti posameznih delavcev zagotavlja podjetju vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko sprejme določene administrativne odločitve (npr. o plači, napredovanju, premestitvah, ipd.) ter oblikuje ustrezne ukrepe, s katerimi lahko povratno vpliva na povečanje motivacije in delovne uspešnosti ter razvoj delavca (Jereb, 1992, str. 240-241):

- Če delovno uspešnost pravično in ustrezno nagradujemo z materialnega in nematerialnega vidika, povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo delovno motivacijo.
- Z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti (znanja, veščine), lahko načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti.
- Če so delovni rezultati zaposlenega v skladu s pričakovanji, njegovo usposobljenost vzdržujemo in po potrebi prilagajamo novostim v tehnologiji, organizaciji dela in na drugih področjih.
- Nadpovprečno uspešnim delavcem odpiramo različne možnosti napredovanja, pri tem pa upoštevamo razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika.
- Če so vzroki za neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti.
- Če je neuspešnost delavca pogojena z neustrezno delovno situacijo (npr. neprimeren stil vodenja), načrtujemo različne ukrepe, povezane z usposabljanjem ali izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev.

Letni razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim je zelo koristen, saj omogoča pomembne stike med delavci in vodji ter odkrije pogovore o ciljih organizacije, ciljih delavcev, njihovih željah, napredovanju, usposabljanju, ipd. Namen razgovora je pregledati doseženo delovno uspešnost v preteklem ocenjevalnem obdobju, ugotoviti mnenje delavca o vzrokih za doseženo delovno uspešnost in o predlogih za izboljšanje le-te. Delavec in vodja skupaj ugotavljata, kakšne so potrebe po usposabljanju

in izobraževanju, motivaciji in svetovanju, ter določita cilje in aktivnosti za naslednje obdobje. Zato je razgovor učinkovito orodje za odpravljanje napak in problemov, izboljšanje dela, medsebojnih odnosov ter učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pozitivno pa vpliva tudi na način vodenja, prihodnji razvoj in motivacijo zaposlenih.

#### 5.1.8. Osebni razvoj in napredovanje

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb, 1998, str. 60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotdanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju je seveda nujno objektivno in strokovno delo vodij.

#### 5.1.9. Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja

Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja ima veliko motivacijsko moč, saj spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na poslovanje podjetja kot celote, in povečuje občutek pripadnosti podjetju. Vse več podjetij se zaveda, da lahko z različnimi oblikami delavske lastnine pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. V tujini so uveljavljene predvsem delnice in delniške opcije, ki so postale del plačnih sistemov.

Še posebej učinkovite pa so kombinacije lastništva zaposlenih z visoko stopnjo sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja.

#### 5.1.10. Sodelovanje delavcev pri upravljanju

Delavska participacija je pomembno orodje za povečevanje motiviranosti delavcev. Posameznik bo v podjetju še bolj dejaven, zainteresiran in odgovoren, kadar bo imel vpliv na odločitve o lastni delovni situaciji in situaciji celotnega podjetja. Različne oblike individualne (npr. organizacija delovnega mesta, način opravljanja delovnih nalog) in kolektivne (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor) participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju v podjetju povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih in izboljšujejo interno komunikacijo, s tem pa pozitivno vplivajo tudi na uspešnost podjetja, od česar imajo koristi tako delodajalci kot tudi delojemalci. Kljub temu pa je v mnogih slovenskih podjetjih še vedno prisotno mnenje, da te sindikalne pridobitve delavcev neutemeljeno posegajo v avtonomijo in moč odločanja ter podjetju povzročajo le nepotrebne dodatne stroške, zato samo škodujejo poslovni uspešnosti in ne obratno.

### 5.2. Vloga vodje v procesu motiviranja

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim bolje in dosežejo želene cilje. Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila.

Vodje se morajo zavedati, da so podjetje ljudje, in morajo zato dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Njihova osnovna naloga je sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Ustvarjalnega dela, za razliko od pridnosti, ne morejo zahtevati od svojih sodelavcev, lahko ga le pričakujejo, potem ko so izpolnili vrsto pogojev zanj. Predvsem je pomembno, da zagotovijo ugodne razmere za ustvarjalno delo, v katerih lahko zaposleni izkoristijo vse svoje zmožnosti, in učinkovite spodbude, ki nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj.

Učinkovite spodbude so vedno razlikovalne in individualne. Spodbujati vse v enaki meri in z istimi sredstvi ni učinkovito. Denar sicer pomeni najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost (Mayer, 1994, str. 77).

Ziglar pravi, da sodelavcev ne moremo motivirati za določeno delovanje z našimi, ampak le z njihovimi osebnimi razlogi. Da bi dali vse od sebe, morajo najti motive, razloge in cilje sami. Denar ni zadosten motiv. Motivira tisto, kar lahko z denarjem naredimo. Najboljša motivacija je, da sodelavcem omogočimo razvoj, da jim pomagamo, da dobijo tudi tisto, kar si sami želijo, in ne le tistega, kar koristi nam (Brajša, 1996, str. 71).

Vse bolj stopa v ospredje spremenjena vloga vodij, ki niso več poveljniki, temveč so dirigenti, ki člane orkestra neprestano spravljajo v ubrano sozvočje. Njihovo delo je iskanje, zaznavanje in vzpostavljanje odnosov med zmožnostmi, hotenji in razpoloženji v ansamblu. Sprejemanje poslovnih odločitev je sicer še vedno ena prednostnih nalog vodje, vendar pa je njegov poslovni uspeh močno odvisen tudi od čisto drugačnih znanj: od tega, ali zna prepoznati interese sodelavcev, jih motivirati, jih opremiti s potrebnimi znanji, ustvariti prijetno in hkrati tekmovalno delovno okolje, nagrajevati ustvarjalno delo in podobno.

Eden od izrekov pravi: "Ko voditelji res vodijo, jim privrženci sledijo." Vsak vodja bi si moral zastaviti dve vprašanji: "Kakšen naj bi bil vodja, ki bi vas vodil?" in "Ali ste vi take vrste človek?"

### Lastnosti uspešnih vodij

Po Scheererju (1991) so temeljne značilnosti novega stila managementa spoštovanje sodelavcev, zaupanje vanje, nenehno obveščanje sodelavcev o smislu in uspehu njihovega dela ter o stanju podjetja, večanje občutka njihove osebne vrednosti, navduševanje za skupne cilje, kakor tudi stalno poudarjanje in pojasnjevanje eksistencialnega smisla in vrednostnega sistema podjetja. Ni pomembno le to, kar zaposleni imajo, temveč tudi, kako se v podjetju počutijo (Brajša, 1996, str. 45).

Uspešni vodje niso le tisti, ki so za to rojeni, v veliki meri se da vodenje priučiti. Določene prirojene lastnosti sicer povečujejo verjetnost, da bo vodja uspešen, kljub temu pa uspešnosti ne zagotavljajo.

Uspešen vodja je motiviran, kajti jasno je, da vodja, ki ne more motivirati samega sebe, ne bo sposoben motivirati drugih. Za motiviranje drugih moramo najprej biti motivirani sami. Zna dejavno poslušati in se nenehno zaveda potreb in nagnjen svojih podrejenih, katere spodbuja, da izražajo svoja počutja, občutja, prepričanja, misli in ideje na njim lasten način. Zaveda se, da je najučinkovitejše vodenje vodenje z zgledom. Če od svojih podrejenih zahteva, da upoštevajo določena pravila, potem jih mora upoštevati tudi sam. Motivirani vodja bo vodil in ne nujno priganjal, bo pokazal in ne nujno ukazal. Zaupa vase in je vedno pripravljen poskusiti kaj novega. Ima jasne, točno določene cilje in izdelan načrt za njihovo doseganje. Za uresničevanje skupne vizije zna dobro organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom.

Pravično in enakovredno obravnava svoje podrejene. V njih išče in najde dobro in pozitivno. Dodeli jim takšno delovno mesto in vlogo, kjer pridejo do izraza posameznikove dobre lastnosti in zmožnosti in kjer lahko vsak uveljavi svoje prednosti. Zaupa jim odgovorne naloge in jim da priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Svoje podrejene ceni, spoštuje in upošteva, jih spodbuja in pohvali za uspešno opravljeno delo ter jih vključuje v uresničevanje ciljev podjetja. Zaveda se, da pri svojem delu ni nezmotljiv in je napake zmeraj pripravljen priznati. Vzame si čas za razmislek. Sposoben je vživeti se v druge ljudi in razumeti njihova stališča, četudi se z njimi ne strinja. Pripravljen je prevzeti odgovornost za napake svojih podrejenih.

Verjame v to, kar dela in je odločen doseči cilje, ne glede na ovire, ki se pri delu pojavljajo. Stalno se izpopolnjuje in teži k lastnemu napredku. Svoje znanje in spretnosti je pripravljen deliti z drugimi. Zaveda se, da je nadomestljiv, da sta njegov uspeh in ugled v prvi vrsti odvisna od kakovosti sodelavcev in njihove usposobljenosti, da lahko nemudoma vskočijo v pomembne poslovne in strokovne vloge, in da med njegove poklicne dolžnosti spada tudi skrb za naslednike. Je samozavesten in zaupa vase, razmišlja kot zmagovalec. Zaveda se, da je motiviranost sodelavcev temelj uspešnega podjetja, da je motiviranje zaposlenih stalen proces, da jih ni dovolj samo motivirati, ampak je potrebno njihovo motiviranost tudi ohranjati. Zaupa vase, svojemu podjetju, svojim izdelkom, svojim sodelavcem, svojim in njihovim sposobnostim. Zaveda se, da bo dobil tisto, kar bo nagradil.

Uspešen vodja zna zaposlene motivirati tudi s kritiko, če je to potrebno. Pri tem upošteva naslednja pravila: skrbno izbere čas pogovora, pogovor vedno poteka na štiri oči, na začetku pogovora sogovorniku pove, da ga ceni in izpostavi njegove pozitivne točke, dosežke in uspehe, govori jasno in odkrito, nikoli ne kritizira človeka kot osebnost, temveč le njegovo obnašanje in ravnanje, kasneje preveri učinke in zaposlenega pohvali, če izpolni dogovorjeno (Denny, 1997, str. 157-161).

## **6. RAZISKAVA MOTIVACIJSKE KLIME V PODJETJU TRIMO D.D.**

### **6.1. Predstavitev Trima d.d.**

Trimo d.d je sodobno organizirana in visoko tehnološko usposobljena delniška družba s sedežem v Trebnjem. Ukvarja se z inženiringom in montažo gradbenih objektov. Med najpomembnejše proizvode podjetja sodijo jeklene montažne zgradbe, jeklene konstrukcije, fasade, strehe, kontejnerji in zvočnoizolativni sistemi. Trimo želi biti prepoznaven po odlični kakovosti izdelkov in celostni ponudbi, prilagojeni vsakemu kupcu posebej. Vizija podjetja je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb, njihovo poslanstvo pa je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Trimo že vrsto let uspešno deluje tudi na mednarodnem trgu, saj trguje z več kot 30 državami. Ima tudi osem lastnih podjetij v tujini, pet zastopništev in štiri predstavništva.

Obvladovanje tehnologij prihodnosti in zagotavljanje vrhunskih gradbenih materialov sta jim pridobila zaupanje arhitektov, projektantov in investitorjev, v sodelovanju z njimi pa vsakodnevno uresničujejo tudi najdrznejše arhitekturne zamisli na vseh koncih Evrope. Imajo lasten razvoj, oddelek za projektiranje, montažo in servisne storitve ter seveda lastno proizvodnjo, tako da lahko kupcu v vsakem trenutku zagotovijo učinkovito in zaključeno ponudbo za montažne objekte, od idejne zasnove do dovršenega objekta.

Ker v Trimu razmišljajo celovito, razvijajo potenciale vsakega posameznika v podjetju, mu omogočajo pridobitev novih znanj in mu nudijo ugodne razmere za razvoj in kreativnost. Strokovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih posvečajo v Trimu veliko pozornosti, saj se zavedajo, da so prav odlično usposobljeni in prizadevni strokovnjaki pripeljali podjetje med priznana in razpoznavna evropska

podjetja. Na podlagi osebnih intervjujev zaposlenih s kadrovske službo in vodji posameznih oddelkov, kjer zaposleni povejo, katerih znanj jim primanjkuje, strokovne službe pa, katera znanja bodo zanje prednostna, pripravijo letne načrte izobraževanja. Izobraževanje je vezano na konkretne projekte, več kot polovico se ga izvede v prostem času. Sodelujejo z domačimi in tujimi strokovnjaki in profesorji. V letu 2001 se je vsak zaposleni v povprečju izobraževal 47 ur. Delež zaposlenih z vsaj višjo stopnjo izobrazbe se je s 15 odstotkov, kolikor je znašal leta 1995, povečal na 29,6 odstotka leta 2001, kar je precej več kot znaša povprečje v slovenskih proizvodnih podjetjih. To zvišanje pa se kaže tudi v 3,28-kratnem povečanju dodane vrednosti na zaposlenega v istem obdobju. Znanje in inovativnost, izpolnjevanje zahtev kupcev in doseženi rezultati dela so tudi bistveni dejavniki za napredovanje.

Tako visoka izobrazbena struktura predstavlja strošek, ki ga je možno povrniti le, če se vse znanje v podjetju usmeri v doseganje glavnega cilja podjetja. Zato je Trimo jasno definiral, kakšne zaposlene želi imeti in ključnih 15 definicij pravega trimovca tudi zapisal v Trimo standardih. Pravi "trimovec" ima naslednje lastnosti:

- je zaposlen v Trimu, ker mu je to izziv za poklicno in osebno rast,
- je osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja,
- prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja,
- je dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne ovire,
- je točen in se drži dogovorov,
- ne zapravlja časa in denarja, je občutljiv za stroške,
- je strokoven in odgovoren za svoje delo,
- je vztrajen in discipliniran,
- je osebno urejen,
- je vljuden do sodelavcev, strank in podjetja in ne širi govoric,
- je pošten,
- je samozavesten in verjame v svoje sodelavce,
- je dober organizator lastnega dela,
- je pobudnik vsaj ene izboljšave na leto,
- je ponosen, da je TRIMOVEC.

Za še boljše komuniciranje je Trimo izdal nekaj knjižic, kjer je natančno in vsem zaposlenim razumljivo predstavljena strategija, poslanstvo, vizija, organizacijska struktura in zelena organizacijska kultura podjetja. Enkrat na leto pripravijo v podjetju zbor vseh zaposlenih, na katerem vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja, prihodnje cilje podjetja in poudari vrednote podjetja, prav tako pa organizirajo okrogle mize o posameznih razvojnih in strokovnih vprašanjih, na katerih lahko sodelujejo vsi, ki jih določeno področje zanima.

Za učinkovit prenos informacij v podjetju skrbijo tudi stalne in začasne delovne skupine. Stalne delovne skupine so kolegij glavne direktorice, strokovni svet za razvoj izdelkov in tehnologij, koordinacijski svet za proizvodnjo ter svet za trženje, ki se sestajajo vsak teden. Veliko več je začasnih delovnih skupin, ki se določajo v okviru razvojnih nalog. Leta 1995 so v podjetju začeli izvajati projekt, ki so ga poimenovali



proces kontinuiranih izboljšav (PKI) in naj bi zaposlene spodbudil k dajanju pobud in predlogov za izboljšave. Od zaposlenih na strokovnih delovnih mestih, teh pa je v podjetju večina, se pričakuje, da vsaj enkrat letno predstavijo novo idejo, predlog ali projekt. Vsak predlog potrdi kolegij direktorice, nato pa zaposleni sami oblikujejo tim, ki ponavadi šteje od pet do osem članov, ki obvladajo različna, idejno povezana področja. Na koncu predlagane rešitve v obliki projektne naloge predstavijo vodstvu podjetja. Ker je neprestano iskanje izboljšav kakovosti izdelkov ali delovnega procesa odgovornost vsakega trimovca, dela pri projektih PKI ne nagradijo denarno, ampak zgolj s simbolnimi nagradami.

V podjetju se zavedajo, da so visoko motivirani zaposleni zelo pomembni za uspešno delo podjetja. Po mnenju vodstva podjetja je največja nagrada za ambiciozne posameznike prav delo, polno izzivov, ter možnost nenehnega izobraževanja, uspešnost delavcev na vseh področjih pa nagradijo z napredovanjem v višji plačilni razred.

Veliko vlagajo v razvoj okolju prijaznih izdelkov in tehnologij, saj je okoljska osveščenost osnovni element njihove poslovne strategije. Skupaj z dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji razvijajo zaključene življenjske kroge izdelkov, kjer se sekundarne surovine ponovno vračajo v proizvodni proces, z uporabo kakovostnih materialov pa razvijajo in proizvajajo varne in zdravju prijazne izdelke. Leta 2000 so pridobili certifikat ISO 14001 kot priznanje za vpeljavo okolju prijaznega proizvodnega programa in tehnološkega procesa.

## **6.2. Metodologija**

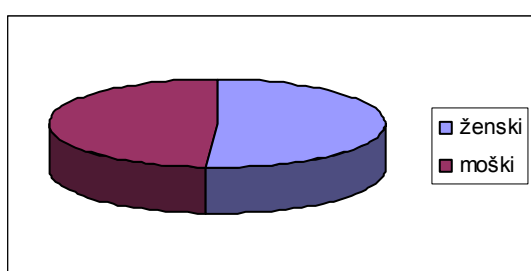
Ker je Trimo d.d. pogosto predstavljen kot primer zglednega, nadpovprečno uspešnega slovenskega podjetja, ki ima v svoji strategiji zapisano, da so ljudje glavna konkurenčna prednost in to dejansko tudi uresničuje v praksi, sem se odločila, da z anketo med zaposlenimi preverim, kako oni ocenjujejo motivacijsko klimo v podjetju. Z raziskavo sem skušala ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo podjetje kot delodajalca, kako so zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju, kako ocenjujejo svoj položaj in pomen njihovega dela za podjetje, vodstvo podjetja in svoje nadrejene, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kaj je njim pri delu najpomembnejše in v kolikšni meri jim podjetje te potrebe tudi zadovoljuje.

Podatke sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika. Gre za priredbo različnih vprašalnikov različnih avtorjev, kot npr. vprašalnik dr. Bogdana Lipičnika, ko je proučeval motivacijsko klimo v slovenskih podjetjih, ter anketa, ki jo je izvedla univerza Cornell v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Izbrala sem deskriptivno metodo, vprašanja so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Vprašalnik meri zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki njihovega dela: s samim delom, z vodstvom podjetja, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. Sestavljen je iz treh delov. Večina vprašanj v anketi je zasnovanih tako, da anketirani na podlagi večstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje. Odgovori so prikazani v grafikonih. Večina jih prikazuje delež zaposlenih, ki se je opredelil za posamezne stopnje na lestvici, za vprašanja 4,

5, 6 in 9 pa so prikazane povprečne ocene. Za ta vprašanja sem izračunala tudi modus, mediano in standardni odklon in varianco, ki jih prikazujem v prilogi. Povprečne ocene vseh anketiranih kažejo, kakšno je njihovo mnenje o posameznem vprašanju glede na ostala vprašanja in zato omogočajo lažjo primerjavo. Drugi del vprašalnika predstavlja lestvica delovnih motivov, ki pokaže področja delovnega (ne)zadovoljstva, v tretjem delu pa so anketiranci navedli nekaj osebnih podatkov. Vprašalnik je bil poslan 64 naključno izbranim vodstvenim, strokovnim, administrativnim ter višjim proizvodnim delavcem, pravilno ga je izpolnilo 49 zaposlenih, lestvico delovnih motivov pa 42 zaposlenih.

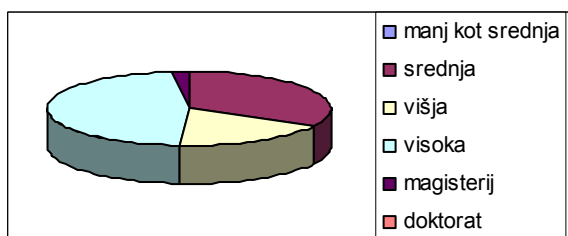
Število zaposlenih, ki so vrnili vprašalnike po spolu, stopnji izobrazbe in starosti prikazujejo sledeči grafi:

Slika 2: Struktura zaposlenih, ki so pravilno izpolnili vprašalnike, po spolu



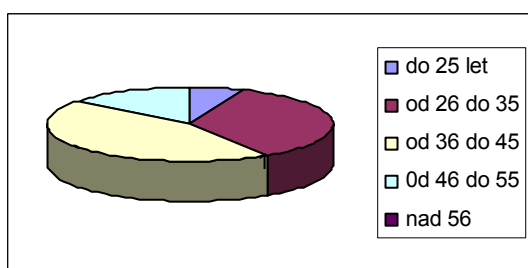
Vir: Podatki iz ankete.

Slika 3: Struktura zaposlenih, ki so pravilno izpolnili vprašalnike, po stopnji izobrazbe



Vir: Podatki iz ankete.

Slika 4: Struktura zaposlenih, ki so pravilno izpolnili vprašalnike, po starosti



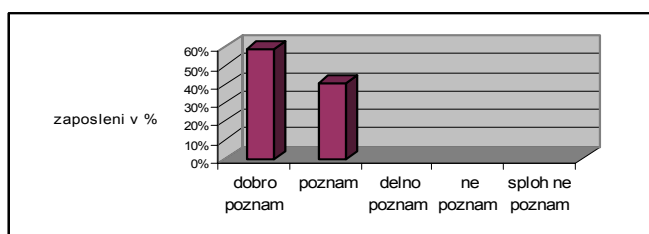
Vir: Podatki iz ankete.

### 6.3. Ugotovitve raziskave

#### ◆ Komuniciranje

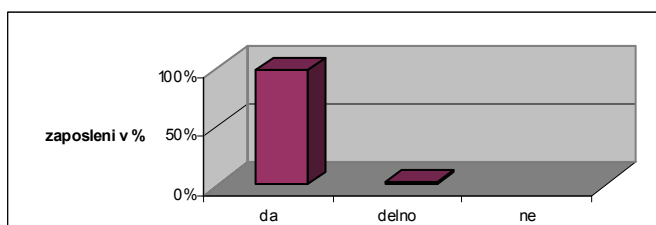
Najprej sem želela ugotoviti, kako dobro zaposleni poznajo cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja ter ali natančno vedo, kakšne so njihove naloge in kaj se od njih pričakuje, da bi bili cilji podjetja tudi doseženi (glej sliko 5 in 6). Iz odgovorov je razvidno, da so zaposleni v Trimu s poslovanjem podjetja zelo dobro seznanjeni, saj jih več kot polovica meni, da cilje, strategijo in rezultate dobro poznajo, prav tako jih poznajo tudi vsi ostali. Večina tudi dobro ve, kaj se od njih zahteva, kar kaže na to, da je komuniciranje v podjetju učinkovito, saj zaposleni razumejo sporočila vodstva in se nanje primerno odzivajo.

Slika 5: Kako dobro poznate cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja?



Vir: Podatki iz ankete.

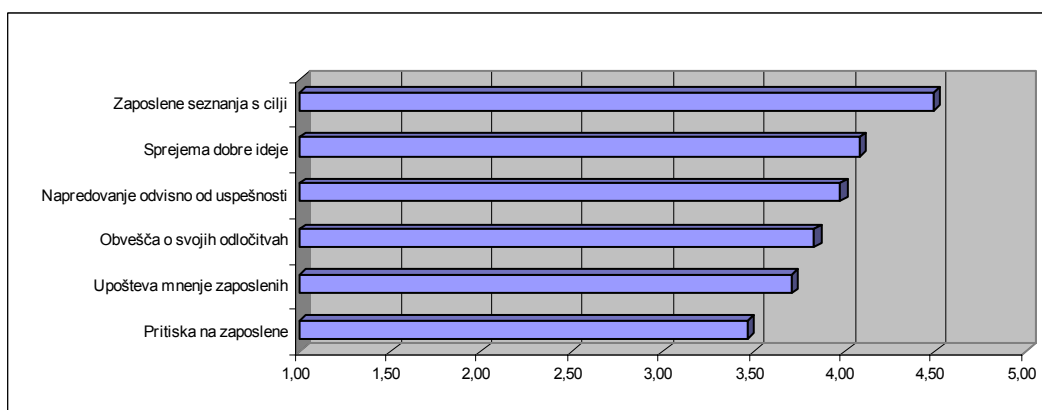
Slika 6: Ali vam je jasno, kako morate delati, da bodo cilji podjetja doseženi?



Vir: Podatki iz ankete.

Dobra komunikacija je življenjska sila podjetja. Nastopa v različnih oblikah, kot so govorjena in pisana beseda ter poslušanje. Komuniciranje v podjetju je prvenstveno naloga vodstva. Potreba delavcev po tem, da so ustrezno obveščeni, in sposobnost vodij, da vse vrste informacij pravilno posredujejo, sta v vsakem podjetju bistvena elementa. Da so zaposleni z obveščanjem v podjetju zadovoljni, dokazujejo tudi ocene, ki so jih dodelili vodstvu podjetja (slika 7).

Slika 7: Vodstvo podjetja



( 1 – nikoli, 5 – vedno)

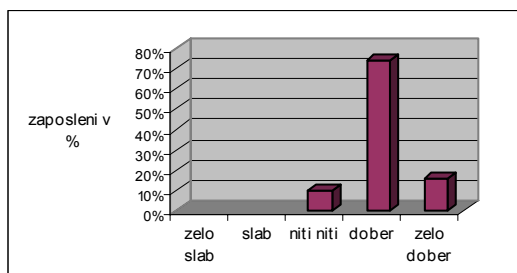
Vir: Podatki iz ankete.

Iz grafa je razvidno, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z delovanjem vodstva, saj se povprečne ocene za posamezne trditve nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Ponovno se pokaže, da so zaposleni zelo zadovoljni s pretokom informacij v podjetju. Prevladuje mnenje, da jih vodstvo podjetja redno seznanja s cilji (ocena 4,5), obvešča o svojih odločitvah (ocena 3,8) ter sprejema njihova mnenja in dobre ideje (ocena 4,1). Malce zaskrbljujoča je le ugotovitev, da ima kar 90 odstotkov zaposlenih občutek, da vodstvo občasno, pogosto ali vedno vrši pritiske na zaposlene. Ta odgovor je nekoliko presenetljiv, če upoštevamo dejstvo, da zaposleni dobro poznajo cilje podjetja, da je komunikacija na vseh ravneh dobra ter da vedo, kaj se od njih zahteva. Mnenja anketiranih glede posameznih postavk se najbolj razlikujejo pri oceni, kako pogosto vodstvo zaposlene obvešča o svojih odločitvah, najbolj enotni pa so pri trditvi "zaposlene seznanja s cilji".

#### ◆ Zaposleni in podjetje

Da so zaposleni zadovoljni s podjetjem kot delodajalcem, nam dokazuje tudi analiza naslednjega grafikona.

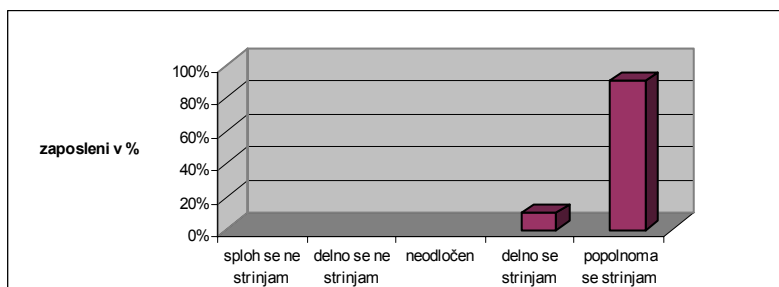
Slika 8: Kako bi ocenili odnos podjetja do zaposlenih?



Vir: Podatki iz ankete.

Kar 90 odstotkov zaposlenih meni, da je odnos dober oziroma zelo dober. Občutke zaposlenih o podjetju sem ugotavljala tudi s trditvijo: "Ponosen sem, da sem zaposlen v Trimu." (slika 9).

Slika 9: Ponosen(na) sem, da sem zaposlen(a) v podjetju Trimu.

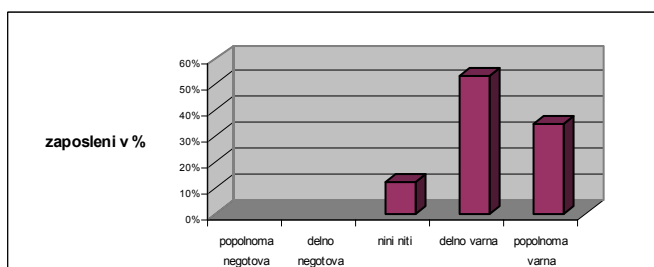


Vir: Podatki iz ankete.

Iz dobljenih odgovorov je opazna velika pripadnost podjetju, saj se vsi odgovori nahajajo na področju strinjanja, 90 odstotkov anketiranih pa se s trditvijo popolnoma strinja. Ugotovitev ne preseneča, če upoštevamo, da ima podjetje velik ugled v svojem okolju. Prav tako imajo v Trimu jasno oblikovana merila za izbiro novih zaposlenih, saj je vklopitev v organizacijsko kulturo podjetja ključnega pomena za podjetje in ljudi, ki delajo v njem.

Varna in stalna zaposlitev je v današnjih negotovih razmerah zanesljivo eden tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vpliva na to, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in se lahko v celoti posvetijo svojim nalogam. Kot popolnoma ali delno varno je zaposlitev v podjetju ocenilo kar 88 odstotkov zaposlenih (slika 10).

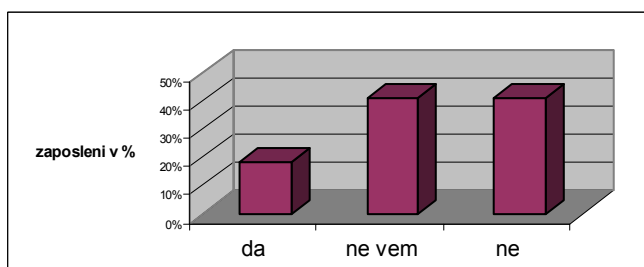
Slika 10: Koliko se vam zdi zaposlitev v podjetju varna?



Vir: Podatki iz ankete.

Da jim varno delovno mesto veliko pomeni ter da so s svojim položajem v podjetju zadovoljni, kaže tudi ugotovitev, da bi bilo le 18 odstotkov vprašanih pripravljenih sprejeti manj varno zaposlitev, četudi bi v zameno prejeli višjo plačo (slika 11).

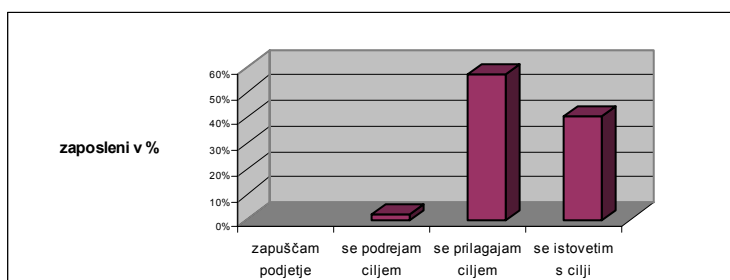
Slika 11: Ali bi bili pripravljeni sprejeti manj varno zaposlitev v zameno za višjo plačo?



Vir: Podatki iz ankete.

Zanimiva je tudi analiza odgovorov na vprašanje, v kakšni vlogi zaposleni vidijo sami sebe, saj se da iz odgovorov sorazmerno enostavno razbrati, kakšna je dejanska motiviranost zaposlenih za delo, ki ga opravljajo v podjetju (slika 12). Edina prava in dolgoročno učinkovita motivacija je namreč samo tista, ki zaposlenim omogoča pravo, resnično zadovoljstvo pri delu. Od delavca, ki mu delo predstavlja le vir sredstev za preživetje, prav gotovo ni pričakovati nadpovprečno uspešnega, učinkovitega in ustvarjalnega dela.

Slika 12: V kakšni vlogi vidite samega sebe?

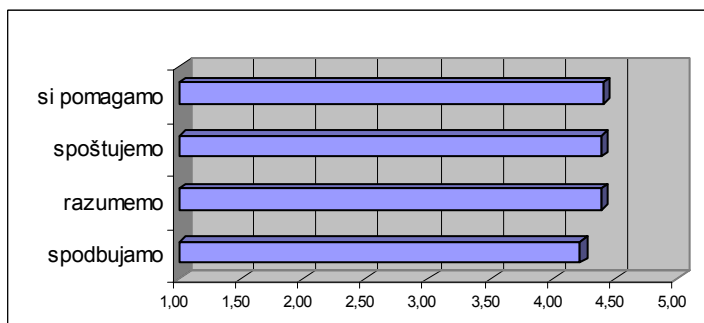


Vir: Podatki iz ankete.

Iz grafikona je razvidno, da je nivo motiviranosti zelo visok, saj se 41 odstotkov zaposlenih istoveti s cilji podjetja in so svojemu delu popolnoma predani, 57 odstotkov zaposlenih pa se ciljem prilagaja in so aktivni izvajalci delovnih nalog. Zanimivo je, da med anketiranimi ni nobenega, ki bi bil odločen ob prvi priložnosti zapustiti podjetje.

Za uspešno in motivirano delo je prav gotovo pomembno tudi vzdušje med sodelavci (slika 13). To je v Trimu na visokem nivoju, kar kažejo visoke povprečne ocene vseh postavk. Očitno je, da se zaposleni s svojimi sodelavci zelo dobro razumejo, njihovi odnosi so dobri, saj se spoštujejo in si medsebojno pomagajo ter med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo.

Slika 13: S sodelavci v oddelku se:



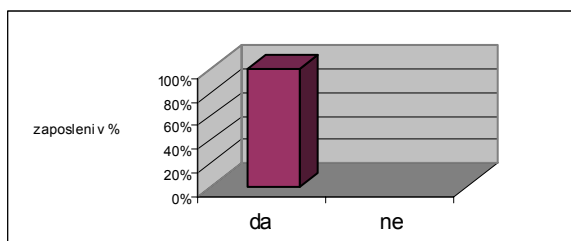
(1 – nikoli, 5 – vedno)

Vir: Podatki iz ankete.

#### ◆ Izobraževanje, usposabljanje in napredovanje

Čim pestrejša je vsebina dela, tem večja je potreba po novih znanjih. Čeprav izobraževanje zaposlene odtegne od njihovega dela, je koristno in pripomore k raznolikosti dela, obenem pa deluje motivacijsko. Za izobraževanje je v podjetju Trimo odlično poskrbljeno, kar je razvidno tudi iz grafikonov 14 in 15.

Slika 14: Ali ste zadovoljni z oblikami in vsebinami izobraževanja, ki vam jih omogoča podjetje?

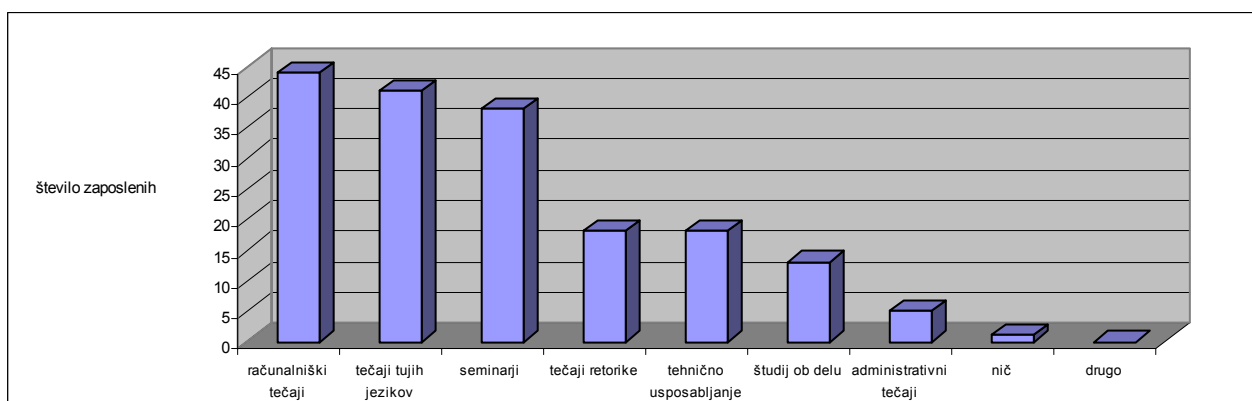


Vir: Podatki iz ankete.

Prav vsi zaposleni so izrazili zadovoljstvo z oblikami in vsebinami izobraževanja, iz naslednjega grafikona pa je razvidno, da je bila večina zaposlenih deležna najmanj treh oblik usposabljanja.

Večina anketiranih obiskuje računalniške tečaje (90 odstotkov) in tečaje tujih jezikov (84 odstotkov). Seminarjev doma in v tujini se udeležuje 78 odstotkov zaposlenih, tečajev retorike in tehničnega usposabljanja 37 odstotkov, petnajstim anketiranim pa podjetje omogoča študij ob delu. Samo eden je odgovoril, da ni bil deležen nobene oblike izobraževanja v podjetju.

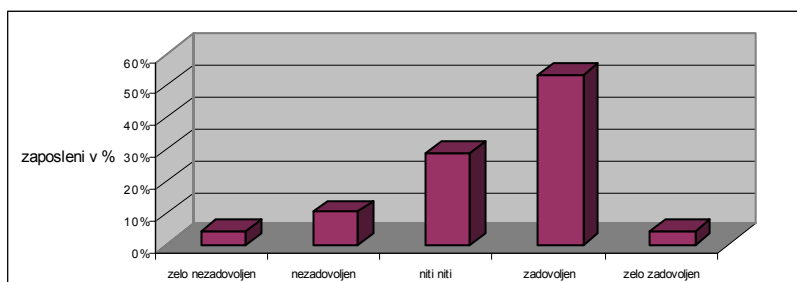
Slika 15: Katerih plačanih oblik izpopolnjevanja in izobraževanja ste bili deležni kot zaposleni v vašem podjetju?



Vir: Podatki iz ankete.

Z izobraževanjem in usposabljanjem je povezano tudi napredovanje. Zaposleni morajo vedeti, kakšne možnosti napredovanja imajo v podjetju, tako v smislu višje plače v okviru istega delovnega mesta ali napredovanja na bolj zahtevno delovno mesto in z njim povezane višje plače. Če jim bo ponujena priložnost za napredovanje, se bodo sposobni in ambiciozni zaposleni prav gotovo bolj potrudili in jo skušali izkoristiti. Na vprašanje, ali so zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju, so anketirani odgovarjali manj enotno (standardni odklon 0,90). Malo več kot polovica vprašanih je s sistemom napredovanja zelo zadovoljna oziroma zadovoljna, 29 odstotkov jih je odgovorilo, da niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, ostali pa menijo, da je sistem potrebno spremeniti (slika 16).

Slika 16: Ali ste zadovoljni z delovanjem sistema napredovanja v vašem podjetju?

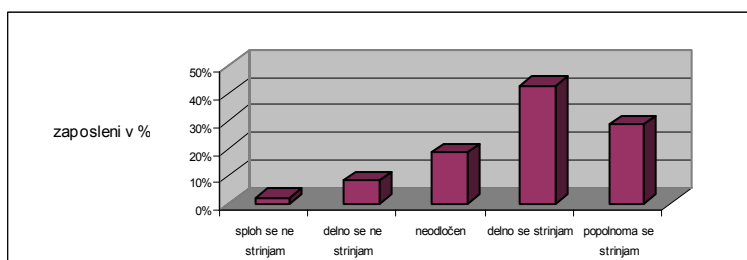


Vir: Podatki iz ankete.

Podobno sliko kažejo tudi odzivi na trditev: "Imam dobre možnosti napredovanja." (slika 17). Približno 70 odstotkov vprašanih se s trditvijo popolnoma ali vsaj delno strinjajo, okoli 20 odstotkov se jih ne more opredeliti, ostali pa se s sistemom napredovanja v podjetju ne strinjajo.



Slika 17: Imam dobre možnosti napredovanja.



Vir: Podatki iz ankete.

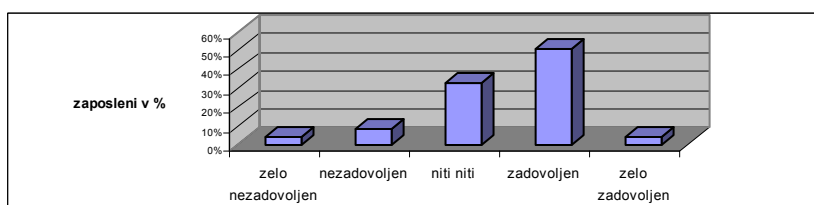
Zaposleni v povprečju menijo, da je napredovanje delavca večinoma odvisno od njegove delovne uspešnosti (slika 7). Kljub temu pa 29 odstotkov vprašanih misli, da vodstvo podjetja pri odločanju o tem, kdo bo napredoval, občasno uporabi druge kriterije. Sicer so glavni kriteriji, ki jih podjetje upošteva pri napredovanju, znanje in inovativnost, izpolnjevanje zahtev kupcev in doseženi rezultati dela. Morda je sistem napredovanja v podjetju premalo prozoren ali pa zaposleni z njim niso dovolj seznanjeni in zato nekateri pričakujejo preveč oziroma menijo, da nimajo enakih in realnih možnosti za napredovanje in da sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

#### ◆ Plača in sistem nagrajevanja

Čeprav različne ljudi motivirajo različni, včasih tudi popolnoma nasprotni načini in metode, je plača za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in zato pri vrhu prioritete lestvice posameznika. Zato in zaradi "večnega" nezadovoljstva zaposlenih s plačo sem plači in sistemu nagrajevanja med vsemi dejavniki v raziskavi namenila največ pozornosti.

Naslednji graf prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z višino plače (slika 18). Iz njega je razvidno, da je 55 odstotkov zaposlenih s svojo plačo zadovoljnih (med njimi sta dva zelo zadovoljna), tretjina ni niti zadovoljna niti nezadovoljna, le 12 odstotkov pa je s svojim zaslužkom nezadovoljnih, med njimi sta tudi dva zelo nezadovoljna.

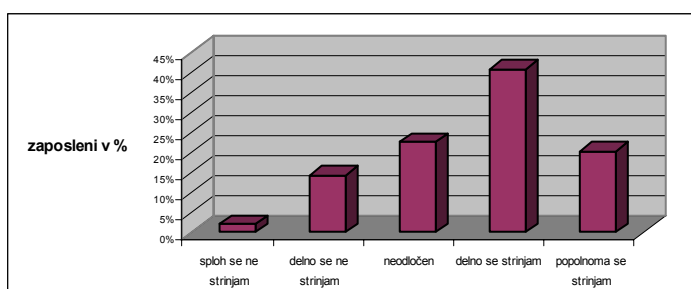
Slika 18: Zadovoljstvo zaposlenih z višino plače.



Vir: Podatki iz ankete.

Podobno sliko kaže tudi analiza naslednje trditve.

Slika 19: Moj zaslužek je dober.

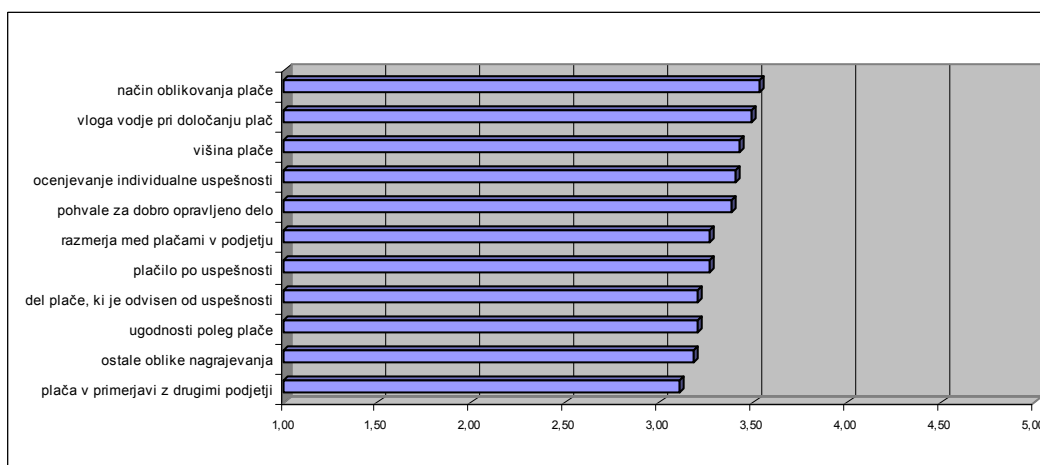


Vir: Podatki iz ankete.

S tem se popolnoma ali delno strinja 61 odstotkov zaposlenih, 16 odstotkov pa meni, da ne zaslužijo dobro. Iz tega lahko zaključim, da so zaposleni z višino svojega zaslužka v povprečju zadovoljni. Popolnega zadovoljstva s plačo v podjetju ni, ga pa tudi ni bilo moč pričakovati, saj se še tako visoke plače človek hitro navadi in kmalu pričakuje in hoče še več.

Kako so z različnimi vidiki plače in s sistemom nagrajevanja v povprečju zadovoljni zaposleni (ocenjevali so s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer pomeni ocena 1 zelo nezadovoljen, pet pa zelo zadovoljen), lahko vidimo na naslednjem grafu (slika 20). Iz grafa je razvidno, da v splošnem prevladuje zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja, saj se povprečne vrednosti za vse postavke nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Največje zadovoljstvo vzbuja način oblikovanja plače, ki ima povprečno oceno kar 3,53, najmanj zadovoljni pa so s svojo plačo, če jo primerjajo s tistim, kar druga podjetja plačujejo za podobno delo. Povprečna ocena pa je še vedno dokaj visokih 3,10. Prevladujejo ocene "zadovoljen" in "niti zadovoljen niti nezadovoljen", zelo redki pa so tisti, ki so posamezno postavko v grafu ocenili z oceno 1 ali 5. Mnenja zaposlenih se najbolj razlikujejo pri oceni ostalih oblik nagrajevanja poleg plače (standardni odklon 0,91), najbolj enotni pa so v oceni načina oblikovanja plače (standardni odklon 0,74).

Slika 20: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja v podjetju

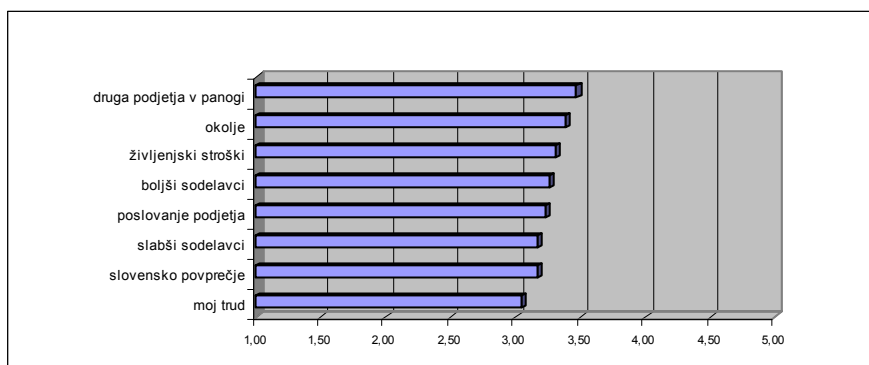


(1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Vir: Podatki iz ankete.

Zaposleni nenehno primerjajo svojo plačo z drugimi v podjetju in zunaj njega. Če podjetje nameni komunikaciji in razlaganju sistema plač in nagrajevanja veliko pozornosti, tako da ga zaposleni dobro poznajo, če dobivajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo, in če poznajo poslovne cilje in rezultate ter konkurenčni položaj podjetja, potem bodo njihove primerjave realnejše. Relativno vrednost plače sem poskušala ugotoviti z naslednjo primerjavo (slika 21). Pri tem so imeli zaposleni na voljo petstopenjsko ocenjevalno lestvico (od ocene 1, ki pomeni zelo slaba, do 5, ki označuje plačo kot zelo dobro).

Slika 21: Kakšna je vaša plača v primerjavi s/z:



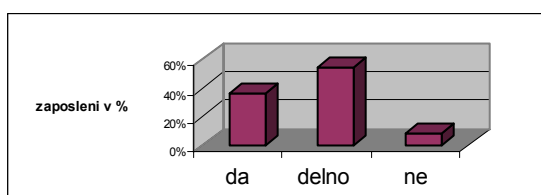
(1 – zelo slaba, 5 – zelo dobra)

Vir: Podatki iz ankete.

Spet se povprečne ocene vseh postavk nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Tudi tu je večina zaposlenih svojo plačo ocenila kot "niti dobro niti slabo" ter "dobro". Najbolj zadovoljni v povprečju so s svojo plačo, kadar jo primerjajo z drugimi podjetji v panogi (povprečna ocena 3,47), najmanj pa so zadovoljni z višino svoje plače glede na trud, ki ga vložijo v svoje delo (povprečna ocena 3,04). Zanimivo je, da so ocenili svojo plačo v primerjavi z boljšimi sodelavci bolje, kot če jo primerjajo s slabšimi sodelavci. Na podlagi tega lahko sklepamo, da obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju na zaposlene ne deluje stimulatивно, saj predvsem bolj uspešni posamezniki za svoje izjemno dobro delo niso deležni ustreznega povišanja plače in možnosti napredovanja. Podjetje bi moralo več poudarka nameniti tistemu delu plače, ki je vezan na uspešnost. Mnenja zaposlenih se najbolj razlikujejo, ko primerjajo svojo plačo s slovenskim povprečjem (standardni odklon 0,89), najbolj enotni pa so, ko jo primerjajo s plačo boljših sodelavcev (standardni odklon 0,81).

Čeprav so povprečne ocene posameznih postavk plače in ostalih oblik nagrajevanja sorazmerno visoke, nam odgovori na naslednja vprašanja razkrijejo, da obstajajo na področjih nagrajevanja delovne uspešnosti, ostalih oblik nagrajevanja poleg plače in razmerij med plačami v podjetju še določene rezerve in možnosti, ki bi jih podjetje moralo izkoristiti. Na vprašanje, ali jih sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev, več kot polovica zaposlenih odgovarja, da le delno (slika 22). Kljub temu je potrebno dodati, da le 8 odstotkov zaposlenih meni, da sistem plač in nagrajevanja ne zagotavlja dodatne spodbude za boljše delo.

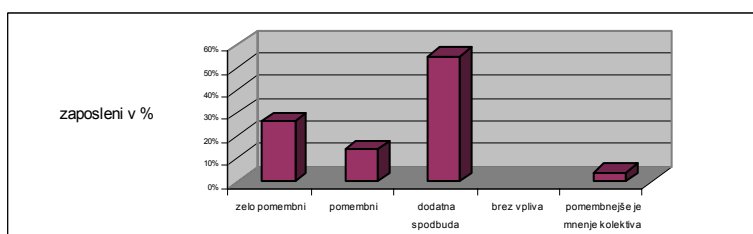
Slika 22: Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?



Vir: Podatki iz ankete.

Morda bi dodatno spodbudo lahko črpali iz večje uporabe nagrad in priznanj zaposlenim. Vsi razen dveh zaposlenih, ki menita, da je pomembnejše mnenje kolektiva, priznavajo, da jim nagrade, priznanja in ugled, ki ga uživajo v podjetju, pomenijo vsaj dodatno spodbudo in za svoje delo radi dobijo priznanje svojih nadrejenih (slika 23).

Slika 23: Kako pomembni so za vas ugled, nagrade in priznanja?



Vir: Podatki iz ankete.

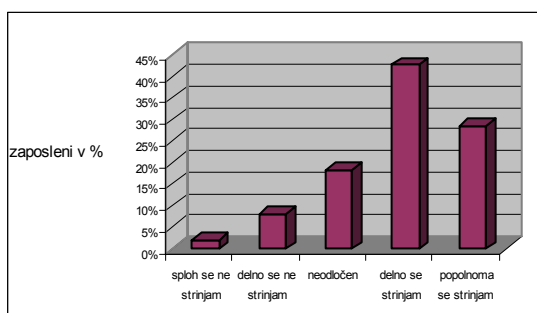
Področje nematerialnih nagrad je v podjetjih pogosto precej zanemarjeno, čeprav je dokazano, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale in priznanja pomembno prispevajo k večji motiviranosti zaposlenih za delo. Kako lahko podjetje pohvali zaposlene za njihove dosežke? Na voljo ima različne možnosti kot npr.:

- čas (npr. prosto popoldne, prost petek za celoten oddelek)
- zabava (npr. vstopnica za koncert, nogometno tekmo)
- trofeje, plakete (denar se pozabi, to ostane)
- priložnost (npr. za izobraževanje v tujini, predstavitev projekta)

Naloga vodstva je, da prepozna potrebe, želje in življenjski slog ljudi ter temu ustrezno prilagodi nagrade in spodbude, ki so jim namenjene.

Večina podjetji ima prav na področju povezovanja plač z uspešnostjo še veliko skritih rezerv za motiviranje svojih zaposlenih. Z naslednjo trditvijo sem ugotavljala, kako zaposleni dojemajo povezavo plače z uspešnostjo. Večina zaposlenih se s trditvijo: "Če bom pri svojem delu uspešen, bom verjetno dobil povišanje plače." delno (43 odstotkov) ali popolnoma strinja (29 odstotkov), le 10 odstotkov pa se sploh oziroma delno ne strinja. Dodaten napor in večja uspešnost pri delu se jim torej tudi finančno obrestuje (slika 24).

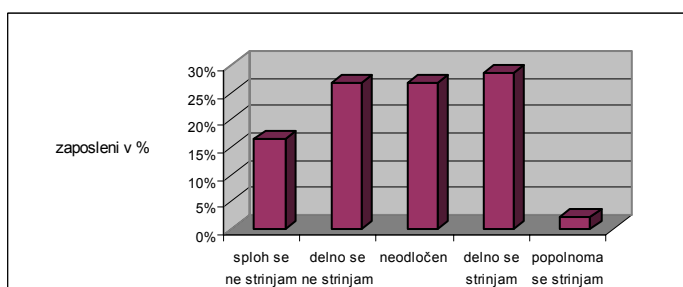
Slika 24: Če bom pri svojem delu uspešen(na), bom verjetno dobil(a) povišanje plače.



Vir: Podatki iz ankete.

Precej manj spodbudni pa so odzivi zaposlenih na trditev: "Zdi se, da dobijo dobri in slabi delavci enaka povišanja plače." (slika 25). 31 odstotkov se s trditvijo delno ali popolnoma strinja, 27 odstotkov je neopredeljenih, 43 odstotkov pa se sploh (16) oziroma delno ne strinja (27). Struktura odgovorov je presenetljiva tudi zato, ker v podjetju obstajajo jasni kriteriji za ocenjevanje individualne uspešnosti, s katerimi so zaposleni v povprečju zadovoljni (slika 20) in ki omogočajo ustrezno in pravično nagrajevanje zaposlenih glede na doseženo delovno uspešnost. Vendar pa se ocenjena delovna uspešnost ne odraža v višini zaslužka oziroma ga zaposleni ne zaznavajo kot pravičnega, saj po njihovem mnenju ne odraža prispevkov posameznikov k uspešnosti poslovanja podjetja. Odgovori anketiranih še enkrat nakažejo, da je sistem nagrajevanja v podjetju premalo stimulativen in so zato potrebne določene spremembe.

Slika 25: Zdi se, da dobijo v našem podjetju dobri in slabi delavci enaka povišanja plače.



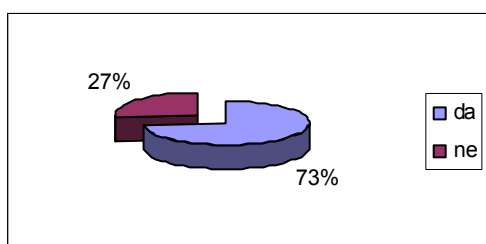
Vir: Podatki iz ankete.

Odločitev o tem, zakaj, kako in kdaj se posamezniku lahko zviša plača je morda celo najpomembnejša strateška odločitev glede plač in nagrajevanja. Zvišanje plač ima namreč zelo močno sporočilno vrednost in usmerja pozornost oz. prizadevanja zaposlenih k posameznim merilom, ki so osnova za določanje zvišanja plač (npr. doseganje proizvodnega plana, zmanjšanje stroškov materiala, povečanje zadovoljstva strank, obvladovanje novih znanj, itd.). Zato morajo v podjetju pri oblikovanju meril za zvišanje plače zelo natančno proučiti, kakšno vedenje zaposlenih želijo, da bodo čim bolj uspešni pri uresničevanju strategije podjetja. Vsako merilo uspešnosti morajo presoditi z vidika spodbujanja zelenega vedenja zaposlenih, nato pa ta merila povezati še z drugimi aktivnostmi na področju ravnanja s človeškimi

viri, kot so metode izbora kadrov in odpuščanja zaposlenih, procesi načrtovanja karier, organiziranje usposabljanj, ipd. (Zupan, 1995a, str. 69).

Iz naslednjega grafikona je razvidno, da je materialnega nagrajevanja, ki je pogojeno s kakovostjo poslovanja podjetja, deležno kar 73 odstotkov zaposlenih (slika 26). V podjetju se zavedajo, da je tovrstna oblika materialnega nagrajevanja zaposlenih povsod po svetu eden najbolj uveljavljenih in učinkovitih motivacijskih instrumentov, ki zaposlene spodbuja k še bolj učinkovitemu delu in jih motivira, da se še bolj osredotočijo na doseganje ciljev podjetja.

Slika 26: Ali pri vašem delu obstaja pozitivna odvisnost med poslovnim rezultatom podjetja in višjimi prejemki posameznika?



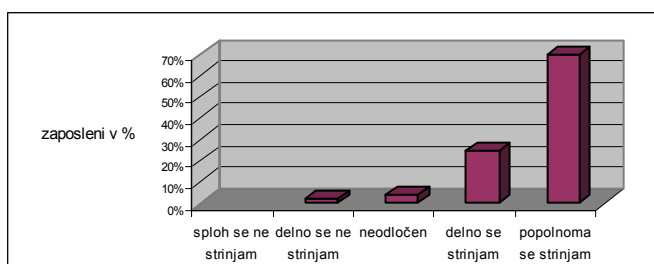
Vir: Podatki iz ankete.

#### ◆ Lastnosti dela

Zanimanje za neko delo je odvisno od vsebine dela, kompleksnosti in občutenja dosežkov po uspešno dokončanem delu. Trditve v nadaljevanju se nanašajo na lastnosti dela samega. Poskušala sem ugotoviti, ali te lastnosti delujejo na zaposlene z vidika motivacije pozitivno ali ne.

S naslednjo trditvijo sem skušala ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo svoje delo. Kar 70 odstotkov zaposlenih se popolnoma, 25 odstotkov pa delno strinja, da jim njihovo delo predstavlja izziv. Osebni izziv ponujajo samo naloge oziroma cilji, za katere mora zaposleni porabiti približno 80 odstotkov svojih potencialov, da jih doseže. Če cilj močno presega znanje in zmožnosti posameznika, ga le-ta sploh ne bo poskušal doseči, in to ne glede na višino nagrade, ki mu je za to ponujena. Cilji morajo biti zahtevni, vendar ne smejo presegati zmožnosti zaposlenih, sicer se jih sploh ne bodo lotili (Kragelj, 2002, str. 15).

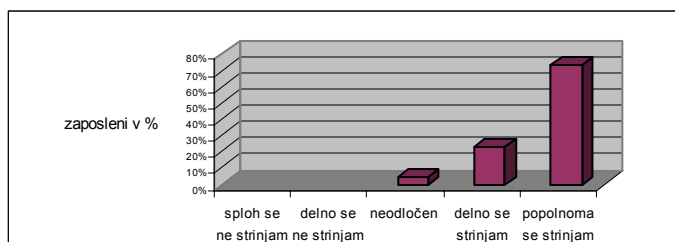
Slika 27: Delo mi predstavlja izziv.



Vir: Podatki iz ankete.

Zelo podobno so se odzvali tudi na trditev: "Moje delo je pestro in zanimivo." (slika 28). Monotonost dela utruja, pojavi pa se takrat, kadar je sposoben človek razporejen na delovno mesto, katerega zahteve je že zdavnaj prerasel. Vsebina in kompleksnost dela ter občutek po uspešno dokončanem delu so tisti dejavniki, ki naredijo delo zanimivo in raznoliko. Če izvedbo celotne naloge zaupamo enemu zaposlenemu, na ta način povečujemo njegovo predanost nalogi in posredno podjetju ter razvijamo njegove še neizrabljene sposobnosti.

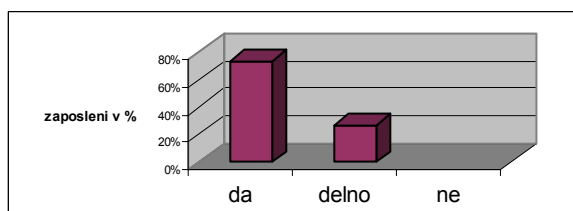
Slika 28: Moje delo je pestro in zanimivo.



Vir: Podatki iz ankete.

Za zaposlenega so zelo pomembne tudi informacije, kakšen pomen ima njegovo delo za podjetje. Zaposleni v Trimu se dobro zavedajo, da s svojim delom pomembno prispevajo k doseganju skupnih ciljev podjetja (slika 29). Kar 73 odstotkov jih meni, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od njihovega dela in prav nihče ne misli, da temu ni tako.

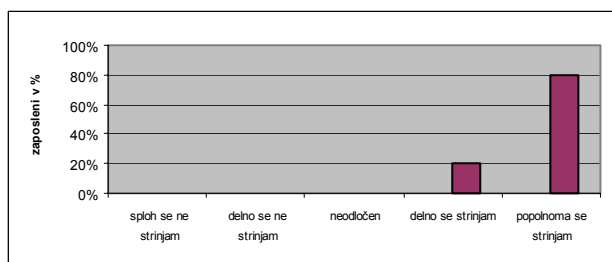
Slika 29: Ali menite, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela?



Vir: Podatki iz ankete.

Zato tudi ne preseneča, da se zaposleni čutijo odgovorne za rezultate svojega dela (slika 30).

Slika 30: Odgovoren sem za rezultate svojega dela.



Vir: Podatki iz ankete.

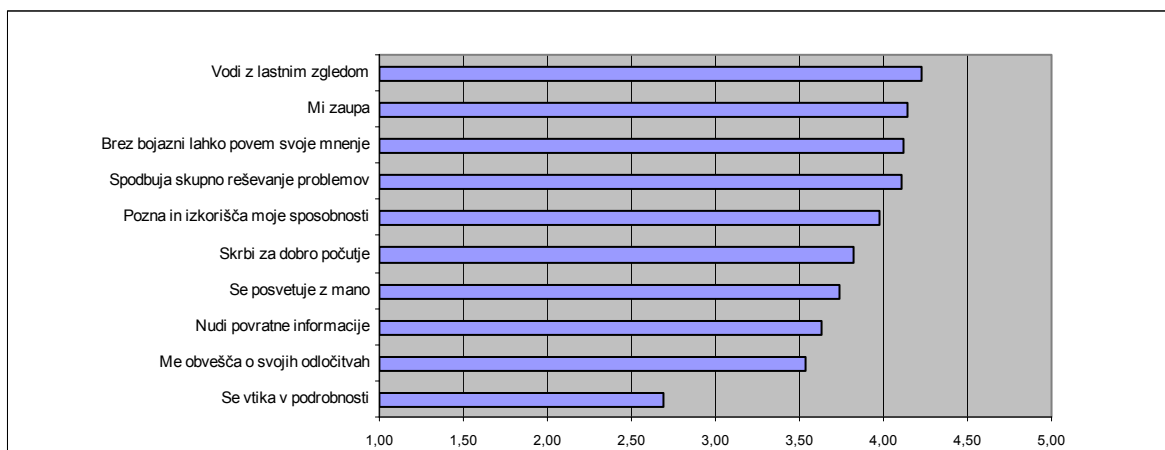
Sklepamo lahko, da imajo pri delu dovolj samostojnosti, da o postopkih in delovnih operacijah tudi razmišljajo in jih ne samo izvršujejo, to pa povzroča nastanek občutka odgovornosti in samoiniciativnosti, kar pospešuje razvoj in napredek tako posameznika kot tudi podjetja kot celote.

#### ◆ Vodenje

Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k učinkoviti izrabi kadrovskih virov v podjetju in njegovi uspešnosti. Posameznik lahko povsem ustreza formalnim zahtevam delovnega mesta, a kljub temu dosega le podpovprečne delovne rezultate. Včasih so vzrok za to njegove osebne lastnosti in zmožnosti, velikokrat pa je za slabe dosežke na delovnem mestu krivo tudi pomanjkanje motivacije. Pozitivno delovno okolje, ki naj bi ga ustvarjal vodja, je bistvena podlaga za motivacijo zaposlenih, neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi pa sta med glavnimi razlogi za odhod dobrih kadrov iz podjetja.

Z naslednjimi trditvami sem poskušala ugotoviti, kakšen je v podjetju odnos med delavci in njihovimi neposrednimi vodji (slika 31). Povprečne ocene vseh postavk se nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice, kar kaže na to, da so zaposleni zadovoljni s svojimi nadrejenimi. Malce jih moti, da se vodje občasno vtikajo v podrobnosti, na drugi strani pa so visoko ocenili vodenje z lastnim zgledom, skupno reševanje problemov, izmenjavo mnenj ter zaupanje, ki ga imajo do svojih podrejenih. Prav tako si upajo odkrito povedati svoje mnenje. Najbolj enotni so zaposleni pri ocenjevanju stopnje zaupanja vodij do svojih podrejenih (standardni odklon 0,68), najbolj pa se njihova mnenja razlikujejo v tem, kako dosledni so njihovi vodje pri dajanju povratnih informacij (standardni odklon 1).

Slika 31: Moj vodja



Vir: Podatki iz ankete.

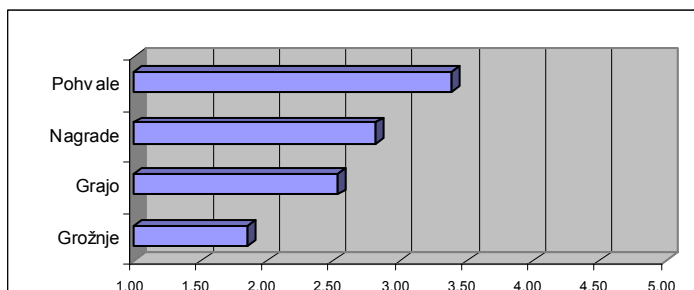
(1 – nikoli, 5 – vedno)

Zanimalo me je tudi, kako pogosto vodje uporabljajo nagrade, pohvale, grožnje in grajo (slika 32). Iz grafikona je razvidno, da vodje pogosteje uporabljajo pohvale in nagrade kot grajo in grožnje. Največkrat se odločijo za pohvalo, občasno so najboljši deležni tudi nagrad. Zavedajo se, da je prispevke, ki so za podjetje pomembni, potrebno nagraditi, saj z nagrajevanjem posameznikov spodbujajo tekmovalnost med



zaposlenimi in s tem zvišujejo motivacijo. Dober vodja pa zna motivirati tudi s konstruktivno kritiko, seveda pa mora pri tem upoštevati določena pravila.

Slika 32: Vodja uporablja



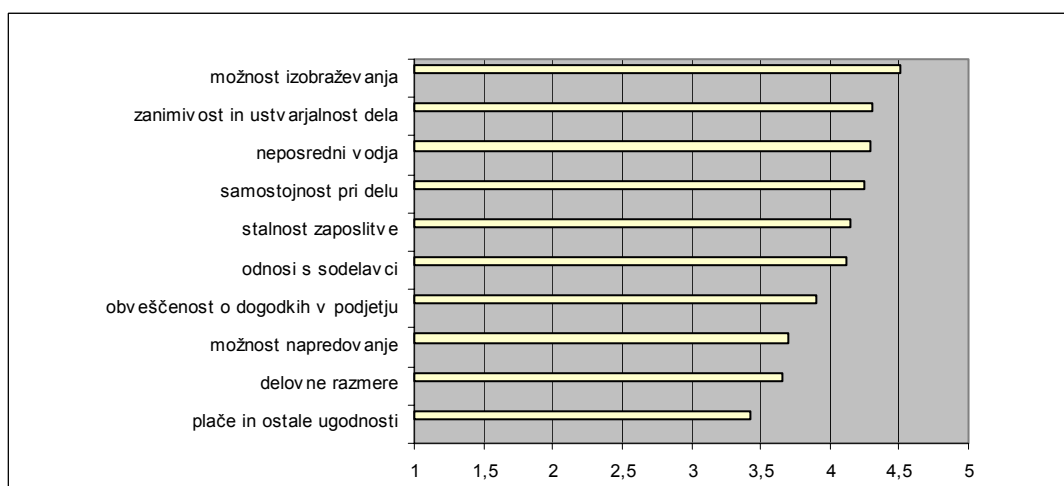
(1 – nikoli, 5 – vedno)

Vir: Podatki iz ankete.

#### ◆ Zadovoljstvo pri delu

Na koncu sem želela še enkrat neposredno ugotoviti, kako so s posameznimi motivacijskimi dejavniki pri delu zadovoljni zaposleni (slika 33). S pomočjo petstopenjske lestvice, na kateri 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen, so ocenjevali naslednje dejavnike: delovne razmere, možnost napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in ostale materialne ugodnosti, stalnost zaposlitve, odnosi s sodelavci, samostojnost pri delu, neposredni vodja, zanimivost in ustvarjalnost dela ter možnost izobraževanja.

Slika 33: Povprečne stopnje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi motivacijskimi dejavniki



(1 – zelo nezadovoljni, 5 – zelo zadovoljni)

Vir: Podatki iz ankete

Spet se vse povprečne ocene nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Najvišjo povprečno oceno je dosegel dejavnik možnost izobraževanja (4,51), kar ne preseneča, saj podjetje izobraževanju svojih zaposlenih res namenja veliko pozornosti. Najnižjo povprečno oceno pa je dobil dejavnik plača in ostale materialne ugodnosti (3,43). Pri interpretaciji rezultatov lahko uporabimo naslednji dve pravili (Pogačnik, 1997, str. 80):

- nezadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 20 odstotkov ocen v kategorijah 1 in 2,
- zadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 50 odstotkov ocen v kategorijah 4 in 5.

Ugotovimo lahko, da so zaposleni z vsemi najpomembnejšimi dejavniki v podjetju zadovoljni. Ocene so najbolj razpršene pri oceni odnosov med sodelavci, najmanj pa pri oceni možnosti izobraževanja.

#### ◆ Lestvica delovnih motivov

Lestvica delovnih motivov je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenega oziroma skupine zaposlenih. Zadovoljstvo z delovno situacijo meri posredno. Obsega 17 motivov, ki so jih zaposleni razvrstili glede na njihovo pomembnost, in sicer dvakrat. Najprej so v stolpcu "Takšno je moje delo" opisali motivacijske značilnosti sedanjega dela, nato pa so v stolpcu "Takšno delo bi želel(a)" opisali svoje želje. Razhajanja med stolpcema kaže na področja motivacijske napetosti oziroma na delovno (ne)zadovoljstvo. Čim večja je razlika med njima, tem večje je nezadovoljstvo z delovno situacijo.

Iz preglednice "Takšno je moje delo" je razvidno, da je za sedanje delo najbolj značilen dejavnik zanimivo in ustvarjalno delo. Dokaz temu je najvišji odstotek udeležbe na prvem mestu (Rang 1), na prvih treh mestih (Rang 1-3) ter najnižji povprečni rang, ki je kar za 1,57 točke nižji od naslednjega. Na drugem mestu lestvice značilnih dejavnikov sedanjega dela se nahaja priložnost za osebni razvoj. Pri tem dejavniku opazimo sorazmerno nizek delež udeležbe na prvem mestu, saj imata dejavnika dobri odnosi s sodelavci, ki zaseda četrto mesto na lestvici, in samostojnost in odgovornost pri delu, ki zaseda tretje mesto, ta kazalec večji. Povprečni rang pa je za 0,73 točke nižji od povprečnega ranga dejavnika samostojnost in odgovornost pri delu ter za 1,52 točke nižji od povprečnega ranga dejavnika dobri odnosi s sodelavci. Na petem mestu je dober vodja, s povprečnim rangom 6,83.

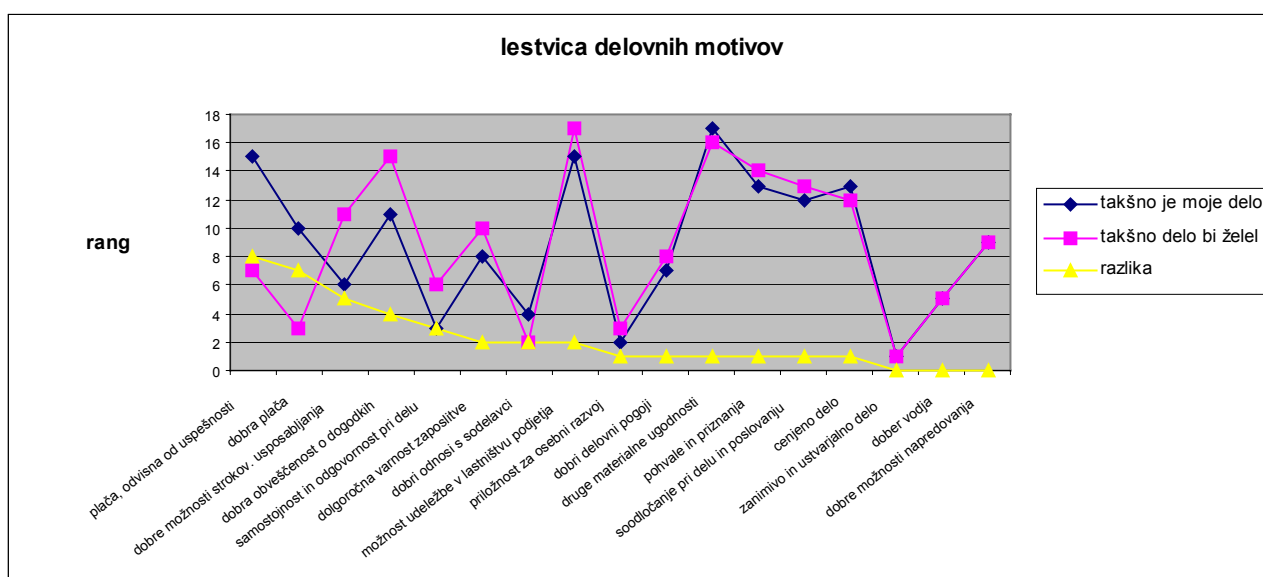
Soodločanje pri delu in poslovanju ima med vsemi dejavniki največji standardni odklon, zaseda pa dvanajsto mesto. Najmanj se mnenja posameznikov razlikujejo pri dejavniku priložnost za osebni razvoj. Dobra plača je šele na desetem mestu. Cenjeno delo ter pohvale in priznanja skupaj zasedata trinajsto mesto, prav tako sta skupaj na petnajstem mestu možnost udeležbe v lastništvu podjetja in plača, odvisna od uspešnosti.

V drugi preglednici "Takšno delo bi želel(a)" nam zaposleni razkrivajo svoje želje. Na prvo mesto so postavili dejavnik zanimivo in ustvarjalno delo, ki ima najvišji odstotek udeležbe na prvem mestu in na prvih treh mestih ter najnižji povprečni rang. Na drugem mestu so dobri odnosi s sodelavci, na tretjem se skupaj nahajata dobra plača in priložnost za osebni razvoj, na petem pa dober vodja.

Primerjava pokaže, da se na prvih petih mestih pojavljajo na obeh lestvicah isti dejavniki. Izjema je le dobra plača, ki se na lestvici "Takšno je moje delo" nahaja šele na desetem mestu, čeprav jo po pomembnosti zaposleni uvrščajo na tretje mesto. Velik razkorak med dejanskim in želenim opazimo tudi pri plači, odvisni od uspešnosti, ki jo zaposleni uvrščajo precej višje (na sedmo mesto) kot pa je v resnici značilna za njihovo sedanje delo (petnajsto mesto). Prav tako velik razkorak, vendar v obratnem smislu, opazimo pri dejavniku dobre možnosti strokovnega usposabljanja (dejanski rang 6, želeni pa 11). Možnost izobraževanja in usposabljanja je v praksi slovenskih podjetij sorazmerno široko uporabljen motivacijski instrument, vendar pa je na lestvici pomembnosti motivacijskih dejavnikov uvrščen dokaj povprečno. Kar trije motivacijski dejavniki iz zgornje polovice lestvice so uvrščeni na ista mesta v obeh lestvicah. To so zanimivo in ustvarjalno delo na prvo mesto, dober vodja na peto mesto in dobre možnosti napredovanja na šesto mesto.

Če se naslonimo na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, lahko opazimo, da se na zgornjih mestih obeh lestvic nahajajo intrinzični dejavniki ali motivatorji, ki spodbujajo ljudi k delu in povzročajo zadovoljstvo. Največja motivacija za zaposlene je opravljati zanimivo in ustvarjalno delo, ki po Maslowi motivacijski teoriji spada med potrebe višje stopnje, ki pa se aktivirajo šele, ko so potrebe na nižji stopnji že zadovoljene. Čeprav postavljajo dobro plačo na tretje mesto lestvice "Takšno delo bi želel(a)", lahko zaključimo, da so z višino plače zadovoljni, bolj pogrešajo le večjo povezanost plačila z uspešnostjo.

Slika 34: Lestvica delovnih motivov



Vir: Podatki iz ankete.

## 6.4. Interpretacija ugotovitev raziskave

### ◆ Komuniciranje

V podjetju se zavedajo, da je dobra obveščенost vsakega zaposlenega o lastnem delu in o dejavnosti celotnega podjetja prvi pogoj za aktivno udeležbo posameznika v podjetju. Najučinkovitejše orodje za prenos poslovnih ciljev na nižje ravni v podjetju je **ciljno vodenje**. V podjetjih, ki uporabljajo ta sistem, za vsako raven organizacije zapišejo cilje, posameznikom pa dodelijo specifične smotre in usmeritve. Ciljno vodenje zahteva, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo. Praviloma ima obliko programa, ki velja za celotno podjetje, zanj pa so odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informiranje o doseganju ciljev in participacija. Prvi prispeva k usmeritvi dejavnosti zaposlenega, drugi mu potrjuje, da dela prave stvari na pravi način ali da mora svoje delo spremeniti, tretji pa prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih rezultatov (Možina et al., 1998, str. 162-164).

Uspešnost podjetja je vedno bolj odvisna od **dobrega pretoka informacij**. Vsak zaposleni mora vedeti čim več o podjetju, ne le o tem, kaj mora delati sam, pač pa tudi to, kakšne poslovne odločitve podjetje sprejme in kakšna je njegova vizija. V Trimu jim direktorica enkrat letno predstavi vizijo, poslanstvo podjetja in kaj se v povezavi s cilji podjetja od njih pričakuje, saj se vodstvo podjetja zaveda, kako pomembno je, da zaposleni natančno vedo, kaj morajo storiti. Prav tako se izdaja tedenski informator o tem, kaj se dogaja v podjetju. Tako zaposleni vedo, kaj podjetje poskuša doseči, kaj morajo storiti sami, da bi bili cilji doseženi ter kako se od njih kot posameznikov pričakuje, da bodo pomagali. Vizija podjetja v prihodnosti je, da bi bilo v Trimu toliko podjetnikov in projektnih vodij kot je zaposlenih. Ti naj bi razmišljali v podjetniškem duhu, imeli občutek za stroške, prihodke, dodano vrednost ter bili samoiniciativni in inventivni.

Pretok informacij ne poteka zgolj od vrha proti dnu, temveč tudi v obratni smeri. Vodstvo podjetja se zaveda, da jasno zastavljeni cilji, vizija in vrednote sami zase ne pomenijo nič, če jih zaposleni ne razumejo in sprejmejo za svoje. Ni dovolj samo prenašati sporočila, treba se je tudi prepričati, da so bila sprejeta in razumljena. Jasno je, da bodo zaposleni veliko bolj motivirani, če lahko sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo ter, če se upošteva njihove predloge, zahteve in pripombe. Ne le, da vodstvo podjetja sprejema dobre ideje, temveč se od zaposlenih na strokovnih delovnih mestih, ti pa so v podjetju v večini, pričakuje, da vsaj enkrat letno predstavijo svoj predlog, idejo ali projekt za izboljšanje poslovanja, od zaposlenih na pomembnih funkcijah pa se to zahteva vsak mesec. Kdor tega ne zmore, ne more več zasedati istega delovnega mesta. Vsaj enkrat na leto vodja z vsakim zaposlenim, ki mu je podrejen, opravi dve- do triurni Trimo dialog. Bistvo dialoga je narediti oceno dosedanjega dela, realizacije ključnih ciljev in nalog ter uspešnosti vodje in zaposlenega. Nato se pogovorita o načrtih za prihodnost in željah ter potrebah vodje in zaposlenega ter določita cilje in naloge za naprej. Tako tudi osebni cilji zaposlenih in njihovi razvojni plani tesno podpirajo izvajanje zastavljene strategije.

#### ◆ Zaposleni in podjetje

Odziv zaposlenih na postavljeno trditev: "Ponosen(na) sem, da sem zaposlen(a) v Trimu." ni posebno presenečenje, saj je Trimo eno izmed najuspešnejših slovenskih podjetij v zadnjih letih in uživa v svojem okolju velik ugled. V podjetju že v procesu izbire novih sodelavcev ugotavljajo, ali njihove lastnosti, vrednote, znanja in druge zmožnosti ter način razmišljanja in dela ustrezajo pričakovanjem in vrednotam podjetja. **Skladnost vrednot** posameznika z vrednotami podjetja pomeni lažjo vklopitev v organizacijsko kulturo, kar je ključnega pomena za podjetje in ljudi, ki v njem delajo. Lahko so posamezniki še taki strokovnjaki, če se ne ujamejo na medčloveški ravni, delo v skupini ni uspešno. Čeprav so posamezniki v Trimu kot ljudje različni in vsak gleda na stvari iz svojega zornega kota, pa vsi izhajajo iz istih načel organizacijske kulture. Poleg tega pa je zgoraj omenjena trditev tudi ena izmed zapisanih lastnosti, ki jih mora imeti vsak dober trimovec. K temu pa prav gotovo pripomore tudi učinkovit sistem komuniciranja, ki zaposlenim omogoča, da spoznajo ne samo svoje naloge, ampak dobijo vpogled v celoten potek dela v podjetju, kar povečuje pripadnost podjetju in jim daje občutek, da prispevajo k skupnemu delu.

#### ◆ Izobraževanje, usposabljanje in napredovanje

Prav vsi anketirani so izrazili zadovoljstvo s sistemom izobraževanja in usposabljanja. V podjetju se zavedajo pomena kontinuiranega usposabljanja, zato podpirajo strokovni razvoj in izobraževanje svojih zaposlenih in temu namenjajo veliko pozornosti in sredstev. Poleg tega, da na novo zaposlujejo predvsem bolj izobražene kadre, jim je uspelo izboljšati izobrazbeno strukturo tudi s spodbujanjem izobraževanja ob delu. Delež zaposlenih z vsaj višjo stopnjo izobrazbe se je v letu 2001 povišal na 29,6 odstotka, vsak zaposleni pa se je v povprečju izobraževal 47 ur. Prav tako Trimo sistematično štipendira najboljše študente, vsak zaposleni z vsaj višjo stopnjo izobrazbe pa ima izdelan tudi osebni izobraževalni program. Tako visoka izobrazbena struktura predstavlja velik strošek, ki ga je možno povrniti edino, če uspe podjetju izobrazbeno strukturo in znanje pretvoriti v rast dodane vrednosti na zaposlenega in dobiček. Trimo se od večine slovenskih podjetij razlikuje v dveh pomembnih vidikih: prvič, izobraževalni programi podpirajo strategijo podjetja, saj novo pridobljeno znanje zaposlenih učinkovito uporabijo v podjetju in učinke tudi merijo, in drugič, izobraževanje je vezano na konkretne projekte, več kot polovico pa se ga izvede v prostem času. Veliko slovenskih podjetij namreč sploh nima mehanizmov, s katerimi bi preverjali, kako učinkovito zaposleni novo pridobljeno znanje uporabljajo na delovnih mestih, ali pa celo niti ne spremljajo rezultatov usposabljanja niti ne poskrbijo za to, da bi novo znanje zaposleni lahko uporabili. Druga slaba stran sistemov usposabljanja zaposlenih v naših podjetjih pa je, da so teme bolj usmerjene v pridobivanje splošnih znanj (npr. jeziki, računalništvo) in manj v pridobivanje specifičnih znanj o poslovanju podjetja.

Kljub temu, da se zaposleni zavedajo potrebe po usposabljanju, pa se postavlja vprašanje, v kolikšni meri ta dejavnik dejansko povečuje motivacijo zaposlenih in koliko prispeva k večji zavzetosti za delo. Podatkah iz ankete kažejo, da uvrščajo dobre možnosti strokovnega usposabljanja šele na enajsto mesto med sedemnajstimi dejavniki, ki jih motivirajo pri delu. Vendar pa so v Trimu prepričani, da je dodatno

usposabljanje in izobraževanje dolžnost vsakega zaposlenega in ne toliko nagrada ali spodbuda za uspešno delo.

S sistemom napredovanja so zaposleni v povprečju kar zadovoljni. Ker pa so možnosti napredovanja omejene, lahko vodje zaposlenim omogočajo osebni in strokovni razvoj. Izobraževanje in stalno usposabljanje bo širilo njihovo znanje in izboljševalo kakovost dela, zaposleni bodo bolj zadovoljni in motivirani za delo, povečevala pa se bo tudi njihova konkurenčnost in zaposljivost na trgu delovne sile. V tem pogledu postaja skrb za posameznikov osebni in strokovni razvoj vedno bolj pomemben motivacijski dejavnik.

#### ◆ **Plača in sistem nagrajevanja**

Plača in sistem nagrajevanja je "najslabše" ocenjena kategorija v vprašalniku, kljub temu pa se še vedno vse ocene nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice, zato lahko zaključimo, da so zaposleni v Trimu z višino same plače in drugimi oblikami nagrajevanja na splošno zadovoljni. S svojo plačo je zadovoljnih 55 odstotkov zaposlenih, le 12 odstotkov je izrazilo nezadovoljstvo. Tudi s trditvijo: "Če bom pri svojem delu uspešen(na), bom verjetno dobil(a) povišanje plače." se delno ali popolnoma strinja kar 72 odstotkov anketiranih. Kljub temu imajo nekateri občutek, da niso vedno nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela in trudom, ki ga vložijo v delo, kar še posebej destimulira tiste, ki so z delom najbolj obremenjeni ter mlade, visoko izobražene kadre, ki želijo pokazati svoje kvalitete. Prav tako pogrešajo več raznolikosti pri drugih načinih nagrajevanja in ugodnostih, s katerimi lahko podjetje nagradi nadpovprečno uspešno delo. Več kot polovica jih tudi meni, da sistem plač in nagrajevanja zaposlene le delno spodbuja k doseganju ciljev.

Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi: prvič, neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda in na ta način omogočajo podjetju, da prepozna najbolj sposobne zaposlene. Drugič, posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti delovne sile s povečanjem občutka pravičnosti na delovnem mestu. Čeprav sistem spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih obsega precej več kot samo plače, je plača v slovenskih podjetjih še vedno najpomembnejši motivacijski dejavnik. Zaposlene nagrajujejo predvsem z materialnimi spodbudami, vsi drugi načini so precej zapostavljeni. Zato je nujno, da se plače oblikuje tako, da se razločno vidi, kolikšen del plače je osnova in kolikšen del je višji zato, ker je posameznik, skupina ali podjetje uspešno.

S trditvijo: "Zdi se, da dobijo dobri in slabi delavci enaka povišanja plače." se je strinjalo kar 31 odstotkov anketirancev. Zanimivo je, da so ocenili svojo plačo v primerjavi z boljšimi sodelavci bolje, kot če jo primerjajo s slabšimi sodelavci. Teorija enakosti pravi, da ljudje verjamejo, da morajo biti nagrade razporejene glede na velikost posameznikovega prispevka. Zaposleni primerja svojo plačo z ostalimi in ugotovljena nepravičnost pri nagrajevanju negativno vpliva na njegovo motivacijo. Če ima občutek, da je prikrajšan, bo manj predan delu in podjetju, s tem pa bo manjša tudi njegova želja po samoiniciativnosti in sodelovanju. Nedorečeni in neobjektivni sistem nagrajevanja v podjetju, brez bistvene razlike v nagrajevanju povprečnih in odličnih dosežkov, je prav tako lahko razlog za pomanjkanje motivacije, saj

zaposlenim ni jasno, kaj pravzaprav so nagrade in kaj točno morajo storiti, da bi si jih zaslužili. Pomembno je poznati in priznati različne prispevke posameznikov k doseganju skupnih ciljev, da ne pride do padca motivacije, ko zaposleni za večji prispevek dobi enako nagrado kot vsi ostali. Zato mora podjetje postaviti jasna merila, kako se dodeljuje plača. Pomembno je, da so merila vnaprej znana vsem zaposlenim, da obstajajo kolikor toliko pravični sistemi merjenja in da se ista merila na isti način uporabljajo za vse zaposlene. Ni dovolj, da je sistem pravičen, pomembno je, da ga zaposleni zaznavajo kot pravičnega. Zato je tako pomembno, da sodelujejo pri njegovi postavitvi in da podjetje upošteva njihove pripombe in mnenja o delovanju sistema nagrajevanja.

Z nekaj znanja in domišljije lahko vodja precej poveča obseg drugih motivacijskih mehanizmov. Veliko je mogoče doseči že z različnimi oblikami drobnih spodbud in pozornosti, vedno dobro dene iskrena in seveda upravičena pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo. Pomembno je, da ima zaposleni občutek, da je nekaj naredil in drugi to opazijo. Iz odgovorov je razvidno, da jim nagrade, priznanja in ugled veliko pomenijo. Vse prevečkrat pa se v podjetjih dogaja, da vodje ne opazijo niti dobrega niti slabega dela, stvari preprosto ignorirajo, ker si ne želijo konfliktov. Če nekdo naredi nekaj dobrega, ga je treba pohvaliti, če delo opravi slabo, ga je treba opozoriti in pokazati, kako bi ga bolje opravil.

#### ◆ Lastnosti dela

Vsi odgovori v tem delu vprašalnika so izrazito pozitivni in enotni. Kar 95 odstotkov anketiranih se s trditvama: "Delo mi predstavlja izziv." in "Moje delo je pestro in zanimivo." popolnoma ali delno strinja. Tudi vodstvo podjetja poudarja, da je prav izzivalno delo največja boniteta za zaposlene v podjetju. Vsak ima možnost, da se dokaže in s tem priložnost, da potuje v tujino, spozna nove ljudi, kraje, tehnologije. Če ima nekdo boljše zamisel kot drugi, bo uresničena ne glede na njegov položaj v podjetju. Prav tako imajo zaposleni v Trimu občutek, da je njihovo delo pomembno in koristno, saj prav nihče med anketiranimi ne misli, da doseganje skupnih ciljev ni odvisno od njegovega dela ter da ni odgovoren za rezultate svojega dela. Doživljanje pomembnosti, odgovornosti in poznavanje rezultatov dela pa so po Hackman-Oldhamovi motivacijski teoriji dejavniki, ki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

V podjetju so posebej ponosni na to, da so razvili učinkovit sistem skupinskega dela, pri katerem vodstvo ne kontrolira vsake naloge posebej, sodelujejo le pri oblikovanju koncepta, zaposleni pa nato sami oblikujejo delovno skupino za izvedbo projekta in projekt speljejo do konca. Vodstvo podjetja je prepričano, da je posameznik, ki je dosegel univerzitetno izobrazbo, samostojen in zato potrebuje svobodo in prostor za oblikovanje novih zamisli. Izkazalo se je, da so zaposleni veliko bolj motivirani, kadar sodelujejo pri projektu že od začetka, saj se zavedajo, da je ideja njihova in da so projekt izpeljali od začetka do konca. V letu 2001 so oblikovali 77 začasnih delovnih skupin v okviru projekta proces kontinuiranih izboljšav (PKI). Vsaka PKI naloga ima na začetku definiran namen in merljive cilje, na koncu pa je vsaka naloga ocenjena, prihranki pa ovrednoteni. Rezultat je nenehno povečevanje inovativnosti, tako da je Trimo v zadnjih letih prijavil vsako leto dva patenta, zaposleni pa so v letu 2000 podali 39 inovativnih predlogov za večje razvojne projekte.

## ◆ Vodenje

Vodilni v podjetju zelo dobro vodijo svoje podrejene, saj imajo vse značilnosti dobrih vodij. Svoje podrejene spodbujajo k boljšemu delu ter so s svojim učinkovitim delom zgled ostalim. Ker jim zaupajo, njihovo delo preverjajo le občasno, s tem pa jim dajejo občutek pomembnosti. Prav tako si zaposleni upajo odkrito in brez bojzani povedati svoje mnenje, kar omogoča odprto in dvosmerno komunikacijo. Zaposleni so zadovoljni z vlogami, ki jih imajo vodje pri njihovem delu. V podjetju se zavedajo, da je zgled vodje najboljši recept za dobro delo podrejenih. Dober vodja mora zato, da bi spodbudil motivacijo zaposlenih, znati pravilno komunicirati. Mora se zavedati, da dobijo zaposleni samo deset odstotkov informacij, na podlagi katerih se odločajo, ukrepajo in delujejo ter so zavezani in pripadajo podjetju, iz formalnih virov notranjega komuniciranja (bilteni, interni časopisi, oglasne deske, okrožnice). Kar 90 odstotkov informacij pa črpajo iz t.i. neformalnih virov, polovica od tega jih prihaja iz zgledov in dejanj (ne besed) njihovih vodij, druga polovica pa iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki podjetja (npr. pravilnika o nagrajevanju, sistema motiviranja, izbire kadrov in načina napredovanja, iz zgledov, kako se stvari delajo, kdo uspe, kdo ne, ipd.). Zato je pomembno, da podjetja naredijo konec praksi "eno se govori, drugo pa dela", saj se zaposleni tako vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil, to pa se kaže v frustraciji, občutku nemoči, zmedenosti in odporu do sprememb (Gruban, 2002, str. 80-82).

Dobre ocene, ki so jih zaposleni v Trimu namenili vodstvu podjetja, so prav gotovo tudi posledica dejstva, da namenjajo usposabljanju vodij s kadrovskega področja veliko pozornosti. Vse prevečkrat se namreč dogaja, da vodja napreduje, ker se je izkazal na svojem ožjem strokovnem področju, ne da bi pri tem imel ali si pridobil dodatno usposobljenost in znanja, ki bi mu omogočala učinkovito vodenje tudi na višji ravni. Zato je usposabljanje vodilnih, kjer se naučijo pravilnega komuniciranja s sodelavci, tako zelo pomembno in vodi do izboljšanja odnosov v podjetju.

## 7. SKLEP

Tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti podjetij ne morejo meriti lojalnosti in zadovoljstva potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala in ugleda podjetij. Brez teh podatkov pa danes ni več možno uspešno obvladovati in upravljati podjetij. Zadovoljstvo kupcev in zaposlenih že štejejo med pomembna elementa dolgoročne uspešnosti podjetja. Nekatere raziskave so celo pokazale direktno povezavo med njima. Zadovoljstvo kupcev naj bi se povečalo za eno odstotno točko, če se zadovoljstvo zaposlenih izboljša za tri. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so torej ljudje, zato je skrajni čas, da se zaposlenim prizna mesto, ki ga znotraj podjetja imajo in omogoči, da v okviru usmeritve in ciljev podjetja najdejo svoj smisel, prepoznajo svoje koristi in uspejo zadovoljiti svoje potrebe, interese in želje.

Hkrati z vlogo zaposlenih se je spremenila tudi vloga vodij, ki so v podjetjih odgovorni za kadre. Njihova osnovna naloga je vzdrževati odprto interno komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo podrejenih, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in pri načrtovanju osebnega in



strokovnega razvoja, jih naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter jih tudi primerno nagraditi. Na ta način bodo dobili motivirane in zadovoljne posameznike.

Motivacija je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo želje, interese in potrebe vsakega posameznika. Učinkovit sistem nagrajevanja, ki odraža prispevke posameznika, skupine ali podjetja kot celote, povečuje privrženost podjetju in pozitivno vpliva na njegovo uspešnost in konkurenčnost. Kljub temu, da je materialno nagrajevanje še vedno močna, četudi precej kratkoročna spodbuda, je resnično učinkovita le notranja motivacija. Samo vodja, ki bo pri upravljanju človeških virov upošteval spoznanja o notranji motivaciji, lahko pričakuje, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

Mnoga podjetja imajo v svoji strategiji napisano, da so zaposleni njihova glavna konkurenčna prednost, pa tega v praksi ne izkazujejo. Primer Trima kaže, da strategije, vizije in ciljev ni dovolj samo zapisati, ampak je treba na njihovi osnovi postaviti ključne sisteme in principe, ki bodo omogočali, da se strategija udejanji tudi v praksi. Te sisteme je nato potrebno pripeljati do vsakega zaposlenega v podjetju ter jih usmeriti h ključnemu cilju podjetja. Zaposleni bodo uspešni v podjetju do tiste mere, do katere bodo ob doseganju ciljev podjetja uspeli doseči tudi lastne cilje. Zanimivo in izzivalno delo, odprto komuniciranje, dobro delovno okolje, dober vodja, konkurenčne plače in nagrajevanje, z uspešnostjo povezana plačila ter možnost napredovanja in osebnega razvoja so dejavniki, ki jih zaposleni v Trimu pričakujejo in podjetje jim jih v veliki meri tudi zagotavlja. V Trimu poudarjajo, da sta ključni vrednoti podjetja zaposleni, ki so vir moči in zadovoljen kupec, ki je merilo njihovega uspeha. V zaposlenih vidijo glavni vir idej in energije ter jih skušajo motivirati za kar največjo porabo njihovih potencialov pri delu. Zavedajo se, da se v njih skrivajo še neizčrpne rezerve za uspeh podjetja, zato so vsi sistemi v podjetju usmerjeni k izkoriščanju znanja in stalnem izboljševanju vseh zaposlenih. In kot kaže, jim to zaenkrat zelo dobro uspeva.

## LITERATURA

1. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
2. De Cenzo A. David, Robbins P. Stephen: Personnel/Human Resource Management. 3 rd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988. 637 str.
3. Denny Richard: Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 184 str.
4. Gruban Brane: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8 (2002), februar, str. 80-82.
5. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001, str. 286-353.
6. Jereb Janez: Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 3-4, str. 240-251.
7. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
8. Kragelj Radovan: Motiviranje zaposlenih. Delo, Ljubljana, 98 (2002), april, str. 15.
9. Kutzschenbach Claus von: Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana: CTU- Center za tehnološko usposabljanje, 2000. 231 str.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, d.d., 1993. 166 str.
11. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
12. Lipičnik Bogdan, Nada Zupan: Motivational potential of compensation in transitional economies: The case of Slovenia. Second International Conference on Enterprise in Transition. Split, 1997, str. 579-583.
13. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
14. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Dedalus Ljubljana- Založba IKRA, 1994. 158 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
16. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
17. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 107 str.

18. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 472 str.
19. Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and motivation: Selected Readings. 2 nd ed. London: Penguin books, 1992. 493 str.
20. Zeni Janez et al.: Napredovanje delavcev, ugotavljanje delovne uspešnosti in gibljivi del plače. Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 271-304.
21. Zupan Nada: Načini povečevanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Letno srečanje, 2 (1994), str. 96-101.
22. Zupan Nada et al.: Določanje plač in nagrajevanje. Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 1995, str. 121-147.
23. Zupan Nada: Plače in konkurenčnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44 (1995a), november, str. 69.
24. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.
25. Zupan Nada: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

## **VIRI**

1. Letno poročilo Trimo 2001.

## **PRILOGE**

## PRILOGA 1: SPREMNO PISMO K ANKETNEMU VPRAŠALNIKU

Spoštovani,

Moje ime je Tina Ilc in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem diplomskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. Nade Zupan, obravnavam področje motivacije zaposlenih.

Kako spodbuditi in vzdrževati motivirano vedenje zaposlenih je zagotovo eno izmed najpomembnejših področij ravnanja s človeškimi viri in zato zelo občutljiva tema za vsako podjetje. S to anketo želim ugotoviti, kaj vas najbolj motivira pri vašem delu oziroma kateri motivacijski dejavniki so po vašem mnenju najpomembnejši, v kolikšni meri ste s posameznimi dejavniki zadovoljni ter s katerimi oblikami spodbud bi vas lahko še bolj motivirali. Anketa je anonimna. Tako zbrani podatki in ugotovitve so del diplomskega dela in služijo zgolj temu namenu.

Ker je osrednji del mojega diplomskega dela prav na ta način opravljena raziskava, je vaše sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika zame izrednega pomena. Za vložen trud se vam iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem,

Tina Ilc

## PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Kako dobro poznate cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja?

- a) sploh ne poznam
- b) ne poznam
- c) delno poznam
- d) poznam
- e) dobro poznam

2. Ali vam je jasno, kako morate delati za doseganje ciljev podjetja?

- a) da
- b) delno
- c) ne

3. Ali menite, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela?

- a) da
- b) delno
- c) ne

4. Naslednje trditve ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni

- 1- nikoli
- 2- redko
- 3- občasno
- 4- pogosto
- 5- vedno

### **Moj vodja**

Mi zaupa	1	2	3	4	5
Se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev	1	2	3	4	5
Se vtika v podrobnosti	1	2	3	4	5
Me obvešča o svojih odločitvah	1	2	3	4	5
Vodi z lastnim zgledom	1	2	3	4	5
Nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	1	2	3	4	5
Pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanje	1	2	3	4	5
Skrbi za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje	1	2	3	4	5
Spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov	1	2	3	4	5
Brez bojazni mu lahko povem svoje mnenje	1	2	3	4	5

## Vodja uporablja

Nagrade	1	2	3	4	5
Pohvale	1	2	3	4	5
Grožnje	1	2	3	4	5
Grajo	1	2	3	4	5

## Vodstvo podjetja

Zaposlene seznanja s cilji	1	2	3	4	5
Obvešča zaposlene o svojih odločitvah	1	2	3	4	5
Upošteva mnenje zaposlenih	1	2	3	4	5
Pritiska na zaposlene	1	2	3	4	5
Sprejema dobre ideje zaposlenih in jih ustrezno nagradi	1	2	3	4	5
Napredovanje delavca je odvisno od njegove delovne uspešnosti	1	2	3	4	5

## S sodelavci v oddelku se

Razumemo	1	2	3	4	5
Spodbujamo	1	2	3	4	5
Spoštujemo	1	2	3	4	5
Si pomagamo	1	2	3	4	5

5. Z ocenami od 1 do 5 ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi postavkami

- 1- zelo nezadovoljen
- 2- nezadovoljen
- 3- niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 4- zadovoljen
- 5- zelo zadovoljen

višina plače	1	2	3	4	5
način oblikovanja plače	1	2	3	4	5
plačilo po uspešnosti	1	2	3	4	5
razmerja med plačami v podjetju	1	2	3	4	5
ostale oblike nagrajevanja poleg plače	1	2	3	4	5
ugodnosti, ki jih dobim poleg plače	1	2	3	4	5
vloga vodje pri določanju plač	1	2	3	4	5
ocenjevanje individualne uspešnosti	1	2	3	4	5
del plače, ko je odvisen od uspešnosti	1	2	3	4	5
moja plača v primerjavi s tem, kar druga podjetja plačujejo za podobno delo	1	2	3	4	5
pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

6. Kakšna je vaša plača na lestvici od 1 do 5

- 1- zelo slaba
- 2- slaba
- 3- niti dobra niti slaba
- 4- dobra
- 5- zelo dobra

v primerjavi z:

življenjski stroški	1	2	3	4	5
okolje	1	2	3	4	5
slovensko povprečje	1	2	3	4	5
poslovanje podjetja	1	2	3	4	5
druga podjetja v panogi	1	2	3	4	5
moj trud	1	2	3	4	5
slabši sodelavci	1	2	3	4	5
boljši sodelavci	1	2	3	4	5

7. Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?

- a) da
- b) delno
- c) ne

8. Kako pomembni so za vas ugled, nagrade in priznanja?

- a) zelo pomembni
- b) pomembni
- c) pomenijo dodatno spodbudo
- d) nimajo vpliva
- e) pomembnejše je mnenje kolektiva kot širše priznanje

9. Spodaj je naštetih 10 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z vsako od njih, kjer pomeni:

- 1- zelo nezadovoljni
- 2- nezadovoljni
- 3- niti zadovoljni niti nezadovoljni
- 4- zadovoljni
- 5- zelo zadovoljni

Delovne razmere	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
Obveščенost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
Plača in ostale materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5



Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Neposredni vodja	1	2	3	4	5
Zanimivost in ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

10. Koliko se vam zdi zaposlitev v podjetju varna?

- a) popolnoma negotova
- b) delno negotova
- c) niti varna niti negotova
- d) delno varna
- e) popolnoma varna

11. Ali bi bili pripravljeni sprejeti manj varno zaposlitev v zameno za višjo plačo?

- a) ne
- b) ne vem
- c) da

12. Katerih plačanih oblik izpopolnjevanja in izobraževanja ste bili deležni kot zaposleni v vašem podjetju?

- a) tečaji tujih jezikov
- b) tečaji retorike
- c) administrativni tečaji
- d) računalniški tečaji
- e) seminarji
- f) tehnično usposabljanje
- g) študij ob delu
- h) drugo \_\_\_\_\_
- i) nič

13. Ali ste zadovoljni z oblikami in vsebinami izobraževanja, ki vam jih omogoča podjetje?

- a) da
- b) ne

Če je vaš odgovor ne, kaj najbolj pogrešate? \_\_\_\_\_

14. Ste zadovoljni z delovanjem sistema napredovanja v vašem podjetju?

- a) zelo nezadovoljen
- b) nezadovoljen
- c) niti zadovoljen niti nezadovoljen
- d) zadovoljen
- d) zelo zadovoljen

15. Kako bi ocenili odnos podjetja do zaposlenih?

- a) zelo slab
- b) slab
- c) niti dober niti slab
- d) dober
- c) zelo dober

16. V kakšni vlogi vidite samega sebe?

- a) Odločen sem, da ob prvi priložnosti zapustim podjetje.
- b) Podrejam se ciljem podjetja. Delo mi je le vir sredstev za preživetje. Glavno pozornost in napore posvečam drugim področjem življenja.
- c) Prilagam se ciljem podjetja in sem aktivni izvajalec delovnih nalog.
- d) Sem nosilec učinkovitosti delovnega procesa in se v svojem delu popolnoma istovetim s cilji podjetja.

17. Ali pri vašem delu obstaja pozitivna odvisnost med poslovnim rezultatom podjetja in vašimi prejemki v smislu:

**Boljši poslovni rezultat podjetja - višji prejemki zame**

- a) da
- b) ne

18. S pomočjo lestvice

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- delno se ne strinjam
- 3- neodločen
- 4- delno se strinjam
- 5- popolnoma se strinjam

ocenite naslednje trditve:

Ponosen(na) sem, da sem zaposlen(a) v podjetju Trimo d.d. .	1	2	3	4	5
Če bom pri svojem delu uspešen(na), bom verjetno dobil(a) povišanje plače.	1	2	3	4	5
Moje delo je pestro in zanimivo.	1	2	3	4	5
Moj zaslužek je dober.	1	2	3	4	5
Delo mi predstavlja izziv.	1	2	3	4	5
Imam dobre možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Zdi se, da dobijo v našem podjetju dobri in slabi delavci enaka povišanja plače.	1	2	3	4	5
Odgovoren sem za rezultate svojega dela.	1	2	3	4	5

## 19. LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV

Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri našem delu. Razvrstite jih glede na to, kako dobro opisujejo vaše sedanje delo oziroma, kaj si pri delu najbolj želite.

- V stolpcu "Takšno je moje delo" postavke razvrstite od tiste, ki je za vaše delo najbolj značilna (pripišite ji številko 1), pa vse do tiste, ki je za vaše sedanje delo najmanj značilna
- V stolpcu "Takšno delo bi želel(a)" pa označite, kaj si pri delu najbolj želite. Tisto značilnost, ki je za vas najbolj pomembna, označite s številko 1, najmanj pomembna pa dobi številko 17.

	Takšno je moje delo	Takšno delo bi želel(a)
dobra plača		
zanimivo in ustvarjalno delo		
dober vodja		
priložnost za osebni razvoj		
dolgoročna varnost zaposlitve		
dobre možnosti napredovanja		
dobri delovni pogoji		
plača, odvisna od vaše uspešnosti		
druge materialne ugodnosti		
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo		
soodločanje pri delu in poslovanju		
dobre možnosti strokovnega usposabljanja		
samostojnost in odgovornost pri delu		
dobra obveščenost o dogodkih v podjetju		
cenjeno delo		
dobri odnosi s sodelavci		
možnost udeležbe v lastništvu podjetja		

## 20. Spol

1. Ženski

2. Moški

## 21. Starost

- a) do 25 let   b) od 26 do 35   c) od 36 do 45   d) od 46 do 55   e) 56 in več

## 22. Stopnja izobrazbe

- a) manj kot srednja
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka
- e) magisterij
- f) doktorat

PRILOGA 3: LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV

TAKŠNO JE MOJE DELO

	Število odgovorov																	rang 1 v %	rang 1-3 v %	povprečni rang	Rang	std odklon
	RANG																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					
zanimivo in ustvarjalno delo	20	7	3	4	0	1	1	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	48%	71%	3,10	1	3,12
priložnost za osebni razvoj	3	8	9	5	5	1	4	0	3	3	0	0	0	1	0	0	0	7%	48%	4,67	2	3,03
samostojnost in odgovornost pri delu	4	7	4	5	2	2	9	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0	10%	36%	5,40	3	3,31
dobri odnosi s sodelavci	6	3	7	3	5	3	0	1	4	1	1	3	2	1	1	1	0	14%	38%	6,19	4	4,44
dober vodja	2	3	6	4	5	1	5	2	3	3	3	1	1	0	0	3	0	5%	26%	6,83	5	4,11
dobre možnosti strokov. usposabljanja	1	2	2	4	3	5	5	3	2	4	4	1	2	0	4	0	0	2%	12%	7,88	6	3,83
dobri delovni pogoji	1	2	0	7	6	3	2	4	4	2	4	0	1	0	3	3	0	2%	7%	7,93	7	4,17
dolgoročna varnost zaposlitve	2	2	6	1	3	3	1	2	5	1	2	0	3	2	4	1	4	5%	24%	8,86	8	5,19
dobre možnosti napredovanja	0	0	1	2	5	4	2	3	0	6	4	3	1	6	2	2	1	0%	2%	9,86	9	3,92
dobra plača	0	1	2	0	1	5	2	7	2	3	0	3	6	4	3	1	2	0%	7%	10,14	10	3,99
dobra obveščenost o dogodkih	0	2	1	1	1	1	1	8	0	4	3	6	5	5	2	2	0	0%	7%	10,36	11	3,71
soodločanje pri delu in poslovanju	2	2	1	2	2	1	0	1	3	5	2	4	2	4	6	3	2	5%	12%	10,52	12	4,76
pohvale in priznanja	1	0	0	0	0	3	1	3	6	1	5	2	7	3	1	6	3	2%	2%	11,62	13	3,69
cenjeno delo	0	1	0	1	1	2	2	2	1	4	5	4	4	4	5	2	4	0%	2%	11,62	13	3,79
plača, odvisna od uspešnosti	0	2	0	0	1	0	3	2	3	2	2	5	6	5	3	4	4	0%	5%	11,90	15	3,86
možnost udeležbe v lastništvu podjetja	0	0	0	2	2	6	3	0	0	1	1	6	2	3	1	6	9	0%	0%	11,90	15	4,59
druge materialne ugodnosti	0	0	0	1	0	1	1	2	3	0	3	2	0	3	6	9	11	0%	0%	13,81	17	3,61
																		100%	300%			

TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A)

	Število odgovorov																	rang 1 v %	rang 1-3 v %	povprečni rang	Rang	std odklon
	RANG																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					
zanimivo in ustvarjalno delo	20	3	2	4	1	3	1	0	0	1	2	0	2	1	1	1	0	48%	60%	4,31	1	4,61
dobri odnosi s sodelavci	2	3	10	5	4	1	3	6	3	0	2	1	0	1	0	1	0	5%	36%	5,81	2	3,54
dobra plača	2	8	9	3	4	3	1	3	2	0	1	0	1	2	0	0	3	5%	45%	5,88	3	4,61
priložnost za osebni razvoj	4	8	5	3	2	4	2	3	2	2	2	1	1	2	1	0	0	10%	40%	5,88	3	4,12
dober vodja	1	6	3	4	4	1	5	2	3	3	2	2	3	1	2	0	0	2%	24%	7,17	5	4,11
samostojnost in odgovornost pri delu	2	3	2	5	5	2	1	4	3	5	4	1	2	2	0	0	1	5%	17%	7,48	6	4,00
plača, odvisna od uspešnosti	0	2	2	3	3	4	8	2	2	3	7	1	0	5	0	0	0	0%	10%	8,10	7	3,47
dobri delovni pogoji	1	3	3	3	4	5	1	2	2	4	1	4	5	0	0	4	0	2%	17%	8,26	8	4,43
dobre možnosti napredovanja	0	0	2	4	4	0	5	3	6	2	4	5	3	1	2	1	0	0%	5%	9,00	9	3,55
dolgoročna varnost zaposlitve	6	1	0	3	2	5	0	2	1	2	2	1	2	6	1	2	6	14%	17%	9,48	10	5,62
dobre možnosti strokov. usposabljanja	0	1	1	2	2	6	1	4	2	4	4	3	4	3	2	3	0	0%	5%	9,71	11	3,87
cenjeno delo	2	2	1	0	3	2	4	1	4	4	0	6	3	3	4	1	2	5%	12%	9,79	12	4,48
soodločanje pri delu in poslovanju	2	2	0	2	0	1	1	3	4	2	2	5	3	3	8	4	0	5%	10%	10,81	13	4,46
pohvale in priznanja	0	0	1	0	3	1	6	1	3	1	4	5	3	1	8	4	1	0%	2%	11,17	14	3,84
dobra obveščenost o dogodkih	0	0	1	0	0	1	1	1	3	2	3	3	6	3	5	10	3	0%	2%	13,00	15	3,32
druge materialne ugodnosti	0	0	0	1	0	1	2	4	1	2	1	4	2	4	6	5	9	0%	0%	13,07	16	3,70
možnost udeležbe v lastništvu podjetja	0	0	0	0	1	3	0	1	1	5	1	1	2	3	2	6	16	0%	0%	13,79	17	3,82
																		100%	100%			

**PRILOGA 4: POVPREČNE VREDNOSTI, MEDIANA, MODUS, STANDARDNI  
ODKLON IN VARIANCA**

	<b>povprečje</b>	<b>mediana</b>	<b>modus</b>	<b>standardni odklon</b>	<b>varianca</b>
<b>moj vodja</b>					
Mi zaupa	4,14	4,00	4,00	0,68	0,46
Se posvetuje z mano	3,73	4,00	4,00	0,81	0,66
Se vtika v podrobnosti	2,69	3,00	2,00	0,85	0,72
Me obvešča o svojih odločitvah	3,53	4,00	4,00	0,84	0,71
Vodi z lastnim zgledom	4,22	4,00	5,00	0,85	0,72
Nudi povratne informacije	3,63	4,00	3,00	1,01	1,03
Pozna in izkorišča moje sposobnosti	3,98	4,00	4,00	0,75	0,56
Skrbi za dobro počutje	3,82	4,00	4,00	0,95	0,90
Spodbuja skupno reševanje problemov	4,10	4,00	5,00	0,90	0,80
Brez bojazni lahko povem svoje mnenje	4,12	4,00	4,00	0,88	0,78
<b>vodja uporablja</b>					
Nagrade	2,82	3,00	3,00	0,91	0,82
Pohvale	3,39	3,00	3,00	0,98	0,95
Grožnje	1,86	2,00	1,00	0,87	0,75
Grajo	2,53	2,00	2,00	0,77	0,59
<b>vodstvo podjetja</b>					
Zaposlene seznanja s cilji	4,49	5,00	5,00	0,65	0,42
Obvešča o svojih odločitvah	3,84	4,00	4,00	0,85	0,72
Upošteva mnenje zaposlenih	3,71	4,00	4,00	0,68	0,46
Pritiska na zaposlene	3,47	3,00	3,00	0,82	0,67
Sprejema dobre ideje	4,08	4,00	4,00	0,76	0,58
Napredovanje odvisno od uspešnosti	3,98	4,00	4,00	0,80	0,65
<b>s sodelavci v oddelku se</b>					
razumemo	4,39	5,00	5,00	0,76	0,58
spodbujamo	4,22	4,00	4,00	0,77	0,59
spoštujemo	4,39	4,00	5,00	0,67	0,45
si pomagamo	4,41	5,00	5,00	0,67	0,45
<b>zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja v podjetju</b>					
višina plače	3,43	4,00	4,00	0,87	0,75
način oblikovanja plače	3,53	4,00	4,00	0,74	0,55
plačilo po uspešnosti	3,27	3,00	4,00	0,88	0,78
razmerja med plačami v podjetju	3,27	3,00	3,00	0,84	0,70
ostale oblike nagrajevanja	3,18	3,00	3,00	0,91	0,82
ugodnosti poleg plače	3,20	3,00	3,00	0,89	0,79
vloga vodje pri določanju plač	3,49	4,00	4,00	0,77	0,59
ocenjevanje individualne uspešnosti	3,41	3,00	4,00	0,84	0,70
del plače, ki je odvisen od uspešnosti	3,20	3,00	3,00	0,84	0,71
plača v primerjavi z drugim i podjetji	3,10	3,00	3,00	0,90	0,80
pohvale za dobro opravljeno delo	3,39	3,00	4,00	0,81	0,66
<b>kakšna je vaša plača v primerjavi z</b>					
življenjski stroški	3,31	3,00	4,00	0,89	0,80
okolje	3,39	4,00	4,00	0,86	0,74
slovensko povprečje	3,16	3,00	3,00	0,90	0,81
poslovanje podjetja	3,22	3,00	3,00	0,87	0,76
druga podjetja v panogi	3,47	3,00	3,00	0,87	0,75
moj trud	3,04	3,00	3,00	0,84	0,71
slabši sodelavci	3,17	3,00	3,00	0,86	0,74
boljši sodelavci	3,27	3,00	3,00	0,81	0,66
<b>zadovoljstvo pri delu</b>					
delovne razmere	3,65	4,00	4,00	0,78	0,61
možnost napredovanje	3,69	4,00	4,00	0,82	0,68
obveščenenost o dogodkih v podjetju	3,90	4,00	4,00	0,74	0,55
plače in ostale ugodnosti	3,43	3,00	4,00	0,79	0,63
stalnost zaposlitve	4,14	4,00	4,00	0,68	0,46
odnosi s sodelavci	4,12	4,00	4,00	0,86	0,73
samostojnost pri delu	4,24	4,00	4,00	0,60	0,36
neposredni vodja	4,29	4,00	4,00	0,65	0,42
zanimivost in ustvarjalnost dela	4,31	4,00	4,00	0,68	0,47
možnost izobraževanja	4,51	5,00	5,00	0,58	0,34

