

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

POMEN MOTIVIRANJA V PODJETJU: PRIMER PODJETJA X

Ljubljana, november 2003

TANJA KLEMENČIČ

IZJAVA

Študentka Tanja Klemenčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Darje Peljhan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 24.11.2003

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. MOTIVACIJA	3
1.1. OPREDELITEV MOTIVACIJE.....	3
1.2. VRSTE MOTIVOV	4
1.3. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE	5
1.4. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO MOTIVACIJO	7
1.4.1. Individualne razlike	8
1.4.2. Značilnosti dela.....	8
1.4.3. Organizacijska praksa.....	8
1.4.4. Interakcija dejavnikov	8
1.5. DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO.....	9
2. MOTIVACIJSKE TEORIJE	10
2.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA	10
2.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	12
2.3. HACKMAN – OLDFHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA	13
2.4. LIKERTOVA MODIFICIRANA TEORIJA MOTIVACIJE	15
2.5. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	15
2.6. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	16
2.7. SKINNERJEVA TEORIJA UČENJA S POMOČJO POSLEDIC	16
2.8. MCGREGORJEVA TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	17
3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	18
3.1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	18
3.2. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU	19
3.2.1. Osebnost	19
3.2.2. Delovne razmere.....	20
3.2.3. Delovne vrednote.....	21
3.2.4. Družbeni vpliv	21
3.3. ZADOVOLJSTVO IN KONFLIKTI PRI DELU	22
4. VPLIV ČUSTEV IN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	25
4.1. OPREDELITEV ČUSTEV IN NJHOVO DELOVANJE	25
4.2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN NJENA SESTAVA.....	27
5. ANALIZA MOTIVACIJE IN DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X	29
5.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	29
5.2. OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA IN ZBIRANJE PODATKOV	30
5.3. PREDSTAVITEV ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU X	30
5.4. MOTIVACIJSKE POTREBE ZAPOSLENIH V PODJETJU X.....	33
5.5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU V PODJETJU X	36
5.6. SPODBUDE PRI DELU.....	39
5.7. POVZETEK REZULTATOV	42
SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	46
PRILOGA	

UVOD

Motiviranje predstavlja v sodobnem poslovnem svetu eno od najbolj kompleksnih nalog managementa. Zaradi velike konkurence med podjetji se vsako podjetje bori za svoje preživetje oziroma za čim večjo uspešnost. Zavedati se moramo, da so usposobljeni in motivirani zaposleni eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja. To so najpomembnejše skrite rezerve v mnogih podjetjih.

Motivacija je naravna zakonitost v človeku, ki ga žene, vleče in mu pomaga usmerjati njegovo življenjsko energijo tako, da lažje obvladuje svoje življenjske cilje in probleme. Motivacija zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Vendar pa tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, ni tako preprosto. Zato bom v diplomski nalogi opredelila motivacijske dejavnike in ugotovila, kaj zaposlenim prinaša zadovoljstvo, ter predstavila čustva in čustveno inteligentnost, ki so pomemben del kapitala podjetja.

Motiviranje in zadovoljstvo sta dva glavna dejavnika uspeha in osrednja skrb ter področji delovanja vodstva podjetja. Toda potrebe zaposlenih, njihove želje in cilji se nenehno spreminjajo, zato je potrebno nenehno prilagajanje različnih oblik, da bi dosegli zadovoljivo motiviranost zaposlenih oziroma preprečiti njihov odhod v konkurenčna podjetja. Uspešno motiviranje je torej eden bistvenih elementov uspešnosti podjetja, izbira najboljših načinov motiviranja pa eden najtežjih problemov managerjev v podjetjih.

Ker človek brez motivacije ne more opravljati nobene aktivnosti, se je v preteklosti in se še danes veliko strokovnjakov z različnih področij ukvarja s proučevanjem motivacije. Marsikdo bi na vprašanje, zakaj človek dela, odgovoril, da preprosto zato, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, preskrbel sredstva za življenje oziroma da bi dobil denar. Po tej logiki bi človek delal toliko več, kolikor več možnosti ima za zaslužek. Življenje in številni človeški primeri pa nas prepričujejo, da takšna logika pogosto ne velja. Cilj diplomskega dela bo torej preučiti dejavnike, s katerimi vzpodbujamo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, ter spoznati čustveno plat zaposlenih, ki se v zadnjem času kaže kot pomemben člen verige, ki vpliva na uspešnost podjetja.

Predmet in namen mojega diplomskega dela bo spoznavanje in razumevanje področja motivacije, ki daje osnovo za uspešnejše ravnanje z ljudmi pri delu. Prav pomanjkanje motivacije je lahko ključni element neuspešnega poslovanja organizacije. Priznati je treba, da je ravno motivacijo najtežje spodbuditi in vzdrževati.

Diplomsko delo bo temeljilo na proučevanju teorije in prakse. Po splošnem uvodu bom v prvem poglavju predstavila pojem motivacije, njene zakonitosti in dejavnike, ki nanjo vplivajo. Pojem motivacije bom opredelila po slovenski in tuji literaturi. Zakonitosti motiviranja bom povzela po Dennyu Richardu. Motivacijske dejavnike bom razdelila na

dejavnike, ki spodbujajo motivacijo in na dejavnike, ki motivacijo uničujejo.

V drugem poglavju bom povzela ključne motivacijske teorije, katerih temeljne zakonitosti še danes narekujejo smernice za oblikovanje učinkovitih motivacijskih strategij v podjetjih. V tretjem poglavju bom opredelila zadovoljstvo zaposlenih, dejavnike zadovoljstva in konflikte, ki se pojavljajo v vsaki združbi in v vsaki organizaciji. Ker je vpliv konfliktov lahko pozitiven ali negativen, bom podrobneje navedla še simptome in vzroke konfliktov ter metode pri reševanju le-teh.

V četrtem poglavju bom predstavila čustva in čustveno inteligentnost, ki ju sodobna konkurenčna resničnost postavlja na zelo visoko in cenjeno mesto. Naložba v čustva in čustveno inteligentnost predstavlja novost v poslovnem svetu. Sodoben manager je sposoben usmerjati človeške in materialne vire, kar mu omogoča uspešno in učinkovito vodenje podjetja. Prihodnost podjetja je danes v rokah managerja, ki je mojster medosebnih odnosov.

Diplomsko delo bom zaključila s predstavitvijo rezultatov raziskave oziroma analize zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. S pomočjo te raziskave bom ugotovila, kako v podjetju zaposlene motivirajo in nagrajujejo in s tem vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je narejena s poudarkom na Maslowovi lestvici delovnega zadovoljstva, zato bom v tem zadnjem delu poskušala združiti teoretični in praktični del diplomskega dela. Na koncu bom predstavila ugotovitve raziskave in predlagala možne rešitve.

1. MOTIVACIJA

V prvem poglavju diplomskega dela bom najprej opredelila pojem motivacije in predstavila različne motive. Podrobneje bom navedla zakonitosti motivacije in predstavila dejavnike, ki spodbujajo motivacijo, in dejavnike, ki motivacijo uničujejo.

1.1. OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naravni proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva (Lipičnik, 2002a, str. 478).

Pojem motiviranja ponavadi razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo. V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1996, str. 5).

Hanks (1992, str. 6) je v svojem delu zapisal: "Brez motivacije ni sprememb. Ni učenja. Ni dejanj. Predvsem pa ni dosežkov." Motiviran človek mora imeti lastnost, ki ji rečemo iniciativa, to notranjo potrebo, ki ga vzpodbudi, da se iz negibnosti spravi v gibanje, spreminjanje in delovanje. Namen motivacije namreč ni zgolj naključno, temveč natanko določeno delovanje. Pripravljenost, da izpeljemo svoje zamisli, je enako pomembna kot sama zamisel.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Prav tako je motivacija posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakujemo ali pričakuje sam, in to tako, kot najbolj zmore (Uhan, 1998, str. 518).

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 želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge (Keenan, 1995, str. 35).

Motivacija ima dve zelo očitni lastnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Z nahajališčem hotenega pa je določena tudi smer motivacije. Druga očitna lastnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči. Govorimo o intenzivnosti motivacije. Aktivnost, ki jo izkazuje oseba, je precej živahnejša, če je motivacija intenzivnejša (Lipičnik, 2002a, str. 478).

1.2. VRSTE MOTIVOV

Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje.

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov. *Glede na vlogo*, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. **Primarni motivi** so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. **Sekundarni motivi** pa so tisti, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. *Glede na nastanek* ločimo motive na podedovane in pridobljene. **Podedovani motivi** so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, **pridobljeni** pa tisti, ki jih pridobi v življenju. *Glede na razširjenost* med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo **univerzalni**, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo **regionalni**, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi **individualni**.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin motivov, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino motivov sestavljajo **primarne biološke potrebe**, med katere sodijo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku ter seksualne potrebe. Ta skupina potreb vodi človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jim pravimo primarne potrebe. So podedovane in univerzalne, torej jih srečujemo pri vseh ljudeh (Lipičnik, 1998, str.156-159).

Drugo skupino motivov sestavljajo **primarne socialne potrebe**, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, potrebe po simpatiji, potrebe po spremembi, potrebe po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi (občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, občutki zavrženosti). Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, lahko že v rani mladosti. Glede na razširjenost med ljudmi pa jih uvrščamo med regionalne. Regionalnost se kaže v tem, da so v različnih krajih drugačne. Na to vpliva kultura, običaji, navade nekega kraja oziroma prostora. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Po svojih značilnostih spada ta skupina motivov med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v združbi.

V tretjo skupino motivov, ki vplivajo na **človekovo vedenje**, spadajo med drugim interesi, stališča in navade. V zadnjem času pa se kot nezaželeni obliki spodbujanja človekove dejavnosti pojavljata tudi potreba po alkoholu in narkomanija. To velja seveda za tiste, ki se takim potrebam vdajajo. Prav to pa hkrati dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, vendar pa je lahko za posameznike, ki

imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. Vsekakor je relativno lahko vplivati na zadovoljevanje teh motivov, čeprav jih včasih zelo težko spreminjamo.

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. Zato zadovoljuje svoje potrebe oziroma motive. Zadovoljevanje potreb pa je pogosto povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so različne: naravne in socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro človek doživlja kot subjektivno stanje psihične napetosti. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar pa za ovire v njem, o konfliktih (Lipičnik, 1998, str. 156-159). Konflikte, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, bom podrobneje opredelila v tretjem poglavju.

1.3. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE

V tem delu si bomo podrobneje ogledali zakonitosti motivacije. Denny Richard (1997, str. 17-29) loči devet zakonitosti motivacije, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

➤ ***Prva zakonitost: za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani***

Vodja, ki sam ni motiviran, ne more motivirati svojih podrejenih. Kakšen naj bi bil vodja, da bo ustrezal željam delavcev? Ali naj bi bil to vodja, ki prihaja na delo pred vsemi, ki dela z zanosom, ki ima pozitiven odnos do vseh, ki ima vedno kako dobro novico, ki je pošten in zanesljiv in ki vodi z zgledom? Torej vodja, ki ima svoj cilj, ali z drugimi besedami, motiviran vodja.

➤ ***Druga zakonitost: za motiviranje je potreben cilj***

Nemogoče je, da bi bil katerikoli posameznik ali skupina ljudi ali tim motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Motivacija brez konkretnega cilja torej ne obstaja.

➤ ***Tretja zakonitost: motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo***

Ta zakonitost izhaja iz splošne napačne presoje managementa. Vsako leto se v podjetjih ljudje udeležujejo mnogih sestankov in posvetovanj in eden od glavnih namenov takih sestankov v podjetjih je zbrati vse ljudi, podati poročilo o preteklem poslovanju, jih seznaniti z novostmi in jim podrobno predstaviti cilje in načrte za prihodnost. Splošni namen je, da se udeleženci in pooblaščenci vrnejo s teh sestankov polni novih moči in močno motivirani. Vendar taka motivacija in zagretost nista trajni. Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces.

➤ ***Četrta zakonitost: za motiviranje je potrebno priznanje***

To je zelo močna zakonitost. Če se stalno krši, okoli sebe, ne boste imeli resnično motiviranih ljudi. Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah: od zahvalnega pisma do načina, kako koga predstavite. Ljudje se bodo borili za priznanje bolj kot za skoraj vsako drugo stvar v življenju. Priznanje je lahko tudi samo pohvala. Prava pohvala je oblika priznanja in le "široko gruden" človek je sposoben koga pohvaliti. V poslovnem svetu dajejo podjetja

priznanja svojim zaposlenim navadno na zborovanjih in se jim s tem zahvalijo za njihovo kakovostno delo, dosežke, zvestobo ipd. Zlato pravilo pri tem je, da ko dajemo priznanja, ne smemo pozabiti nikogar od tistih, ki jih zaslužijo.

➤ ***Peta zakonitost: soudeležba motivira***

Sredi osemdesetih let našega stoletja so se močno povečala prizadevanja za odkup deležev v upravljanju podjetij in dostikrat se je zgodilo, da so prej dokaj nedonosna podjetja postala izredno uspešna. V mnogih od teh sistemov so zaposleni dobili večji delež lastništva in to dokazuje, da soudeležba resnično motivira. Ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša.

➤ ***Šesta zakonitost: če vidimo, da napredujemo, nas to motivira***

To je še ena zakonitost, katere pomen moramo dojeti v celoti. Ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo in da nekaj dosežemo, smo vedno bolj motivirani. Če pa opazimo, da nazadujemo, bomo motivacijo izgubili. Strah pred tem, kaj vse se lahko zgodi ali gre narobe, je torej tisto, kar povzroči popolno izgubo motivacije. Posebnost človekovega značaja je v tem, da smo, če vidimo, da smo pri čemerkoli uspešni, zagotovo bolj motivirani. To zakonitost moramo upoštevati, se zanjo truditi, jo načrtovati in usmerjati, da si zagotovimo visoko raven motivacije.

➤ ***Sedma zakonitost: izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago***

Izziv bo motiviral človeka samo, če bo verjel, da ima možnost za uspeh. Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko izredno učinkoviti in prav gotovo spodbujajo ljudi k večji aktivnosti. Toda tisti, ki naj bi sodelovali, morajo biti prepričani, da imajo možnosti za zmago. Izziv lahko res motivira. Ljudje bodo zgrabili priložnost; le spodbuditi jih je treba, naj naredijo nekaj, za kar se je vredno potruditi, in devet od desetih jih bo to tudi storilo. Vedno več vodij ugotavlja, da je že delo samo lahko motivacija. Delo lahko pomeni za nekoga večji izziv, če mu zaupamo najzahtevnejšo nalogo, ki jo zmore, in z odgovornostjo seveda mora priti zaupanje v uspeh.

➤ ***Osma zakonitost: vsakdo ima motivacijsko "varovalko"***

Po tej zakonitosti je lahko vsakdo motiviran. Lahko ima "varovalko", vendar ne vemo, pri kateri točki bo "pregorela". Tako včasih ugotovimo, da se pač ne splača še naprej spodbujati nekoga k aktivnosti ali k boljšemu delu. Vsak od nas ima motivacijsko "varovalko" in učinkovit vodja si bo prizadeval nekoga spodbuditi k bolj motiviranemu obnašanju na več načinov. Če temu potem kljub poskusom dosežkov ne uspe izboljšati, vodja dostikrat krivi sebe. Za vsakega vodjo je odpuščanje delavcev ena najneprijetnejših dolžnosti.

➤ ***Deveta zakonitost: pripadnost skupini motivira***

Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni. Vsakdo, s tem ko se

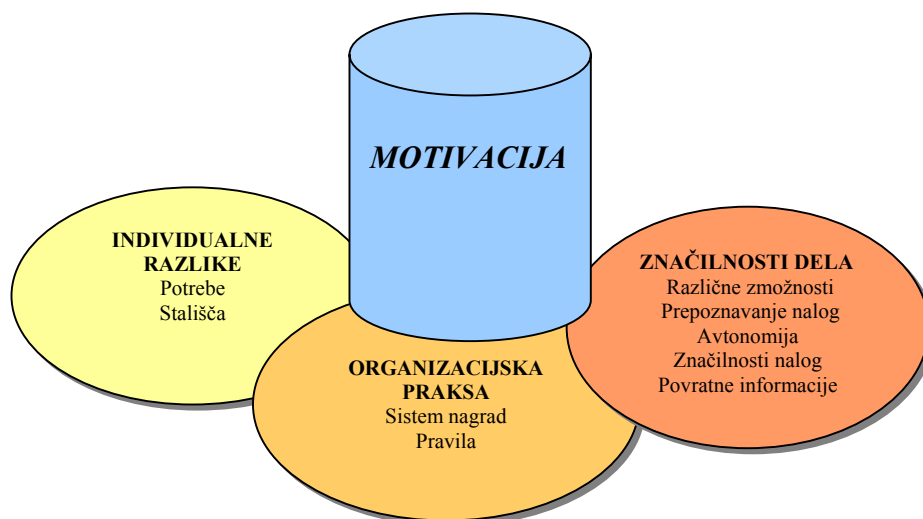
zaposli, seveda postane del podjetja ali organizacije, vendar bo dober vodja, ki zna motivirati, pridobil svoje ljudi, da bodo postali tudi del tima. In kjer ljudje čutijo pripadnost skupini, bo vodja, ki je sposoben motivirati, uvedel posebne redne aktivnosti, ki ljudi združujejo. To lahko vključuje poletni piknik s pečenjem na žaru, obisk gledališča, redna srečanja tima in dajanje napotkov. Pomembno pa je, da se zavedate, da pripadnost skupini motivira ljudi.

1.4. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO MOTIVACIJO

Cilji ali zunanje spodbude, ki jih lahko imenujemo tudi motivacijski dejavniki, ki zadovoljujejo relevantne potrebe, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo in usmerjajo aktivnosti ljudi. Zanje je značilna učinkovitost, medtem ko potrebam pripisujejo pojavnost, intenzivnost, trajanje in smer (Jezernik, 1977, str. 25). Cilj je zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju. Cilji torej predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec, 1987, str. 113).

Sedaj se osredotočimo na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Slika 1 kaže interakcijo med temi tremi dejavniki. Vodja mora za učinkovito delovanje premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se moramo zavedati, da vodja ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr. skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč staršem itd.

Slika 1: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str.162.

1.4.1. Individualne razlike

Kadar imamo opravka z ljudmi, velikokrat pozabljamo, da je vsak človek edinstven. Ne upoštevamo, da na človekovo delovanje vplivajo tako notranji motivi kakor tudi sile zunaj njega. Nahajamo se v različnih situacijah, imamo različna porekla, osebne potrebe, stališča, interese in različne podedovane lastnosti (Možina, 1994, str. 156). Lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato se nam logično postavi vprašanje, kaj ljudi motivira. Vodja mora ustvariti okolje, ki omogoča posamezniku motivacijo. Le dober vodja pripravi ljudi, da naredijo, kar on hoče, zato ker oni tako hočejo.

1.4.2. Značilnosti dela

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163). Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Poznamo dve vrsti sposobnosti: fizične in duševne. V fizične sposobnosti uvrščamo predvsem moč, odzivnost in hitrost. Pod duševnimi sposobnostmi pa razumemo splošno inteligentnost. Do pojma sposobnosti pridemo na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka (Lipičnik, 2002, str. 458).

1.4.3. Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagajevanja. Politika definira ugodnosti, kot so: plačilo počitnic, skrb za otroke itd. Z nagradami pa razumemo bonitete in provizije, ki lahko privlačijo nove delavce in preprečujejo obstoječim zaposlenim, da bi zapustili podjetje.

1.4.4. Interakcija dejavnikov

Slika 1 prikazuje tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo: 1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, 2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in 3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.5. DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO

Izguba motivacije je zahrbtnen pojav. Občutimo jo enako kot zobobol: ne ogroža našega življenja, vendar pa nas izčrpava. Če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Posledica padca motiviranosti se kaže v nizki moralni zavesti, nizki storilnosti in negativnem odzivanju zaposlenih. Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki (Keenan, 1995, str. 12):

- *Nezadostna usposobljenost*: Če je prišlo pri delu do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- *Nesposobnost*: Če ljudje niso sposobni za svoje delo, lahko mislimo, da so leni. Malo ljudi je namreč pripravljeno priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni.
- *Nedisciplina*: Če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- *Nizka norma*: Norme za posamezno delo morajo biti jasno določene; v nasprotnem primeru se lahko zaposlenemu zazdi: "Kar koli naredim, je narobe."
- *Slabo vodenje*: Če so imeli zaposleni v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo lahko le malo spoštovanja do kakršnega koli nadzora. Naredili bodo le tisto, kar jim bodo naročili, in verjetno se ne bodo odzvali z navdušenjem.
- *Osebne težave*: Če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Negativno odzivanje opazimo, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva (Keenan, 1995, str. 12).

Za motivacijo zaposlenih imamo na voljo veliko različnih načinov, ki jih moramo zelo skrbno pripraviti in še skrbneje izpeljati. Kljub temu pa je zelo verjetno, da pri motiviranju ne bomo uspešni. Lahko se celo zgodi, da bomo že doseženo motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili (Lipičnik, 1998, str. 178).

Uničevanje motivacije se včasih razširi tudi na področje sistema nagrajevanja:

- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega pride, če delavec primerja svojo plačo s plačami sodelavcev;
- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začnejo imeti za socialno podporo.

Uničevanje motivacije je, kot je videti, zelo preprosto. Če pa bi poznali nekatere značilnosti motivacije, bi se temu lahko vsaj včasih izognili. Med takšne nasvete štejemo (Lipičnik, 1998, str. 179):

- Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
- Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd.
- Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato jo je treba stalno vzdrževati.
- Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. Zavedati bi se morali:
 - da s prenagljenimi in z agresivnimi reakcijami lahko izzovejo samo agresijo;
 - da jih bodo sodelavci kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme;
 - da jih bodo delavci prezirali, če jih ti ne bodo spoštovali;
 - da bodo pri delavcih le s težavo dosegli željeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli.

Nemotiviranosti ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse poteka v redu, navadno lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne opazimo, moramo na to postati takoj pozorni. Kajti le nekaj ljudi, ki se jih je polastilo malodušje lahko, nenavadno hitro poruši motivacijo tudi pri mnogih drugih. Brž ko večina ostane brez motivacije, pa je veliko težje ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati produktivnost dela (Keenan, 1995, str. 6-11).

2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, "kaj" motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, "kako" motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Treven, 2001, str. 126).

2.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je preučeval motive z vidika človekovih potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Njegova teorija sestoji iz dveh konceptov: 1. obstaja pet temeljnih potreb in 2. temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Med temeljne skupine človekovih potreb po Maslowovem mnenju spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju (ugledu) in potrebe po

samouresničevanju. Vse te potrebe so med seboj v hierarhičnem vrstnem redu, kot je prikazano v sliki 2.

Predstavimo na kratko posamezne ravni iz Maslowove piramide potreb. Med potrebami različnih ravni najdemo potrebe, ki jih delimo na primarne in sekundarne.

- **Fiziološke potrebe** so temeljne človekove potrebe. Dokler človek ne zadovolji teh, nima drugih potreb. To so potrebe, ki so v človeku prisotne od rojstva (potreba po hrani, pijači, počitku itd.) in so večinoma istovetne s primarnimi potrebami.

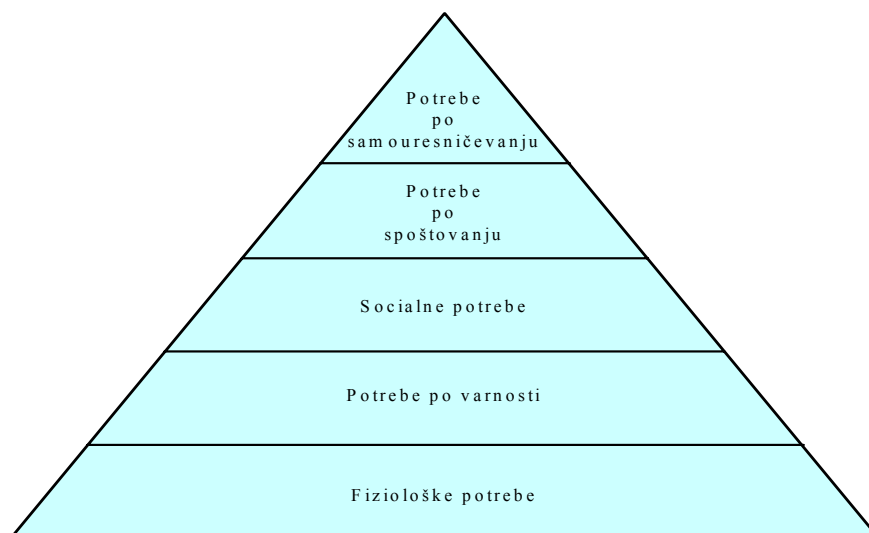
- **Potrebe po varnosti** se sprožijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. So ene izmed sekundarnih potreb in odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje.

- V skupino **socialnih potreb** sodijo potrebe po pripadnosti določeni skupini, potrebe po ljubezni, prijateljstvu, druženju itd. Socialne potrebe se približno ujemajo s potrebami po pripadnosti, ki spadajo med sekundarne potrebe.

- **Potrebe po spoštovanju** so četrta raven potreb ljudi. Nanašajo se na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini.

- **Potrebe po samospoštovanju (ugledu)** so potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, zaupanjem in statusom. Pri potrebah po samouresničevanju gre za težnjo po razvoju svojih talentov, sposobnosti, ustvarjalnosti (Treven, 1998, str. 113-116).

Slika 2: Temeljne človeške potrebe po Maslowu



Vir: Treven, 2001, str. 128.

Po Maslowovi tezi o hierarhiji potreb naj bi najprej zadovoljili potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni. Ko človek zadovolji "nižjo" potrebo, se sama po sebi v hierarhiji aktivira "višja" potreba. Toda že aktivirana "višja" potreba postane deaktivirana, kakor hitro

se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira "nižja", nekoč zadovoljena potreba. Človek, ki je žejen, je lahko motiviran le z ustrezno pijačo; brž ko se odžeja, pa ta pijača izgubi motivirajočo vrednost, ne spodbuja ga več. Prvi neposredni cilj je dosežen in na vrsti je drugi itn. Ko je potreba enkrat zadovoljena, ne motivira več in pojavi se nova potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Možina, 1994, str. 167-168).

Maslowova motivacijska teorija je preveč poenostavljena, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge. Če človek zadovolji svoje fiziološke potrebe, ga z več vode ne moremo več motivirati, lahko pa ga motiviramo z drugo vrsto pijače. Teorija je koristna pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

2.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Herzbergovo raziskovanje je pripeljalo do ugotovitve, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji. Zaradi teh dveh skupin dejavnikov se Herzbergova teorija imenuje dvofaktorska teorija oziroma dvojna ali higienska teorija (Uhan, 1989, str. 192-193).

Higieniki oz. satisfaktorji so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Ljudi ne spodbujajo k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. So dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor. Higieniki so nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika.

Motivatorji so dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim; to so: zanimivo delo, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo. So dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Mednje sodijo: uspeh pri delu, osebni razvoj, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje. Motivatorji so izpeljani iz individualnega odnosa do dela in povečujejo motivacijo posameznika za delo (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 575).

Za managerje je ta motivacijska teorija uporabna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje zaposlenih: higienikov, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik, 1994, str. 502).

Motivatorji vodijo posameznika do zadovoljstva, ga s tem motivirajo in spodbujajo za delo. Higieniki pa samo preprečujejo nezadovoljstvo v organizacijah. Lahko privabijo človeka v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar tega človeka ne motivirajo za delo.

Prve tri najnižje skupine potreb po Maslowu sovpadajo z higieniki oziroma nižjimi potrebami po Herzbergovi teoriji. Te potrebe v ljudeh sprožajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljene, in zadovoljstvo, če so zadovoljene. Za normalno delovanje ljudi morajo biti, po obeh teorijah, njihove najnižje potrebe v hierarhiji zadovoljene.

Zgornji dve skupini Maslowih potreb pa sovpadajo z Herzbergovimi motivatorji. Le-te sprožajo zadovoljstvo, če so zadovoljene, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljene. Za boljšo motivacijo in boljše delovanje ljudi moramo zagotoviti zadovoljitev višjih potreb v hierarhiji potreb.

2.3. HACKMAN – OLDFHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA

Hackman – Oldhamerjev model izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in skuša opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji lahko ustvarijo. Njuna **temeljna teza je, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo**. Da pa lahko dosežejo to zadovoljstvo, moramo v njih vzbuditi visoko notranjo motivacijo, ki jo pogojujejo naslednji dejavniki (Možina, 1994, str. 171):

- 1) Zaposleni morajo **poznati rezultate svojega dela**.
- 2) Zaposleni morajo verjeti, da so **osebno odgovorni za rezultate** svojega dela.
- 3) Zaposleni morajo imeti občutek, da je **njihovo delo pomembno**.

Če želimo doseči visoko stopnjo motivacije, morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji, ki jih avtorja opredeljujeta kot kritična psihološka stanja.

Ustrezno motivacijo za delo omogočajo naslednje značilnosti oziroma zahteve dela (Možina, 1994, str. 171):

- 1) **Raznolikost sposobnosti** (čim več znanja, talenta in veščin zahteva določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti posameznika).
- 2) **Istovetenje z delom** (ljudje bolj kvalitetno in bolj skrbno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom).
- 3) **Pomembnost dela** (občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi).
- 4) **Samostojnost pri delu** (posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh).
- 5) **Povratne informacije** (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

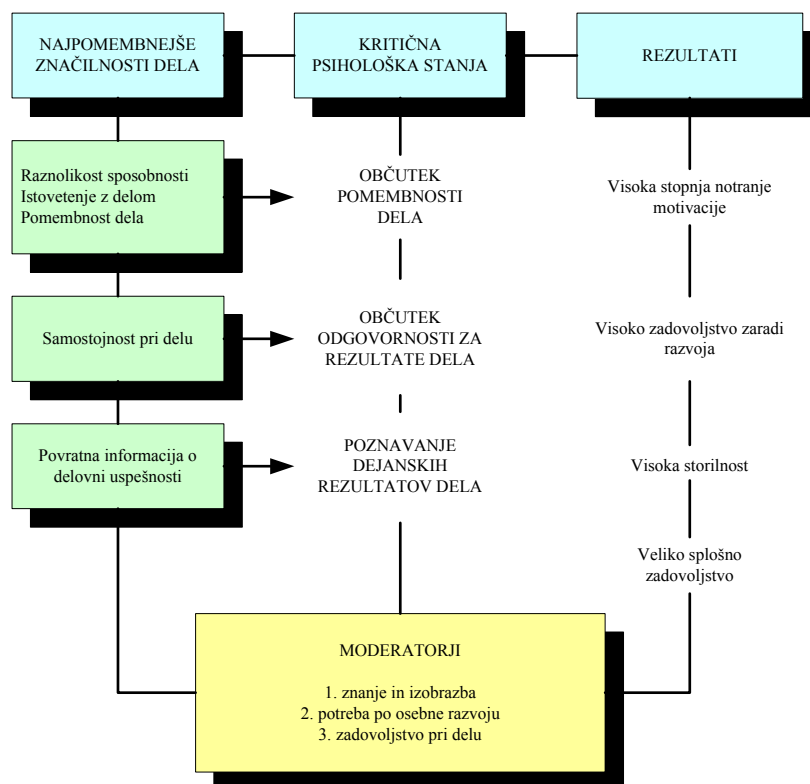
Na stopnjo motivacije vpliva vseh pet značilnosti dela, zato je dobro vedeti, kako vpliva vsaka posamezna značilnost na stopnjo motivacije. Stopnja motivacijskega potenciala je torej odvisna od:

$$\text{Stopnja motivacijskega potenciala} = \frac{\text{Raznolikost sposobnosti} + \text{Istovetenje z delom} + \text{Pomembnost dela}}{3} * \text{Samostojnost pri delu} * \text{Povratne informacije}$$

Model prikazuje, da že visoka stopnja samostojnosti ali povratne informacije lahko močno vplivajo na končno količino skupnega motivacijskega potenciala. To pa pomeni, da visoka stopnja notranje motivacije, ki je predvsem odvisna od pomembnosti in istovetenja z delom ter od možnosti uporabe svojih sposobnosti, sama po sebi še ne zagotavlja visoke stopnje celotnega motivacijskega potenciala (možne intenzitete motivacije).

Pravkar navedeno lahko ponazorimo z naslednjim grafičnim prikazom:

Slika 3: Grafična ponazoritev teorije motivacijskega potenciala



Vir: Možina, 1994, str. 173.

Model poleg značilnosti dela upošteva tudi osnovne značilnosti (lastnosti) zaposlenih, ki so posebno pomembne pri razumevanju, kdo bo dosegel visoko stopnjo motivacijskega potenciala. Omenjene lastnosti zaznamujejo ljudi, ki jih imenujemo **moderatorji**, in se nanašajo na **znanje posameznika, potrebo po razvoju in zadovoljstvo pri delu**.

1) Na visoko stopnjo notranje motivacije še posebej vplivajo **ustrezna znanja in izobrazba** posameznika za delo, ki ga opravlja.

2) Potreba po osebnem razvoju je pri ljudeh zelo različna. Nekateri ljudje imajo izrazito **potrebo po osebni popolnosti (dovršenosti)**, po učenju in osebnostnem razvoju, ne glede na to kakšno delo opravljajo. Takšni ljudje so nagnjeni k razvijanju visoke notranje motivacije, posebno kadar je njihovo delo zapleteno in polno izzivov. Drugi čutijo majhno potrebo po razvoju in bodo slabše izkoristili možnosti za osebni razvoj, kakršnega omogoča stopnja motivacijskega potenciala, ki ga vsebuje določeno delo.

3) **Na stopnjo zadovoljstva pri delu** vpliva veliko dejavnikov: varnost zaposlitve, višina plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in nadrejenimi. Vsak od teh dejavnikov vpliva na uspešnost dela. Kadar pa so dejavniki med seboj povezani, so še posebej pomembni. Če je delavec zadovoljen s plačilom, z varnostjo zaposlitve, s sodelavci, bo na novo delo odgovoril bistveno bolj pozitivno kakor tisti, ki s temi značilnostmi ni zadovoljen. Najslabše je, če je delo po stopnji motivacijskega potenciala visoko vrednoteno, posameznik pa nima ustreznih znanj in sposobnosti, pri tem pa je še zelo nezadovoljen pri delu. Takšni delavci morajo opravljati rutinska in enostavna dela, saj lahko pri njih že vnaprej računamo s slabimi rezultati (Možina, 1994, str. 170-173).

2.4. LIKERTOVA MODIFICIRANA TEORIJA MOTIVACIJE

Pomembnejše ideje te teorije so, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč članov skupine in njihovih vodij. Način vodenja je v tesni povezanosti s porazdelitvijo vpliva in moči v organizaciji. To pomeni, da so stališča, zaznavanja, čustva in interesi članov postavljeni v širši organizacijski okvir. V organizacijskem okviru igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja oziroma informiranja, kjer ločimo individualni in skupinski način odločanja.

Likertova teorija ni zanemarljivo vpliva organizacije kot celote na motivacijske dejavnike, ki so povezani s posameznimi njenimi elementi in se kažejo v organizacijskem procesu. Pri tej teoriji gre za to, da so organizacije z demokratičnim načinom vodenja bolj produktivne kot tiste, ki so deležne avtokratičnega vodenja. Način vodenja mora biti prilagojen razmeram v organizaciji. Demokratični način vodenja bo povzročil povečanje produktivnosti le, če bo imela organizacija ustrezen komunikacijski in informativni sistem in če bo oblast v organizaciji ustrezno razporejena. Nizka raven kontrole v organizaciji pa lahko demokratični način vodenja pripelje do anarhije (Možina, 1994, str. 169).

2.5. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Vroomovo motivacijsko teorijo imenujejo tudi teorija pričakovanja. Teorija temelji na predpostavki, da se je človek sposoben odločati, kaj hoče, in da želi spremeniti vedenje, da bi dosegel svoje cilje. Glavni dejavniki, ki določajo motivacijo posameznika, so (George, Jones, 1999, str. 195):

- 1) **Valenca** je privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju. Valenca je lahko pozitivna ali negativna in lahko v obsegu variira. Za večino zaposlenih je pozitivna valenca dobivanje plače, negativna valenca pa odpustitev. Jakost posameznikove želje po določenem rezultatu nam pokaže velikost valence (Lipičnik, 1998, str. 420).
- 2) **Instrumentalnost** je drugi določevalec motivacije posameznika. Pomeni pa zaznavanje povezanosti med doseženim enim in drugim ciljem (Lipičnik, 1998, str. 405). Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja in ciljnih zaposlenih. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja (nizki stroški poslovanja in visoka produktivnost), so institucionalni, predpisani in preko njih lahko zaposleni dosežajo svoje individualne cilje. Zaposleni pa se bodo obnašali v skladu s cilji podjetja le, če bodo občutili, da tovrstno obnašanje vodi do pozitivnih rezultatov, kot so višji zaslužek in boljše delovne razmere (Uhan, 2000, str. 26).
- 3) **Pričakovanje** je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. Zaposleni bodo delovali v zeleni smeri le, če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če je zaposleni prepričan, da je zmožen in sposoben opraviti neko delo, se bo za to maksimalno potrudil, saj je njegovo pričakovanje visoko.

Vroomova teorija se v praksi uporablja pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika, vendar pa je uporabna le pri dobri organiziranosti delovnega procesa.

2.6. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

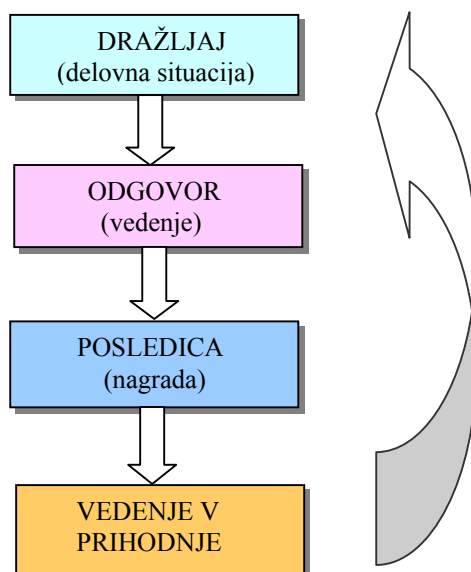
Teorija ekonomske motivacije je nastajala skozi daljše časovno obdobje. Temeljna ideja te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so motivatorji, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki je pogoj za plačilo. Na podlagi raziskav so ugotovili, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler je dinamična in ni stalna. Ko postane oblika nagrajevanja (npr. plača) stalna, jo zaposleni sprejemajo kot dejstvo in nima več motivacijskega učinka. Ekonomska motivacija deluje spodbudno, ne deluje pa enako na vse strukture zaposlenih. Tisti zaposleni, ki opravljajo enostavna in manj zahtevna dela, so bolj občutljivi na materialno motivacijo, saj s svojo plačo običajno komaj pokrivajo osnovne življenjske potrebščine. Zaposleni z višjimi mesečnimi dohodki pa so manj občutljivi na denarne nagrade in jim več pomenijo drugi, nematerialni motivacijski dejavniki (Uhan, 2000, str. 22).

2.7. SKINNERJEVA TEORIJA UČENJA S POMOČJO POSLEDIC

Skinnerjevo teorijo učenja s pomočjo posledic imenujejo tudi teorija spodbujanja oziroma okrepitve. Razvil jo je B.F. Skinner v začetku 70-ih let (George, Jones, 1999, str. 148). Posameznik oziroma zaposleni se uči s pomočjo posledic. Zaposleni je učenec, ki zaznava povezavo med svojim vedenjem in posledicami, ki jih njegovo vedenje povzroči (glej sliko

4). Skinner poudarja, da se zaposleni za neko vedenje odločajo glede na posledice določenega vedenja v preteklosti. Če je bila posledica določenega vedenja kazen, se zaposleni za tako vedenje ne bo več odločil. Če pa je bilo delo v preteklosti nagrajeno, bo okrepil takšno vedenje v prihodnosti. Skinner priznava le nagrade in kazni, ki izvirajo iz okolja, ne priznava pa drugih notranjih motivacijskih dejavnikov. Podjetja so se večkrat naslanjala na Skinnerjevo teorijo zaradi njene preprostosti, čeprav so v njej prisotne tudi številne pomanjkljivosti (Lipičnik, 1998, str. 175).

Slika 4 : Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1998, str. 176.

2.8. MCGREGORJEVA TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Vodje največkrat zanima, kako bi spodbudili in vplivali na svoje podrejene, zato postavljajo razne domneve in teorije o tem, kaj bi bilo najbolj primerno. Izoblikovali sta se dve vrsti domnev, ki jih poimenujemo teorija X in teorija Y.

Tabela 1: Primerjava domnev teorije X in teorije Y

DOMNEVE TEORIJE X		DOMNEVE TEORIJE Y	
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	N A S P R O T I	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.	
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.	
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.	

Vir: Možina, 2002, str. 518.

Teorija X vsebuje negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po *avtoritativnem načinu vodenja*. To pomeni, da bodo tisti delavci, ki so leni, nekooperativni in imajo neprimerne delovne navade, za delo pa so motivirani le zaradi denarja, potrebovali avtoritativen način vodenja. Vodje bodo zaposlenim točno povedali, kaj morajo delati in kaj se od njih zahteva. Za delo bodo uporabljali standarde in merila in točno bo jasno, kdo bo glavni in kdo podrejeni, ter kdo bo odločal in kdo izvajal. Zaposleni, ki bodo trdo delali, bodo kooperativni in bodo imeli pozitivne delovne navade, pa bodo s strani vodje obravnavani drugače.

Teorija Y temelji na pozitivnih postavkah o zaposlenih in poudarja potrebo po *participativnem načinu vodenja*. Vodje, ki bodo uporabljali participativni način vodenja, bodo zaposlenim svetovali, kako naj delajo, in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. Zaposleni imajo raje teorijo Y kot teorijo X, saj v njej vidijo možnost za sodelovanje in uveljavljanje svojih koristi.

Znana je tudi japonska **teorija Z**, ki trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota in da je stvarnost najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka (Možina, 2002, str. 518-519).

3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

V tretjem poglavju bom opredelila zadovoljstvo zaposlenih, dejavnike zadovoljstva, konflikte ter vzroke in metode reševanja konfliktov.

3.1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Ljudje težijo k temu, da bi se približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ne bi nikoli smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti. Takšno razmišljanje nas sili k domnevi, da bi bilo zadovoljstvo mogoče uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi bile le obljube vedno izpolnjene (Lipičnik, 2002a, str. 477).

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje.

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom. Za

ugotavljanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo različne obrazce, ki jih zaposleni izpolnijo (Treven, 1998, str. 131-134).

Na povečano motivacijo delavcev lahko vplivamo s spremenjenim načinom in organizacijo dela. S tem dosežemo boljše delovne rezultate, hkrati pa povečamo zadovoljstvo delavcev. Oba rezultata sinergijsko vplivata na ostale zaposlene in jih vzpodbujata.

Če želimo delavce pripraviti do tega, da bi hoteli delati po svojih najboljših močeh, pomeni, da moramo ustvariti prave delovne pogoje, obenem pa jim mora delo pomeniti vir zadovoljstva, nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno truda. Da nam bo to uspelo, moramo vedeti, kako je treba delo načrtovati, da zaposlenim omogočimo čim večje zadovoljstvo pri delu.

Razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, je eno. Dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo, pa je nekaj povsem drugega. Storiti moramo vse, kar moremo, da bi zagotovili prave razmere, ki bi zaposlene motivirale k zagnanemu delu. Če želimo, da bi delo dajalo zadovoljstvo, morajo imeti delavci občutek, da delajo nekaj koristnega. Vedeti morajo tudi, kaj je smisel njihovega dela, in imeti možnost, da izpolnijo čim večji možni delež cele naloge. Prevzem odgovornosti jim omogoči, da sprejmejo nadzor nad svojim delom in da dobijo občutek, kako sami prispevajo nekaj pozitivnega. Čim izčrpnije bomo delavce seznanili s tem, kako dobro delajo, več osebnega zadovoljstva bodo imeli ob opravljanju dela (Keenan, 1995, str. 22-30).

3.2. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo je zbir občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, da le lahko v miru razrešujejo tehnične in organizacijske probleme, ki jim pomenijo osebni izziv. Tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in da ustrezajo svojim predpostavljanim. Na to moramo biti pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo.

Na stopnjo zadovoljstva vplivajo štiri dejavniki: osebnost, delovne razmere, delovne vrednote in družbeni vpliv (George, Jones, 1999, str. 78). Vsakega od teh dejavnikov podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

3.2.1. Osebnost

Na osebnost vplivata dve spremenljivki, in sicer *narava* oziroma *biološka dediščina*, saj od staršev podedujemo gene, ki vplivajo na našo osebnost, in *vzgoja* oziroma *izkušnje*, ki jih pridobimo v življenju. S poznavanjem osebnosti vodja lažje razume, kaj zaposleni misli,

občuti, in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje pa je vodji v pomoč, saj izve, kaj zaposlenega zadovolji pri delu (George, Jones, 1999, str. 78).

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000, str. 64). Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnih lastnostih. Največkrat proučujemo naslednje osebne lastnosti zaposlenih:

- 1) *Optimizem*: optimisti vidijo vse stvari pozitivno, jih tako razumejo in si jih razlagajo. *Pesimizem*: pesimisti na svet gledajo črno in stvari okoli sebe sprejemajo vedno negativno.
- 2) *Ekstrovertiranost*: takšni ljudje so zelo družabni, prijateljski in se zanimajo za druge ljudi. *Introvertiranost*: ljudje, ki so bolj zaprti vase in ne kažejo čustev ter so nasploh bolj nedružabni.
- 3) *Ujemanje z drugimi*: je nepogrešljiva lastnost timskih delavcev; takšni ljudje so prijetni za druženje.
- 4) *Vztrajnost in doslednost*: je lastnost ljudi, ki imajo močno razvite organizacijske sposobnosti.
- 5) *Odprtost*: je lastnost ljudi, ki so odprti za sodelovanje. Takšne ljudi zanimajo različne stvari, novosti, ki so jih pripravljene tudi sprejeti.

3.2.2. Delovne razmere

Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Vsako delo se odvija v nekem okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno-klimatske razmere, ki na zaposlenega vplivajo na svojstven način. Če je vpliv teh razmer ugoden in se zaposleni počuti pri svojem delu udobno, je njegova produktivnost visoka. Sodobna podjetja si prizadevajo ustvariti in organizirati delavcu tako okolje, da bo njegova storilnost neodvisna od fizikalnih razmer, ki sestojijo iz osvetlitve, temperature, vlage in gibanja zraka, ropota, šuma, udarcev, plinov, prahu ter iz sevanja. Poleg odpravljanja motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja je bistvenega pomena tudi varnost.

K ustvarjanju "srečnih delavcev" pripomore delavcu prijazno, urejeno, stimulatívno in dinamično delovno mesto: poživljajoče, svetlo pobarvane stene, svetlo pohištvo, prostori z veliko svetlobe in čim manj hrupa, sobne rastline, pa tudi razne malenkosti, ki si jih zaposleni prinesejo od doma, vnesejo v delovni prostor občutek domačnosti in pripadnosti – to pa pomembno vpliva na produktivnost.

Na ustvarjanje "srečnih delavcev" vpliva tudi spodbujanje kolektivnosti, z drugimi besedami povedano, skrb za dogodke, ki kolektiv povežejo med seboj, pa naj gre za razne prireditve, srečanja, zabave ali športne dogodke (Hrastnik, 2003).

3.2.3. Delovne vrednote

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne cilje, rezultate oziroma sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela in kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Zaposleni lahko za opravljeno delo od podjetja pričakuje: osebno varnost in varnost družine, preskrbljeno življenje, spoštovanje, družbeno razpoznavnost itd. Vrednote, ki se od zaposlenih pričakujejo na delovnem mestu, pa so: poslušnost, iznajdljivost, ambicioznost, spoštovanje nadrejenih itd. Ločimo dve vrsti delovnih vrednot: notranje ali intrinzične delovne vrednote in zunanje ali ekstrinzične (George, Jones, 1999, str. 71). V posamezniku so prisotne notranje in zunanje vrednote, vendar pri nekaterih prevladujejo ene, pri drugih pa druge.

a) Notranje delovne vrednote

To so vrednote, ki so povezane z naravo dela samega. Notranje delovne vrednote imajo tisti zaposleni, ki so radi izzvani z novimi delovnimi nalogami, ki veliko prispevajo k delu in se radi učijo novih stvari (George, Jones, 1999, str. 72). Takšni ljudje ves čas stremijo k delu, ki za njih pomeni izziv. Pri tem uporabljajo vsa svoja znanja in izkušnje, za to pa potrebujejo tudi veliko mero odgovornosti in avtonomije pri odločanju. Notranje delovne vrednote lahko povežemo z višjo ravnijo potreb po Maslowu in višjimi cilji po Herzbergu, ki smo jih poimenovali motivatorji.

b) Zunanje delovne vrednote

To so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Zaposleni, ki dela le zato, da zasluži, ima zunanje delovne vrednote (George, Jones, 1999, str. 73). Za takšnega zaposlenega je delo le sredstvo za preskrbo ekonomske varnosti zase in za svojo družino. Delo vrednoti samo zaradi njegovih posledic in ne zaradi njega samega. Poleg dela v zunanje delovne vrednote uvrščamo še: varnost zaposlitve, položaj v širši skupnosti, družbene stike, čas za družino, čas za hobije itd. Ta vrsta delovnih vrednot je povezana z nižjo ravnijo potreb po Maslowu in nižjimi cilji po Herzbergu, ki jim pravimo higieniki.

Za ljudi z višjo izobrazbo so značilne notranje vrednote, za ljudi z nižjo izobrazbo pa zunanje delovne vrednote. Vendar pa večina ljudi dela zato, da preživi, zato je zunanja delovna vrednota del vsakega zaposlenega. Velikim ljudem uspe imeti oboje, tako zunanje kot notranje vrednote.

3.2.4. Družbeni vpliv

Družbeni vpliv je zadnji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Sodelavci predstavljajo enega najmočnejših vplivov na posameznika, saj je posameznik večino delovnega časa obkrožen z njimi. Če so neposredni sodelavci zaposlenega nezadovoljni, pasivni, se ves čas pritožujejo, bo to zelo negativno vplivalo nanj, hkrati pa bo tudi njega vodilo v nezadovoljstvo z delom. Na posameznika pomembno vpliva tudi družba (verska

družba, sindikati,...), ki ji zaposleni pripada, in kultura, v kateri je bil posameznik vzgojen (George, Jones, 1999, str. 79).

3.3. ZADOVOLJSTVO IN KONFLIKTI PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Nasprotno od zadovoljstva pri delu pa je nezadovoljstvo in s tem tudi frustracije oziroma konflikti. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu.

Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji. Je specifična oblika interakcije med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran skuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja druge strani.

Konflikti se pojavljajo v vsaki združbi in v vsaki organizaciji oziroma povsod, kjer se pojavljata dve osebi. Pogosto nastane navzkrižje, konflikt v osebi sami, še večkrat pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci.

Konflikt je lahko *pozitiven* ali *negativen*. *Pozitivni konflikt* pomeni nekaj pozitivnega, saj poživlja situacijo in izziva zaposlene k razmišljanju in aktivnemu prilagajanju. Vodje zaposlene spodbujajo k iskanju vzrokov, zaradi katerih je konflikt nastal, in potem na osnovi ugotovljenega razmišljajo, kaj bi se dalo storiti, da bi ga odpravili. Pozitivni vidik konflikta pripelje k ustvarjalnosti, spremembam in boljšim rešitvam, managerjem pa pomaga, da se ne bojijo konfliktov, da se z njimi soočijo in da iščejo primerne načine za napredek pri delu.

O *negativnem konfliktu* govorimo, kadar managerji odkrito ali prikrito spodbujajo brezkompromisno tekmovanje namesto vzajemne pomoči. V takšnih situacijah gre pogosto za dosežek enega na račun dosežka drugega. Zaposleni, ki izkusijo takšne konflikte, se jim v prihodnje želijo izogniti ali pobegniti iz take situacije. Svoje počutje kažejo z vedenjskimi znaki, kot so brezbržnost, brezvoljnost, utrujenost, včasih pa tudi napadalnost ali odsotnost z dela. Močan konflikt velikokrat povzroča napačno razumevanje stvarnosti, kar pelje k ozkim in nepravilnim odločitvam.

Pri marsikaterem managerju prevladuje *nevtralni odnos* do konflikta, nekakšno uravnoteženo stanje med pozitivno in negativno držo. Po eni strani je nasprotovanje zaželeno, ker pridemo do podatkov, kaj si mislijo drugi, morda celo do novih zamisli, po drugi strani pa nezaželeno, ker povzroča zamere, neprijetnosti in zavračanje. Bolje je imeti do konflikta uravnotežen odnos, saj je s pretehtanimi postopki mogoče sorazmerno hitro in kvalitetno doseči pozitivne

učinke in znižati negativne učinke konfliktnih stanj. Konflikti so tako ali tako neizogiben in sestavni del življenja in dela v organizaciji (Možina, 2002a, str. 584-585).

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije bi lahko na splošno dejali, da razlikujemo med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi konflikti (Možina, 2002a, str. 601).

Funkcionalni konflikti so tisti, ki med skupinami povečujejo učinkovitost pri delu oziroma poslovanju. Tako lahko nasprotje med skupinama (oddelkoma), ki se načelno strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede o poteh za doseganje le-teh, v procesu razreševanja veliko pripomore k temu, da bo izbrana pot, ki bo za organizacijo najboljša.

Disfunkcionalni konflikti so tisti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

Razmerje med velikostjo konfliktov in možnimi vplivi na organizacijo, z vsemi značilnostmi, ki se v njej pojavljajo, je prikazano v naslednji tabeli.

Tabela 2 : Razmerje med obsežnostjo konfliktov in uspešnostjo organizacije

OBSEŽNOST KONFLIKTOV	VPLIV NA ORGANIZACIJO	ZNAČILNOSTI, KI SE POJAVIJO V ORGANIZACIJI	RAVEN USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE
Nizka	Disfunkcionalen vpliv	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Počasna prilagoditev na spremembe v okolju ➤ Malo sprememb ➤ Malo spodbud in idej ➤ Apatija ➤ Stagnacija 	Nizka
Optimalna	Funkcionalen vpliv	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pozitivni premiki proti ciljem ➤ Inovacije in spremembe ➤ Iskanje rešitev za probleme ➤ Kreativnost in hitre prilagoditve spremembam 	Visoka
Visoka	Disfunkcionalen vpliv	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razdor ➤ Navzkrižje z aktivnostmi ➤ Koordinacijske rešitve ➤ Kaos 	Nizka

Vir: Možina, 2002a, str. 601.

Po Cumingu (1994, str. 52-53) poznamo več simptomov konfliktov oziroma nezadovoljstva pri delu:

- slaba učinkovitost ali slaba kvaliteta uslug, kar se odraža v številnih pritožbah s strani strank,
- visoka stopnja izostanka, nedoseganje zastavljenih norm in delovni preobrat,
- slaba izkoriščenost delovnega časa in pomanjkanje discipline,
- slabi medosebni odnosi v obratu, ki se kažejo v obliki pritožb, dvomov in protestov.

Slaba učinkovitost oz. slaba kvaliteta dela, visoka stopnja izostanka, slaba izkoriščenost dela, pomanjkanje discipline in slabi medosebni odnosi na delovnem mestu se v podjetju ne pojavijo kar tako. Cuming (1994, str. 53) opozarja, da morajo vodje za našteje simptome konfliktov in nezadovoljstva iskati vzroke v:

- *postavitvi delavca na zanj neprimerno delovno mesto;*
- *neučinkovitosti vodenja.* Vodenje je lahko preveč strogo ali preveč popustljivo, v podjetju gre lahko za slabe komunikacije, zamude pri odločanju, zavračanje delegiranja itd.;
- *pomanjkljivemu poznavanju posameznika in njegovih zmožnosti za opravljanje odgovornejšega dela.* To se pogosto odraža v odsotnosti možnosti napredovanja in v navzkrižju mnenj vodij in posameznikov o njihovih sposobnostih;
- *ponavljajočih se dvomih zaradi nesposobnosti učinkovite izvedbe dela.* Neskladnost delavca in dela se pogosto poslabša z nejasnim opisom delovnih nalog, ki bi razložile delavcu, kaj je njegova naloga, in pomanjkanjem usposabljanja za pravilno opravljanje dela;
- *delovnih pogojih.* Delavci ne bodo pripravljene delati v slabih pogojih dela, če bodo posumili, da so delovni pogoji slabi po nepotrebnem in da vodje v tej smeri ne nameravajo narediti ničesar. V slabih delovnih pogojih bodo delali le, če so ti neizogibni, v tem primeru okolje ne bo vplivalo na moralo.

Metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov pri delu, delimo predvsem v tri skupine (Možina, 2002a, str. 602):

- 1) *Metode pomirjanja*, ki naj nastalo konfliktno situacijo omilijo. Sem sodijo pozivi, nasveti, posredovanje, kompromisi, včasih tudi blage grožnje in opomini ter obljube.
- 2) *Metode sodelovanja*, ki naj konflikte na ta ali drugačen način rešijo. Teh je največ in se uporabljajo najpogosteje. To so pogovori, sestanki (informativni, konfrontacijski, diskusijski), izmenjava mnenj (skupinsko ogledalo), pogajanja (pozicijska, integrativna), primeri iz prakse, igranje vlog, didaktične in poslovne igre, akcijsko učenje, programi razvoja in drugo.
- 3) *Metode preoblikovanja*, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje, na primer: delitev ali oblikovanje skupine, uveljavljanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, zamenjava članov oziroma vodje, spremembe z vrha navzdol in podobno.

Manager bi moral pri svojem delu poleg znanih načel za reševanje nasprotij in problemov upoštevati tudi stopnje analize in poteka, ki bi bile naslednje:

- 1) najprej je potrebno opredeliti konfliktno situacijo ter dobiti čim več podatkov in informacij;
- 2) potem je treba podatke proučiti in ugotoviti, kaj je vzrok konflikta;
- 3) nato je treba navesti predloge in se odločiti;
- 4) napraviti načrt izvedbe glede na čas, kraj in način;
- 5) končno stvari izpeljati in ugotoviti, kaj smo dosegli.

Če managerji niso zadovoljni s tem, kar so dosegli, je treba postopek ponoviti in ugotoviti, kje in v čem niso bili uspešni.

Popolne skladnosti med ljudmi ni. Tudi kadar je videti, da so odnosi popolnoma skladni, je zelo velika verjetnost, da gre za izogibanje ali za zanikanje problemov slabih odnosov. To pa ni zdravo za organizacijo. Skupina, v kateri ni nasprotij, postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe. Če naj bi organizacija živela in se sama vzdrževala, mora biti samokritična in dopuščati nasprotja ter jih ustvarjalno odpravljati (Možina, 2002a, str. 581).

4. VPLIV ČUSTEV IN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

V četrtem poglavju bom natančno opredelila čustva in opisala njihovo delovanje ter predstavila čustveno inteligentnost in njeno sestavo.

4.1. OPREDELITEV ČUSTEV IN NJIHOVO DELOVANJE

Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Našemu življenju dajejo polnost, smisel in lepoto (Musek, 1993, str. 136).

Najgloblji občutki, strasti in hrepenenja so naši zelo pomembni upravitelji, človeška vrsta pa za svoj obstoj veliko dolguje prav njihovi vplivni moči v človeških zadevah. Vsem omejitvam navkljub strasti namreč vedno znova in znova prevladajo nad razumom. Takšno nagnjenje nam je dano po človeški naravi in izhaja iz temeljnega duševnega ustroja.

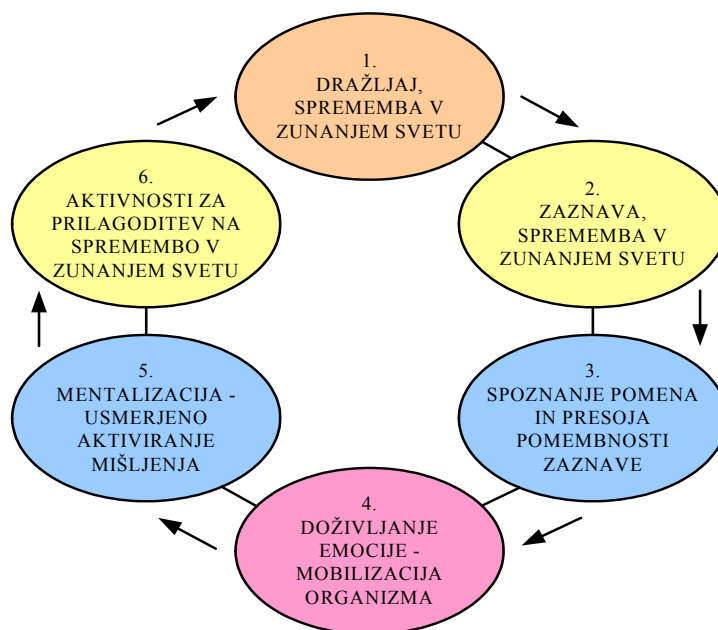
Kakšna čustva se bodo v določeni situaciji prebudila v nas, je v veliki meri odvisno od izkušenj v naši mladosti. Biološka nagnjenost k dejavnosti se razvija pod vplivom izkušenj in navad družbene omike. Vsako čustvo je vedno pripravljeno na ustrezno delovanje; vsako nas usmeri na pot, kjer smo se že prej uspešno zoperstavili ponavljajočim se življenjskim izzivom.

Znanstveniki na človeški um gledajo z dveh vidikov: *čustveni um in razumni um*. Vsak človek ima dve vrsti uma, prvega, ki misli, in drugega, ki čuti. Obe vrsti se med seboj prepletata in oblikujeta naše smiselno življenje. *Razumni um* je oblika razumevanja, ki ima v našem zavedanju izrazitejšo vlogo. Nagnjen je k razmišljanju in je sposoben preudarjati ter se odzvati. *Čustveni um* pa je vrsta razmišljanja, ki je spontana, silovita in včasih celo nelogična. Oba, tako čustveni kot razumni, večinoma tesno sodelujeta med seboj, prepletata svoje zelo različne načine spoznavanja in nas tako vodita na poti v svet (Goleman, 1999, str. 19-25).

Enako kot so čustva neločljiva od življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Ker vodja svojim podrejenim daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem vedno srečuje z osebami, ki ne samo da mislijo in ravnajo različno, ampak tudi občutijo različno. Vodja se tu sreča tudi s svojimi čustvi, saj je vodenje samega sebe pogoj za vodenje drugih. Kadar je v delovno nalogo vključenih več sodelavcev oziroma članov tima, so odločilni čustveni odnosi med sodelavci. Nenazadnje so čustva odločilna razsežnost, ki zajema celotno organizacijo, v kateri se ustvarja in skrbi za čustveno počutje, ki je bistveno za delovanje organizacije (Možina, 2002, str. 508-509).

Možina (2002, str. 509-510) navaja **čustveno zanko**, ki predstavlja celoten kognitivno-emocionalni vedenjski sklop. Zanka (glej sliko 5) je dobro pojmovanje prav zato, ker se dogodki začnejo in končajo na istem mestu, v zunanjem svetu. V zanki gre za niz dogodkov, ki pripeljejo do samega čustva in se naravno nadaljujejo ob njem. Iz sosledja dogodkov lahko izločimo nekaj ključnih členov: sprememba situacije – zaznavanje spremenjene situacije – spoznanje pomena in pomembnosti zaznave – telesna obdelava pomembne informacije ali doživetega čustva, mentalizacija ali izbira ravnanja – akcija, usmerjena k novi situaciji. Čustvo je odziv na pomembno spremembo v zunanjem svetu in spodbuja osebo k ravnanju, ki bo pomenilo prilagoditev nastali spremembi. Če je čustvo za osebo prijetno, oseba teži k utrditvi in prilagoditvi spremembe. Neprijetno čustvo pa povzroči ravnanje, ki je usmerjeno k spremembi dane situacije.

Slika 5: Čustvena zanka



Vir: Možina, 2002, str. 509.

Čustva so močan motivacijski dejavnik. Brez čustvenega doživljanja bi bila motivacija "slepa". Motivacijska stanja so močno čustveno obarvana: pojavljanje potrebe in pomanjkanje občutimo kot nekaj neprijetnega, motivacijske cilje občutimo kot prijetne (če imajo pozitivno

valenco) ali neprijetne (če je valenca negativna). Če ne zadovoljimo potrebe in ne dosežemo cilja, občutimo nezadovoljstvo, strah, jezo, krivdo itd. Ni dvoma, da imajo nekatera čustva izjemno močan vpliv na obnašanje. To velja tako za pozitivna čustva, kot so veselje, upanje, ljubezen, kot za neugodna čustva, npr. sovraštvo, jeza, sram, krivda itd. Zaradi krivde in sramu se skušamo obnašati moralno in dostojno, zaradi jeze in sovraštva smo agresivni in destruktivni, zaradi tesnobe in obupa iščemo smisel življenja. Naše življenje je v veliki meri izpolnjeno z obnašanjem, s katerim skušamo obvladati, nadzirati in premagati negativna čustva in razpoloženja. Še bolj nam to uspe tedaj, ko nam življenje zapolnijo pozitivna čustva, radost, ponos, upanje in ljubezen. Čustvovanje nam torej spreminja svet v pisan mozaik prijetnih in neprijetnih dognanj (Musek, 1993, str. 136-137).

4.2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN NJENA SESTAVA

Čustveno inteligentnost opredeljujejo eni kot zmožnost opazovati, razumevati in spremljati svoja ter čustva drugih ljudi, jih ločevati med seboj in se na njih uspešno odzivati. Drugi pa pojasnjujejo čustveno inteligentnost kot socialno veščino, ki nam omogoča, da smo uspešni v ravnanju s samim s seboj in v odnosih z drugimi.

Te ugotovitve so spremenile mišljenje tistih vodij, ki so bili prepričani, da čustva pri delu niso zaželeni oziroma da posel in čustva ne gredo skupaj. Raziskave čustvene inteligentnosti so pokazale mnogo vidikov uporabe čustvene inteligence kot kritičnega dejavnika izboljšav in uspeha v vodenju (Možina, 2002, str. 510-511).

Teorija čustvene inteligentnosti trdi, da ni nikoli prepozno, da bi spremenili naše življenje, in tudi ne, da bi pomagali to doseči drugim. Vedno lahko ustvarimo bolj sočutno, razumevajočo in bogato kulturo. Raziskave in izkušnje kažejo, da so nekateri vidiki naše osebnosti sicer nespremenljivi, vendar pa se sami odločimo, kako bomo uporabili te lastnosti. Z drugimi besedami, sami ne moremo izbrati naših karakteristik, pač pa lahko izberemo naš karakter. V večini primerov ne moremo vplivati na dogodke v našem življenju, lahko pa vplivamo na naše ravnanje ob njih (Goleman, 1999, str. 307-309).

Čustvena inteligentnost je sestavljena iz *osebnih* in *medosebnih* oziroma *socialnih veščin*. Med *osebne veščine* uvrščamo (Možina, 2002, str. 510-515):

- ***Samozavedanje***, ki pomeni opazovati sebe in druge ter videti stvari takšne, kakršne v resnici so. Pomeni zavedanje prednosti in slabosti z namenom izboljšanja svojih sposobnosti.
- ***Obvladovanje*** čustev pomeni zavedati se, kaj je povzročilo določene občutke, najti način primernega reagiranja ob pojavu določenih občutij, prepoznavanje in razumevanje svojih čustev in občutkov ter pomen njihovega vpliva na druge ljudi.
- ***Spodbujanje*** vključuje lastnosti, ki se nanašajo na uporabo čustev za doseg ciljev, poudarjanje pripadnosti, sposobnost motiviranja drugih in vzbujanje optimizma pri zaposlenih.

Opis *medosebnih socialnih veščin*, ki izhajajo iz čustvene inteligentnosti, pa bi bili naslednji:

- **Vživljanje** pomeni imeti občutek za čustva in stališča drugih ljudi ter zanimanje zanje. Pomeni živeti se v čustva drugih ljudi in zaznati njihove težave, ceniti razliko v načinu čustvovanja ljudi glede na okoliščine.
- **Sodelovanje** z ljudmi pomeni znati razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati ter imeti z njimi dobre odnose.

Ljudje se na različne načine odzivajo na čustva in upravljajo z njimi. John Mayer na podlagi tega loči tri skupine ljudi (Goleman, 1999, str. 66):

- *ljudi, ki se zavedajo sebe*. Takšni ljudje se zavedajo povezanosti med svojimi občutki in tistim, kar mislijo, delajo in rečejo. Zavedajo se vpliva čustev na zaposlene v organizaciji in imajo visoko zavest o svojih vrednotah in ciljih. Za takšne ljudi pravimo, da imajo visoko čustveno inteligentnost.
- *popustljive ljudi*. Takšni ljudje se pustijo premagati čustvom in se počutijo nemočne, da bi jim ubežali. Nemirni so in se slabo zavedajo svojih čustev, zato se izgublajo v njih, namesto da bi jih cenili z njihove resnične strani. Med popustljive ljudi uvrščamo ljudi z nizko čustveno inteligentnostjo.
- *dovzetne ljudi*. Takšnim ljudem je večinoma jasno, kaj občutijo, vendar so hkrati dojemljivi za razpoloženja, zato jih ne skušajo spremeniti.

Človek z visoko čustveno inteligentnostjo se odlikuje v treh skupinah spretnosti (Goleman, 1999, str. 353):

1) Vedenjske spretnosti:

- *besedne*: učinkovitost pri oblikovanju sporočil in upoštevanje pomena čustvene note, sodelovanje z ljudmi iz različnih okolij, postavljanje jasnih zahtev, nudenje pomoči in podpore sodelavcem, upiranje negativnim vplivom;
- *nebesedne* : sporočanje z izrazi na obrazu, s pogledi, barvo glasu, kretnjami,...

2) Čustvene spretnosti:

- *izražanje občutkov*,
- *prepoznavanje in poimenovanje občutkov*,
- *obvladovanje občutkov*,
- *razlikovanje med čustvi in dejanji*,
- *nadziranje dražljajev*,
- *omejevanje stresa*.

3) Spoznavne spretnosti:

- *samozavest*: zaupanje v svoje znanje in zmožnosti, sposobnost sprejeti odločitve kljub negotovostim in pritiskom;
- *pozitiven odnos do življenja*;
- *prepoznavanje in razlaganje socialnih znamenj*: sposobnost dojetanja čustev skupine, prepoznavanje družbenih vplivov na vedenje in dojetanje sebe s stališča širše skupnosti;

- *pogovor s sabo*: "notranji dialog" kot način za obravnavanje vprašanja ali izziva ali za upravičevanje svojega vedenja;
- *spoštovanje veljavnih pravil vedenja*: ustvarjanje zaupanja z zanesljivim in primernim vedenjem, zavračanje neetičnih ravnanj drugih;
- *upoštevanje postopnega reševanja problemov in odločanja*: nadziranje dražljajev, določanje ciljev, pretresanje več možnih idej in predvidevanje posledic.

Tako kot znanje, pridnost in podobno so tudi čustva del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzemajo naloge, ki jim ne bi bili kos. Na vsak način zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. To pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina, 2002, str. 516).

5. ANALIZA MOTIVACIJE IN DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta v sodobnem tržnem gospodarstvu glavna dejavnika uspeha. Ker sem v diplomskem delu želela obogatiti teoretični del s praktičnim primerom, sem hotela izvesti raziskavo in analizo konkretnega podjetja. Na žalost mi tega ni uspelo realizirati, ker mi nobeno podjetje ni hotelo zaupati konkretnih podatkov. Zato sem se zatekla k že narejeni anketi v podjetju, ki je bila izvedena v septembru 2003. Ker je podjetje hotelo ostati anonimno, ga bom poimenovala podjetje X.

5.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Podjetje X se ukvarja z izdelavo sedežnih prevlek in penjenih vzglavnikov za avtomobilsko industrijo. Posebna skrb je namenjena ljudem, znanju in motivaciji za delo. Podjetje X ustvarja pogoje in možnosti za zadovoljstvo, kreativno delo in motivacijo vsakega posameznika. Kakovost poslovanja je načelo podjetja X, kar pa ne pomeni samo kakovostnih proizvodov, ampak celoten sklop odnosov pri delu in do sodelavcev. Poslovna politika podjetja je naravnana v stalno povečevanje zadovoljstva vseh, še posebej pa končnih kupcev, ki bodo tudi v bodoče imeli vedno večja pričakovanja.

Cilj ankete je bil ugotoviti trenutno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X glede na izbrane motivacijske potrebe, dejavnike zadovoljstva pri delu in spodbude pri delu ter na tej osnovi podati program ukrepov za izboljšanje motivacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih, ugotoviti, kakšen pomen pripisujejo zaposleni posameznim trditvam, in ugotoviti vpliv

izobrazbe, spola, starosti, števila delovnih mest ter položaja v podjetju na delovno zadovoljstvo zaposlenih.

5.2. OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA IN ZBIRANJE PODATKOV

Za raziskovanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih so uporabili anonimno anketiranje. Vprašalnik je bil za vse zaposlene enak. Pri oblikovanju vprašalnika so si pomagali z lestvico delovnega zadovoljstva, z motivacijskimi potrebami Maslowa ter s posameznimi spodbudami pri delu.

Vprašalnik (glej prilogo) je bil razdeljen na tri dele. Vsak del je vseboval določene trditve. Prvi del se je nanašal na motivacijske potrebe oziroma delovno motivacijo, naslednji del na zadovoljstvo pri delu in zadnji del na spodbude pri delu.

Motivacijske potrebe so bile povzete po Maslowu, razen osnovne potrebe po plači, ki je danes prisotna pri vseh zaposlenih in ugotavljanje katere bi bilo nesmiselno, saj vsi delajo zato, da dobijo plačo.

Glede na to, kakšen odstotek zaposlenih zaseda določeno stroškovno mesto v primerjavi na število vseh zaposlenih, so določili število zaposlenih iz vsakega stroškovnega mesta. V podjetju so se odločili za vzorec 100 anketiranih, saj bi le tako rezultati bili realni in reprezentativni, ker je v podjetju zaposlenih kar 947 ljudi.

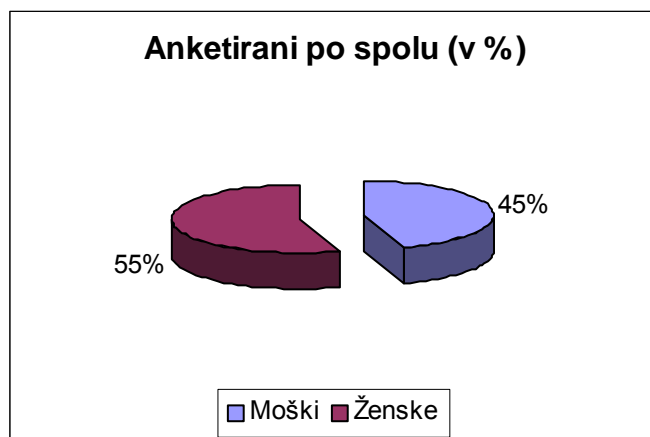
Rezultate, dobljene z anonimnimi vprašalniki, so vpisali v Excel in jih nato iz Excela vstavili v program SPSS, ki je statistično-analitični program za obdelavo podatkov.

5.3. PREDSTAVITEV ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU X

V vzorcu je 100 zaposlenih iz podjetja X, ki so rešili vprašalnik in ga vrnil nazaj. Vsi vprašalniki so veljavni.

V nadaljevanju prikazujem strukturo anketiranih po spolu (glej sliko 6).

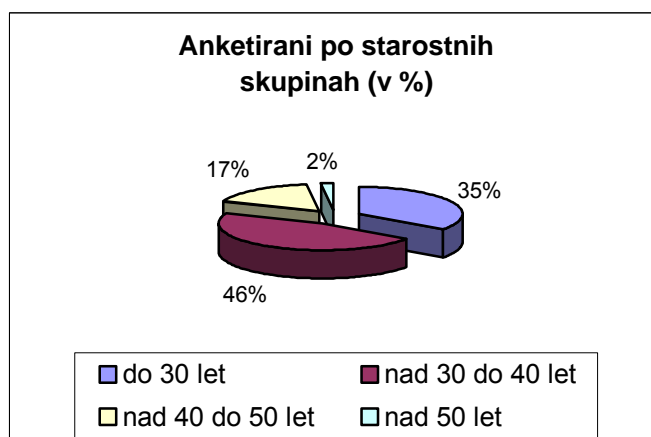
Slika 6: Anketirani po spolu (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Iz podatkov je razvidno, da je na vprašalnik odgovarjalo 45% moških in 55% žensk (torej skupaj 100%). Menim, da je to dokaj realen odziv, saj je v podjetju zaposlenih več žensk kot moških.

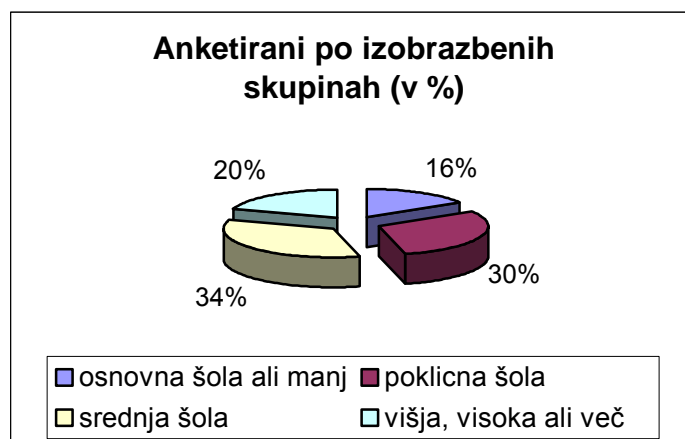
Slika 7: Anketirani po starostnih skupinah (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

V anketi so bili zaposleni razdeljeni v štiri starostne skupine. V prvi starostni skupini (do 30 let) je bilo zajeto 35% zaposlenih, v drugi starostni skupini (nad 30 do 40 let) je 46% zaposlenih, v tretji (nad 40 do 50 let) in četrti starostni skupini (nad 50 let) pa je bilo zajeto 19% zaposlenih. V zadnji starostni skupini v podjetju X je le nekaj zaposlenih, a še ti so predstavniki vodstva. Največji delež anketiranih je bil v drugi starostni skupini nad 30 do 40 let, kar prikazuje realno povprečno starost zaposlenih v podjetju X.

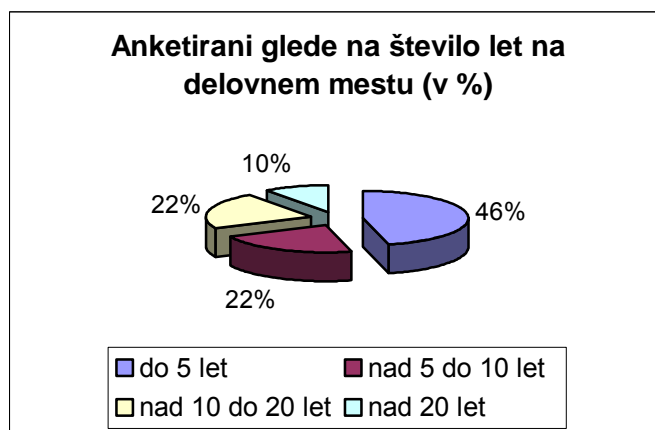
Slika 8: Anketirani po izobrazbenih skupinah (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

V vprašalniku so upoštevali štiri izobrazbene skupine, glede na to, katero šolo je anketiranec končal. Največ anketirancev je imelo dokončano poklicno in srednjo šolo (skupaj kar 64%), osnovno šolo ali manj je imelo 16% anketiranih in 20% jih je končalo več kot srednjo šolo.

Slika 9: Anketirani glede na število let na delovnem mestu (v %)

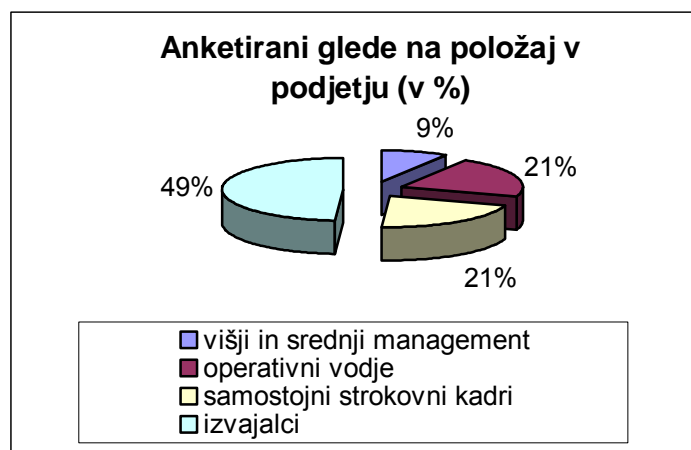


Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Največ zaposlenih, kar 46%, je na dosedanjem delovnem mestu manj kot 5 let. Zaposlenih, ki so na sedanjem delovnem mestu več kot 20 let, pa je le 10%. 22% zaposlenih je takih, ki so v podjetju na sedanjem delovnem mestu nad 5 do 10 let, 22% zaposlenih pa takih, ki so na sedanjem delovnem mestu nad 10 do 20 let.

Z vidika položaja zaposlenih (slika 10) v podjetju je bilo upoštevanih 9% takšnih, ki spadajo v višji in srednji management, 21% takšnih, ki spadajo med operativne vodje, enak odstotek (21%) je bilo posameznikov, ki zasedajo mesta samostojnih strokovnih kadrov, in kar 49% je bilo v vprašalniku zajetih izvajalcev.

Slika 10: Anketirani glede na položaj v podjetju (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Vprašalnik je bil razdeljen v tri sklope trditev. Le-ti so: motivacijske potrebe, zadovoljstvo pri delu in spodbude pri delu. Na posamezno trditev so odgovorili s pomočjo 5 stopenjske lestvice, pri čemer je vsaka ocena imela svoj pomen strinjanja s trditvijo. Ta lestvica je bila sledeča (v oklepajih so navedene kratice, ki se bodo v nadaljevanju upoštevale):

- 5 – z navedeno trditvijo se popolnoma strinjam (se popolnoma strinjam),
- 4 – z navedeno trditvijo se strinjam (se strinjam),
- 3 – z navedeno trditvijo se niti ne strinjam niti je ne potrjujem (niti-niti),
- 2 – z navedeno trditvijo se ne strinjam (se ne strinjam),
- 1 – z navedeno trditvijo se popolnoma ne strinjam (se sploh ne strinjam).

V nadaljevanju sledijo rezultati posameznih sklopov trditev.

5.4. MOTIVACIJSKE POTREBE ZAPOSLENIH V PODJETJU X

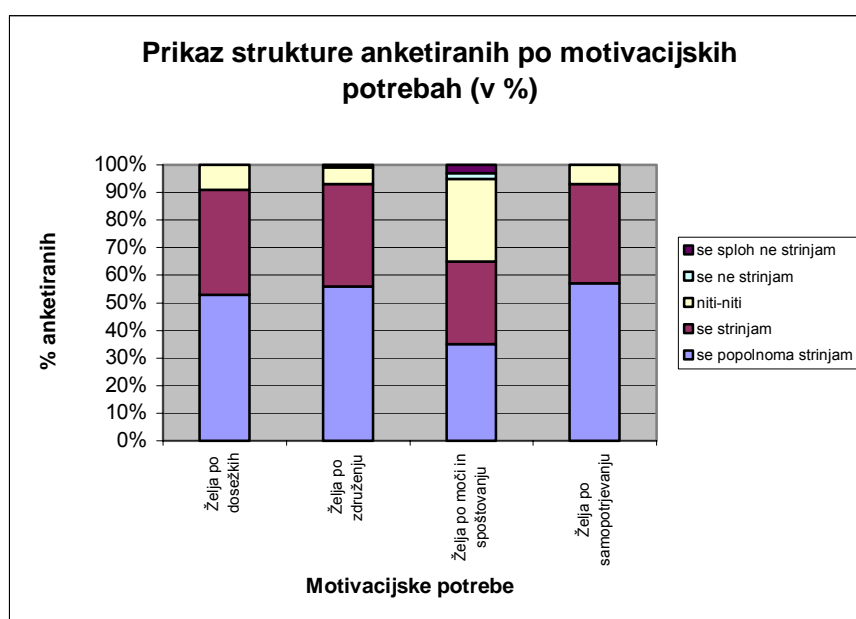
Večina anketiranih je z najvišjo stopnjo strinjanja opredelila željo po dosežkih (53%), željo po združenju (56%) in željo po samopotrjevanju (57%). Drugačni pa so bili odgovori anketiranih v zvezi z željo po moči in spoštovanju, saj se je v celotni skupini približno enak odstotek anketiranih odločilo za niti-niti (30%), se strinjam (30%) in se popolnoma strinjam (35%). Tako lahko trdimo, da so zaposleni zelo različno ocenjevali svojo željo po moči in spoštovanju, medtem ko se je pri ostalih treh potrebah več kot polovica anketiranih odločila oziroma opredelila za najvišjo stopnjo strinjanja. Rezultati sledijo v nadaljevanju.

Tabela 3: Struktura anketiranih po zadovoljstvu pri delu (v %)

Stopnja strinjanja oziroma ocena	Želja po dosežkih	Želja po združenju	Želja po moči in spoštovanju	Želja po samopotrjevanju
1	-	1	3	-
2	-	-	2	-
3	9	6	30	7
4	38	37	30	36
5	53	56	35	57
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Slika 11: Prikaz strukture anketiranih po motivacijskih potrebah (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Da bi ugotovili, ali posamezne lastnosti (spol, starost, izobrazba, število let na delovnem mestu, položaj v organizaciji) vplivajo na stopnjo strinjanja s posamezno motivacijsko potrebo, so testirali razlike med aritmetičnimi sredinami s t testom (če sta bili 2 skupini) oziroma z analizo varianc s tako imenovanim F testom (če je bilo več skupin).

Ničelna hipoteza $\bar{X}_M = \bar{X}_Z$ ne velja, če je Sig - st.tveganja (stopnja značilnosti testa = p) < 0,10, in ničelna hipoteza $\bar{X}_M = \bar{X}_Z$ velja, če je Sig - st.tveganja (stopnja značilnosti testa = p) > 0,10. To velja za celotno populacijo. T test uporabimo pri dveh skupinah.

$$\bar{X}_{do30let} = \bar{X}_{nad30-40let} = \bar{X}_{nad40-50let} = \bar{X}_{nad50let}$$

Če je pri F testu stopnja Sig < 0,10, so razlike značilne, kar pomeni, da aritmetične sredine niso enake. Če pa je Sig > 0,10, razlike niso značilne, vse aritmetične sredine po skupinah so enake.

T test so uporabili, ko so ugotavljali, ali spol vpliva na stopnjo strinjanja s posamezno motivacijsko potrebo. Ugotovili so, da spol nima vpliva na stopnjo strinjanja ($t(98)_{dosez} = -0,244$, $p=0,808$; $t(98)_{zdruz} = -0,242$, $p=0,809$; $t(98)_{moc} = -0,680$, $p=0,498$; $t(98)_{samopot} = -0,479$, $p=0,633$). Po testiranju z F testom so ugotovili, da starost vpliva na motiv po moči in spoštovanju ($F(3,96)_{moc} = 2,795$; $p=0,044$), saj je povprečna stopnja strinjanja v skupini nad 30 do 40 let značilno nižja (3,65) od stopnje v skupini nad 40 do 50 let (4,24). Med starostnimi skupinami ni razlik pri motivu po dosežkih ($F(3,96)_{dosez} = 1,333$; $p=0,268$), motivu po združenju ($F(3,96)_{zdruz} = 1,892$; $p=0,136$) in pri motivu po samopotrjevanju ($F(3,96)_{samopot} = 0,501$; $p=0,683$).

Testiranje je tudi pokazalo, da izobrazba vpliva na motiv doseči pomembne cilje ($F(3,96)_{dosez} = 3,089$; $p=0,031$). Povprečna stopnja strinjanja v skupini višja, visoka in več je značilno višja (4,70) od zaposlenih v skupinah osnovna šola in manj (4,19) ter poklicna šola (4,27). Med izobrazbenimi skupinami ni razlik pri motivu po združenju ($F(3,96)_{zdruz} = 0,536$; $p=0,659$), motivu po moči ($F(3,96)_{moc} = 0,355$; $p=0,785$) in pri motivu po samopotrjevanju ($F(3,96)_{samopot} = 1,806$; $p=0,151$).

Število let na delovnem mestu vpliva na motiv doseči pomembne cilje ($F(3,96)_{dosez} = 3,658$; $p=0,015$) in na motiv po moči in spoštovanju ($F(3,96)_{moc} = 3,414$; $p=0,021$). Povprečna stopnja strinjanja pri motivu doseči pomembne cilje v skupini nad 20 let je bistveno nižja (3,90) kot v skupinah do 5 let (4,61) in v skupini nad 10 do 20 let (4,41). Pri motivu po moči in spoštovanju je povprečna stopnja strinjanja v skupini nad 20 let značilno višja kot v vseh preostalih skupinah. Pri motivu po združenju ($F(3,96)_{zdruz} = 0,490$; $p=0,690$) in pri motivu po samopotrjevanju ($F(3,96)_{samopot} = 0,713$; $p=0,546$) glede na število let na delovnem mestu ni razlik med skupinami.

Nadalje je testiranje pri motivacijskih potrebah pokazalo, da ima položaj v organizaciji vpliv na stopnjo strinjanja pri motivu po moči in spoštovanju ($F(3,96)_{moc} = 2,412$; $p=0,071$) ter pri motivu po samopotrjevanju ($F(3,96)_{samopot} = 3,659$; $p=0,015$). Povprečna stopnja strinjanja pri motivu po moči in spoštovanju pri višjih in srednjih managerjih je občutno višja kakor pri samostojnih strokovnih kadrih in izvajalcih. Pri motivu po samopotrjevanju je povprečna stopnja strinjanja pri višjih in srednjih managerjih mnogo višja kot pri operativnih vodjih in samostojnih strokovnih kadrih. Prav tako je pri tem motivu stopnja strinjanja pri operativnih vodjih nižja kakor pri izvajalcih. Med skupinami glede na položaj v organizaciji ni razlik pri motivu po dosežkih ($F(3,96)_{dosez} = 1,019$; $p=0,388$) in pri motivu po združenju ($F(3,96)_{zdruz} = 1,851$; $p=0,143$).

Posamezno stopnjo strinjanja smo nadomestili z numeričnimi vrednostmi zaporedoma 1, 2, 3, 4, 5. V tabeli 4 so prikazane vrednosti za vse zaposlene.

Tabela 4: Točkovne in intervalne ocene za motivacijske potrebe

	Želja po dosežkih	Želja po združenju	Želja po moči in spoštovanju	Želja po samopotrjevanju
Povprečna stopnja \bar{x}	4,44	4,47	3,92	4,50
95% interval zaupanja:				
spodnja meja	4,31	4,33	3,72	4,38
zgornja meja	4,57	4,61	4,12	4,62

Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Intervalne ocene kažejo, da bi vsi zaposleni v podjetju X s povprečno 5% tveganjem ocenili željo po dosežkih z vrednostjo med 4,31 in 4,57. Intervalne ocene pri ostalih treh željah so razvidne iz zgornje tabele.

95% interval zaupanja za povprečno oceno motivov je pri vseh štirih motivih zelo visok, kar pomeni, da imajo zaposleni zelo velike želje po dosežkih, po združenju, po moči in spoštovanju ter po samopotrjevanju. Le malo odstopa motiv po moči in spoštovanju, ker ima bolj širok interval zaupanja in povprečna stopnja strinjanja ni presegla vrednosti 4.

5.5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU V PODJETJU X

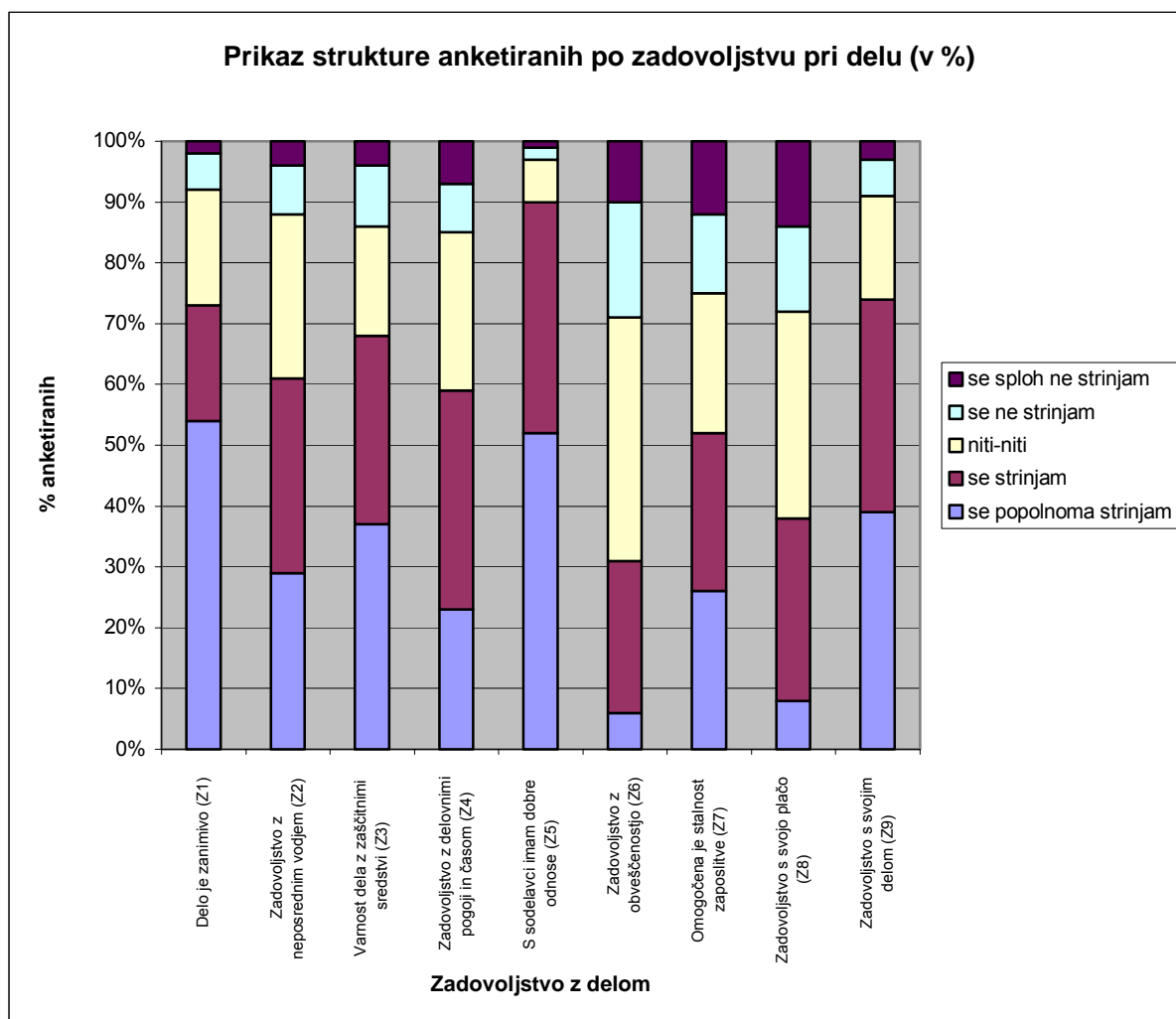
Večina anketiranih je z najvišjo stopnjo strinjanja (se popolnoma strinjam) opredelila, da jim je delo zanimivo (54%) in da imajo s sodelavci dobre odnose (52%). Dobra tretjina anketiranih je z najvišjo stopnjo strinjanja označila, da so zadovoljni z neposrednim vodjem (29%), da je zagotovljena varnost dela z zaščitnimi sredstvi (37%), da so zadovoljni z delovnimi pogoji in časom (23%), da so zadovoljni s svojim delom (39%), ter da je omogočena stalnost zaposlitve (26%). Manj kot 10% anketiranih zaposlenih pa je z najvišjo stopnjo strinjanja opredelilo, da so zadovoljni z obveščenostjo v podjetju (6%) in da so zadovoljni s svojo plačo (8%). Le-ti in še preostali rezultati pri vseh trditvah o zadovoljstvu pri delu in stopnjah strinjanja sledijo v nadaljevanju.

Tabela 5: Struktura anketiranih po zadovoljstvu pri delu (v %)

Stopnja strinjanja oziroma ocena	1	2	3	4	5	Skupaj
Delo je zanimivo (Z1)	2	6	19	19	54	100
Zadovoljstvo z neposrednim vodjem (Z2)	4	8	27	32	29	100
Varnost dela z zaščitnimi sredstvi (Z3)	4	10	18	31	37	100
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji in časom (Z4)	7	8	26	36	23	100
S sodelavci imam dobre odnose (Z5)	1	2	7	38	52	100
Zadovoljstvo z obveščenostjo (Z6)	10	19	40	25	6	100
Omogočena je stalnost zaposlitve (Z7)	12	13	23	26	26	100
Zadovoljstvo s svojo plačo (Z8)	14	14	34	30	8	100
Zadovoljstvo s svojim delom (Z9)	3	6	17	35	39	100

Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Slika 12: Prikaz strukture anketiranih po zadovoljstvu pri delu (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Da bi ugotovili, če posamezne lastnosti tudi pri tem sklopu vprašanj vplivajo na stopnjo strinjanja, so ponovno uporabili t test oziroma F test in dobili naslednje rezultate.

S pomočjo t testa so ugotovili, da spol vpliva na zadovoljstvo s plačo ($t(98)_{\text{plača}} = -1,906$; $p = 0,060$), in sicer so moški ocenjevali to trditev z mnogo nižjimi stopnjami strinjanja kakor ženske. Med spoloma ni razlik pri trditvah o zanimivosti dela ($t(98)_{\text{zanimiv}} = -0,122$; $p = 0,903$), usmerjanju zaposlenih ($t(98)_{\text{usmer}} = -0,423$; $p = 0,673$), zagotavljeni varnosti pri delu ($t(98)_{\text{varnost}} = -0,026$; $p = 0,979$), delovnih pogojih in času ($t(98)_{\text{pogoji}} = -0,705$; $p = 0,482$), dobrih odnosih s sodelavci ($t(98)_{\text{odnosi}} = 1,514$; $p = 0,133$), o informiranosti ($t(98)_{\text{inform}} = 0,943$; $p = 0,348$), stalnosti zaposlitve ($t(98)_{\text{stalnost}} = -1,131$; $p = 0,261$) in o zadovoljstvu z delom ($t(98)_{\text{delo}} = 0,491$; $p = 0,624$).

Na podlagi F testa so prišli do ugotovitve, da starost vpliva tako na trditev o zadovoljstvu z delovnimi pogoji in časom ($F(3,96)_{\text{pogoji}} = 2,735$; $p = 0,048$) kakor tudi na trditev o stalnosti zaposlitve ($F(3,96)_{\text{stalnost}} = 2,836$; $p = 0,042$). Povprečna stopnja strinjanja pri trditvi o zadovoljstvu z delovnimi pogoji in časom je pri skupini nad 50 let bistveno nižja (2,00) kot pri skupini nad 40 do 50 let (4,12). Pri trditvi o stalnosti zaposlitve je bila povprečna stopnja

strinjanja pri skupinah nad 30 do 40 let (3,70) in nad 40 do 50 let (3,71) višja kot pri skupini do 30 let (2,91). Med starostnimi skupinami pa ni razlik pri trditvah o zanimivosti dela ($F(3,96)_{\text{zanimiv}}=0,876$; $p=0,456$), usmerjanju vodij zaposlenih ($F(3,96)_{\text{usmer}}=1,795$; $p=0,153$), zagotovljeni varnosti pri delu ($F(3,96)_{\text{varnost}}=1,384$; $p=0,252$), o dobrih odnosih s sodelavci ($F(3,96)_{\text{odnosi}}=0,360$; $p=0,782$), o informiranosti v podjetju ($F(3,96)_{\text{inform}}=0,921$; $p=0,434$), o zadovoljstvu s plačo ($F(3,96)_{\text{plača}}=1,020$; $p=0,387$) in zadovoljstvu z delom ($F(3,96)_{\text{delo}}=1,887$; $p=0,137$).

Nadalje so s pomočjo F testa ugotovili, da izobrazba ($F(3,96)_{\text{zanimiv}}=0,948$, $p=0,421$; $F(3,96)_{\text{usmer}}=0,118$, $p=0,949$; $F(3,96)_{\text{varnost}}=0,842$, $p=0,474$; $F(3,96)_{\text{pogoji}}=0,328$, $p=0,805$; $F(3,96)_{\text{odnosi}}=0,269$, $p=0,847$; $F(3,96)_{\text{inform}}=0,655$, $p=0,582$; $F(3,96)_{\text{stalnost}}=1,857$, $p=0,142$; $F(3,96)_{\text{plača}}=1,677$, $p=0,177$ in $F(3,96)_{\text{delo}}=0,231$, $p=0,875$) in število let na delovnem mestu ($F(3,96)_{\text{zanimiv}}=0,157$, $p=0,925$; $F(3,96)_{\text{usmer}}=0,325$, $p=0,808$; $F(3,96)_{\text{varnost}}=0,748$, $p=0,526$; $F(3,96)_{\text{pogoji}}=0,135$, $p=0,939$; $F(3,96)_{\text{odnosi}}=1,069$, $p=0,366$; $F(3,96)_{\text{inform}}=0,973$, $p=0,409$; $F(3,96)_{\text{stalnost}}=1,211$, $p=0,310$; $F(3,96)_{\text{plača}}=0,174$, $p=0,914$ in $F(3,96)_{\text{delo}}=0,204$, $p=0,894$) ne vplivata na trditve o zadovoljstvu pri delu, torej, drugače rečeno, ni razlik med posameznimi skupinami znotraj teh dveh lastnosti.

Ugotovitve pri F testu so pokazale tudi, da položaj v organizaciji vpliva na skoraj vse trditve o zadovoljstvu pri delu, izjemi sta le trditev o zadovoljstvu z neposrednim vodjem ($F(3,96)_{\text{usmer}}=1,891$; $p=0,136$) in trditev o odnosih s sodelavci ($F(3,96)_{\text{odnosi}}=1,985$; $p=0,121$), na kateri nima vpliva. V večini gre predvsem za razlike pri stopnjah strinjanja med izvajalci in višjimi in srednjimi managerji, kar je bilo tudi pričakovano. Povprečna stopnja strinjanja višjih in srednjih managerjev je bistveno višja kot pri izvajalcih pri trditvah o zanimivosti dela ($F(3,96)_{\text{zanimiv}}=3,593$; $p=0,016$), o delovnih pogojih in času ($F(3,96)_{\text{pogoji}}=2,293$; $p=0,083$), o informiranosti v podjetju ($F(3,96)_{\text{inform}}=2,830$; $p=0,042$) in pri trditvi o stalnosti zaposlitve ($F(3,96)_{\text{stalnost}}=2,104$; $p=0,105$). Pri trditvi o zagotovljeni varnosti pri delu ($F(3,96)_{\text{varnost}}=3,352$; $p=0,022$) je povprečna stopnja strinjanja pri izvajalcih (3,57) relativno nizka v primerjavi z višjimi in srednjimi managerji (4,67) in operativnimi vodji (4,19). Povprečna stopnja strinjanja pri zadovoljstvu s plačo ($F(3,96)_{\text{plača}}=7,151$; $p=0,000$) je pri izvajalcih (2,61) nižja kot pri višjih in srednjih managerjih (4,22), operativnih vodjih (3,29) in pri samostojnih strokovnih kadrih (3,29). Vendar pa razlik ni med operativnimi vodji in samostojnimi strokovnimi kadri. Pri trditvi o zadovoljstvu z delom ($F(3,96)_{\text{delo}}=4,088$; $p=0,009$) je stopnja strinjanja pri izvajalcih zelo nizka (3,67) v primerjavi z višjimi in srednjimi managerji (4,67), samostojnimi strokovnimi kadri (4,29) in operativnimi vodji (4,24).

Posamezno stopnjo strinjanja so nadomestili z numeričnimi vrednostmi zaporedoma 1, 2, 3, 4, 5. V tabeli 6 so prikazane vrednosti pri zadovoljstvu pri delu za celotno populacijo zaposlenih.

Tabela 6: Točkovne in intervalne ocene za zadovoljstvo pri delu

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
Povprečna stopnja \bar{x}	4,17	3,74	3,87	3,60	4,38	2,98	3,41	3,04	4,01
95% interval zaupanja:									
spodnja meja	3,96	3,52	3,64	3,37	4,22	2,77	3,15	2,81	3,80
zgornja meja	4,38	3,96	4,10	3,83	4,54	3,19	3,67	3,27	4,22

Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Intervalne ocene kažejo, da bi vsi zaposleni s 5% tveganjem ocenili zanimivost pri delu (Z1) med 3,96 in 4,38. Prav tako si lahko razložimo tudi preostale trditve o zadovoljstvu pri delu, kar je razvidno iz zgornje tabele.

Pri trditvah oziroma dejavnikih zadovoljstva pri delu zaposleni najboljše ocenjujejo odnose s sodelavci, sledi zadovoljstvo z delom in zanimivost dela. Nato pride varnost dela z zaščitnimi sredstvi, zadovoljstvo z neposrednim vodjem ter zadovoljstvo z delovnimi pogoji in časom. Najslabše je med trditvami ocenjeno zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo s plačo in čisto na koncu je zadovoljstvo z obveščenostjo v podjetju.

5.6. SPODBUDE PRI DELU

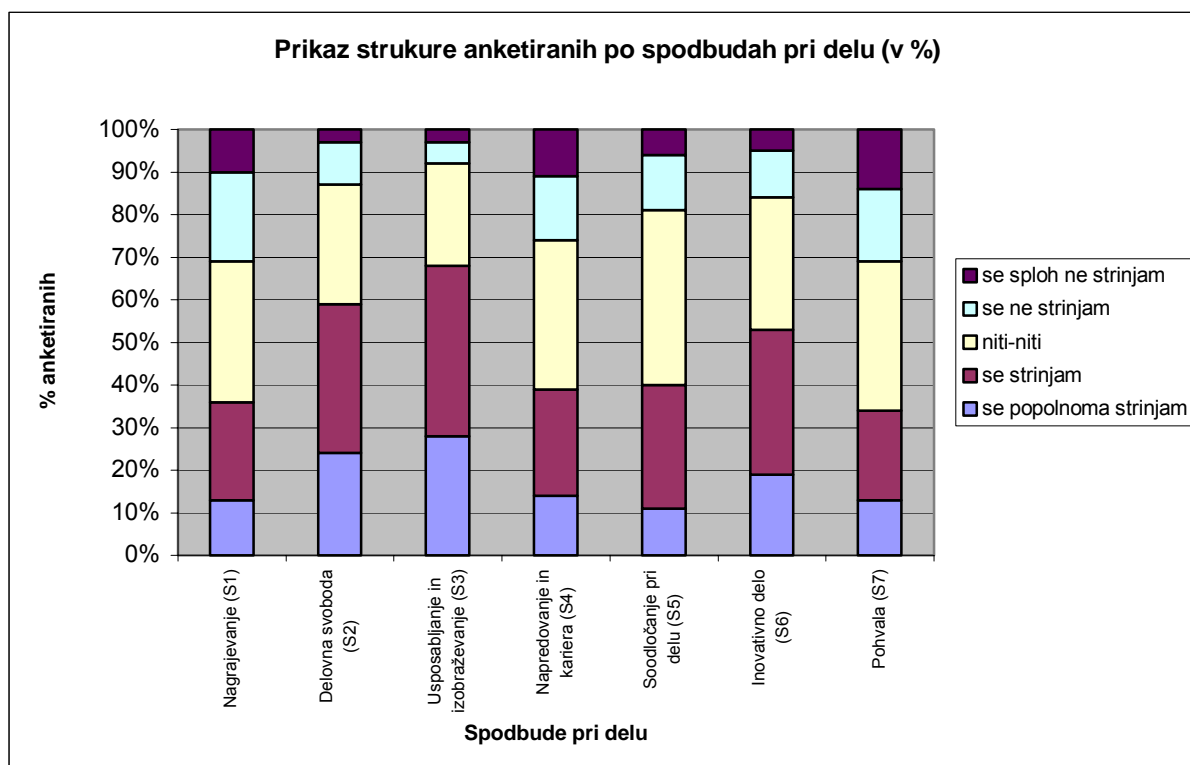
Kar se tiče stopnje strinjanja pri sklopu spodbude pri delu, so se anketirani skoraj v enakih % strinjali po posameznih ocenah in trditvah. Celotni podatki za vsako posamezno trditev v sklopu spodbude pri delu sledijo v nadaljevanju.

Tabela 7: Prikaz strukture anketiranih po spodbudah pri delu (v %)

Stopnja strinjanja oziroma ocena	Nagrajevanje (S1)	Delovna svoboda (S2)	Usposabljanje in izobraževanje (S3)	Napredovanje in kariera (S4)	Soodločanje pri delu (S5)	Inovativno delo (S6)	Pohvala (S7)
1	10	3	3	11	6	5	14
2	21	10	5	15	13	11	17
3	33	28	24	35	41	31	35
4	23	35	40	25	29	34	21
5	13	24	28	14	11	19	13
Skupaj	100	100	100	100	100	100	100

Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Slika 13: Prikaz strukture anketiranih po spodbudah pri delu (v %)



Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Da bi potrdili katere lastnosti vplivajo na stopnjo strinjanja pri spodbudah pri delu, so se še enkrat poslužili t testa in F testa.

Na podlagi t testa so ugotovili, da spol ne vpliva na nobeno trditev v sklopu spodbude pri delu ($t(98)_{\text{nagrajen}}=0,411$, $p=0,682$; $t(98)_{\text{svoboda}}=0,354$, $p=0,724$; $t(98)_{\text{izobraž}}=0,354$, $p=0,724$; $t(98)_{\text{kariera}}=-0,374$, $p=0,709$; $t(98)_{\text{soodloč}}=-0,727$, $p=0,469$; $t(98)_{\text{inovat}}=-0,923$, $p=0,359$; $t(98)_{\text{pohvala}}=0,016$, $p=0,987$). Prav tako so s pomočjo F testa ugotovili, da število let na delovnem mestu ne vpliva na trditve ($F(3,96)_{\text{nagrajen}}=0,338$, $p=0,798$; $F(3,96)_{\text{svoboda}}=0,871$, $p=0,459$; $F(3,96)_{\text{izobraž}}=0,991$, $p=0,400$; $F(3,96)_{\text{kariera}}=0,660$, $p=0,579$; $F(3,96)_{\text{soodloč}}=0,356$, $p=0,785$; $F(3,96)_{\text{inovat}}=0,140$, $p=0,936$; $F(3,96)_{\text{pohvala}}=0,173$, $p=0,915$).

F test je pokazal, da starost vpliva na trditev o inovativnosti dela in ustvarjalnosti ($F(3,96)_{\text{inovat}}=3,236$; $p=0,026$). Povprečna stopnja strinjanja pri skupini nad 40 do 50 let je bistveno višja (4,12) kot pri skupinah do 30 let (3,26), nad 30 do 40 let (3,52) in nad 50 let (2,50). Med starostnimi skupinami ni razlik pri trditvah ($F(3,96)_{\text{nagrajen}}=0,246$, $p=0,864$; $F(3,96)_{\text{svoboda}}=0,500$, $p=0,683$; $F(3,96)_{\text{izobraž}}=1,481$, $p=0,224$; $F(3,96)_{\text{kariera}}=0,426$, $p=0,735$; $F(3,96)_{\text{soodloč}}=1,066$, $p=0,367$ in $F(3,96)_{\text{pohvala}}=1,213$, $p=0,309$).

Izobrazba vpliva na trditev o sistemu usposabljanja in izobraževanja ($F(3,96)_{\text{izobraž}}=2,252$; $p=0,087$), saj je povprečna stopnja strinjanja pri skupini višja, visoka in več relativno višja (4,25) kot pri poklicni šoli (3,53). Med drugimi izobrazbenimi skupinami ni razlik pri trditvah

o nagrajevanju ($F(3,96)_{\text{nagrajen}}=0,528$; $p=0,664$), o vzpodbujanju delovne svobode ($F(3,96)_{\text{svoboda}}=1,798$; $p=0,153$), o napredovanju in karieri ($F(3,96)_{\text{kariera}}=0,625$; $p=0,601$), o vzpodbujanju soodločanja pri delu ($F(3,96)_{\text{soodloč}}=0,506$; $p=0,679$), o inovativnosti dela ($F(3,96)_{\text{inovat}}=2,066$; $p=0,110$) in pohvalah za dobro opravljeno delo ($F(3,96)_{\text{pohvala}}=0,448$; $p=0,719$).

F test je pokazal, da ima položaj v organizaciji velik vpliv na trditve o spodbudah pri delu, saj vpliva na čisto vsako trditev. Pri trditvah o stimulativnosti nagrajevanja ($F(3,96)_{\text{nagrajen}}=4,651$; $p=0,004$) in o pohvali ($F(3,96)_{\text{pohvala}}=5,295$; $p=0,002$) je povprečna stopnja strinjanja pri višjih in srednjih managerjih višja kakor pri operativnih vodjih, samostojnih strokovnih kadrih in pri izvajalcih. Povprečna stopnja strinjanja pri vzpodbujanju delovne svobode ($F(3,96)_{\text{svoboda}}=4,448$; $p=0,006$) je pri izvajalcih nižja kakor pri višjih in srednjih managerjih, operativnih vodjih in pri samostojnih strokovnih kadrih. Trditev o sistemu usposabljanja in izobraževanja ($F(3,96)_{\text{izobraž}}=4,160$; $p=0,008$) ima pri višjih in srednjih managerjih višjo povprečno stopnjo strinjanja kot pri samostojnih strokovnih kadrih, izvajalcih, hkrati pa se razlikujeta tudi stopnji strinjanja med operativnimi vodji in izvajalci. Povprečna stopnja strinjanja pri trditvi o napredovanju in razvoju kariere ($F(3,96)_{\text{kariera}}=3,514$; $p=0,018$) je pri višjih in srednjih managerjih zelo visoka kakor pri izvajalcih. Pri trditvi o vzpodbujanju soodločanja ($F(3,96)_{\text{soodloč}}=3,639$; $p=0,016$) je povprečna stopnja strinjanja pri višjih in srednjih managerjih višja kakor med samostojnimi strokovnimi kadri in izvajalci. Trditev o inovativnosti dela ($F(3,96)_{\text{inovat}}=9,209$; $p=0,000$) in ustvarjalnosti ima pri izvajalcih nižjo povprečno stopnjo strinjanja kot pri višjih, srednjih managerjih, samostojnih strokovnih kadrih in pri operativnih vodjih. Prav tako so razlike tudi med višjimi in srednjimi managerji in operativnimi vodji.

Posamezno stopnjo strinjanja smo nadomestili z numeričnimi vrednostmi zaporedoma 1, 2, 3, 4, 5. V naslednji tabeli in na sliki so prikazane vrednosti za celotno populacijo pri spodbudah pri delu.

Tabela 8: Točkovne in intervalne ocene za spodbude pri delu

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Povprečna stopnja \bar{x}	3,08	3,67	3,85	3,16	3,26	3,51	3,02
95% interval zaupanja:							
spodnja meja	2,85	3,46	3,65	2,93	3,06	3,30	2,78
zgornja meja	3,31	3,88	4,05	3,39	3,46	3,72	3,26

Vir: Rezultati raziskave, 2003.

Pri trditvah o spodbudah pri delu zaposleni najboljše ocenjujejo usposabljanje in izobraževanje, sledi vzpodbujanje delovne svobode in inovativnost dela. Nato sledi soodločanje pri delu, napredovanje in razvoj kariere ter sistem nagrajevanja. Najslabše je med

temi trditvami ocenjena pohvaljenost za dobro opravljeno delo.

Intervalne ocene kažejo, da bi vsi zaposleni s 5% tveganjem ocenili stimulativnost sistema nagrajevanja med 2,85 in 3,31. Enako si lahko razložimo tudi podatke pri ostalih trditvah znotraj spodbud pri delu.

5.7. POVZETEK REZULTATOV

Anketo je rešilo več žensk kot moških, kar predstavlja realno sliko podjetja, saj podjetje X zaposluje več žensk kakor moških. Povprečna starost zaposlenih je nad 30 do 40 let. Zaposleni imajo v večini poklicno oziroma srednjo šolo in so na delovnem mestu največ 5 let. Glede na položaj zaposlenih v podjetju, pa je največ izvajalcev.

Rezultati vprašalnika so pokazali, da ima večina anketiranih zelo izražene motivacijske potrebe. Anketirani imajo največjo željo po dosežkih, željo po združenju in željo po samopotrjevanju. Le pri želji po moči in spoštovanju si anketirani niso povsem enotni, saj so le-to zelo različno ocenjevali.

Pri sklopu vprašanj o zadovoljstvu pri delu so ugotovili, da imajo zaposleni oziroma anketirani med seboj dobre odnose, da jim je delo zanimivo in da so zadovoljni s svojim delom. Najmanj so anketirani oziroma zaposleni zadovoljni s plačo in z informiranostjo znotraj podjetja, zato bi podjetje tu moralo poskrbeti za izboljšanje. Na intranetnih straneh bi se objavljala nova obvestila ali pa bi se le-ta pošiljala po elektronski pošti, za tiste brez dostopa do računalnika pa bi bile posebne oglasne deske. Tako bi bili vsi zaposleni točno obveščeni, kaj se dogaja znotraj podjetja. Vendar je treba poskrbeti, da bodo zaposleni obvestila tudi brali. Pri ostalih štirih trditvah so zaposleni sicer zadovoljni, vendar bi lahko bilo boljše.

Pri spodbudah pri delu si zaposleni oziroma anketirani želijo več pohval in nagrajevanja. Temu bi podjetje moralo posvetiti več pozornosti v prihodnosti. Zaposleni oziroma anketirani pa so zadovoljni z možnostjo za usposabljanje in izobraževanje ter z delovno svobodo pri svojem delu. Pri ostalih trditvah so zaposleni sicer zadovoljni, a bi se tudi to dalo še izboljšati.

SKLEP

V času globalizacije in neusmiljenega boja za vsak tržni delež ter v pogojih globalne konkurence postaja izredno pomembno zavedanje, da so zaposleni največji kapital podjetja in da je učinkovito upravljanje z njimi izredno zahtevno in kompleksno področje vsakega podjetja.

Motivacija pomeni vzbujanje ljudi z določenimi sredstvi oziroma motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili delovne naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Cilj motiviranja je, da ljudje nekaj naredijo za nas, ker sami tako hočejo, in ne zato, ker so v to prisiljeni. Pri tem se pojavljata dva problema. Prvi problem je v tem, da veliko ljudi misli, da mora za njihovo motivacijo skrbeti nekdo drug. To pa je čisto napačna razlaga motivacije, saj mora človek najprej sam zase vedeti, kaj ga motivira, šele nato ga lahko usmerja nekdo drug. Drugi problem se nanaša na ljudi, ki mislijo, da si bodo druge z motivacijo podredili. Takšni ljudje so največkrat največji sovražniki motivacije.

Osnovni cilj posameznika je zadovoljitev samega sebe v mejah svojih potencialov in realnih zmožnosti. Delo in okolje, v katerem posameznik dela, mora izraziti njegove zmožnosti. Zato mora vodja ustvariti okolje, v katerem bi želeli ljudje delati. Uspešen vodja nenehno pregleduje delovne razmere, išče ustrezne poti in svetuje možne rešitve ter spodbuja učenje in osebni razvoj. Vodje morajo identificirati dejavnike, ki bi motivirali sodelavce, ter jih vgrajevati v delo in delovno okolje. Ti dejavniki so lahko del delovnega procesa (zanimivo, izzivalno delo) ali pa del organizacijsko-kadrovskega procesa (napredovanje, izobraževanje, večja plača). S takimi in podobnimi dejavniki se pri posameznikih povečuje zadovoljstvo, zato raje prevzemajo nove in odgovornejše naloge na kateri koli ravni organizacije.

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih je dolgoletna praksa uspešnih podjetij, s katero preverjajo učinke različnih dejavnosti vodenja in kadrovanja. Zadovoljstvo pri delu je prijetna in pozitivna čustvena reakcija posameznika glede doživljanja svojega dela. Dojemanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Tako so pri spremljanju zadovoljstva ključna prav vprašanja o tem, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter dosegaajo uspeh pri delu. To namreč vpliva tako na njihovo zadovoljstvo kot na uspešnost podjetja.

Ugotovitve so pokazale, da sta motiviranje in zadovoljstvo pri delu glavna dejavnika uspeha. Nanju pa vplivajo tudi čustva in čustvena inteligentnost. Čustva so pomemben vir informacij, ki jih posamezniki znajo različno obdelati in uporabiti. Kako uspešni so pri uporabi teh informacij, pa je odvisno od njihove čustvene inteligentnosti. Mojstri čustvene inteligentnosti poznajo svoja čustva in se znajo nanje pravilno odzvati. Kot taki zaupajo vase in v svojo intuicijo, zato se ne bojijo sprememb. Ker poznajo svoja čustva, jim ni težko prebrati tudi

čustev drugih ljudi. Zavedajo se svojih potreb in skrbi, zato ravnajo z drugimi tako, kot bi si sami želeli, da bi nekdo ravnal z njimi.

Vsi trije dejavniki (motivacija, zadovoljstvo in čustvena inteligentnost) vplivajo drug na drugega in omogočajo podjetju konkurenčno prednost pred drugimi podjetji na trgu delovne sile. Zaposleni imajo občutek, da podjetje v njih vlaga in jim omogoča osebni in profesionalni razvoj. Zadovoljni delavci pa pomenijo zadovoljne kupce in uspešnost celotnega podjetja.

Analiza ankete je pokazala, da so zaposleni v podjetju X s svojim delom zadovoljni in tudi ustrezno motivirani s strani vodstva. Nekatera področja pa so še potrebna izboljšav, vendar je to potrebno za vsako podjetje. Zaposleni v podjetju X imajo dobre medosebne odnose. To se kaže v dobrem timskem sodelovanju in kolektivnem vzdušju. Delo jim je sicer zanimivo, vendar so nezadovoljni s plačo, nagrajevanjem in obveščenostjo znotraj podjetja. Temu kaže v prihodnosti nameniti več časa. Predvideti je potrebno sistematizacijo plačilnega dela, omogočiti več nagrad ter nenehno sprotno informirati zaposlene o tem, kaj se dogaja znotraj podjetja.

Primarni cilj vsakega podjetja naj bi torej bili srečni in zadovoljni zaposleni, saj so zadovoljni delavci bolj produktivni in pripadni podjetju, manj odsotni z delovnega mesta, bolj ustvarjalni in delovni in imajo pozitiven odnos do sebe in do drugih.

LITERATURA

1. Bahtijarevič – Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing, 1999. 1033 str.
2. Cuming W. Maurice: The theory and practice of personnel management. Seventh rev. edition. Oxford (etc.): Butterworth-Heinemann, 1994. 469 str.
3. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
4. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. Reading: Addison – Wesley, 1999. 724 str.
5. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999. 360 str.
6. Hanks Kurt: Die Kunst der Motivation. Wien: Verlag Carl Uberreuter, 1992. 163 str.
7. Hrastnik Rok: Gverilski marketing v spletnem trženju. [URL: <http://www.marketingza vse.com/eknjige.html>], 09.01.2003
8. Jezernik Mišo: Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo, 1977. 229 str.
9. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
10. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane ur.,: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 488-523.
11. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Možina Stane, ur.,: Management. Radovljica: Didakta, 2002, str. 444-470.
13. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane, ur.,: Management. Radovljica: Didakta, 2002a, str. 472-497.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
16. Možina Stane: Vodja in vodenje. Možina Stane, ur.,: Management. Radovljica: Didakta, 2002, str. 498-539.
17. Možina Stane: Odnosi, nasprotja v organizaciji. Možina Stane, ur.,: Management. Radovljica: Didakta, 2002a, str. 580-616.
18. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: Educy, 1993. 418 str.
19. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
20. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
21. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 268 str.
22. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1989. 445 str.
23. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, 31, 1998, 9, str. 518-527.
24. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna Organizacija, 2000. 472 str.

VIRI

1. Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X, 2003.

PRILOGA

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE MOTIVACIJE IN DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Namen vprašalnika je ugotoviti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, zato Vas prosimo, da izpolnete sledeči vprašalnik. Vprašalnik je popolnoma anonimen in se Vam ni potrebno podpisovati.

Preden pričnete z odgovarjanjem na vprašalnik, Vas prosimo, da zaradi statistične obdelave podatkov odgovorite na naslednja vprašanja tako, da obkrožite črko pred odgovori:

Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

Starost:

- a) do 30 let
- b) nad 30 do 40 let
- c) nad 40 do 50 let
- d) nad 50 let

Dokončana izobrazba:

- a) osnovna šola ali manj
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja, visoka ali več

Na sedanjem delovnem mestu sem:

- a) do 5 let
- b) nad 5 do 10 let
- c) nad 10 do 20 let
- d) nad 20 let

Položaj v organizaciji:

- a) višji in srednji managerji
- b) operativni vodje
- c) samostojni strokovni kadri
- d) izvajalci

Navodila za izpolnjevanje naslednjega dela vprašalnika.

Na trditve v vprašalniku odgovorite tako, da obkrožite številko. Vrednost ocenite tako, da primerjate svoje želje oziroma potrebe v vprašalniku s predlaganimi trditvami. Ocena oziroma vrednost 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocena oziroma vrednost 1 pa pomeni, da se z njo ne strinjate.

- 5 z navedeno trditvijo se popolnoma strinjam
- 4 z navedeno trditvijo se strinjam
- 3 z navedeno trditvijo se niti ne strinjam, niti je ne potrjujem
- 2 z navedeno trditvijo se ne strinjam
- 1 z navedeno trditvijo se popolnoma ne strinjam

Motivacijske potrebe / Potrebe delovne motivacije

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Imam željo po dosežkih (doseči pomembne cilje). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Imam željo po združenju (sodelovati z drugimi). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Imam željo po moči in spoštovanju (izraziti svoj vpliv nad drugimi in pridobiti spoštovanje). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Imam željo po samopotrjevanju (da bi se razvijali). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zadovoljstvo pri delu

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Moje delo je zanimivo in mi ni dolgčas, ko ga opravljam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in nas usmerjajo pri delu.
(Zadovoljstvo z neposrednim vodenjem) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Zagotovljena je varnost dela z zaščitnimi sredstvi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Zadovoljni smo z delovnimi pogoji in delovnim časom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. S sodelavci imam dobre odnose. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. O tem, kaj se dogaja v podjetju dobimo dovolj informacij in smo zadovoljni z obveščenostjo.	1	2	3	4	5
11. Omogočena je stalnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
12. Zadovoljen sem s plačo.	1	2	3	4	5
13. S svojim delom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5

Spodbude pri delu

14. Zaposleni smo nagrajeni (plače, nagrade, ugodnosti) v skladu z rezultati svojega dela. (Stimulativnost sistema nagrajevanja)	1	2	3	4	5
15. Vzpodbuja se delovna svoboda in samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
16. Sistem usposabljanja in izobraževanja je dober in se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
17. Zaposleni na vseh položajih imamo realne možnosti za napredovanje in razvoj kariere.	1	2	3	4	5
18. Vzpodbuja se soodločanje pri delu in poslovanju.	1	2	3	4	5
19. Delo je inovativno in spodbuja ustvarjalnost.	1	2	3	4	5
20. Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujemo!