

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV RAZLIČNIH MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV NA
USPEŠNOST POSLOVANJA:
PRIMER DRUŽBE MOBITEL D.D.**

Ljubljana, julij 2004

MAJA OVNIČ

Študentka Maja Ovnič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mihe Škerlavaja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 3. 7. 2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MOTIVACIJE IN MOTIVACIJSKI PROCES	2
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
2.1 MASLOWOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	4
2.2 ALDERFERJEVA TEORIJA ERG.....	5
2.3 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA	6
2.4 McCLELLANDOVA TEORIJA ZADOVOLJITVE TREH POTREB	7
2.5 HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA	8
2.6 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	9
2.7 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	9
2.8 LIKERTOVA MODIFICIRANA TEORIJA MOTIVACIJE.....	10
2.9 McGREGORJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	10
2.10 TEORIJA Z	10
2.11 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	11
2.12 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA	12
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI NA DELOVNEM MESTU	13
3.1 FINANČNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE	13
3.2 NEFINANČNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE.....	15
4 USPEŠNOST POSLOVANJA	16
4.1 FINANČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	18
4.1.1 <i>Produktivnost</i>	18
4.1.2 <i>Ekonomičnost</i>	19
4.1.3 <i>Rentabilnost</i>	19
4.2 NEFINANČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	20
4.2.1 <i>Model interesnih skupin</i>	21
4.2.2 <i>Uravnoteženi sistem kazalnikov</i>	22
4.2.3 <i>Sveiby Scandia AFS Navigator</i>	24
5 POVEZANOST MED MOTIVACIJO IN USPEŠNOSTJO	24
6 EMPIRIČNA PREVERBA : ŠTUDIJA PRIMERA MOBITEL D.D.	26
6.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MOBITEL D.D.	26
6.2 METODOLOGIJA	26
6.3 REZULTATI RAZISKAVE	27
6.3.1 <i>Predstavitev vzorca</i>	27
6.3.2 <i>Analiza rezultatov</i>	28
6.3.2.1 <i>Lastnosti dela</i>	28
6.3.2.2 <i>Notranji odnosi</i>	30
6.3.2.3 <i>Komunikacija in vodstvo</i>	30
6.3.2.4 <i>Izobraževanje in napredovanje kadrov</i>	33
6.3.2.5 <i>Plača in nagrajevanje</i>	35
6.3.2.6 <i>Nefinančna uspešnost</i>	36

7	DISKUSIJA.....	39
7.1	LASTNOSTI DELA.....	39
7.2	NOTRANJI ODNOSI	39
7.3	KOMUNIKACIJA IN VODSTVO	39
7.4	IZOBRAŽEVANJE IN NAPREDOVANJE KADROV	40
7.5	PLAČA IN NAGRAJEVANJE	41
7.6	NEFINANČNA USPEŠNOST.....	41
	SKLEP.....	43
	LITERATURA	45
	VIRI.....	47
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces.....	4
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	7
Slika 3: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo....	8
Slika 4: Leavittova motivacijska shema.....	9
Slika 5 : Elementi Vroomove teorije pričakovanja.....	12
Slika 6: Struktura zaposlenih po spolu.....	27
Slika 7: Struktura zaposlenih po izobrazbi.....	28
Slika 8: Struktura zaposlenih po starosti.....	28
Slika 9: Lastnosti dela.....	29
Slika 10: Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.....	29
Slika 11: Notranji odnosi.....	30
Slika 12: Kako dobro poznate cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja?.....	31
Slika 13: Delovanje vodstva.....	32
Slika 14: Moj vodja.....	32
Slika 15: Načini reševanja problemov.....	33
Slika 16: Udeležba zaposlenih pri plačanih oblikah izobraževanja.....	34
Slika 17: Ali ste zadovoljni z oblikami in vsebinami izobraževanja podjetja?.....	34
Slika 18: Ste zadovoljni s sistemom napredovanja v vašem podjetju?.....	35
Slika 19: Kako pomembni so za vas ugled in priznanja?.....	35
Slika 20: Kako pomemben je za vas sistem plač in nagrajevanja?.....	36
Slika 21: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja.....	36
Slika 22: Nefinančna uspešnost.....	38
Slika 23: Primerjava uspešnosti posameznih Mobitelovih centrov – mnenje zaposlenih...	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporabnost Maslowove hierarhije potreb	5
Tabela 2: Teorija pravičnosti.....	11
Tabela 3: Denarni dejavniki motivacije	14
Tabela 4: Primarne interesne skupine (narava interesov in moči)	21

UVOD

Podjetja se vsak dan soočajo s hitrejšim tempom, hitrejšimi poslovnimi odločitvami. Vzrok za to je predvsem nova svetovna konkurenca, ki z odpiranjem meja odpira prost pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi. Hitre spremembe v okolju postavljajo podjetja v vedno večjo negotovost. Da bi podjetja uspela v poslovni sferi, poskušajo na različne načine povečati produktivnost, doseči večjo kakovost svojih proizvodov oz. storitev. Z odprtjem meja postajajo tehnologija in finančni viri čedalje dostopnejši, vse večji pomen pa se pripisuje človeškim virom. V zadnjih letih je zavedanje o pomembnosti spretnosti ravnanja s človeškimi viri v hitrem vzponu. V času, ko zaradi globalizacije in konkurence narašča potreba po visoko izobraženih in usposobljenih kadrih, postaja ta spretnost ključna (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 7).

Dandanes obstaja mnenje, da je človek s svojim znanjem, spretnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Podjetja si želijo imeti najboljše zaposlene, ki bi znali inovativno razmišljati, delati hitro in natančno ter tako uresničevali cilje in želeno uspešnost poslovanja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je nujna visoka stopnja motiviranosti za delo. Vsak dober vodja se zaveda pomena motivacije za delo, saj lahko z ustreznim motivacijskim programom usmeri delovanje zaposlenih v realizacijo ekonomskih ciljev podjetja. Motiviranost zaposlenih je tako ključni dejavnik dolgoročnega uspeha.

Diplomske naloge sem se lotila z namenom, da bi ugotovila, ali je vpliv motivacije zaposlenih na uspešnost poslovanja pozitiven. Dobri poslovni rezultati omogočajo uspešno tekmovanje s svetovno konkurenco, zato je poznavanje motivacije zaposlenih kot enega izmed ključnih dejavnikov poslovnega uspeha bistvenega pomena.

Glavni cilj mojega diplomskega dela je proučiti vpliv motiviranja na uspešnost poslovanja. Poleg glavnega cilja sem si zadala še dva pomožna. Prvi pomožni cilj se nanaša na ugotavljanje obravnavanega vpliva s teoretičnega vidika. Drugi pomožni cilj pa je praktično preveriti vpliv motivacije na poslovno uspešnost.

Diplomsko delo sem vsebinsko razdelila na dva dela. Prvi del je teoretični. V njem najprej opredelim motivacijo in motivacijski proces, nato predstavim različne motivacijske teorije, nadaljujem z opisom motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu ter uspešnostjo poslovanja. Slednjo prikažem s finančnega in nefinančnega vidika. Teoretični del zaključujem z opisom povezanosti med motivacijo in uspešnostjo, kjer vključim tudi dosedanje empirične raziskave na tem področju. V drugem delu pa sem se zastavljenega problema lotila praktično. Empirični del zajema kratko predstavitev podjetja Mobitel d.d., metodologijo zbiranja podatkov, rezultate raziskave, diskusijo ter sklep.

Da bi prišla do zastavljenega cilja, sem uporabila različne metode dela. Prvi – teoretični del – temelji na pregledu in uporabi sekundarnih virov. Študija primerov ter analiza primarnega vira – vprašalnika pa sta metodi, uporabljeni v praktično-raziskovalnem delu diplomske naloge.

Pomembno je izpostaviti omejitve diplomskega dela. Motivacija je eden izmed ključnih dejavnikov poslovnega uspeha, vsekakor pa ne edini, saj jih literatura navaja kar nekaj. Tega dejstva se zavedam, vendar v diplomskem delu predpostavljam, da je motivacija edina spremenljivka, ki vpliva na uspeh podjetja. V tem vidim prvo omejitev. Druga omejitev se navezuje na dejstvo, da praktično-raziskovalni del temelji na vprašalniku. Realnost oz. verodostojnost rezultatov pridobljenih s pomočjo tovrstne tehnike pa je odvisna od številnih dejavnikov, na primer velikosti zajetega vzorca, trenutnega razpoloženja anketiranih itd. S pomočjo vprašalnika pa med drugim merim tudi motivacijo zaposlenih, kar predstavlja dodatno omejitev, ki izhaja iz problematičnosti merjenja t. i. mehkih kategorij.

1 OPREDELITEV MOTIVACIJE IN MOTIVACIJSKI PROCES

O motivaciji obstaja vrsta definicij, zato bom uvodoma podala nekaj definicij različnih avtorjev. Motiv je razlog, da človek deluje; daje odgovor na vprašanje, zakaj oziroma kako nastane delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Motivi (motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan, 1989, str. 194). Motivacija je takšno zbujanje hotenj (motivov), nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, str. 11). Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107).

Ena izmed definicij navaja: "Motivacija je volja za doseg visoke stopnje uspeha ter s tem zadovoljitve potrebe posameznika" (Robbins, 1998, str. 168). Motivacijo lahko, kot navaja Trevnova (1998, str. 106), označimo kot eno izmed strategij managementa. Managerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za podjetje. Naloga vsakega managerja je motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja.

Mnogi gospodarstveniki menijo, da je motiviranje znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci. To pa zato, ker je vprašanje za celotno filozofijo proizvodnje in gospodarjenja prilagoditi se iz njih izvirajočemu »scenariju«. Mnogi mislijo, da je motivacija posebna dejavnost, poseben način nebolečega pritiska na posameznika, ki mora napraviti tisto, kar od njega pričakujemo, in to tako, kot najbolje zmore (Lipičnik in Možina, 1993, str. 44). Z opredelitvijo motivov se ukvarja veliko avtorjev, ki jih tudi različno opredeljujejo. Motivi izzovejo neko aktivnost in jo nato ustrezno usmerjajo proti novemu stanju. Motivi usmerjajo naše vedenje in določajo, ali se bomo odločili za določeno stvar ali ne.

Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vendar vsi ljudje niso enako motivirani v podobnih okoliščinah. Ljudje se razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Treven, 1998, str. 108). Psihologi menijo, da obstaja določeno

število prirojenih motivov, ki temeljijo na prirojenih potrebah ter še mnogo večje število prirojenih motivov (Šuković, 1989, str. 174). V strokovni literaturi se najde več vrst klasifikacij motivov. Obstaja več poskusov grupiranja motivov v določene kategorije. V ta namen so avtorji določili kriterije, ki opredeljujejo značaj posameznega motiva. Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive (Lipičnik, 1997, str. 25). Lipičnik (1997, str. 155) deli motive:

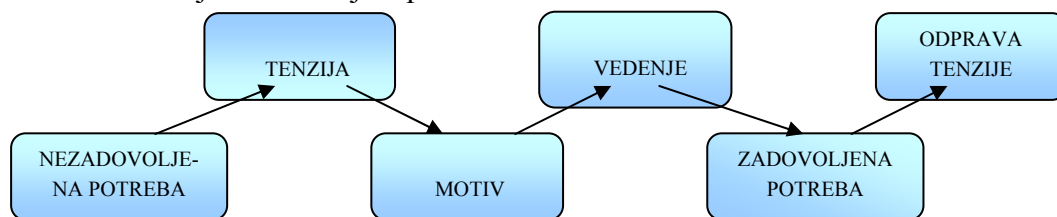
- glede na *vlogo*, ki jo imajo motivi, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku preživetje. Sekundarni pa so tisti motivi in silnice, ki človeku povzročajo zadovoljstvo.
- Glede na *nastanek* ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil 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.

Problem motivacije lahko opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb. Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik, 1994, str. 491).

Potreba po denarju ponavadi ni edina človekova potreba – teh je precej in se od posameznika do posameznika razlikujejo. Ljudje pričakujejo, da bodo nekatere njihove potrebe zadovoljene na delovnem mestu, zato delodajalci uporabljajo t. i. zunanje, notranje ter socialne nagrade/motivatorje. Med zunanje nagrade sodijo oprijemljive ugodnosti, kot so plača, pokojnina, pogoji dela, varnost pri delu, dovolj informacij pri delu idr. Zunanje nagrade, ne pa delo samo, so tiste, s katerimi zaposleni zadovoljijo svoje potrebe. Raziskave so pokazale, da so zaposlenim pomembnejše notranje nagrade, ki so pravzaprav psihološke nagrade. Ljudje bodo bolje delali, če bo delo zabavno in če bodo zanj ustrezno nagrajeni. Notranje motive zadovoljujejo zaposleni z delom samim, s tem, ko jim delo uresniči željo po dosežku, izzivih, po samouresničevanju, ko lahko uporabljajo svoje sposobnosti, se razvijajo idr. Poznana pa je tudi tretja oblika nagrajevanja, in sicer socialne nagrade, ki so podobno kot notranje nagrade psihološko naravnane. Mednje sodita možnost sodelovanja z drugimi ljudmi in možnost krepitve lastne identitete.

Motivacija je izredno subjektiven proces, zato zagotavljanje ustrezne mešanice notranjih, zunanjih ter socialnih nagrad pri vsakem posamezniku terja dobro poznavanje in razumevanje potreb prav vsakega zaposlenega. To pa je v praksi iz številnih razlogov težko izvedljivo. (Rollinson, Broadfield, 2002, str. 199). Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo svoje potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Posameznikovo vedenje je odvisno od tega, kakšna potreba bo zadovoljena. Za motivacijski mehanizem lahko rečemo, da je to vse, kar vodi k aktivnostim oz. delovanju. Osnovni motivacijski proces, ki opisuje povezanost omenjenih determinant motiviranosti, lahko nazorno prikažemo na Sliki 1, na str. 4.

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven, 1998, str. 75.

O medsebojni povezanosti in odvisnosti uresničitve človekovih teženj, potreb, motivov in vedenja poznamo veliko teorij. V nadaljevanju bom predstavila pomembnejše sodobne motivacijske teorije.

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Dandanes obstaja vrsta teorij, ki poskušajo razložiti pomen motivacije. Avtorjem teh teorij je skupno spoznanje, da imamo ljudje neko notranjo silo, ki posameznika usmerja k določenemu ravnanju. To je že zelo stara ideja, ki jo motivacijske teorije vsaka po svoje nadgrajujejo. Razkrivajo nam, da obstajajo različni motivi, od katerih je odvisno posameznikovo vedenje, in s pomočjo teh dognanj raziskujejo, kako lahko motiviranost ljudi vpliva na večjo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu. Do sedaj je bilo napisanih veliko različnih motivacijskih teorij, ki bi jih lahko opisala, vendar bom v nadaljevanju opisala nekaj tistih, ki so najpogosteje uporabljene v pojasnjevanju človeškega vedenja pri delu.

2.1 MASLOWOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Maslowova motivacijska teorija je ena izmed izhodiščnih teorij na področju motivacije in je nastala v začetku štiridesetih letih dvajsetega stoletja. Teorija temelji na dveh konceptih – konceptu hierarhije potreb in konceptu prepotentnosti potreb. Slednji razlaga, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. Zadovoljena »nižja« potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo »višjo« potrebo. Motivirajo samo nezadovoljene potrebe. Ko so potrebe zadovoljene, ne spodbujajo več človekovega delovanja, pač pa ga začne spodbujati naslednja, »višja« potreba (Maslow, 1982, str. 23). Koncept hierarhije potreb pa razlaga, da so potrebe hierarhično razporejene v petih ravneh:

1. Fiziološke potrebe: to so temeljne človekove potrebe, ki omogočajo preživetje. Sem sodijo potreba po hrani in pijači, obleki, bivališču, počitku.
2. Potrebe po varnosti: takoj ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se sprožijo potrebe po varnosti in stabilnosti eksistence, pravica do lastnine, zavarovanje pred emocionalno in fizično škodo. Šele ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe – potrebe tretje ravni.
3. Socialne potrebe: človek kot družabno bitje potrebuje pripadnost določeni skupini, prijateljstvo, ljubezen, druženje.

4. Potrebe po spoštovanju oz. ugledu: se navezujejo na spoštovanje samega sebe in na spoštovanje s strani drugih. Povezane so s željo po moči, dosežkih, napredovanju, neodvisnosti, statusu, pozornosti.
5. Potrebe po samouresničevanju (samoaktualizaciji): gre za uresničevanje potreb po samopotrjevanju, kot so razvoj, kariera, talent, sposobnosti.

Maslow prvotno ni nameraval uporabiti svoje teorije za razlago razmer pri delu, kljub temu pa se je izkazalo, da so njegova spoznanja koristna pri proučevanju delovne motivacije. Za ugotavljanje motiviranosti delavcev je zlasti pomembna Maslowova ugotovitev, da zadovoljena potreba ne motivira več. S tem spoznanjem si lahko pomagajo managerji v podjetjih, ki lahko z uporabo preprostih vprašalnikov ugotovijo, na kateri hierarhični ravni so potrebe zaposlenih ter kaj v danem trenutku zaposlene najbolj motivira. Potrebe različnih hierarhičnih ravni lahko managerji zadovoljijo z zagotovitvijo različnih organizacijskih dejavnikov (Hullins, 2002, str. 429). To nam nazorno prikazuje tudi spodaj predstavljena Tabela 1.

Tabela 1: Uporabnost Maslowove hierarhije potreb

Ravni potreb	Nagrade	Organizacijski faktorji
Fiziološke potrebe	hrana, voda, spanje	a plačilo b prijetni delovni pogoji c kavarna
Potrebe po varnosti	varnost, stabilnost, zaščita, varovanje	a varnost pri delu b službeno varstvo
Socialne potrebe	ljubezen, pripadnost, naklonjenost	a povezane delovne skupine b prijazen nadzor c profesionalne zveze
Potrebe po spoštovanju	samospoštovanje, status, prestiž	a prepoznavnost v družbi - naziv b visok status c povratne informacije
Potrebe po samouresničevanju	rast, napredek, kreativnost	a izzivov polno delo b možnosti za ustvarjalnost c dosežki pri delu d napredek v organizaciji

Vir: Hullins, 2002, str. 429.

2.2 ALDERFERJEVA TEORIJA ERG

Maslowovo teorijo potreb so preoblikovali številni avtorji, vendar so vsi sledili nekakšni hierarhični porazdelitvi teh potreb. Večina avtorjev to hierarhijo samo po svoje klasificira. Alderfer jo je razdelil v 3 skupine:

- potrebe po obstoju¹ se navezujejo predvsem na materialno preskrbljenost in jih lahko primerjamo z Maslowovimi fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti,
- potrebe po povezovanju² z drugimi ljudmi zadevajo zadovoljive medosebne odnose, kar je primerljivo s tretjim in deloma četrtem nivojem potreb v Maslowovi hierarhični lestvici,
- potrebe po razvoju³ vključujejo osebno rast in razvoj in jih lahko delno povežemo z Maslowovimi potrebami po ugledu, predvsem pa s potrebami po samouresničevanju.

Adelfer je dopolnil motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Prav tako kot Maslow se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni.

Vendar pa se z Maslowom ni strinjal v vseh pogledih. Alderfer je menil, da zadovoljitev potreb na nižjih ravneh ni pogoj za aktivacijo potreb na višjih ravneh. Prav tako je zanikal Maslowovo trditev, da zadovoljene potrebe prenehajo spodbujati človekovo delovanje. Potrebe, ki so že bile zadovoljene, se lahko ponovno aktivirajo in sprožijo človekovo ravnanje, če »višje« potrebe ne morejo biti uresničene. Alderferjev pristop ponuja dodatno razlago za razumevanje človekovih potreb in njihovega vpliva na delo ljudi (Schermerhorn, 2001, str. 286).

2.3 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji teoriji je definiral, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo z delom. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Uhan, 1989, str. 192). Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. **Higieniki** sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje. **Motivatorji** pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s svojo prisotnostjo. Higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odpravljajo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje.

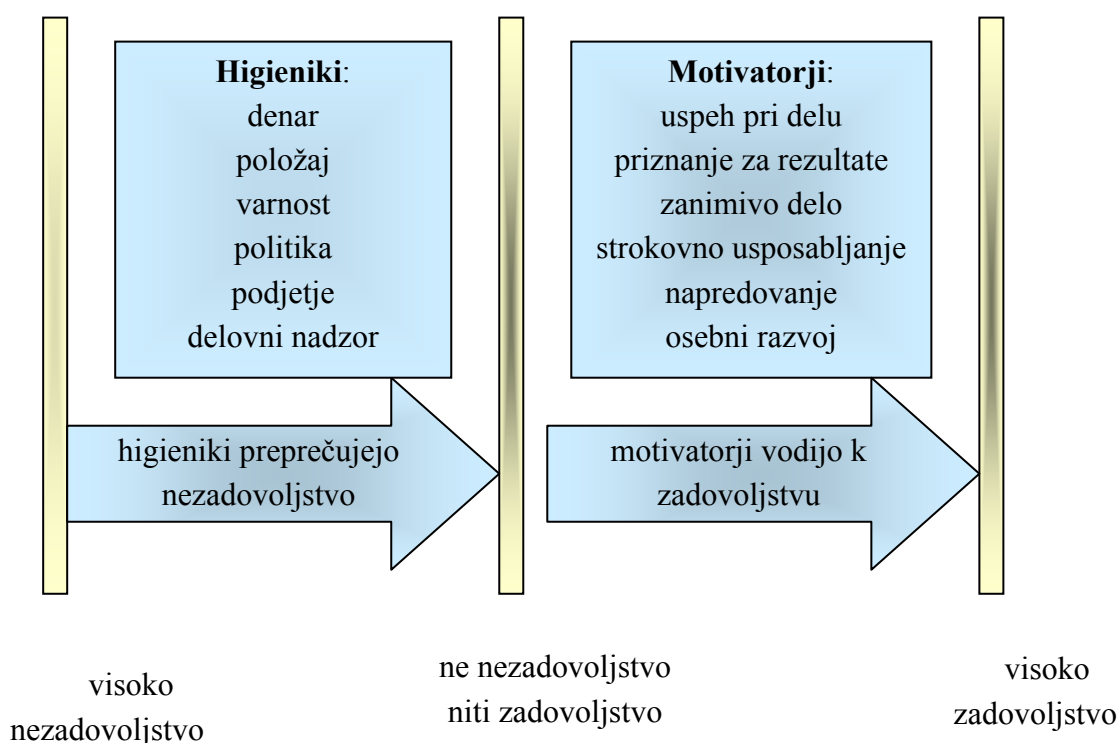
Zasluzek, delovne razmere, delovni nadzor, dodatne ugodnosti v podjetju, primeren načrt za dopuste vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in na njihovo odločitev, da ostanejo še naprej v organizaciji. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju ter na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. To so torej dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Pomembnejši motivatorji so: zanimivo delo, uspeh pri delu, možnost napredovanja. Motivatorji in higieniki so predstavljeni na Sliki 2.

¹ Izraz *potreba po obstoju* je slovenski prevod angleškega izraza *existence need*.

² Izraz *potreba po povezovanju z drugimi ljudmi* je slovenski prevod angleškega izraza *relatedness need*.

³ Izraz *potreba po razvoju* je slovenski prevod angleškega izraza *growth need*.

Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Povzeto po Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 575.

Če primerjamo Herzbergovo in Maslowovo motivacijsko teorijo, odkrijemo povezanost med njima. Higieniki po Herzbergovi teoriji sovpadajo s prvimi tremi najnižjimi skupinami potreb po Maslowovi hierarhični lestvici. Če te potrebe niso zadovoljene, sprožajo nezadovoljstvo. Obe teoriji predpostavljata, da morajo biti najnižje hierarhične potrebe zadovoljene, če želimo, da so zaposleni motivirani in da delujejo. Motivatorje pa povežemo z zgornjima skupinama potreb po Maslowu. Te potrebe sprožajo zadovoljstvo, če so zadovoljene, v nasprotnem primeru pa ne povzročajo nezadovoljstva.

Herzbergove ugotovitve so za managerje koristne zlasti iz dveh razlogov. Kot prvo naj bi managerji vselej poskrbeli za obstoj higienikov, s čimer odstranijo potencialne vzroke nezadovoljstva pri delu. Poleg tega pa bi morali upoštevati tudi motivatorje in maksimizirati možnosti za zadovoljstvo pri delu (Schermerhorn, 2001, str. 287).

2.4 MCCLELLANDOVA TEORIJA ZADOVOLJITVE TREH POTREB

David McClelland je prav tako poznan na področju proučevanja človekovih potreb. McClelland in drugi menijo, da ljudi motivirajo tri potrebe:

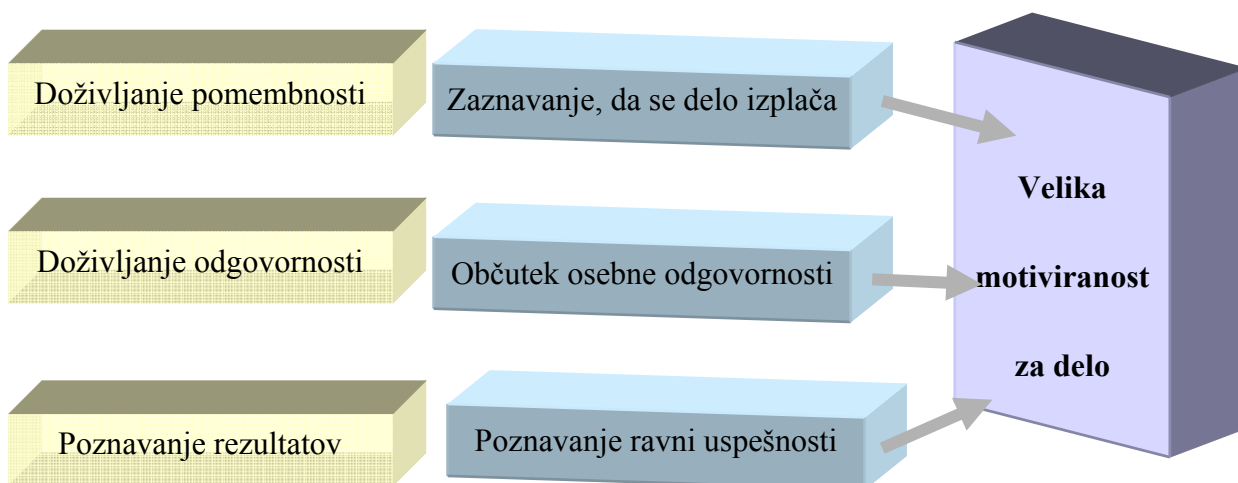
- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po tesnem sodelovanju.

Zaposleni v prvi skupini želijo doseči več kot drugi, postavljajo si zahtevne cilje in rešujejo kompleksne naloge. Zaposleni druge skupine želijo moč, vpliv na dogajanje in nadzor nad drugimi. Tistim, ki sodijo v tretjo skupino, pa so najpomembnejši medosebni odnosi, kratka sodelovanje in prijateljstvo. Z različnimi testi je možno ugotoviti, v katero skupino spadajo zaposleni. Tako je verjetno, da bodo ljudje, ki težijo k dosežkom, dobri obratovodje ali vodje oddelkov; potreba po moči vodi k najvišjim managerskim mestom, medtem ko bodo zaposleni v tretji skupini morda uspešni v marketingu (Schermerhorn, 2001, str. 288).

2.5 HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovi teoriji in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Hackman-Oldhamerjev model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh treh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Vse tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, da dosežemo visoko motivacijo zaposlenih. Slika 3 prikazuje psihološke okoliščine in njihov vpliv na posameznikovo doživljanje lastnega dela.

Slika 3: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1994, str. 502.

S Slike 3 je razvidno, da zaradi doživljanja pomembnosti dela zaposleni zazna, da se delo izplača in da je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pa mu pomaga spoznati raven lastne koristnosti in uspešnosti. Vsi trije elementi (zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti, poznavanje ravni uspešnosti) so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

2.6 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

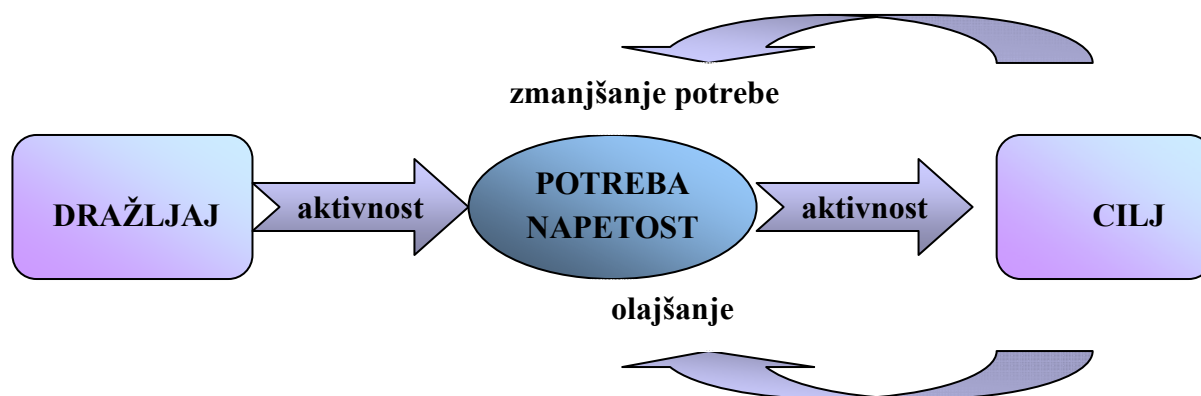
Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Odkril je, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. Tisti, ki bi radi nekaj imeli, so usmerjeni predvsem k pridobivanju materialnih dobrin. Drugi, ki bi radi nekaj bili, se trudijo uveljaviti se v družbi in na tak način doseči ugled. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi orodji, tiste, ki se nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi orodji. Ta nematerialna orodja so predvsem napredovanje, samostojnost in odgovornost. Manager mora znati izbrati pravo orodje za vsakega delavca posebej. Tiste, ki bi radi nekaj bili, nagradi z napredovanjem, tiste, ki bi radi nekaj imeli, pa materialno.

2.7 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavitt je poskušal razložiti splošno shemo delovanja motivov, da bi tako lažje razumeli celoten proces motivacije in faze motivacijskega ciklusa. Prva sestavina tega ciklusa je dražljaj, ki pomeni spremembo v okolju ali v osebi, ki potrebo čuti. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Potreba pomeni pomanjkanje nečesa in sledi ji stanje napetosti – potrebo čutimo kot neprijetnost, nemir. Napetost in potreba povzročata aktivnost, saj je vsaka potreba usmerjena k cilju. Cilj je pojav, proces, objekt, ki potrebo zadovolji, jo zmanjša in povzroči olajšanje. Končna faza v tem procesu je satisfakcija ali olajšanje.

To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1994, str. 500). Manager mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega doživi olajšanje. S pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče sprožiti želeno delovanje oziroma aktivnost zaposlenih. Opisan motivacijski proces je razviden tudi s Slike 4.

Slika 4: Leavittova motivacijska shema



Vir: Lipičnik, 1994, str. 499.

2.8 LIKERTOVA MODIFICIRANA TEORIJA MOTIVACIJE

Avtor je v svojem raziskovanju prišel do naslednjih pomembnejših ugotovitev: produktivnost skupine je v veliki meri odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine kot njenih vodij. Način vodenja je v tesni zvezi s porazdelitvijo moči in vpliva v strukturi organizacije. Tako so stališča, motivi, čustva in interesi članov postavljeni v širši organizacijski okvir, kjer ima velik pomen sistem komuniciranja oziroma informiranja in kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem. Teorija ne zanemara vpliva organizacije kot celote na motivacijske dejavnike, ki so povezani z njenimi posameznimi elementi. Prav tako ne zanemara vpliva okolja na sistem organizacije (Možina, 1994, str. 169).

Na podlagi Likertovih raziskav lahko ugotovimo naslednje: demokratična organizacija, ki bo imela tudi visoko motivirane člane, lahko pripelje do povečanja produktivnosti, seveda ob ustrezni ravni kontrole.

2.9 MCGREGORJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

McGregor je v svoji teoriji želel zanikati tedaj prevladujoče prepričanje, da so ljudje leni, in je postavil trditev, da so ljudje v svojem bistvu delavni. Zaposlene je razdelil v dva osnovna tipa: **tip X** in **tip Y**. Zaposleni tipa X ne delajo radi, zato jih je treba k delu siliti, jim določiti in ukazati vse podrobnosti, naložiti odgovornost in jih nenehno nadzorovati. Z vidika motiviranja sklepamo, da zaposleni v skupini X predvsem zadovoljujejo nižje potrebe in težijo k ustreznemu zaslužku. Ob predpostavki teorije X si lahko nedvomno predstavljamo močno hierarhično organizacijo podjetja.

Zaposleni tipa Y pa v svojem delu uživajo. Ni jih potrebno nadzorovati in priganjati k delu, saj z delom zadovoljuje višje potrebe in si postavljajo višje cilje, ki jih motivirajo. Organizacija, ki bi ustrezala teoriji Y naj bi bila sestavljena iz izvedbenih delovnih skupin, ki bi prevzemale vso odgovornost za izvedbo svojih nalog. Managerji naj bi v tem primeru nudili le tehnično pomoč in poučevanje ter reševali spore. Člane take skupine naj bi motiviralo le delo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 241).

2.10 TEORIJA Z

Teorija Z, katere utemeljitelj je Ouchi, prikazuje japonski stil vodenja. Teorija nasprotuje tezi, da so ljudje bodisi delavni bodisi nedelavni, kot trdi McGregor. Pravzaprav predstavlja kombinacijo teorije Y in sodobnega japonskega managementa. Zagovarja dejstvo, da so lahko prav vsi ljudje delavni, če opravljajo tisto, za kar so usposobljeni in kar jih veseli. Osnovne teze te teorije se odražajo v naslednjih trditvah: razum motivira človeka; temelj človekovega medsebojnega delovanja je medsebojna odvisnost; tradicija in družina sta za človeka pomembni vrednoti. V podjetjih se razvijejo določene organizacijske značilnosti, med katere sodijo sporazumno odločanje, kolektivna odgovornost, postopen razvoj in napredovanje, kontinuirano izobraževanje, zvestoba ter zaupanje v zaposlene. Za tako vodeno organizacijo je značilna minimalna hierarhična kontrola. (Možina, 1994, str. 27).

2.11 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI

Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi (Treven, 2001, str. 137).

Vložki se nanašajo na vse, kar oseba pri opravljanju svojega dela vlaga (starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevki k ciljem skupine ali organizacije). Prejemki pa so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, npr. plača, priznanje, statusni simboli, ali negativni, npr. neustrezne delovne razmere, monotonost in pritisk vodstva. Posameznik tako primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih in ob tem pride do enega izmed treh možnih spoznanj, ki so prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Teorija pravičnosti

Primerjava razmerij		Spoznanje
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	$<$ $\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	$=$ $\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	$>$ $\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: Treven, 2001, str. 138.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov (Treven, 1998, str. 139):

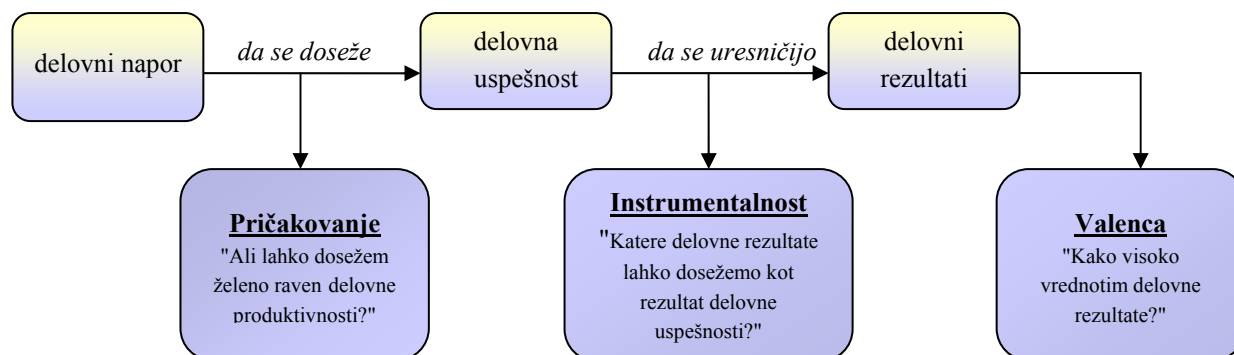
- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo,
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da bi bilo to videti manj pomembno,
- izberejo drugo osebo za primerjavo,
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost,
- zapuščajo delodajalce.

2.12 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA

Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje k določenemu vedenju odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: valenco, instrumentalnostjo in pričakovanjem:

- Valenca je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna, negativna ali ima ničto vrednost. Če je pozitivna, ima za posameznika pozitivne lastnosti, zato ga pritegne. Če je ima ničto vrednost, bo posameznik cilje dosegal ravnodušno. Če se oseba želi izogniti ciljem, pa pravimo, da ima cilj negativno valenco (Lipičnik, 1998, str. 165).
- Instrumentalnost definira Vroom kot povezavo med dvema ciljema. To za posameznika pomeni, da se mora potruditi in doseči nek cilj zato, da bo lahko kasneje dosegel drug cilj – pravi cilj, ki je zanj pomembnejši.
- Pričakovanje predstavlja v Vroomovi teoriji ključni pojem, saj se bo posameznik trudil dosegati cilje. To naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Tako recimo posameznik pričakuje, da bo večji vloženi napor pripeljal donpr. večjega zaslужka (Lipičnik, 1997, str. 165).

Slika 5: Elementi Vroomove teorije pričakovanja



Vir: Schermerhorn, 2001, str. 291.

Izhodiščna teza te teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in ciljnih zaposlenih, ki v tem podjetju delajo. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom razlikuje v svoji teoriji individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionalizirani, predpisani in preko njih lahko zaposleni dosegajo svoje individualne cilje. Cilji podjetja so npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja. Z uresnitvijo teh ciljev lahko dosežejo zaposleni svoje cilje, kot so: višji zaslужek, boljše delovne razmere. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev (Uhan, 1989, str. 193).

Vsaka motivacijska teorija si na svoj način prizadeva razložiti vzroke za vedenje oziroma poskuša odkriti, kaj je tisto, kar motivira vedenje ljudi. Slednje zanima tudi managerje v podjetjih, ki motivacijske teorije uporabljajo v praksi. Z ugotavljanjem motivacijskih dejavnikov usmerjajo delovanje zaposlenih k želenim ciljem podjetja. V nadaljevanju bom predstavila pomembnejše motivacijske dejavnike, ki jih v podjetjih uporabljajo za motiviranje zaposlenih pri delu.

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI NA DELOVNEM MESTU

Obstaja vrsta dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja in to velja tako za razmere v svetu kot tudi pri nas. Med te dejavnike sodijo sodobna tehnologija, tržna naravnost, finančni viri, toda ključni dejavnik so sposobni kadri, ki lahko z razpoložljivimi viri ustvarijo več kakor povprečna podjetja (Možina, 1994, str. 174). Za vsakega managerja je pomembno, da v svojem podjetju ustvari pogoje, v katerih bodo zaposleni uspešno delovali in razvijali svoje sposobnosti. V skladu z željo po čim večji produktivnosti zaposlenih mora manager odkriti, kaj je tisto, kar najbolj motivira posameznega zaposlenega, kaj so njegove potrebe ali motivi. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen če so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi.

Na podlagi študij in raziskav, ki so bile opravljene pri nas v preteklosti, je bilo ugotovljeno, da je osebni dohodek najpomembnejši motivacijski dejavnik. Kasnejše teorije pa so poudarjale motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih tudi zaradi nematerialnih motivatorjev (Kavčič, 1991, str. 114). Osebni dohodek deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev, le da deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižji življenjski standard bolj izrazito, na delavce z relativno višjim življenjskim standardom pa deluje vzporedno še z drugimi motivacijskimi dejavniki. Čim višji je torej življenjski standard delavcev, tem bolj celovito je potrebno obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje in klimo, v kateri so vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem (Uhan, 1989, str. 196).

Uspešnost poslovanja večine podjetij je torej v veliki meri odvisna od ljudi, ki imajo potrebna znanja in sposobnosti ter od ustreznega motiviranja. Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti, ni edini in zadosten dejavnik. V nadaljevanju bom opisala finančne in nefinančne dejavnike, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom.

3.1 FINANČNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Prevladujoči denarni motivacijski dejavnik je osebni dohodek. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo posameznika, saj je zaradi tega le-ta pripravljen v delo vložiti več truda. Vendar pa to ne drži vedno. Povečanje osebnega dohodka ne vpliva na povečanje delovne produktivnosti, če so v podjetju slabi medsebojni odnosi. Tudi kadar osebni dohodek zaposlenega ne ustreza njegovemu vložnemu trudu in delu, le-ta izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno (Jurman, 1981, str. 52). Poleg plače oziroma osebnih dohodkov med

denarne dejavnike uvrščamo še najrazličnejše bonuse, nagrade, premije ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini (Tabela 3): neposredni denarni prihodki in posredni denarni prihodki. V prvo skupino sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo. Med posredne denarne prihodke pa sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka.

Tabela 3: Denarni dejavniki motivacije

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI	POSREDNI DENARNI PRIHODKI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ osnovna plača (fiksni in variabilni del) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bonusi in nagrade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plačilo za prehrano
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dodatki za inovacije in ustvarjalnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ štipendije in šolnine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dodatki vezani na rezultate in dobičke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ različne oblike življenjskega zavarovanja
<ul style="list-style-type: none"> ▪ delež od dobička podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plačilo rekreacije
<ul style="list-style-type: none"> ▪ delež v lastništvu podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plačani dopusti
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ službeno vozilo
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plačilo prevoza na delo
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prispevki za primer nezaposlenosti
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regres in božičnica

Vir: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 614.

Konkurenčni pritiski na zniževanje stroškov, med katere sodijo tudi stroški dela ter neposredni stroški plač in nagrajevanja, so veliki. Zato je za podjetje pomembno, da spreminjanje višine izplačil čim bolj povežejo z doseženimi rezultati, uspešnostjo podjetja. To pomeni, da povečajo gibljivost del plač in njegovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji, s čimer učinkovito nadzirajo stroške plač (Zupan, 2001, str. 121).

V zadnjem desetletju se je na področju motiviranja ljudi pri delu pojavila nova, čedalje bolj popularna oblika finančnih motivacijskih dejavnikov, t. i. opcije. Le-te omogočajo zaposlenim nakup delodajalčevih delnic po ceni, ki je nižja od tržne vrednosti. Količino delnic, ki jih lahko kupi zaposleni, določa odstotek njegove letne plače. Vzrokov za množično uporabnost takšne oblike motivacije je veliko. Prisotnost opcij ustvari "lastniško" kulturo v vsej organizaciji, s tem ko vpliva na delovanje zaposlenih v smeri večanja uspešnosti celotnega podjetja. Prav tako ta možnost pri zaposlenih vzbudi občutek ponosa zaradi lastništva, dviguje njihovo moralo ter bistveno vpliva na motivacijo npr. prodajnega osebja, ki pogosto prihaja v stik s kupci (Robbins, 2001, str. 209).

3.2 NEFINANČNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Novejše raziskave in študije na področju motivacije opozarjajo na naraščajoč pomen nedenarnih motivacijskih dejavnikov, pri čemer poudarjajo, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb. Dejstvo je, da zaposleni že dolgo ne želijo zadostiti zgolj svojim eksistenčnim in materialnim potrebam. Vse pomembnejše postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, ki jih lahko zadovoljijo nedenarni dejavniki. Mednje uvrščamo: samostojnost pri delu, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, dobri medsebojni odnosi s sodelavci, ugodni delovni pogoji, možnost napredovanja, možnost usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev, poznavanje rezultatov dela ... Našteti dejavniki pa bodo učinkovali na zaposlene samo v primeru, če bodo le-ti zadovoljni s svojim osebnim dohodkom.

V nadaljevanju bom opisala nekatere pomembnejše nedenarne dejavnike motivacije ter njihovo delovanje:

1. **Delovni pogoji:** zaposleni si želijo imeti dobre delovne pogoje; pod tem pojmom si predstavljajo varnost pred poškodbami in obolenji, majhen telesni napor ter odsotnost motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja. Prenizka oz. previsoka temperatura, hrup, neustrezna osvetlitev ter slaba kakovost zraka so lahko poglavitni vir nezadovoljstva in prenizke motivacije (Rollinson, Broadfield, 2002, str. 222).
2. **Medsebojni odnosi:** medsebojno sodelovanje daje skupini občutek skupne pripadnosti, kar izboljšuje odnose med zaposlenimi. Dobri medsebojni odnosi povečujejo motivacijo zaposlenih, ta pa vpliva na večjo delovno uspešnost.
3. **Zanimivo in dinamično delo:** ljudje bodo pri delu mnogo bolj motivirani, če bo njihovo delo zanimivo in polno izzivov. Pri tem je pomembna tudi zahtevnost dela. Tisti, ki meni, da je njegovo delo dolgočasno, enostavno in da ga lahko z lahkoto opravi, pri svojem delu gotovo ne bo dosegel dobrih rezultatov.
4. **Stalnost zaposlitve:** je faktor, ki je pomemben zlasti v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz. Navezuje se na občutek varnosti in zmanjšuje negotovost v zvezi z izgubo delovnega mesta.
5. **Možnost napredovanja:** če zaposleni vedo, da imajo možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v svoje delo.
6. **Možnost vpliva na odločitve, ki zadevajo delo:** motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v organizaciji, še bolj, če imajo možnost vplivati na odločitve pri delu. Le-te se nanašajo na dosežke, nagrade, nadrejenega, možnost napredovanja. Velikokrat je pomembno, da zaposlene povprašamo o njihovih predlogih in možnih rešitvah. Vsekakor pa gre zaposlenim najbolj za sodelovanje pri odločanju o vsem, kar se tiče njihovega dela (Robbins, 2001, str. 194).
7. **Pohvala:** zaposlenim se zdi pomembno, da so pohvaljeni s strani svojih nadrejenih. Poznane so različne oblike pohval, na primer pisna pohvala, pohvala preko elektronske pošte, ustna pohvala pred sodelavci. Zlasti slednji pripisujejo managerji izreden pomen. Tovrstna oblika motivacije je preprosta, poceni in hkrati zelo učinkovita (Robbins, 2001, str. 191).

8. **Možnost prispevka k organizacijskim ciljem:** Tisti, ki si želijo prispevati k ciljem skupine ali organizacije, naj bi imeli možnost sodelovanja pri načrtovanju. Motiviranost se poveča, ko posameznik dobi povratno informacijo o svojem prispevku k določenim ciljem (Možina, 1994, str. 176).
9. **Samostojnost pri delu:** pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
10. **Možnost razvoja in uporabe lastnih sposobnosti:** vsak zaposleni ima določena znanja in sposobnosti, ki jih želi uresničiti. Če je delo zahtevnejše, je primernejše za razvoj določenih sposobnosti. Seveda pa je potrebno te toliko razviti, da se jih lahko uporabi za doseganje zelenih rezultatov. To omogoča načrtno izobraževanje in usposabljanje, ki ga mora omogočiti organizacija.

Če primerjamo dejavnike motivacije na nižjih in višjih kvalifikacijskih ravneh, ugotovimo pomembne razlike. Na delovnih mestih višje kvalifikacijske ravni, kjer je delo bolj zapleteno, so motivacijski dejavniki na primer možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu, notranje vrednote dela, bolj cenjeni in imajo višjo motivacijsko vrednost. Po drugi strani pa so na delovnih mestih nižje kvalifikacijske ravni, kjer je delo enostavnejše, bolj cenjeni motivacijski dejavniki, kot so stalnost zaposlitve, plača ... Povezava obstaja tudi med ravnijo vodstva in stopnjo pomembnosti potreb. Višji vodilni delavci pripisujejo potrebam, na primer »samostojnosti« in »osebnemu razvoju«, večjo pomembnost za svoje delo, kakor jo pripisujejo nižji vodilni delavci (Možina, 1994, str. 170).

Glede motivacije zaposlenih v naših podjetjih je bilo ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika. Seveda pa je potrebno poudariti, da so posamezni motivatorji v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju potrebno ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno uspešnost poslovanja. Predstavitev različnih pristopov k presojanju uspešnosti poslovanja sledi v nadaljevanju.

4 USPEŠNOST POSLOVANJA

Uspešno poslovanje podjetij je ključnega pomena v vsaki družbi. Od uspešnega poslovanja podjetij so odvisni uspešnost narodnega gospodarstva, blaginja ljudi in celoten družbeni sistem.

Za podjetje pravimo, da je uspešno takrat, kadar dosega zastavljene cilje. Rejčeva (1999, str. 89) pravi, da uspešnosti poslovanja ni mogoče veljavno ugotavljati, ne da bi upoštevali cilje podjetja. Sodobne razmere podjetjem narekujejo hkratno doseganje več ciljev. Časi, ko so zasledovala en sam cilj poslovanja, in sicer maksimizacijo dobička, so se poslovali. Uspešno poslovanje podjetij

v današnjih konkurenčnih razmerah pomeni upoštevanje interesov vseh, ki s podjetjem sodelujejo. Poleg lastnikov so tu še ostali deležniki: kupci, zaposleni, kreditorji, dobavitelji, lokalna skupnost - o tem govori Freemanova teorija deležnikov. Uspešnost poslovanja konkretnega podjetja je moč izmeriti s pomočjo Tobinovega Q koeficienta, ki predstavlja razmerje med tržno in knjižno vrednostjo podjetja. Razliko med eno in drugo vrednostjo pojasnjuje vrednost intelektualnega kapitala. Le-ta je v podjetju vir neotipljivih sredstev, ki se pogosto ne pojavljajo v bilanci stanja (Pučko, 2001, str. 312).

Uspešnost je izražena kot razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za doseganje tega cilja in je zunanja značilnost podjetja (Turk, 1993, str. 273). Avtorji, ki se ukvarjajo s problemom uspešnosti organizacije, večinoma razlikujejo med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovitost pomeni 'delati stvari prav', medtem ko uspešnost pomeni 'delati prave stvari'. Uspešnost organizacije je stopnja, do katere je ta uresničila postavljene cilje. Učinkovitost pa se nanaša na obseg resursov, porabljenih za doseg postavljenega cilja. Temeljni cilj managementa je doseganje visokih rezultatov, ki se odražajo v uresničevanju ciljev organizacije, z izrabo resursov na učinkovit in uspešen način (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 6). Ko presojamo, kako uspešno posluje podjetje, si pomagamo s kazalniki uspešnosti poslovanja.

Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja potrebujemo natančno opredeljene kazalnike, ki ponujajo jasen in nazoren vpogled v poslovanje podjetja. Pri oblikovanju kazalnikov uspešnosti izhajamo v glavnem iz splošnega načela racionalnosti, ki predstavlja razmerje med izložkom in vložkom (Turk, 1993, str. 273). Čeprav so bili vsi kazalniki izpeljani iz tega načela, so se v toku zgodovine spreminjali in prilagajali spremembam v gospodarskem procesu in okolju. Nekatera izmed meril za merjenje uspešnosti so: produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost, dobiček, kvaliteta proizvodov, rast (števila zaposlenih, proizvodnih zmogljivosti, prodaje, dobička, tržnega deleža), izostajanje od dela, neto fluktuacija, zadovoljstvo z delom, motivacija itd.

Za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja v največji meri uporabljajo finančna merila, med katerimi ima osrednje mesto merjenje dobička. Toda tako dobiček kot nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda ali kompetenc vodstvene ekipe. Maksimiziranje dobička kot edino merilo poslovne uspešnosti se počasi, a zagotovo odpravlja v zgodovino. Številne raziskave potrjujejo, da se že tudi investitorji in poslovni analitiki vse bolj odločajo za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti.

V razvitih ekonomijah so v zadnjih nekaj letih začeli hiteti z vpeljevanjem številnih novih merilnikov in modelov presoje poslovne uspešnosti, ki ne merijo finančnega oziroma knjigovodskega premoženja, temveč t. i. neopredmeteno premoženje podjetja. Le-to se danes pojavlja tudi pod pojmom intelektualni kapital, v okviru katerega je posebej aktualen del, ki zadeva človeški kapital. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja tisti, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, to so zaposleni. Motivirani zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo.

Uspešnost poslovanja bom najprej prikazala s finančnega vidika, in sicer s predstavitvijo finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, nato pa sledi še predstavitev nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja.

4.1 FINANČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Finančni kazalniki so še danes v nekaterih podjetjih edino uporabljeno merilo uspešnosti poslovanja, pogosto pa jih že zasledimo v kombinaciji z dodatnimi, nefinančnimi merili. Med temeljne finančne kazalnike sodijo produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost, ki jih bom v nadaljevanju tudi podrobneje predstavila.

4.1.1 Produktivnost

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine (Pučko, 2001, str. 162). Največkrat ugotavljamo samo produktivnost dela, saj je le-to najaktivnejša poslovna prvina. Kazalnik produktivnosti prikazuje formula 1.

Formula 1: *kazalnik produktivnosti*

$$\text{Količnik produktivnosti dela} = \frac{\text{pridobljena količina proizvodov ali storitev}}{\text{porabljena količina dela}}$$

Kazalnik produktivnosti dela nam torej pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela. Recipročni kazalnik pa nam pove, koliko dela smo porabili za pridobitev enote poslovnega učinka. Pri heterogenem proizvodnem programu podjetja prihaja do problemov pri določanju količine poslovnih učinkov, saj podjetje proizvaja več kot en proizvod. Pomagamo si lahko s preračunavanjem dejanskih količin v pogojne enote ali pa z izražanjem dejanskih količin vrednostno, v stalnih cenah.

Pri porabljeni količini dela se postavljajo vprašanja v zvezi z izražanjem le-te. Količino dela lahko izrazimo s povprečno količino zaposlenih, s številom opravljenih delovnih ur ali pa uporabimo opravljeno število delavec-dni, vendar redkeje. Glede na enote časa ločimo urno produktivnost, pri kateri upoštevamo čas delavcev, ko so ti dejansko delali; dnevno produktivnost, kjer upoštevamo prisotnost delavca v teku dneva; mesečno produktivnost, pri kateri velja, da delavec dela vse dni v mesecu; ter letno produktivnost, kjer upoštevamo povprečno število delavcev.

Produktivnost nam pove, kakšna je učinkovitost poslovanja. Večji kot je kazalnik, več poslovnih učinkov delavec v povprečju ustvari. Produktivnost se poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov ali zmanjša število zaposlenih. Večja kot je produktivnost, bolj uspešno je poslovanje podjetja.

4.1.2 Ekonomičnost

Ekonomičnost je razmerje med količino proizvodov in vsemi potrošenimi proizvodnimi tvorci (delom, delovnimi sredstvi, delovnimi predmeti, tujimi storitvami (Pučko, Rozman, 1992, str. 275). Kazalnik ekonomičnosti je širši od kazalnika produktivnosti, saj upošteva potroške vseh proizvodnih tvorcev in ne le dela. Pri opredeljevanju količine proizvodov oziroma poslovnih učinkov pa se le-to izrazi vrednostno. Če količino poslovnih učinkov izrazimo s prihodki, pomeni, da upoštevamo poslovne učinke, ki smo jih prodali. Glede na povedano lahko osnovno enačbo kazalnika ekonomičnosti preoblikujemo v razmerje med prihodki in odhodki, kar je prikazano v formuli 2 (Pučko, Rozman, 1992, str. 278; Turk, 1993, str. 279).

Formula 2: *Kazalnik ekonomičnosti*

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Kazalnik ekonomičnosti nam pove, koliko proizvodov ustvari enota vseh produkcijskih faktorjev. Čim večji je, uspešneje posluje podjetje. Ekonomičnost se poveča, če se povečajo prihodki ali zmanjšajo odhodki. Kadar je kazalnik večji od 1, pomeni, da podjetje posluje z dobičkom.

4.1.3 Rentabilnost

Rentabilnost je odnos med dobičkom in zanj vloženim kapitalom (Pučko, Rozman, 1992, str. 283), kot nam prikazuje formula 3.

Formula 3: *Kazalnik rentabilnosti*

$$\text{Rentabilnost} = \frac{\text{dobicek}}{\text{kapital}}$$

V imenovalcu vselej upoštevamo povprečno vrednost vloženega kapitala in ne njegovo vrednost v določenem časovnem trenutku, saj se kapital lahko tekom leta spremeni. Rentabilnost poslovanja podjetja je sicer moč izraziti s tremi kazalniki: donosnost sredstev (Formula 4), dobičkonosnost sredstev (Formula 5) in dobičkonosnost kapitala (Formula 6). Kazalniki rentabilnosti nam lahko kažejo uspešnost poslovanja z vidika lastnikov, takrat za vložek vzamemo kapital. Da pa nam pokažejo uspešnost poslovanja z vidika podjetja, vzamemo za vložek sredstva podjetja.

Donosnost sredstev (ROI) nam pove, koliko enot dobička in amortizacije podjetje ustvari na 100 enot vloženih sredstev, kot je prikazano v formuli 4. Večji kot je kazalnik, večja je donosnost sredstev. Kazalnik se poveča, če se poveča dobiček ali znesek amortizacije, oziroma če se zmanjšajo sredstva.

Formula 4: *Kazalnik donosnosti sredstev*

$$\text{Donosnost sredstev} = \frac{\text{dobicek} + \text{amortizacija}}{\text{povprecna vrednost sredstev}}$$

Donosnost sredstev je pomemben kazalnik za najvišjo raven posloводства, saj pove, kako donosno posluje podjetje s svojimi sredstvi. Dobiček in amortizacija predstavljata neto denarni tok, s katerim podjetje razpolaga. Ta informacija je pomembna predvsem pri odločanju o velikih investicijah.

Rentabilnost sredstev (ROA) je prav tako kazalnik, ki je namenjen poslovodstvu. Kaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev, in sicer koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ugotovilo na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana (Formula 5). Čim večja je vrednost tega kazalnika, tem uspešneje posluje podjetje (Kazalniki za leto 2000, 2000).

Formula 5: *Kazalnik rentabilnosti sredstev*

$$\text{Rentabilnost sredstev} = \frac{\text{dobicek}}{\text{povprecna vrednost sredstev}}$$

Kazalnik se poveča, če se poveča dobiček ob enakih sredstvih ali če se ustvari enak dobiček z manjšimi sredstvi. Dobiček se poveča, če se povečajo prihodki ali zmanjšajo odhodki.

Rentabilnost kapitala (ROE) je za lastnike najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja. Pove, koliko enot dobička je podjetje ustvarilo na 100 enot vloženega kapitala (Formula 6).

Formula 6: *Kazalnik rentabilnosti kapitala*

$$\text{Rentabilnost kapitala} = \frac{\text{cisti dobiček}}{\text{povprecna vrednost kapitala}}$$

Čim več dobička bo podjetje ustvarilo z enakim kapitalom, oziroma s čim manjšim kapitalom bo ustvarilo enak dobiček, tem večji bo kazalnik. Podjetje posluje uspešneje. Povezava med rentabilnostjo in ekonomičnostjo ni sorazmerna, je pa pozitivna. Rentabilnost upošteva tudi čas vezave proizvodnih tvorcev v poslovanju, medtem ko produktivnost in ekonomičnost tega ne upoštevata (Pučko, Rozman, 1992, str. 284).

4.2 NEFINANČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Trg danes »vrednoti vrednost« drugače, ne zgolj s knjižnim premoženjem, na osnovi katerega izračunamo finančne kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja. Poleg knjižnega premoženja podjetij, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij, obstaja še tržno premoženje. Vrzal med obema podatkom, med knjižno in tržno vrednostjo podjetij, predstavlja t. i. neopredmeteno

premoženje, ki zajema: odnose s potrošniki, odnose z dobavitelji, posebna znanja in organizacijske sisteme, odlično obvladovanje procesov, talentirane delavce, jasnost vizij in strategij, itd.. Vsi ti elementi namreč predstavljajo bodoči dobiček.

Vendar pa je takšno premoženje praviloma izjemno zahtevno dosledno meriti in ocenjevati. Zaenkrat še ne obstajajo enotna mnenja in standardi vrednotenja neopredmetenega premoženja, pojavili pa so se različni prijemi, ki pri merjenju uspešnosti poslovanja upoštevajo tudi neopredmeteno premoženje. To so nefinančni kazalniki, katerim sodobni avtorji pripisujejo izjemen pomen na področju merjenja poslovne uspešnosti. Tri takšne kazalnike, ki zagotovo sodijo med najpomembnejše, bom predstavila v nadaljevanju.

4.2.1 Model interesnih skupin

Model interesnih skupin⁴ razlaga, da mora manager enakovredno zadovoljevati vse skupine, ki ga obdajajo (Jaklič, 1999, str. 273). Poleg lastnikov so to še posojilodajalci, zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost itd. Za podjetje je bistveno, da ugotovi in ustrezno obravnava vse udeležene v poslovanju podjetja. Deležnike delimo na primarne in sekundarne (Jaklič, 1999, str. 274). Med *primarne interesne skupine* uvrščamo vse tiste, ki so nujno potrebne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja. Naravo interesov in moči posameznih interesnih skupin prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Primarne interesne skupine (narava interesov in moči)

Interesna skupina (IS)	Narava interesa: IS si želi:	Narava moči: IS vpliva na podjetje z (S):
zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilno zaposlenost ▪ primerno plačilo ▪ varno delovno okolje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pog. močjo sindikata ▪ stavkami ▪ javnim mnenjem
lastniki/delničarji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dividende ▪ rast vrednosti delnice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nadzorom nad posl. ▪ volilno pravico
kupci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zadovoljiv nakup (cena, kakovost) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nakupi pri konkurentih ▪ bojkotiranjem
dobavitelji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravočasna plačila ▪ kontinuirana naročila 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobavljanjem konkurentom
konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobičkonosnost ▪ pridobivanje tržnega deleža 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nižjimi cenami ▪ tehnološkimi inovacijami
prodajalci (na drobno in debelo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kakovostne proizvode ob pravem času in s primerno ceno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nakupi pri drugih dobaviteljih
posojilodajalci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ servisiranje posojil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odpoklicem posojil ▪ pravno potjo

Vir: Jaklič, 1999, str. 274.

⁴ Pojem model interesnih skupin je prevod angleškega pojma »stakeholders approach«, za katerega obstajajo v našem jeziku tudi drugačni prevodi: teorija deležnikov, teorija udeležencev.

Sekundarne interesne skupine so različne družbene skupine, ki niso neposredno povezane z osnovnim poslanstvom podjetja. Kljub temu pa izražajo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastajajo v osnovnem poslanstvu. Glavni interes **lokalne skupnosti** kot prve sekundarne interesne skupine v odnosu do podjetja se kaže v zaposlitvi lokalnega prebivalstva, zaščiti okolja ter razvoju lokalnega okolja. Na podjetje lahko lokalna skupnost vpliva oz. izraža svojo moč zlasti preko lobiranja pri vladi. Interes **družbenih aktivistov** se kaže v ugotavljanju morebitnih nelegalnih in neetičnih aktivnosti podjetja, proti čemur lahko nastopijo z lobiranjem pri vladi ter s pridobivanjem javne podpore.

Tudi **mediji** sodijo med sekundarne interesne skupine. Njihov namen je informiranje javnosti, s publiciteto in komentiranjem pa vplivajo na podobo podjetja v očeh javnosti. Informacije za boljše poslovanje podjetjem zagotavljajo **poslovnointeresne skupine**, kot je na primer gospodarska zbornica. Poleg naštetih sekundarnih interesnih skupin sodijo v ta okvir še **domače in tuje vlade**, ki skrbijo za obdavčenje ter za razvoj podjetij, določajo pa tudi makro in mikro ekonomsko politiko, s katerima vplivajo na poslovanje podjetja.

Pomembno sporočilo modela interesnih skupin se odraža v ugotovitvi, da morajo podjetja pri svojem odločanju upoštevati številne in včasih nasprotujoče si interese. Zmotno bi bilo pričakovati, da bo manager čudežno poznal interese vseh in odločal v splošno zadovoljstvo. Manager ne bo imel nikoli enakega pogleda kot zaposleni, posojilodajalci, vladni uradniki in druge interesne skupine, četudi bo imel dobre namene. V skladu z željo po čim večji uspešnosti, za dosego katere je potrebno upoštevanje različnih interesov, se mora posvetovati s posameznimi deležniki in tako z njimi sodelovati ter družno reševati morebitne probleme.

4.2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Najbolj uveljavljen pristop nefinančnega merjenja poslovne uspešnosti je uravnoteženi sistem kazalnikov⁵. Avtorja nove poslovne filozofije Kaplan in Norton (1992, str. 73-78) pravita, da je uravnoteženi sistem kazalnikov nujen odziv na resno pomanjkljivost tradicionalnih managerskih sistemov. Podjetje naj bi merilo uspešnost poslovanja s štirih vidikov: poleg finančnega, so za srednjeročno in dolgoročno uspešnost podjetja potrebni še vidik kupcev, notranji poslovni vidik ter vidik učenja in rasti (Gruban, 2004).

a) vidik kupcev (kako nas vidijo kupci)

Kupci so za obstoj podjetja ključnega pomena in predstavljajo prvi odraz uspešnosti poslovanja. Za podjetje je nujno, da pridobi informacije o tem, na kakšen način je moč povečati zadovoljstvo kupcev in zadovoljiti še več njihovih potreb. Od pravilnega predvidevanja in prepoznavanja potreb kupcev je odvisen dobiček podjetja. Z vidika kupca pa so pomembne lastnosti proizvoda, odnos s strankami, ugled podjetja, hitra in pravočasna dobava ter cena proizvoda. Možni

⁵ Za prevod angleškega pojma *The Balanced Scorecard* v slovenskih pisanih virih najdemo različne prevode: uravnoteženi izkaz (Rejc, 1996, str. 26-27), karta uravnoteženih kazalcev uspešnosti (Pučko, 2001, str. 148), model BSC (Bergant, 1998, str. 97), sama pa bom uporabljala prevod *uravnoteženi sistem kazalnikov* (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 286).

kazalniki z vidika kupcev so: delež stalnih kupcev v celotnem številu kupcev, razmerje med dejanskimi novimi kupci in potencialnimi novimi kupci, delež prodaje, ki je posledica priporočil sedanjih kupcev, obseg prodaje novim kupcem, delež kupcev, ki ponovno kupijo izdelke, in delež izgubljenih kupcev glede na predhodno leto. Našteti in podobni kazalniki nam povejo, kakšno je podjetje v očeh kupcev (Rejc, 1999, str. 94).

b) notranji poslovni vidik (v čem se odlikujemo)

Vidik notranjih procesov se osredotoča na ključne procese za doseganje ciljev delničarjev in poslovanja s kupci. Notranji procesi podjetja se začnejo pri opredelitvi potreb kupca in končajo pri zadovoljitvi teh potreb. Kazalniki, ki nam povedo, kako uspešno posluje podjetje z vidika notranjih procesov, so: število in čas trajanja zastojev v proizvodnji, delež izmeta v vseh izdelkih, stroški reklamacij, stroški urejanja pritožb, stroški izgubljene prodaje zaradi nekakovostnih proizvodov, odstotek zmanjševanja prostora za zaloge, število zaporednih dni brez nesreče, število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč in drugi (Rejc, 1999, str. 110).

c) vidik učenja in rasti (kakšne so naše možnosti za izboljševanje poslovanja)

Podjetje lahko dosega dolgoročno rast le z nenehnim učenjem in prilagajanjem. Okolje podjetja se nenehno spreminja in podjetje se mora na spremembe odzivati. Z nenehnim učenjem zaposlenih lahko ustvari večjo vrednost za stranke in z nenehnimi izboljšavami v proizvodni proces lahko vstopa na nove trge, povečuje prihodke in raste. (Pučko, 1998, str. 53-68). V sklop kazalnikov z vidika učenja in rasti sodijo: struktura zaposlenih po kvalificiranosti, struktura zaposlenih po izobrazbi, povprečno število ur izobraževanja, ki so ga deležni vsako leto zaposleni, odstotek prodaje novih proizvodov v celotni prodaji, število dejansko lansiranih proizvodov v primerjavi s konkurenti, število dejanskih vstopov na nove trge ipd. (Rejc, 1999, str. 109).

d) finančni vidik (kako nas vidijo lastniki)

Vsi trije obravnavani vidiki, ki jih proučujemo z nefinančnimi merili uspešnosti, se neposredno (vidik kupcev) ali šele v prihodnosti (notranji poslovni vidik in vidik učenja in rasti) izražajo v finančnih in računovodskih kazalnikih, kot so dobičkonosnost kapitala in sredstev, rast dobička in preostanek dobička, kot končnih pokazateljih uspešnosti poslovanja, za katero se zanimajo lastniki podjetja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov na poslovanje ne gleda le z vidika organizacije same, z zornega kota finančnih podatkov, ampak tudi z vidika potrošnikov in trga, obvladovanja notranjih procesov, sposobnosti organizacije za rast in učenje. V njem je precej pozornosti namenjene najbolj dragocenemu organizacijskemu viru – ljudem. Kaže, da bo potrebno poleg prijemov klasične analize, ki temeljijo zlasti na finančnih podatkih, le-te dopolniti z uporabo nefinančnih prijemov, ki bodo zajeli stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja in v njegovem intelektualnem kapitalu (Pučko, 2001, str. 316).

Finančni izkazi bodo tudi v prihodnosti ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij. Podjetja so namenjena temu, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo. Vendar je potrebno poudariti, da uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi vzrokov in vzvodov

zanj. Takšen način razmišljanja pa neizogibno pelje v uporabo nefinančnih kriterijev ugotavljanja uspešnosti, ki temeljijo na neopredmetenem premoženju. Smiselna je torej uporaba finančnih kazalnikov uspešnosti, dopolnjena z nefinančnimi kazalniki. Obstoj večjega števila meril uspešnosti naj bi managerjem dajal signal, da je vsako izmed proučevanih meril pomembno. Le na ta način je moč zagotoviti, da se bo manager trudil doseči dobre rezultate na vseh področjih uspešnosti.

4.2.3 Sveiby Scandia AFS Navigator

V zadnjih dveh desetletjih je bilo narejenih več poskusov, katerih namen je bil poiskati ustrezno sredstvo za merjenje intelektualnega kapitala oziroma za prikaz le-tega v poslovnih poročilih poleg finančnih podatkov. Prva, ki ji je to dejansko uspelo, je švedska zavarovalniška firma Scandia, ki je svoje poslovno poročilo dopolnila z dodatkom, v katerem je ocenjen intelektualni kapital. Scandia je razvila AFS navigator, orodje, sestavljeno iz okoli 30 indikatorjev, ki merijo različne vidike tržne vrednosti podjetja. To torej ocenjujejo glede na finančni kapital in intelektualni kapital, ki ga sestavljajo: človeški kapital, kapital v odjemalcih, procesni kapital ter inovacijski kapital. Ključni indikatorji za ugotavljanje človeškega kapitala upoštevajo osebne dohodke, odstotek managerjev, odstotek žensk v managementu ter stroške izobraževanja na zaposlenega. Indikatorja, s pomočjo katerih se ugotavlja kapital v odjemalcih, sta na primer število računov in število izgubljenih strank. Procesni kapital se vrednoti glede na število računov na zaposlenega ter glede na administrativne stroške na zaposlenega. Indeks zadovoljstva zaposlenih, povečanje tržnega deleža in število ur izobraževanja pa so indikatorji, ki določajo velikost inovacijskega kapitala. Posamezne vidike intelektualnega kapitala ocenijo enkrat letno in na ta način ugotovijo neopredmeteno premoženje podjetja (Strassmann, 2001).

Motivacija in uspešnost poslovanja sta med seboj nedvomno povezani. Pozitivno povezanost med obema pojmom, tako s teoretičnega kot tudi empiričnega vidika, natančneje opredeljujem v naslednjem poglavju.

5 POVEZANOST MED MOTIVACIJO IN USPEŠNOSTJO

Delo je lahko bolj ali manj uspešno. Večjo delovno uspešnost v poslovnem procesu v podobnih delovnih razmerah dosegajo bolj usposobljeni in motivirani delavci. Poleg omenjenih subjektivnih elementov doseganja večje delovne uspešnosti je le-ta odvisna tudi opremljenosti, tehnologije organiziranosti delovnega procesa ter od zunanjih dejavnikov. Vendar pa je motivacija delavcev tista, ki praviloma vpliva na vse ostale naštetе dejavnike delovne uspešnosti. Z motivacijo lahko usmerjamo aktivnost delavcev k tistim učinkom, ki pomenijo posamezne dejavnike delovne uspešnosti, in tako pospešujemo delovno uspešnost v celoti (Uhan, 1989, str. 188).

Povezava med uspešnostjo in motivacijo naj bi bila torej pozitivna. Večja motiviranost se odraža v večjem trudu in posledično v povečanju uspešnosti. Motiviranost zaposlenih pa ni edini dejavnik uspešnosti posameznika, le-ta je namreč odvisna tudi od posameznikovega znanja in od njegovih sposobnosti (Možina, 1987, str. 140).

Pozitivno povezanost motivacije zaposlenih in uspešnosti poslovanja potrjujejo tudi številne študije. Raziskava, ki je bila narejena med zaposlenimi v japonskem podjetju Toyota, ki sodi med svetovno znane proizvajalce avtomobilov, je pokazala, da je se je za njihov uspeh potrebno v veliki meri zahvaliti zadovoljnim in motiviranim zaposlenim. V podjetju so namreč posebno pozornost namenili strokovnemu usposabljanju zaposlenih, spodbujanju timskega dela ter različnim oblikam nagrajevanja zaposlenih. Vse to je vplivalo na proizvodnjo kakovostnih avtomobilov in večjo dobičkonosnost (Harrington, 1991).

Vpliv motivacije na uspešnost poslovanja dokazuje tudi izjava generalnega direktorja podjetja General Electric. Po njegovih izkušnjah sodeč, je prispevek zaposlenih k uspehu podjetja večji, če so zaposleni zadovoljni in motivirani. Za motiviranost zaposlenih skrbi tako, da jim osebno izroča bonuse za dobro opravljeno delo, jim osebno izreka pohvalo ter nudi oporo in razumevanje v primeru družinskih kriz (Robbins, 2001, str. 191). Študija, ki je zajela vzorec sedemindvajsetih podjetij, pojasnjuje, da dodatno usposabljanje zaposlenih kot oblika motiviranja v osemindesetih odstotkih povečuje zadovoljstvo pri delu, kakovost proizvodov in produktivnost (Robbins, 2001, str. 203). Tudi raziskava newyorškega inštituta Mercer (1996) opozarja na pomen motivacije pri doseganju večje storilnosti zaposlenih in večje uspešnosti organizacije. Med dejavniki uspešnosti poslovanja zasedajo najvišja mesta prav dobra komunikacija, medsebojni odnosi, možnost napredovanja ter dobre plače (Demystifying the Development of Organisational vision, 1996).

Naloga podjetja je analizirati lastne okoliščine in želje ter potrebe vseh zaposlenih, da določijo skupek notranjih in zunanjih dejavnikov motivacije, ki so potrebni za pridobitev in zadržanje kvalitetnih kadrov in doseganje visoke stopnje uspešnosti zaposlenih.

Sodobni poslovodni delavci morajo torej poiskati odgovor na vprašanje, kako z različnimi motivacijskimi sredstvi zvečati uspešnost in zmanjšati neto fluktuacijo, stroške, neizkoriščen čas in drugo. Lahko zaključimo z mislijo, da so nadpovprečni vodilni in strokovni kadri zaradi svojega znanja, sposobnosti in motiviranosti ter uspešnosti ključ k uspehu kateregakoli podjetja (Možina, 1994, str. 182).

Na podlagi literature (Harrington, Robbins, Uhan) postavljam naslednjo hipotezo:

H: Višja raven motivacije vpliva na večjo uspešnost poslovanja

Zaključujem s prvim delom diplomske naloge, v katerem sem predstavila motivacijo, uspešnost poslovanja ter njuno medsebojno povezanost s teoretičnega vidika. Moj namen pa je tudi empirično preveriti vpliv motivacije zaposlenih na uspešnost poslovanja konkretnega podjetja. Izbrala sem uspešno slovensko podjetje Mobitel d.d. in izvedla raziskavo v treh Mobitelovih prodajnih centrih. Vpliv motivacije na uspešnost poslovanja prikazujem v nadaljevanju.

6 EMPIRIČNA PREVERBA : ŠTUDIJA PRIMERA MOBITEL D.D.

6.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MOBITEL D.D.

Družba Mobitel d.d., nacionalni operater mobilne telefonije, izgrajuje in upravlja infrastrukturo mobilnih telekomunikacij v Sloveniji. Domačim in tujim uporabnikom zagotavlja kakovostne storitve analognega in digitalnega sistema ter potrebne informacije za uspešno uporabo storitev. Mobitel d.d. posega tudi na področje mobilnega bančništva, ponuja multimedijske storitve in še mnogo drugih novosti, ki jih predstavlja istočasno ali pa še pred najbolj razvitimi tujimi operaterji. Podjetje ima več kot 1.300.000 uporabnikov, več kot 800 zaposlenih, 16 svetovalno-prodajnih centrov in več kot 1000 prodajnih posredniških lokacij.

Družbo zastopa in posle družbe samostojno in na lastno odgovornost vodi uprava – direktor in njegov namestnik, vodenje poslov družbe nadzira nadzorni svet. O politiki družbe, spremembah statuta, prenehanju družbe itd. pa sklepa skupščina družbe. Organizacija podjetja Mobitel d.d. zajema tehnično, finančno-računovodsko, pravno-kadrovsko-splošno, informacijsko ter komercialno področje. Mobitelovi centri so sestavni del komercialnega področja. Le-teh je po vsej Sloveniji šestnajst in predstavljajo hrbtenico prodajne mreže. Glede na to, da se moje proučevanje vpliva motivacije zaposlenih na uspešnost poslovanja nanaša na zaposlene v Mobitelovih prodajnih centrih, bom na tem mestu na kratko predstavila težišče njihove dejavnosti:

- posredovanje informacij o mobilni telefoniji,
- svetovanje glede naročniških razmerij, paketov in mobilnih aparatov,
- sklepanje naročniških razmerij, prodaja paketov predplačnega sistema MOBI, prodaja vrednostnih kartic in mobilnih telefonov,
- pomoč in nasveti naročnikom Mobitelovih storitev pri uporabniških težavah,
- sprememba naročniških razmerij,
- MC je plačilno mesto za Mobitelove storitve.

6.2 METODOLOGIJA

Pri izvedbi raziskave sem pridobila potrebne podatke s pomočjo predhodno sestavljenega vprašalnika (Priloga 1) in intervjuja z vodjo izobraževalnega centra. Gre za strukturiran neprikrit tip vprašalnika, katerega značilnost je, da ima že vnaprej določena vprašanja in odgovore, pri čemer se anketiranec zaveda namena raziskave. Vprašalnik je zaprtega tipa in omogoča izbiro med ponujenimi odgovori, kar vpliva na lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Večina vprašanj je zasnovanih tako, da anketirani na podlagi večstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje. Poleg tega sem v vprašalnik vključila vprašanje z dvema in vprašanje s tremi možnimi odgovori.

Vprašalnik obsega 15 vprašanj, poleg teh pa so morali anketirani izpolniti še troje demografskih podatkov. Vsebinsko je sestavljen iz treh delov. Prvi del, ki zajema prvih dvanajst vprašanj, meri zadovoljstvo zaposlenih s posameznim motivacijskim dejavnikom. S pomočjo drugega dela sem pridobila podatke o nefinančni uspešnosti poslovanja, tretji del pa zajema tri vprašanja, s katerimi sem zbrala podatke o spolu, izobrazbi in starosti. Vprašalnik sem predhodno testirala. S

tem sem ugotovila nekaj pomanjkljivosti in nejasnosti in le-te tudi popravila. Pri interpretaciji rezultatov sem zaradi lažje primerjave uporabila povprečne ocene, s katerimi sem si pomagala tudi pri izdelavi grafikonov.

Podjetje Mobitel d.d. zaposluje preko 800 ljudi in je razdeljeno na številne organizacijske enote, ki so razpršene po vsej Sloveniji. V svojo raziskavo sem zato vključila le populacijo zaposlenih v treh Mobitelovih prodajnih centrih (MC-jih) in sicer Mobitelove centre v Ljubljani – Ajdovščina 1 (MC Ljubljana), v Luciji (MC Lucija) ter v Novi Gorici (MC Nova Gorica). Za omenjene prodajne centre sem se odločila z namenom, da bi medsebojno primerjala prodajne centre na treh različnih področjih Slovenije – v glavnem mestu, na severnem Primorskem ter na slovenski Obali. Anketiranje je potekalo zadnji teden v maju 2004, v njem je bilo udeleženih 14 anketiranih v MC Ljubljana, 8 anketiranih v MC Lucija in 8 anketiranih v MC Nova Gorica. Vsi anketirani so pravilno izpolnili vprašalnik.

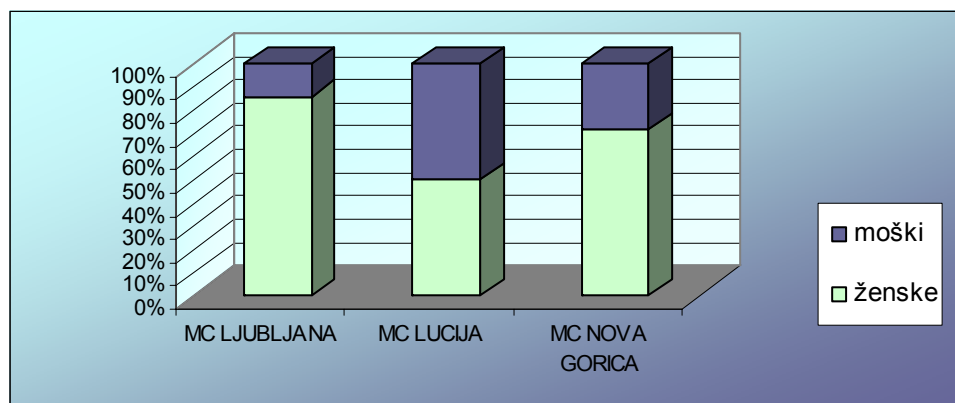
6.3 REZULTATI RAZISKAVE

Zaradi obsežnosti raziskave sem razlago le-te razdelila na dva dela. V prvem delu prikazujem demografske podatke, drugi, obsežnejši del pa vsebuje analizo odgovorov obravnavane tematike. Sprva so opisani rezultati povezani z dejavniki motivacije, nato pa predstavljam rezultate, ki se nanašajo na nefinančno uspešnost poslovanja podjetja.

6.3.1 Predstavitev vzorca

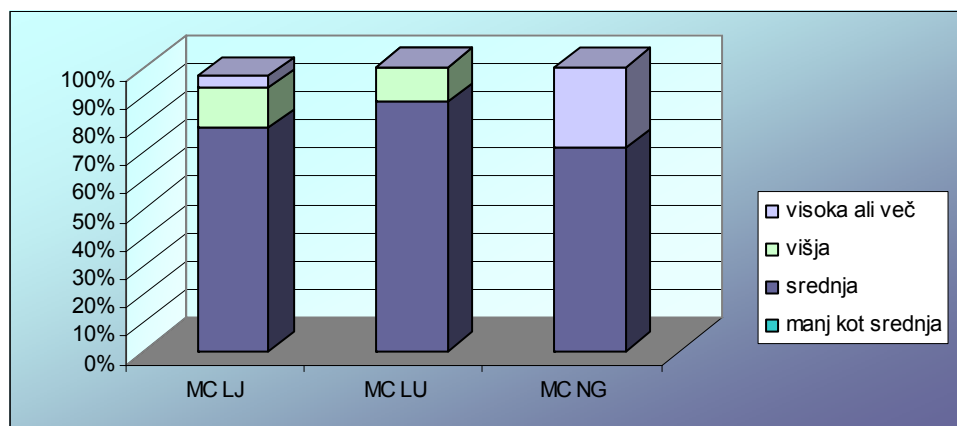
S spodnjih slik je razvidna struktura zaposlenih po spolu, izobrazbi ter starostna struktura zaposlenih v treh Mobitelovih centrih, in sicer v MC Ljubljana, MC Lucija in MC Nova Gorica.

Slika 6: Struktura zaposlenih po spolu



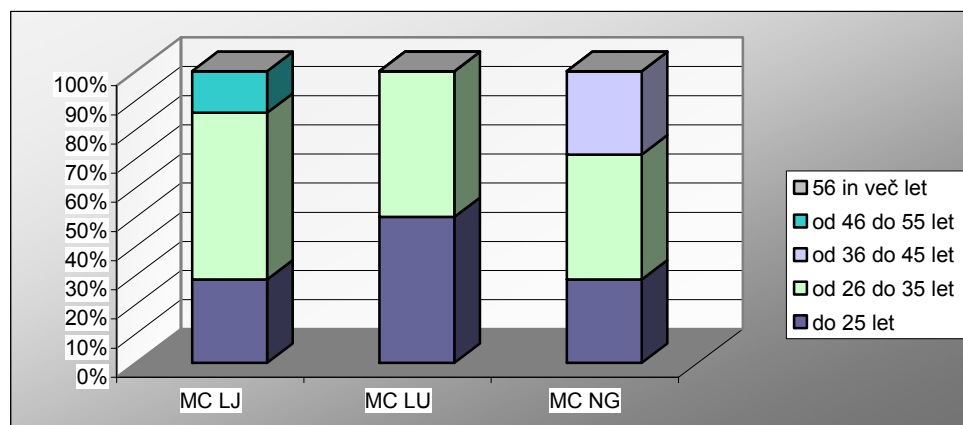
Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Slika 7: Struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Slika 8: Struktura zaposlenih po starosti



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

6.3.2 Analiza rezultatov

Razlago rezultatov sem razdelila na 5 kategorij glede na motivacijske dejavnike – lastnosti dela, notranji odnosi, komunikacija in vodstvo, razvoj kadrov, plača in sistem nagrajevanja ter na kategorijo nefinančne uspešnosti poslovanja⁶. Pri vsaki kategoriji sem analizirala dobljene rezultate in te zaradi lažjega razumevanja in nazornejšega prikaza ponazorila tudi v obliki grafov.

6.3.2.1 Lastnosti dela

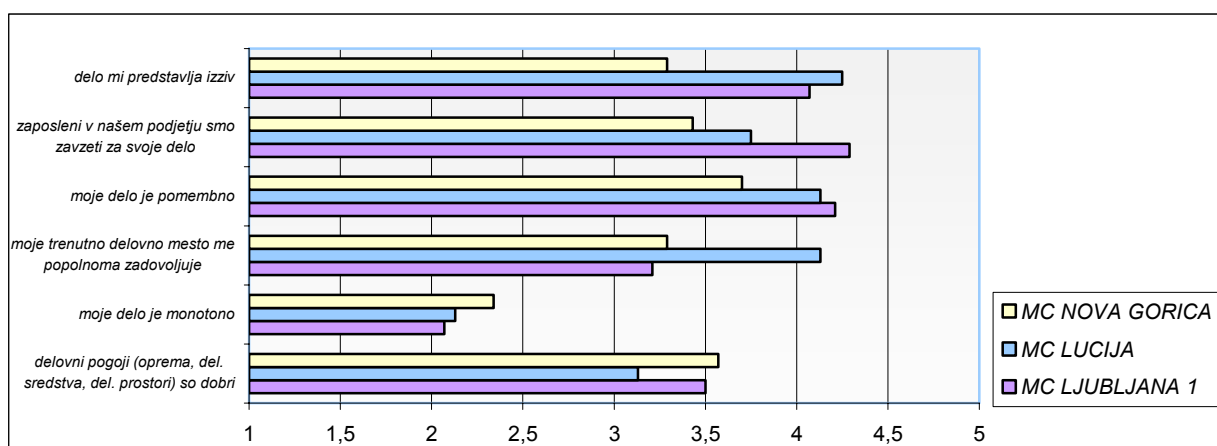
Od zaposlenih sem želela, da izrazijo svoje strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na lastnosti samega dela. Poskušala sem ugotoviti, v kolikšni meri so zadovoljni s posameznimi lastnostmi, ki so v pozitivni zvezi z motivacijo pri delu.

S Slike 9 je razvidno, da so zaposleni v vseh treh Mobitelovih centrih (MC Ljubljana, MC Lucija, MC Nova Gorica) večinoma zadovoljni z delovnimi pogoji. Prav tako je bilo v vseh treh

⁶ Zaradi nedosegljivosti finančnih podatkov po posameznem Mobitelovem centru sem v raziskavi upoštevala samo nefinančno uspešnost poslovanja.

centrih jasno izraženo, da njihovo delo ni monotono ter da jim predstavlja izziv. S slednjim se zaposleni v vseh treh centrih večinoma strinjajo. Na trditev "Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje" so se zaposleni v MC Ljubljana in MC Nova Gorica odzvali precej podobno – vsi so bili dokaj neodločeni oziroma so se s tem le delno strinjali. Od teh odgovorov se je razlikoval MC Lucija, kjer so zaposleni izrazili veliko mero strinjanja z omenjeno trditvijo. Zaposleni v MC Ljubljana in MC Lucija so prepričani, da je njihovo delo pomembno. Tako razmišljajo tudi zaposleni v MC Nova Gorica, le da je njihova povprečna ocena pomembnosti dela za 0,5 nižja od povprečne ocene v MC Ljubljana in za 0,43 nižja od ocene zaposlenih v MC Lucija.

Slika 9: Lastnosti dela

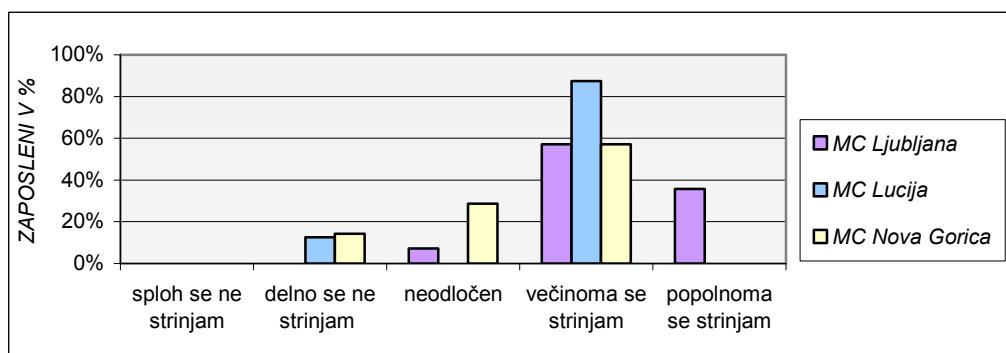


(1-sploh se ne strinjam, 5-popolnoma se strinjam)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Zavzetost za delo je relativno visoka v vseh treh enotah. Na najvišji ravni je pri zaposlenih v MC Ljubljana (36 % zaposlenih se s trditvijo o zavzetosti popolnoma strinja, 57 % zaposlenih pa se s trditvijo večinoma strinja). V MC Lucija in MC Nova Gorica se s trditvijo nihče ne strinja popolnoma, velik odstotek pa je takih, ki se z njo večinoma strinjajo (MC Lucija 87,5 %, Nova Gorica 57 %). Rezultate prikazuje Slika 10.

Slika 10: Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo



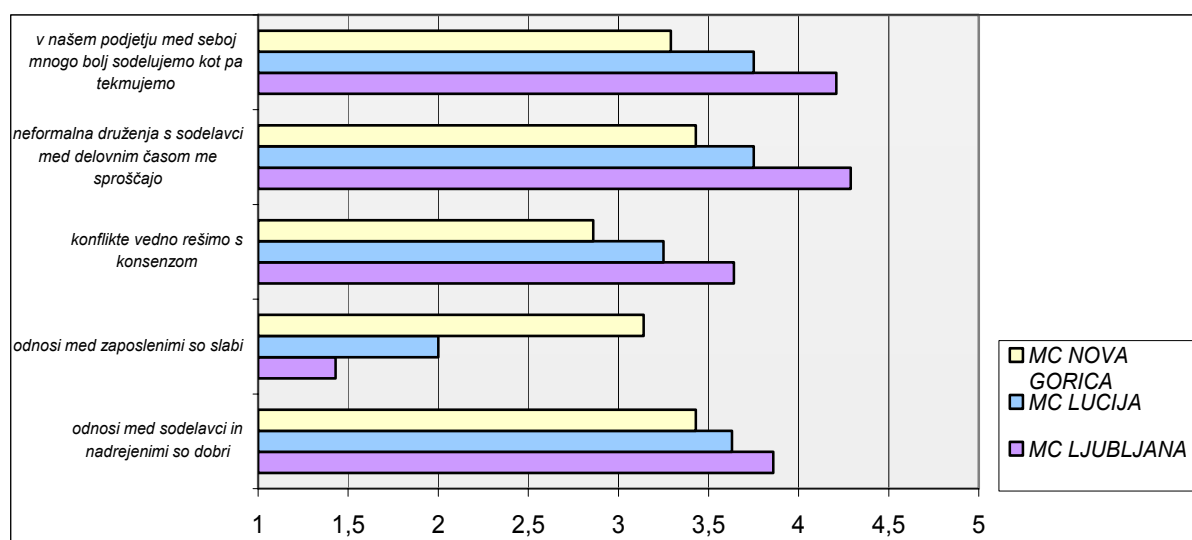
Vir: Podatki iz ankete, 2004.

6.3.2.2 Notranji odnosi

Velikokrat so ravno notranji odnosi v podjetju ključni dejavnik zadovoljstva pri delu. Anketirani so nanizali sliko notranjih odnosov preko izražanja svojega stališča v zvezi z odnosi med sodelavci in nadrejenimi, odnosi med zaposlenimi, prisotnostjo neformalnih druženj, medsebojnim sodelovanjem oz. tekmovanjem. Vse naštetu pa posredno predstavlja stopnjo motivacije zaposlenih.

Slika 11 jasno kaže, da so v vseh treh Mobitelovih centrih odnosi med sodelavci in nadrejenimi relativno dobri ter da zaposlene neformalna druženja s sodelavci sproščajo. S slednjim se v največji meri strinjajo v MC Lucija. Odnosi med zaposlenimi so relativno dobri v MC Ljubljana in v MC Lucija, medtem ko so zaposleni v Novi Gorici izrazili neodločnost glede trditve: "Odnosi med zaposlenimi so slabi". Pri reševanju konfliktov bi morali vodje bolj upoštevati mnenje zaposlenih. Potreba po tem je izredno izrazita v MC Nova Gorica, kjer so zaposleni tudi precej neodločeni glede medsebojnega sodelovanja oz. tekmovanja.

Slika 11: Notranji odnosi



(1-sploh se ne strinjam, 5-popolnoma se strinjam)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

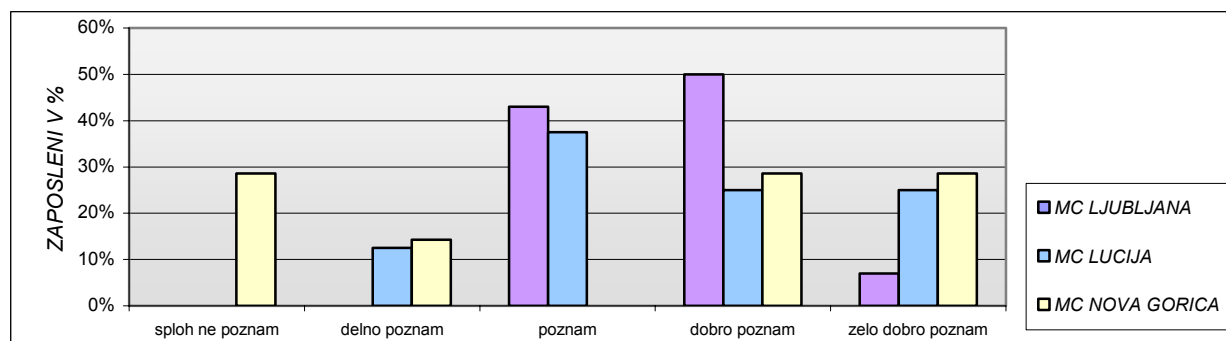
6.3.2.3 Komunikacija in vodstvo

Komuniciranje je včasih res zamudno, stroškovno zahtevnejše in terja tako čas kot strokovno usposobljenost izvajalcev. Naložba v komunikacijo pa se obnese, ko gre za zahtevne in občutljive teme, nepričakovane dogodke, ali v primerih, ko bi bilo nekaj težko uresničiti brez sodelovanja zaposlenih. Dobra komunikacija je življenjska sila podjetja. Nastopa v različnih oblikah, kot so pisana in govorjena beseda ter poslušanje.

Glede komunikacije me je najprej zanimalo, kako dobro zaposleni poznajo cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja. Iz odgovorov, ki so predstavljeni tudi v obliki grafa (Slika 12), je razvidno, da so s tem najbolj seznanjeni v MC Ljubljana, kjer je kar 50 % takih, ki to dobro poznajo, in nikogar takšnega, ki s tem ne bi bil seznanjen. Tudi v MC Lucija se zaposleni dobro

zavedajo ciljev, strategije in poslovnih rezultatov. Zanimiva pa je ugotovitev, da v Novi Gorici Skoraj 60 % zaposlenih obravnava tematiko dobro in celo zelo dobro pozna, obenem pa 30 % zaposlenih meni, da je sploh ne poznajo.

Slika 12: Kako dobro poznate cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja?

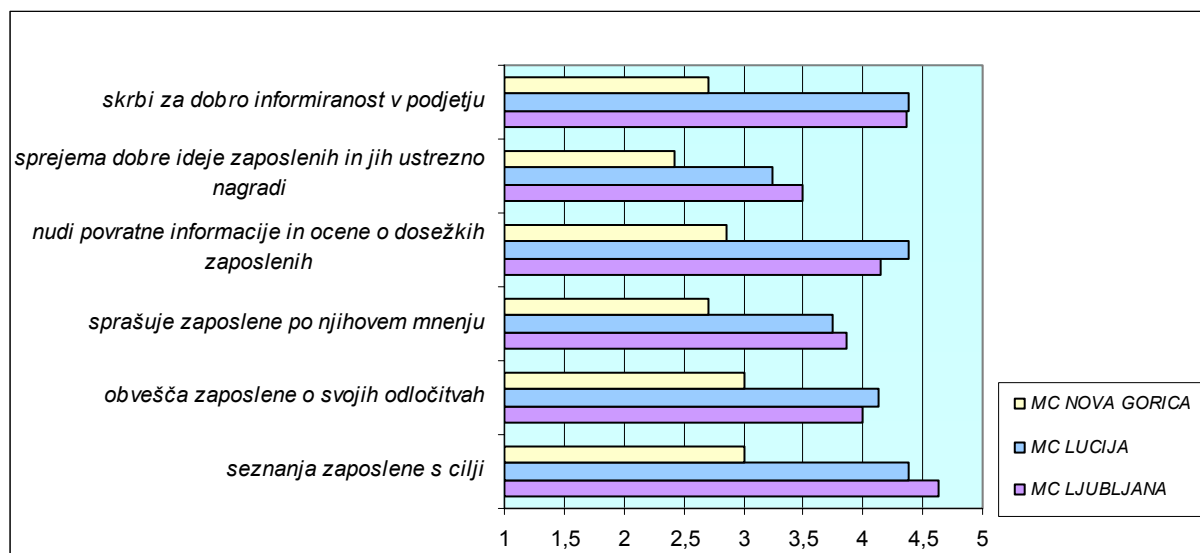


Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Komuniciranje v podjetju je prvenstveno naloga vodstva. Vodja, ki ne sodeluje z ljudmi, ne more računati na uspeh. Če zaposleni ne poznajo razvojnih načrtov in jih ne razumejo, ni mogoče pričakovati, da bi jih uspešno uresničili.

Zaposleni v MC Ljubljana in MC Lucija podajajo glede delovanja vodstva zelo podobne, skoraj identične odgovore (Slika 13). Večinoma so z delovanjem vodstva svojega Mobitelovega centra zelo zadovoljni – zlasti z informiranostjo, s povratnimi informacijami in s seznanjenostjo s cilji. Večina jih je zadovoljnih tudi s tem, da vodje obveščajo zaposlene o svojih odločitvah. Edino, kar bi bilo potrebno s strani vodij spremeniti, se nanaša na bolj pogosto spraševanje zaposlenih po njihovem mnenju in na pogostejše nagrajevanje. Povsem drugačna pa je slika v MC Nova Gorica. Tu je zadovoljstvo z vodstvom na precej nižji ravni, saj zaposleni menijo, da njihovo vodstvo le redko oziroma občasno izpolnjuje našete naloge, kot so informiranje, obveščanje, seznanjanje, upoštevanje mnenj zaposlenih ...

Slika 13: Delovanje vodstva

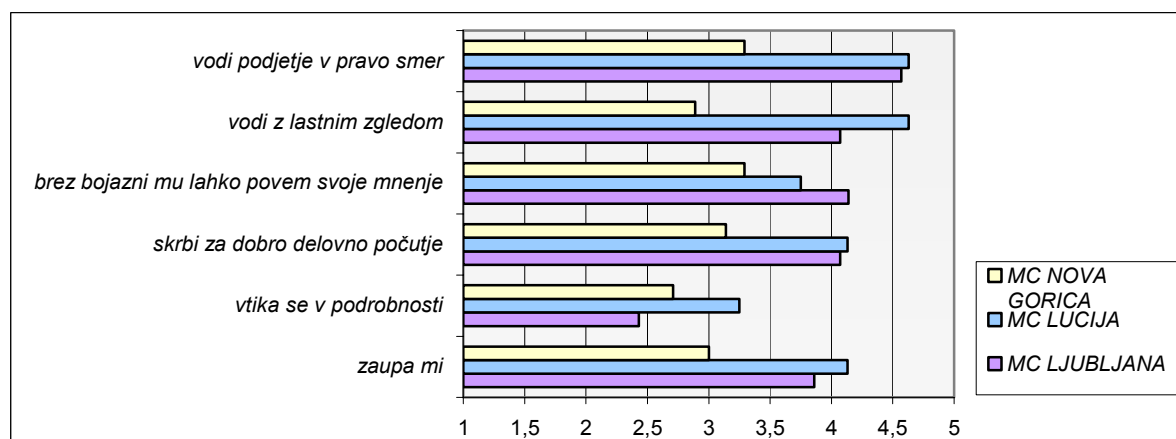


(1-rikoli, 5-vedno)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Na Sliki 14 prikazujem glavne značilnosti vodij in njihovo obnašanje. V MC Ljubljana in MC Lucija so si odgovori ponovno podobni – prevladuje splošno zadovoljstvo glede vodje. Malo večjo razliko je zaznati le pri trditvi "vtika se v podrobnosti". Prekomerno vtikanje v podrobnosti je v MC Lucija nekoliko bolj pogosto kot v MC Ljubljana. Odgovori v MC Nova Gorica se tudi v tem primeru kar precej razlikujejo od odgovorov ostalih dveh Mobitelovih centrov. Zaposleni v tem prodajnem centru menijo, da vodja občasno vodi z lastnim zgledom, občasno skrbi za dobro delovno počutje, jim le občasno zaupa ter se občasno vtika v podrobnosti.

Slika 14: Moj vodja



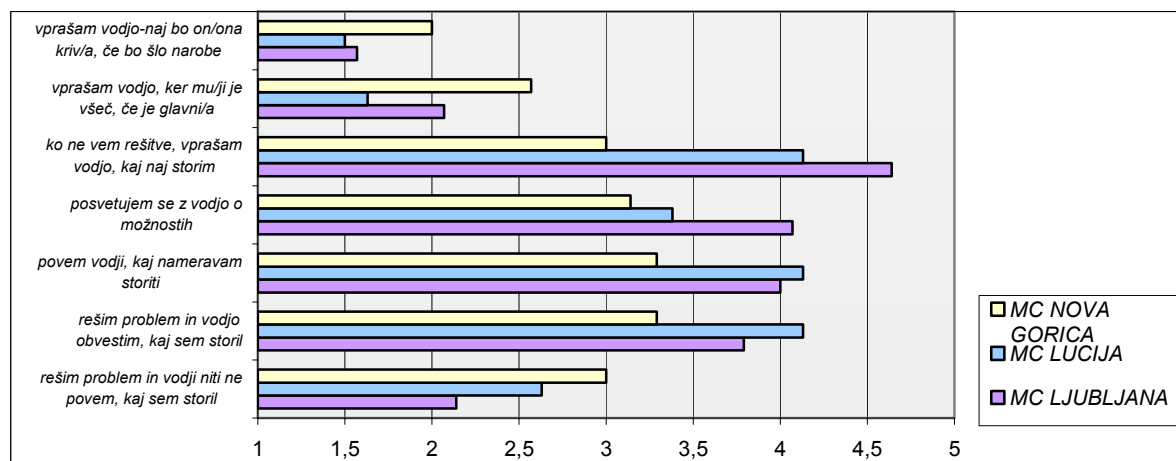
(1-rikoli, 5-vedno)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je vsekakor zaželena, ne glede na smer komuniciranja. Pomembno pa je poudariti, da ima pretirano komuniciranje v smislu nenehnih ukazovanj, naročanj in spraševanj negativen vpliv na samostojnost zaposlenega, saj se le-ta zmanjšuje. Samostojnost se najlaže izraža z načinom reševanja problemov, kar sem tudi preverila. Z analizo

odgovorov sem ugotovila (Slika 15), da zaposleni v vseh treh prodajnih centrih vodjo le redko kaj vprašajo z namenom, da bi nanjo oz. nanj zvalili krivdo, če bi šlo kaj narobe. Prav tako svojih vodij ne sprašujejo zgolj zato, da bi jim vzbudili občutek pomembnosti. Pogosto se zaposleni v Ljubljani in Luciji pri reševanju problemov z vodjo posvetujejo o možnostih, jih vprašajo za nasvet, oziroma jim povedo, kaj nameravajo storiti. Ko problem rešijo, vodjo največkrat o tem obvestijo. Rezultati MC Nova Gorica se zopet precej drugačni in kažejo, da so zaposleni pri svojem delu dokaj samostojni, saj se z vodjo le občasno posvetujejo, jo/ga le občasno vprašajo za nasvet in jo/ga o rešenem problemu občasno obvestijo.

Slika 15: Načini reševanja problemov



(1-nikoli, 5-vedno)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

6.3.2.4 Izobraževanje in napredovanje kadrov

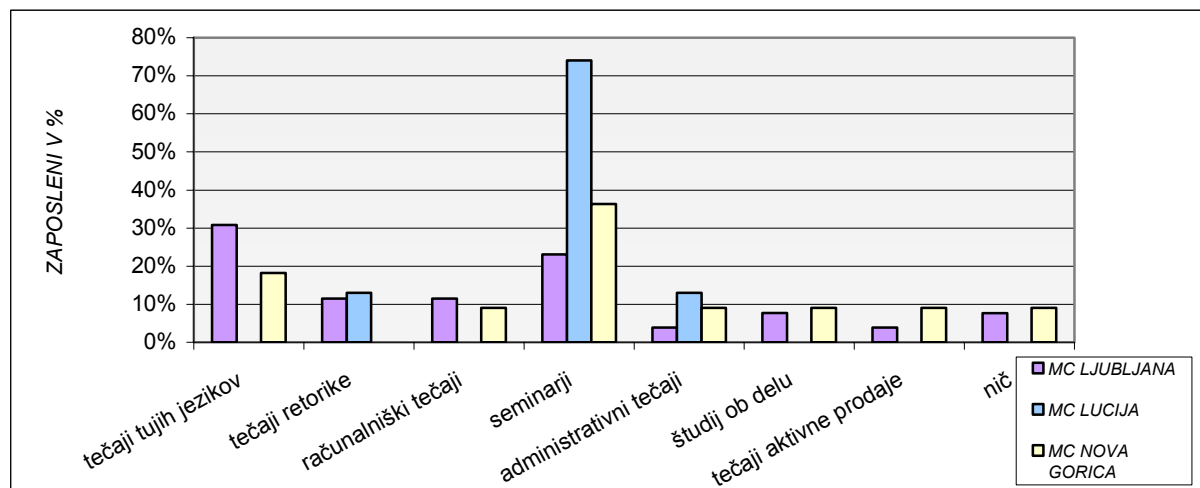
Za delovanje in razvoj podjetja so potrebni zadovoljni in strokovno usposobljeni zaposleni. V vsakem podjetju, ki želi rasti in se razvijati, obstaja torej potreba po izobraženem kadru. V ta namen podjetja organizirajo različne, potrebam prilagojene oblike izobraževanja zaposlenih.

Podjetje Mobitel d.d. se ponaša z izredno razvitim in razvejanim sistemom izobraževanja. Iz pogovora z vodjo izobraževalnega centra sem izvedela, da podjetje svojim zaposlenim omogoča razne tečaje, kjer se udeleženci učijo komunikacijskih in prodajnih veščin (tečaj "aktivne prodaje"). V podjetju so organizirani tudi računalniški tečaji, na katerih zaposleni spoznavajo računalniške programe, kot so Word, Excell, Power Point, Autocad idr. Tudi znanja tujih jezikov se zaposleni na Mobitelu naučijo preko udeležbe v tečajih, ki so večinoma organizirani skupinsko, v posameznih primerih pa individualno. Preden se podjetje Mobitel d.d. odloči za posamezno vrsto izobraževanja, opredeli izobraževalne potrebe zaposlenih. Ob zaključku določenega tečaja pa prav tako preverijo učinke izobraževanja in na podlagi ugotovitev določijo nadaljnje delo na tem področju.

S pomočjo ankete sem želela izvedeti, katerih plačanih oblik izobraževanja so bili deležni zaposleni v Mobitelovih centrih v Ljubljani, Luciji in Novi Gorici. S Slike 16 je razvidno, da se v MC Ljubljana zaposleni udeležujejo vseh navedenih oblik izobraževanja, vendar v majhnem

odstotku (do 10 % zaposlenih na posamezno obliko izobraževanja). Največji odstotek zaposlenih v MC Ljubljana obiskuje tečaje tujih jezikov (30 %) in seminarje (23 %). Vse navedene oblike so v majhnem odstotku (do 10 %) zastopane tudi s strani zaposlenih v MC Nova Gorica. Tudi v tem primeru so najbolj obiskani tečaji tujih jezikov (19 %) in seminarji (36 %). Prav slednji pa so s strani MC Lucija poleg tečajev retorike (13 %) in administrativnih tečajev (13 %) kar 74odstotno zastopani.

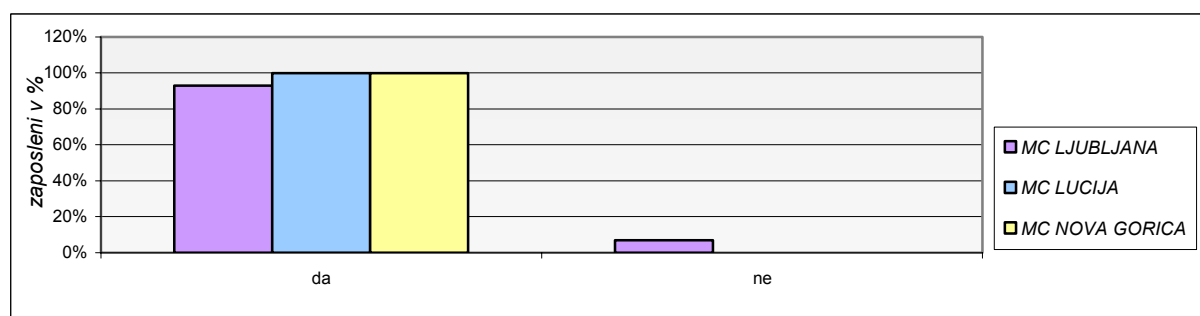
Slika 16: Udeležba zaposlenih pri plačanih oblikah izobraževanja



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Da je za izobraževanje v podjetju Mobitel d.d. dobro poskrbljeno, prikazuje tudi grafikon na Sliki 17.

Slika 17: Ali ste zadovoljni z oblikami in vsebinami izobraževanja podjetja?

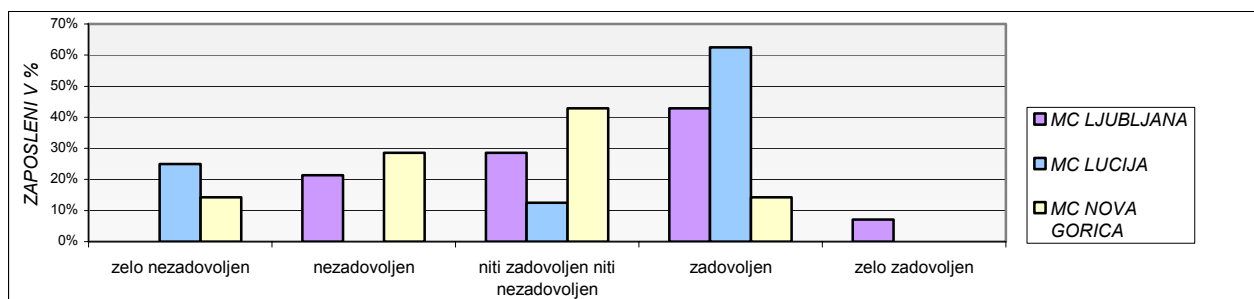


Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Večja izobraženost, strokovna usposobljenost in delovna uspešnost zaposlenih mora praviloma biti nagrajena z napredovanjem. Možnost napredovanja imajo ob enakih pogojih vsi delavci, smiselno pa je, da napredujejo le najboljši, sicer sistem izgubi motivacijsko moč. S sistemom napredovanja v podjetju je zadovoljnih 43 % anketiranih v MC Ljubljana, 63% v MC Lucija in le 14 % v MC Nova Gorica. 30 % zaposlenih v MC Ljubljana s sistemom ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih. Enakega mnenja je tudi 12,5 % zaposlenih v MC Lucija in kar 43% zaposlenih v MC Nova Gorica, kjer so s sistemom celo nezadovoljni (29% zaposlenih) oziroma zelo nezadovoljni (14% zaposlenih). Tudi v MC Lucija, kjer sicer beležim zelo visok odstotek zadovoljnih s sistemom napredovanja, je vendarle kar 25% zaposlenih s tem zelo nezadovoljnih.

Ugotavljam, da je nezadovoljstvo s sistemom napredovanja največje v MC Nova Gorica (Slika 18).

Slika 18: Ste zadovoljni s sistemom napredovanja v vašem podjetju?

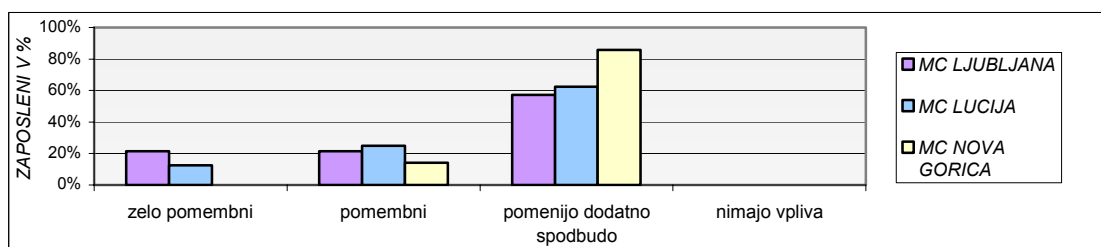


Vir: Podatki iz ankete, 2004.

6.3.2.5 Plača in nagrajevanje

Osrednje mesto med vsemi dejavniki, ki motivirajo zaposlene pri delu, ima zagotovo plača. Večini zaposlenih predstavlja najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in jo zato zaposleni uvrščajo visoko, oziroma na sam vrh prioritete lestvice. Kljub pomembnosti plač in ostalih materialnih nagrad pa sem želela izvedeti, kolikšen pomen zaposleni pripisujejo nematerialnim nagradam, kot sta ugled in priznanje. Rezultati so pokazali precejšnjo enotnost mnenj zaposlenih v vseh treh Mobitelovih centrih. Večina se jih je strinjala s trditvijo, da ugled in priznanja pomenijo dodatno spodbudo. 21% anketiranih v Ljubljani, 12,5% anketiranih v Luciji in 14% anketiranih v Novi Gorici pa je ugledu in priznanjem pripisalo oceno "pomembni". Oceno "zelo pomembni" je obkrožil majhen odstotek zaposlenih v MC Ljubljana (21%) in v MC Lucija (12,5%). Rezultate prikazuje Slika 19.

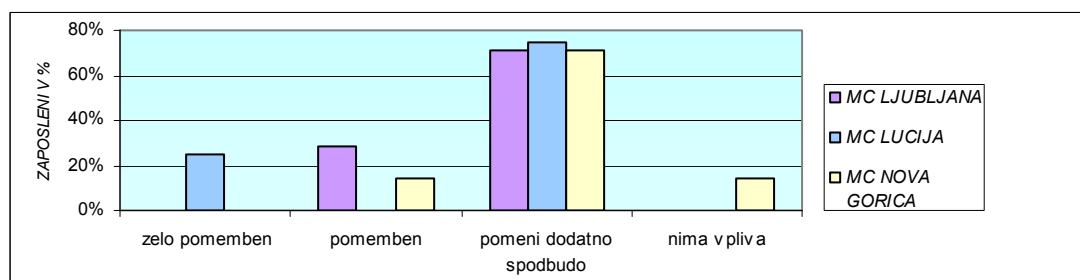
Slika 19: Kako pomembni so za vas ugled in priznanja?



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Na Sliki 20 prikazujem odgovore na vprašanje o pomembnosti sistema plač in nagrajevanja. Oboje pomeni zaposlenim v vseh treh centrih dodatno spodbudo. S tem se strinja več kot 70% anketiranih v Ljubljani, Luciji in tudi v Novi Gorici.

Slika 20: Kako pomemben je za vas sistem plač in nagrajevanja?

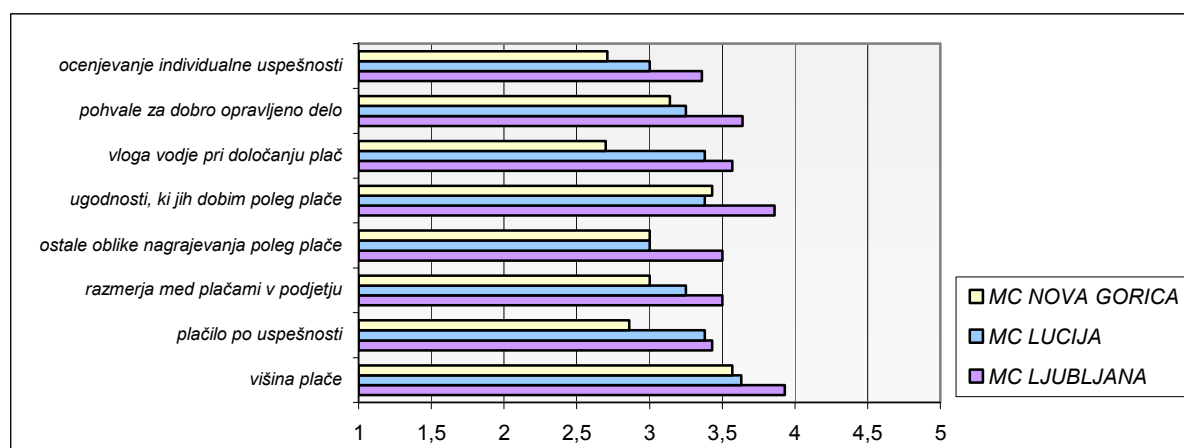


Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Zaposleni svojo plačo velikokrat primerjajo z drugimi v podjetju in zunaj njega. Tudi jaz sem od zaposlenih to zahtevala in tako prišla do spoznanja, da so s svojo plačo najbolj zadovoljni v MC Ljubljana in najmanj v MC Nova Gorica. Anketirani v Ljubljani menijo, da je njihova plača dobra v primerjavi z vloženim trudom, medtem ko se anketirani v Luciji in Novi Gorici s tem ne strinjajo in trdijo, da njihova plača ni niti dobra niti slaba glede na vložen trud (Priloga 4).

Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki plače prikazuje Slika 21. Tudi pri tem vprašanju so najbolj zadovoljni s posameznimi trditvami zaposleni v MC Ljubljana in najmanj zadovoljni v MC Nova Gorica. Zaposleni v podjetju so najbolj zadovoljni z višino plače in dokaj zadovoljni tudi z ugodnostmi, ki jih dobijo poleg plače. Iz rezultatov je moč razbrati, da zaposleni v vseh obravnavanih Mobitelovih centrih niso najbolj zadovoljni z ocenjevanjem individualne uspešnosti, z razmerji med plačami v podjetju, z ostalimi oblikami nagrajevanja, s plačilom po uspešnosti ter z vlogo vodje pri določanju plač. Pri vsem tem ponovno poudarjam, da je najmanjše zadovoljstvo zaznati pri zaposlenih v MC Nova Gorica.

Slika 21: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja



(1-zelo nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

6.3.2.6 Nefinančna uspešnost

Z namenom da bi proučila vpliv motivacije zaposlenih na uspešnost poslovanja, sem vprašalnik sestavila tako, da sem z analizo odgovorov v prvem delu pridobila podatke o motivaciji, analiza

drugega dela pa je podala podatke o nefinančni uspešnosti poslovanja. Finančne uspešnosti poslovanja zaradi nedosegljivosti podatkov pri raziskavi nisem upoštevala.

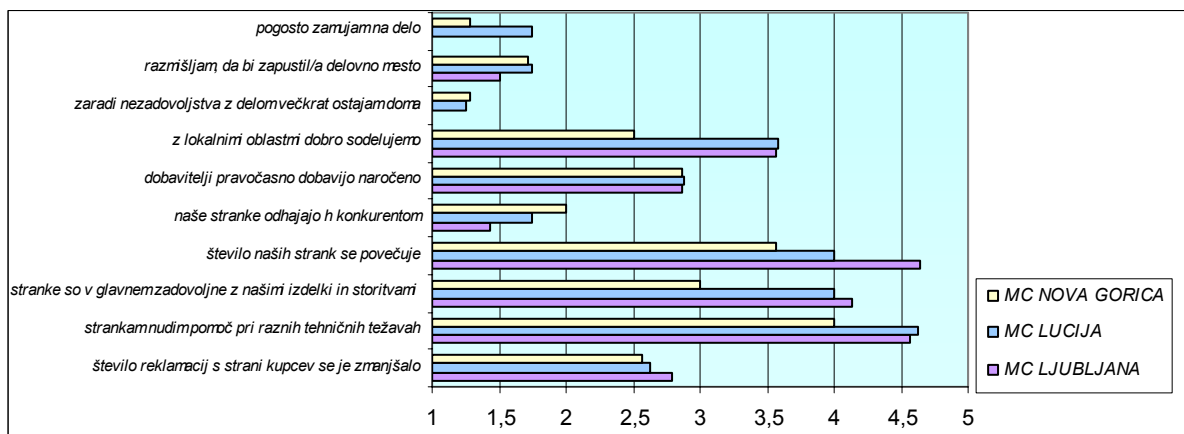
Od zaposlenih sem želela izvedeti, kaj po njihovem mnenju podjetje s stališča motiviranja dejansko nudi in kaj bi moralo nuditi za doseganje večje uspešnosti. Tam, kjer je razkorak med primerjanima stanjema največji, so zadovoljstvo, motivacija zaposlenih in posledično uspešnost, najnižja. Največje razlike med želenim in dejanskim stanjem so se pojavile (Priloga 5): v MC Lucija: pri višini plačila, napredovanju, dobrih delovnih pogojih, možnostih sodelovanja pri pomembnih odločitvah, razvoju kariere, pohvalah za dobro opravljeno delo; v MC Ljubljana: pri razvoju kariere, možnostih sodelovanja pri pomembnih odločitvah; v MC Nova Gorica: pri plačilu po uspešnosti, napredovanju, razvoju kariere.

Nefinančno uspešnost zaposlenih lahko ugotovimo tudi na podlagi zadovoljstva kupcev, števila reklamacij, odnosov z dobavitelji, števila odpovedi, zamujanj... Slika 22 ponazarja, da zaposleni na splošno ne zamujajo na delo, ne razmišljajo da bi zapustili delovno mesto in niso odsotni z dela. Glede zaposlenih lahko trdimo, da je podjetje nefinančno uspešno. Odnosi z dobavitelji niso ravno pokazatelj nefinančnega uspeha, saj zaposleni menijo, da bi lahko dobavitelji naročeno dobavili hitreje oziroma pravočasno. Z lokalnimi oblastmi dobro sodelujeta le MC Ljubljana in MC Lucija, MC Nova Gorica pa na tem področju ni tako uspešen.

Vsi anketirani se strinjajo, da nudijo strankam pomoč pri raznih tehničnih težavah, da njihove stranke ne odhajajo h konkurentom, da se njihovo število povečuje. Z naštetimi trditvami se v največji meri strinjajo zaposleni Mobitelovega centra Ljubljana, v najmanjši meri pa zaposleni v MC Nova Gorica. Glede trditve "stranke so v glavnem zadovoljne z našimi izdelki" sta MC Ljubljana in MC Lucija izrazili strinjanje, MC Nova Gorica pa je glede tega neodločen.

Presenetila me je ocena trditve o zmanjšanju reklamacij, s katero se zaposleni niso strinjali oziroma so bili bolj neodločeni. Z izjemo zadnje trditve lahko tudi glede odnosov s kupci govorimo o nefinančni uspešnosti, ki je najizrazitejša v MC Ljubljana in najmanj v MC Nova Gorica.

Slika 22: Nefinančna uspešnost

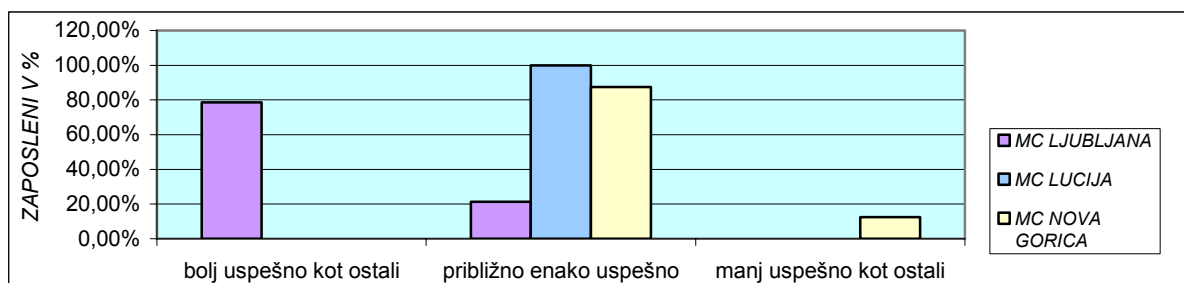


(1-sploh se ne strinjam, 5-popolnoma se strinjam)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tudi odgovori na vprašanje: "Kako uspešno po vašem mnenju posluje vaš prodajni center v primerjavi z drugimi prodajnimi centri podjetja Mobitel d.d. v Sloveniji?" pojasnjujejo, pritrjujejo prejšnjim spoznanjem o največji uspešnosti poslovanja MC Ljubljana. S Slike 23 je jasno razvidno, da kar 80 % zaposlenih v MC Ljubljana meni, da njihov center posluje bolj uspešno kot ostali. V MC Lucija so vsi prepričani, da njihov prodajni center posluje približno enako kot ostali po Sloveniji. Enakega mnenja je tudi 88 % zaposlenih v MC Nova Gorica, 12 % pa jih meni, da poslujejo celo slabše kot ostali.

Slika 23: Primerjava uspešnosti posameznih Mobitelovih centrov – mnenje zaposlenih



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

7 DISKUSIJA

Analiza rezultatov ponuja zanimive ugotovitve o motivacijskih dejavnikih in nefinančni uspešnosti po posameznih obravnavanih Mobitelovih centrih. Na podlagi raziskave je med MC Ljubljana, MC Lucija in MC Nova Gorica zaznati razlike v stopnji motivacije zaposlenih in v ravni nefinančne uspešnosti, kar podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

7.1 LASTNOSTI DELA

Zaposleni v vseh treh Mobitelovih prodajnih centrih (MC Ljubljana, MC Lucija, MC Nova Gorica) so večinoma zadovoljni z delovnimi pogoji. Iz analize vprašalnikov vseh treh obravnavanih enot je bilo tudi razvidno, da zaposlenim njihovo delo ni monotono ter da jim predstavlja izziv. Prav vsi anketirani zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno. To prepričanje je najbolj izrazito v MC Ljubljana in najmanj izrazito v MC Nova Gorica. Tudi zavzetost za delo je po mnenju vseh anketiranih relativno visoka v vseh treh enotah, ponovno pa je na najvišji ravni v MC Ljubljana in na najnižji, čeprav še vedno na relativno visoki ravni, v MC Nova Gorica. Z veliko mero strinjanja so se na trditve "Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje" odzvali zaposleni v MC Lucija, medtem ko so bili anketirani v Ljubljani in Novi Gorici glede te trditve precej neodločeni, kar je verjetno posledica želje po napredovanju. Ugotovila sem, da je splošno zadovoljstvo s posameznimi lastnostmi samega dela v vseh obravnavanih Mobitelovih centrih na relativno visoki ravni – najvišje v MC Ljubljana, sledi MC Lucija in nato MC Nova Gorica.

7.2 NOTRANJI ODNOSI

Medsebojna primerjava Mobitelovih centrov v Ljubljani, Luciji in Novi Gorici je pokazala, da so notranji odnosi povsod relativno dobri, vendar je tudi v tem primeru prišlo do razhajanj. Izkazalo se je, da so notranji odnosi primerjalno gledano najboljši v MC Ljubljana, nekoliko slabši v MC Lucija, najslabši pa v MC Nova Gorica. Raziskava je pokazala, da so odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi dobri ter da zaposlene neformalna druženja s sodelavci sproščajo. Po mnenju zaposlenih v MC Ljubljana in MC Lucija so odnosi med zaposlenimi relativno dobri, medtem ko so anketirani v Novi Gorici glede tega precej neodločeni. Prisotno je nezadovoljstvo z načinom reševanja konfliktov, kar je bilo ponovno najizrazitejše pri zaposlenih v Novi Gorici. Prav pri slednjih pa je razvidna tudi potreba po večjem sodelovanju med zaposlenimi. Na podlagi analize notranjih odnosov ugotavljam, da bi moral zlasti vodja MC Nova Gorica izboljšati odnose med zaposlenimi, kar bi zmanjšalo tekmovalnost in povečalo njihovo medsebojno sodelovanje. V skladu z željo po čim večji motivaciji zaposlenih bi bilo s strani vodij vseh treh Mobitelovih centrov potrebno spremeniti način reševanja konfliktov. Pri tem bi morali vodje v večji meri upoštevati mnenje zaposlenih.

7.3 KOMUNIKACIJA IN VODSTVO

V obravnavanih Mobitelovih centrih je večina zaposlenih dobro seznanjena s cilji, strategijo in poslovnimi rezultati podjetja. Iz odgovorov je razvidno, da so s tem najbolj seznanjeni v MC Ljubljana. Poznavanje ciljev, strategije in poslovnih rezultatov je na relativno visoki ravni tudi v

MC Lucija in MC Nova Gorica, vendar pa je, zanimivo, med zaposlenimi v Novi Gorici tudi 30 % takšnih, ki obravnavane tematike sploh ne poznajo. Na podlagi ugotovljenega bi bilo v MC Lucija in zlasti v MC Nova Gorica potrebno vzpostaviti sistem, ki bo zaposlenim omogočal boljše poznavanje skupnih ciljev, strategije in rezultatov podjetja. To bi dalo smisel njihovem delu, vplivalo na pripadnost posameznikov podjetju in s tem povečalo motivacijo. Kadar imajo zaposleni občutek, da lahko tudi sami prispevajo k doseganju skupnih ciljev in k boljšim rezultatom, tedaj lahko delujejo v skupnem interesu podjetja in prispevajo največ, kar je v njihovi moči.

Zaposleni v MC Ljubljana in MC Lucija so z delovanjem vodstva svojega Mobitelovega centra skoraj v celoti zadovoljni. Po njihovem mnenju so potrebne le spremembe v smeri pogostejšega nagrajevanja in večjega upoštevanja mnenj zaposlenih. V MC Nova Gorica pa je zadovoljstvo z delovanjem vodstva na precej nižji ravni. Zaposleni v tem primeru ocenjujejo, da vodstvo le redko oz. občasno upošteva mnenja zaposlenih, skrbi za informiranost, seznanjenost s cilji. Vodji v MC Ljubljana in MC Lucija imata značilnosti dobrih vodij. S svojim učinkovitim delom sta zgled ostalim, zaradi česar so podrejeni spodbujeni k boljšemu delu. Zaposleni si upajo odkrito povedati svoje mnenje, kar omogoča odprto, dvosmerno komunikacijo. Tako zaposleni v Ljubljani kakor tudi zaposleni v Luciji menijo, da vodja veliko prispeva k dobremu počutju na delovnem mestu, četudi se po mnenju zaposlenih (zlasti v MC Lucija) občasno tudi vtika v podrobnosti.

Odgovori zaposlenih v MC Nova Gorica tudi v tem primeru nekoliko odstopajo. Zaznati je relativno nezadovoljstvo z vodilnim, ki se občasno vtika v podrobnosti, le občasno zaupa zaposlenim, občasno vodi z lastnim zgledom, zaposleni pa si večinoma ne upajo povedati svojega mnenja. Za učinkovitejše vodenje nadrejenega bi bila v tem primeru smiselna pridobitev določenih znanj o pravilnem komuniciranju s sodelavci. Dober vodja mora za to, da bi spodbudil motivacijo zaposlenih, znati pravilno komunicirati. Mora se zavedati, da dobijo zaposleni relativno malo informacij iz formalnih virov notranjega komuniciranja (interna glasila, bilteni), največ informacij namreč črpajo iz neformalnih virov, pri katerih imajo pomembno vlogo zgledi in dejanja vodij.

7.4 IZOBRAŽEVANJE IN NAPREDOVANJE KADROV

V vseh treh Mobitelovih prodajnih centrih so zaposleni izrazili veliko mero zadovoljstva s sistemom izobraževanja. Največji odstotek anketiranih obiskuje tečaje tujih jezikov in seminarje. V podjetju se zavedajo pomena stalnega usposabljanja, zato podpirajo strokovni razvoj in izobraževanje svojih zaposlenih in temu namenjajo veliko pozornosti in sredstev. Pridobljeno znanje zaposlenih v podjetju učinkovito uporabijo, učinke uporabe znanja na delovnih mestih pa tudi merijo. Veliko slovenskih podjetij namreč sploh nima mehanizmov, s katerimi bi spremljali rezultate usposabljanja, oziroma preverjali, kako učinkovito zaposleni pridobljena znanja uporabljajo na delovnih mestih.

S sistemom napredovanja v podjetju je zadovoljnih 43 % anketiranih v MC Ljubljana, 63 % v MC Lucija in le 14 % v MC Nova Gorica. Ker so možnosti napredovanja omejene, lahko vodje

zaposlenim omogočajo osebni in strokovni razvoj, kar bo širilo njihovo znanje in izboljševalo kakovost dela. Zaposleni bodo bolj zadovoljni in motivirani za delo, povečala pa se bo tudi njihova konkurenčnost in zaposljivost na trgu delovne sile.

7.5 PLAČA IN NAGRAJEVANJE

Zaposleni v obravnavanih treh Mobitelovih centrih so s plačo in sistemom nagrajevanja dokaj zadovoljni. Tudi v tem primeru se je izkazalo, da je zadovoljstvo na najvišji stopnji v MC Ljubljana, najmanj zadovoljstva pa izkazujejo zaposleni v MC Nova Gorica. Anketirani so zlasti zadovoljni z višino plače in ugodnostmi, ki jih dobijo poleg plače. Največ nezadovoljstva v zvezi s plačami povzročajo neustrezna razmerja med plačami, nezadostne nagrade poleg plač ter ravnanje vodje pri določanju plač. Pri vsem naštetem je najmanj zadovoljstva zaznati pri zaposlenih v MC Nova Gorica, kjer so zaposleni tudi precej nezadovoljni s sistemom nagrajevanja po uspešnosti, saj menijo, da bi moralo podjetje več pozornosti posvetiti ocenjevanju uspešnosti posameznikov.

Zaposleni v MC Ljubljana, MC Lucija in MC Nova Gorica nadalje ocenjujejo, da je njihova plača boljša v primerjavi s slovenskim povprečjem in drugimi podjetji v panogi. S tem se zopet najbolj strinjajo v MC Ljubljana, kjer zaposleni tudi menijo, da je njihova plača dobra v primerjavi z vloženim trudom, medtem ko zaposleni v MC Lucija in MC Nova Gorica trdijo, da njihova plača ni ne dobra ne slaba glede na vložen trud. Plača pa bi morala biti po mnenju zaposlenih v Novi Gorici višja, če upoštevajo poslovanje podjetja in življenjske stroške.

V skladu z željo po večji motiviranosti zaposlenih bi bilo potrebno v podjetju Mobitel d.d. nekoliko spremeniti sistem plač in nagrajevanja v bolj fleksibilno obliko. Poleg fiksnega dela plače bi bilo potrebno vpeljati še plačila za individualno uspešnost, razne bonuse in ostale oblike nagrajevanja. Smiselno bi bilo uvesti takšen sistem plač in nagrajevanja, ki bi zagotovil primerna razmerja med plačami, pri čemer bi posameznikova plača ustrezala velikosti njegovega prispevka. S tem bi se zmanjšala nepravilnost pri nagrajevanju, kar bi ugodno vplivalo na motivacijo zaposlenih. Slednjo bi lahko vodje Mobitelovih centrov povečali tudi s pogostejšo uporabo drobnih nematerialnih spodbud, kot je na primer pohvala za dobro opravljeno delo. Prav tovrsten način nagrajevanja se je v številnih podjetjih izkazal za zelo učinkovitega. Posameznika motivira občutek, da je nekaj naredil prav in da je bil zato tudi javno pohvaljen, saj s tem pridobiva na lastnem ugledu. Takšno razmišljanje je prisotno tudi v obravnavanih Mobitelovih centrih, saj so zaposleni prepričani, da jih ugled in priznanja dodatno spodbudijo k delu.

7.6 NEFINANČNA USPEŠNOST

Uspešnost posameznega Mobitelovega centra je odvisna tudi od tega, kolikšen je razkorak med zelenim in dejanskim stanjem dejavnikov, ki zaposlene motivirajo. Tam, kjer je največji, so zadovoljstvo, motivacija zaposlenih in posledično uspešnost, najnižji. Vsekakor pa je potrebno opozoriti, da je velik razkorak lahko posledica nerealno visokih pričakovanj zaposlenih. Zato poudarjam, da velikost omenjenega razkoraka ni vselej zanesljiv pokazatelj nefinančne neuspešnosti, predstavlja pa eno izmed možnih razlag. Če izhajam iz tega, je razkorak največji pri zaposlenih v MC Lucija, kjer bi morali za zmanjšanje le-tega oziroma za povečanje

uspešnosti zagotoviti boljše delovne pogoje, boljše možnosti napredovanja in razvoja kariere, predvsem pa bi morali zaposlene v večji meri vključevati v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in na njih same. Prav tako je izrazita tudi želja po pohvalah za dobro opravljeno delo. V MC Ljubljana so razlike med želenim in dejanskim največje pri razvoju kariere in možnostih sodelovanja pri pomembnih odločitvah. Z zagotovitvijo omenjenih možnosti bi dosegli večjo uspešnost. Uspešnost v MC Nova Gorica pa bi se lahko znatno povečala, če bi bili zaposleni deležni plačila po uspešnosti ter če bi imeli večje možnosti razvoja kariere in napredovanja. Napredovanje, ki temelji na delavčevi delovni usposobljenosti in delovni uspešnosti, ima namreč vrsto ugodnih posledic tudi na ravni celotne organizacije. Omogoča večjo delovno gibljivost, boljše izkoriščanje znanj in zmogljivosti zaposlenih, doseganje boljše kakovosti storitev ter končno tudi doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Raziskava je pokazala, da so trije Mobitelovi centri glede zadovoljstva zaposlenih nefinančno uspešni, saj zaposleni na splošno ne zamujajo, ne razmišljajo o zapustitvi delovnega mesta in večinoma niso odsotni z dela. Nefinančno uspešnost potrjujejo tudi odnosi s kupci/strankami, glede na to, da so stranke deležne pomoči pri tehničnih težavah, da ne odhajajo h konkurentom in da se njihovo število povečuje. Preseneča le trditev o zmanjšanju reklamacij, s katero se zaposleni niso povsem strinjali. K večji nefinančni uspešnosti poslovanja bi pripomogli izboljšani odnosi z neposrednimi dobavitelji oziroma celo zamenjava le-teh. V MC Nova Gorica pa je zaznati tudi potrebo po večjem zadovoljstvu strank z izdelki in storitvami ter uspešnejšem sodelovanju z lokalnimi oblastmi. Slednje bi lahko zaposleni delno dosegli s spremenjenim načinom komuniciranja, ki bi temeljil na sklepanju kompromisov in poudarjal vzajemnost medsebojnega sodelovanja.

Pokazatelj (kriterij) dejanske nefinančne uspešnosti posameznega Mobitelovega centra je v precejšnji meri lahko tudi zaznavanje uspešnosti tistih, ki so v njem zaposleni. Potemtakem lahko sklepam, da najuspešneje posluje MC Ljubljana, saj je kar 80 % zaposlenih prepričanih, da njihov center posluje bolj uspešno kot ostali. Sledi MC Lucija, kjer so zaposleni mnenja, da njihov prodajni center posluje približno enako kot ostali po Sloveniji. S tem se strinja tudi večina zaposlenih v MC Nova Gorica, 12 % pa jih meni, da je poslovanje njihovega prodajnega centra slabše od poslovanja ostalih centrov, kar jih po obravnavanem kriteriju uvršča na tretje, zadnje mesto.

SKLEP

Ljudje so naše največje premoženje. Trditev, ki s številnimi raziskavami dobiva povsem novo razsežnost. Dejstvo je, da še tako izpopolnjene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom poslovanja podjetja. Različne motivacijske teorije pojasnjujejo, da obstaja vrsta motivov, ki pogojujejo posameznikovo obnašanje. Na podlagi teh spoznanj je moč ugotoviti, kako spodbuditi oziroma motivirati zaposlene za doseg večje učinkovitosti in uspešnosti na delovnem mestu. Motivacijski dejavniki so torej tista vzpodbuda, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti pa je potrebno iskati v človekovih željah in potrebah. Plača je pomemben motivacijski dejavnik, nikakor pa ne edini. Izkazalo se je, da postajajo zaposlenim vse bolj pomembni tudi nefinančni dejavniki, kot so na primer možnost napredovanja, dobri medsebojni odnosi, pohvale nadrejenih, samostojnost pri delu. Tako finančni kot nefinančni motivacijski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih in hkrati na uspešnost poslovanja podjetja. Za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetjih še vedno prevladuje uporaba finančnih meril, v zadnjih nekaj letih pa so vedno bolj pogosti tudi nefinančni kazalniki, ki merijo t. i. neopredmeteno premoženje podjetja.

Vpliv motivacije na uspešnost poslovanja sem želela preveriti tudi v praksi. Zanimalo me je, če je ta vpliv pozitiven. Raziskavo sem izvedla v podjetju Mobitel d.d., in sicer v treh Mobitelovih prodajnih centrih: v Ljubljani, Luciji in Novi Gorici. Do rezultatov sem prišla s pomočjo intervjuja z vodjo izobraževalnega centra in vprašalnika, ki je vseboval vprašanja o motivacijskih dejavnikih in uspešnosti poslovanja. Slednjo sem zaradi nedosegljivosti finančnih podatkov proučevala le z nefinančnega vidika. Pri interpretaciji rezultatov dopuščam možnost delnih odstopanj od ugotovitev, in sicer zaradi omejitev, ki se nanašajo na majhen vzorec anketiranih in na samo naravo pojava motivacije, ki je težko izmerljiva.

Na podlagi ugotovitev raziskave zaključujem, da sta stopnja motivacije zaposlenih in nefinančna uspešnost v Mobitelovih centrih v Ljubljani, Luciji in v Novi Gorici na relativno visoki ravni. To spoznanje ne preseneča, glede na to, da podjetje Mobitel d.d. po številnih merilih sodi v sam vrh najuspešnejših slovenskih podjetij. Analiza pa je vendarle pokazala delna odstopanja glede stopnje motivacije in nefinančne uspešnosti med primerjanimi Mobitelovimi centri. Motiviranost zaposlenih je po ugotovitvah na najnižji ravni v MC Nova Gorica. Nezačudenost v tem Mobitelovem centru se nanaša na notranje odnose, v okviru katerih bi bilo potrebno spremeniti način reševanja konfliktov in izboljšati sodelovanje med zaposlenimi. Sprememba bi bila smiselna tudi na področju komunikacije, zlasti glede delovanja vodstva. Nižja motivacija zaposlenih v MC Nova Gorica je tudi posledica nezadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja, kar je tudi v MC Ljubljana in MC Lucija vzrok za manjše zadovoljstvo. Nefinančna uspešnost poslovanja je z upoštevanjem zelene in dejanske razpoložljivosti motivacijskih dejavnikov najnižja v MC Lucija. Toda vsi ostali kriteriji nefinančne uspešnosti razkrivajo, da je le-ta najnižja v MC Nova Gorica.

Na podlagi ugotovitev lahko torej sklepamo, da obstaja med motivacijo zaposlenih in nefinančno uspešnostjo poslovanja pozitivna povezava. Motivacija je med vsemi obravnavanimi

Mobitelovimi centri najnižja pri zaposlenih v MC Nova Gorica, kjer je bila ugotovljena tudi najnižja raven nefinančne uspešnosti. Najvišja stopnja motivacije zaposlenih vlada pri zaposlenih v ljubljanskem Mobitelovem centru, za katerega je bila ugotovljena tudi najvišja stopnja nefinančnega uspeha. Mobitelov center Lucija pa je primerjalno gledano nekje "vmes", saj je motiviranost zaposlenih in nefinančna uspešnost v primerjavi z ostalima centroma na srednjem nivoju, čeprav je stopnja motivacije v tem primeru bliže tisti, ki je značilna za zaposlene v MC Ljubljana. Raziskava je torej potrdila domnevo, da motivacija zaposlenih pozitivno vpliva na nefinančno uspešnost poslovanja.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing, 1999. 1033 str.
2. Dimovski vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
3. Gruban Brane: Upravljanje človeškega kapitala podjetij.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html>], 06. 04. 2004.
4. Harrington Robert J.: A New Means to Improve Productivity, Profitability and Employee Morale [URL: <http://www.fed.org/onlinemag/jun97/emharri.html>], 06.04.2004.
5. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
6. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
7. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, 70 (1992),1.
8. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
9. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
11. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Knj. 2 : Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
12. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
13. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.

15. Lipton: Demystifying the Development of Organisation Vision.
[URL : <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/index.print.html>],
01. 07. 2004.
16. Maslow Abraham H.: Motivacija i ličnost. Beograd : Nolit, 1982. 376 str.
17. Možina Stane: Sociopsihologija v organizacijah združenega dela. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 349 str.
18. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 390 str.
19. Mullins Laurie J.: Management and organisational behaviour. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 913 str.
20. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Knj. 1: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
21. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
22. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
23. Rejc Adrijana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
24. Robbins Stephen P.: Organisational Behaviour. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 643 str.
25. Rollinson Derek, Aysen Broadfield: Organisational behaviour and analysis-an integrated approach. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 839 str.
26. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
27. Schermerhorn John R.: Management. New York : J. Wiley, 2001. 524 str.
28. Strasmann Paul: Business intelligence.
[URL: <http://www.humanlinks.com/wwwboard/topic3/messages/78.htm>],
26. 04. 2004.
29. Šuković-Filip: Psihologija organizacije. Beograd : Privredni pregled, 1989. 265 str.

30. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
31. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 268 str.
32. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
33. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1989. 445 str.
34. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 472 str.
35. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

VIRI

1. Collins Cobuild: English dictionary. London : HarperCollins Publishers Ltd., 1995. 1951 str.
2. Komac-Škerlj: Angleško-slovenski in slovensko-angleški slovar. 9. izd. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1989. 787 str.
3. Poslovno poročilo podjetja Mobitel d.d. za leto 2002 in 2003.
4. Kazalniki za leto 2000.
[URL: <http://www.sdk.si>], 20. 04. 2004
5. Skandia AFS Business Navigator.
[URL: <http://www.sveiby.com>], 02. 07. 2004

PRILOGE

naslednje trditve ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni

1	2	3	4	5
nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno

3. Delovanje vodstva (vodje Mobitelovega centra)

seznanja zaposlene s cilji	1	2	3	4	5
obvešča zaposlene o svojih odločitvah	1	2	3	4	5
sprašuje zaposlene po njihovem mnenju	1	2	3	4	5
nudi povratne informacije in ocene o dosežkih zaposlenih	1	2	3	4	5
sprejema dobre ideje zaposlenih in jih ustrezno nagradi	1	2	3	4	5
skrbi za dobro informiranost v podjetju	1	2	3	4	5

4. Moj vodja

zaupa mi	1	2	3	4	5
vtika se v podrobnosti	1	2	3	4	5
skrbi za dobro delovno počutje	1	2	3	4	5
brez bojazni mu lahko povem svoje mnenje	1	2	3	4	5
vodi z lastnim zgledom	1	2	3	4	5
vodi podjetje v pravo smer	1	2	3	4	5

5. Načini reševanja problemov

Rešim problem in vodji niti ne povem, kaj sem storil.	1	2	3	4	5
Rešim problem in vodjo obvestim, kaj sem storil.	1	2	3	4	5
Povem vodji, kaj nameravam storiti.	1	2	3	4	5
Posvetujem se z vodjo o možnostih.	1	2	3	4	5
Ko ne vem rešitve, vprašam vodjo, kaj naj storim.	1	2	3	4	5
Vprašam vodjo, ker mu/ji je všeč, če je glavni/a.	1	2	3	4	5
Vprašam vodjo – naj bo on/ona kriv/a, če bo šlo narobe.	1	2	3	4	5

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

- a) tečaji tujih jezikov
- b) tečaji retorike
- c) računalniški tečaji
- d) seminarji
- e) administrativni tečaji
- f) študij ob delu
- g) drugo _____
- h) nič

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

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

višina plače	1	2	3	4	5
plačilo po uspešnosti	1	2	3	4	5
razmerja med plačami v podjetju	1	2	3	4	5
ostale oblike nagrajevanja poleg plače	1	2	3	4	5
ugodnosti, ki jih dobim poleg plače	1	2	3	4	5
vloga vodje pri določanju plač	1	2	3	4	5
pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
ocenjevanje individualne uspešnosti	1	2	3	4	5

13. Kaj s stališča motiviranja zaposlenih podjetje dejansko nudi in kaj želite, da bi nudilo za doseganje večje uspešnosti pri delu? (pri vpisovanju v oba stolpca uporabite naslednje ocene):

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

	<i>dejansko nudi</i>	<i>bi moralo nuditi</i>
a) visoko plačo		
b) plačo odvisno od uspešnosti		
c) stabilno in redno plačo		
d) bonuse in druge ugodnosti		
e) varnost zaposlitve		
f) dobre delovne pogoje		
g) napredovanje		
h) samostojnost pri delu		
i) možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah		
j) razvoj kariere		
k) možnost za izobraževanje in usposabljanje		
l) pohvale za dobro opravljeno delo		
m) dobre odnose z nadrejenimi		
n) dobre odnose z zaposlenimi		
o) drugo _____		

14. S pomočjo lestvice

1- sploh se ne strinjam
4- večinoma se strinjam

2- delno se ne strinjam
5- popolnoma se strinjam

3- neodločen

ocenite naslednje postavke:

V zadnjem letu se je število reklamacij s strani kupcev zmanjšalo.	1	2	3	4	5
Strankam nudim pomoč pri raznih tehničnih in uporabniških težavah.	1	2	3	4	5
Stranke so v glavnem zadovoljne z našimi izdelki in storitvami.	1	2	3	4	5
Število naših strank se povečuje.	1	2	3	4	5
Naše stranke odhajajo h konkurentom.	1	2	3	4	5
Dobavitelji pravočasno dobavijo naročeno.	1	2	3	4	5
Z lokalnimi oblastmi dobro sodelujemo.	1	2	3	4	5
Zaradi nezadovoljstva z delom večkrat ostajam doma.	1	2	3	4	5
Razmišljam, da bi zapustil/a delovno mesto.	1	2	3	4	5
Pogosto zamujam na delo.	1	2	3	4	5

15. Kako uspešno po vašem mnenju posluje vaš prodajni center v primerjavi z drugimi prodajnimi centri vašega podjetja po Sloveniji?

- a) bolj uspešno kot ostali
- b) približno enako uspešno
- c) manj uspešno kot ostali

Prosim vas, da izpolnite še demografske podatke:

Spol:

1. Ženski

2. Moški

Starost:

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

Stopnja izobrazbe:

- a) manj kot srednja
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka ali več

PRILOGA 2: Analiza ankete

Tabela 1: Lastnosti dela in notranji odnosi – povprečne ocene

	LJ*	LU**	NG***
Delovni pogoji (oprema, del. sredstva, del. prostori) so dobri.	3,50	3,13	3,57
Moje delo je monotono.	2,07	2,13	2,43
Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje.	3,21	4,13	3,29
Moje delo je pomembno.	4,21	4,13	3,70
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	4,29	3,75	3,43
Delo mi predstavlja izziv.	4,07	4,25	3,29
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri.	3,86	3,63	3,43
Odnosi med zaposlenimi so slabi.	1,43	2,00	3,14
Konflikte vedno rešimo s konsenzom.	3,64	3,25	2,86
Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo.	4,29	3,75	3,43
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	4,21	3,75	3,29

- LJ* - MC Ljubljana

- LU** - MC Lucija

- NG*** - MC Nova Gorica

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 2: Delovanje vodstva – povprečne ocene

	LJ	LU	NG
seznanja zaposlene s cilji	4,64	4,38	3,00
obvešča zaposlene o svojih odločitvah	4,00	4,13	3,00
sprašuje zaposlene po njihovem mnenju	3,86	3,75	2,71
nudi povratne informacije in ocene o dosežkih zaposlenih	4,14	4,38	2,86
sprejema dobre ideje zaposlenih in jih ustrezno nagradi	3,50	3,25	2,43
skrbi za dobro informiranost v podjetju	4,36	4,38	2,71

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 3: Moj vodja – povprečne ocene

	LJ	LU	NG
zaupa mi	3,86	4,13	3,00
vtika se v podrobnosti	2,43	3,25	2,71
skrbi za dobro delovno počutje	4,07	4,13	3,14
brez bojazni mu lahko povem svoje mnenje	4,14	3,75	3,29
vodi z lastnim zgledom	4,07	4,63	2,89
vodi podjetje v pravo smer	4,57	4,63	3,29

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 4: Načini reševanja problemov – povprečne ocene

	LJ	LU	NG
Rešim problem in vodji niti ne povem, kaj sem storil.	2,14	2,63	3,00
Rešim problem in vodjo obvestim, kaj sem storil.	3,79	4,13	3,29
Povem vodji, kaj nameravam storiti.	4,00	4,13	3,29
Posvetujem se z vodjo o možnostih.	4,07	3,38	3,14
Ko ne vem rešitve, vprašam vodjo, kaj naj storim.	4,64	4,13	3,00
Vprašam vodjo, ker mu/ji je všeč, če je glavni/a.	2,07	1,63	2,57
Vprašam vodjo – naj bo on/ona kriv/a, če bo šlo narobe.	1,57	1,50	2,00

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 5: Plača v primerjavi z/s – povprečne ocene

	LJ	LU	NG
življenjskimi stroški	3,43	2,88	2,71
slovenskim povprečjem	3,64	3,38	3,29
drugimi podjetji v panogi	3,93	3,50	3,14
vloženim trudom	4,00	3,00	3,00
poslovanjem podjetja	3,71	3,13	2,57
slabšimi sodelavci	3,57	3,25	3,57
boljšimi sodelavci	3,79	3,25	3,00

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 6: Zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja – povprečne ocene

	LJ	LU	NG
višina plače	3,93	3,63	3,57
plačilo po uspešnosti	3,43	3,38	2,86
razmerja med plačami v podjetju	3,50	3,25	3,00
ostale oblike nagrajevanja poleg plače	3,50	3,00	3,00
ugodnosti, ki jih dobim poleg plače	3,86	3,38	3,43
vloga vodje pri določanju plač	3,57	3,38	2,70
pohvale za dobro opravljeno delo	3,64	3,25	3,14
ocenjevanje individualne uspešnosti	3,36	3,00	2,71

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 7: Kaj s stališča motiviranja zaposlenih podjetje dejansko nudi in kaj bi moralo nuditi za doseganje večje uspešnosti pri delu – povprečne ocene

	<i>dejansko nudi</i>			<i>bi moralo nudi</i>		
	LJ	LU	NG	LJ	LU	NG
a) visoko plačo	4,30	2,71	2,57	4,22	4,25	3,71
b) plačo odvisno od uspešnosti	3,29	3,13	2,14	4,55	4,11	3,86
c) stabilno in redno plačo	4,57	4,75	4,29	4,90	4,86	4,29
d) bonuse in druge ugodnosti	4,29	3,25	3,43	4,55	3,88	4,00
e) varnost zaposlitve	4,14	4,38	4,14	4,78	4,88	4,29
f) dobre delovne pogoje	3,79	3,50	3,57	4,67	5,00	4,29
g) napredovanje	3,36	3,25	3,29	4,44	4,75	4,57
h) samostojnost pri delu	3,71	3,75	4,00	4,44	4,50	4,00
i) možnost sodelovanja pri pomembnih odl.	2,93	2,25	2,43	4,11	4,25	3,43
j) razvoj kariere	2,79	3,00	2,57	4,55	4,88	3,86
k) možnost za izobraževanje in usposabljanje	3,79	3,75	3,14	4,55	4,63	4,14
l) pohvale za dobro opravljeno delo	3,79	2,75	3,00	4,44	4,50	4,14
m) dobre odnose z nadrejenimi	3,21	4,00	3,29	4,55	4,75	3,90
n) dobre odnose z zaposlenimi	4,21	3,75	4,00	4,33	4,88	4,14

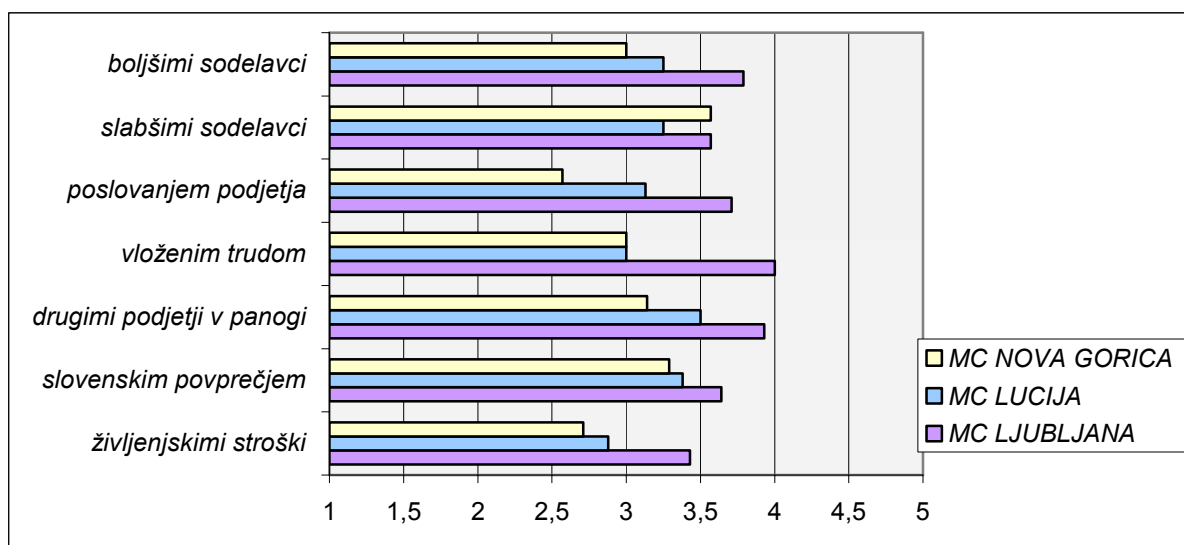
Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Tabela 8: Nefinančna uspešnost – povprečne ocene

	LJ	LU	NG
V zadnjem letu se je število reklamacij s strani kupcev zmanjšalo.	2,79	2,63	2,57
Strankam nudim pomoč pri raznih tehničnih in uporabniških težavah.	4,57	4,63	4,00
stranke so v glavnem zadovoljne z našimi izdelki in storitvami.	4,14	4,00	3,00
Število naših strank se povečuje.	4,64	4,00	3,57
Naše stranke odhajajo h konkurentom.	1,43	1,75	2,00
Dobavitelji pravočasno dobavijo naročeno.	2,86	2,88	2,86
Z lokalnimi oblastmi dobro sodelujemo.	3,57	3,57	2,50
Zaradi nezadovoljstva z delom večkrat ostajam doma.	1,00	1,25	1,28
Razmišljam, da bi zapustil/a delovno mesto.	1,50	1,75	1,71
Pogosto zamujam na delo.	1,00	1,75	1,28

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

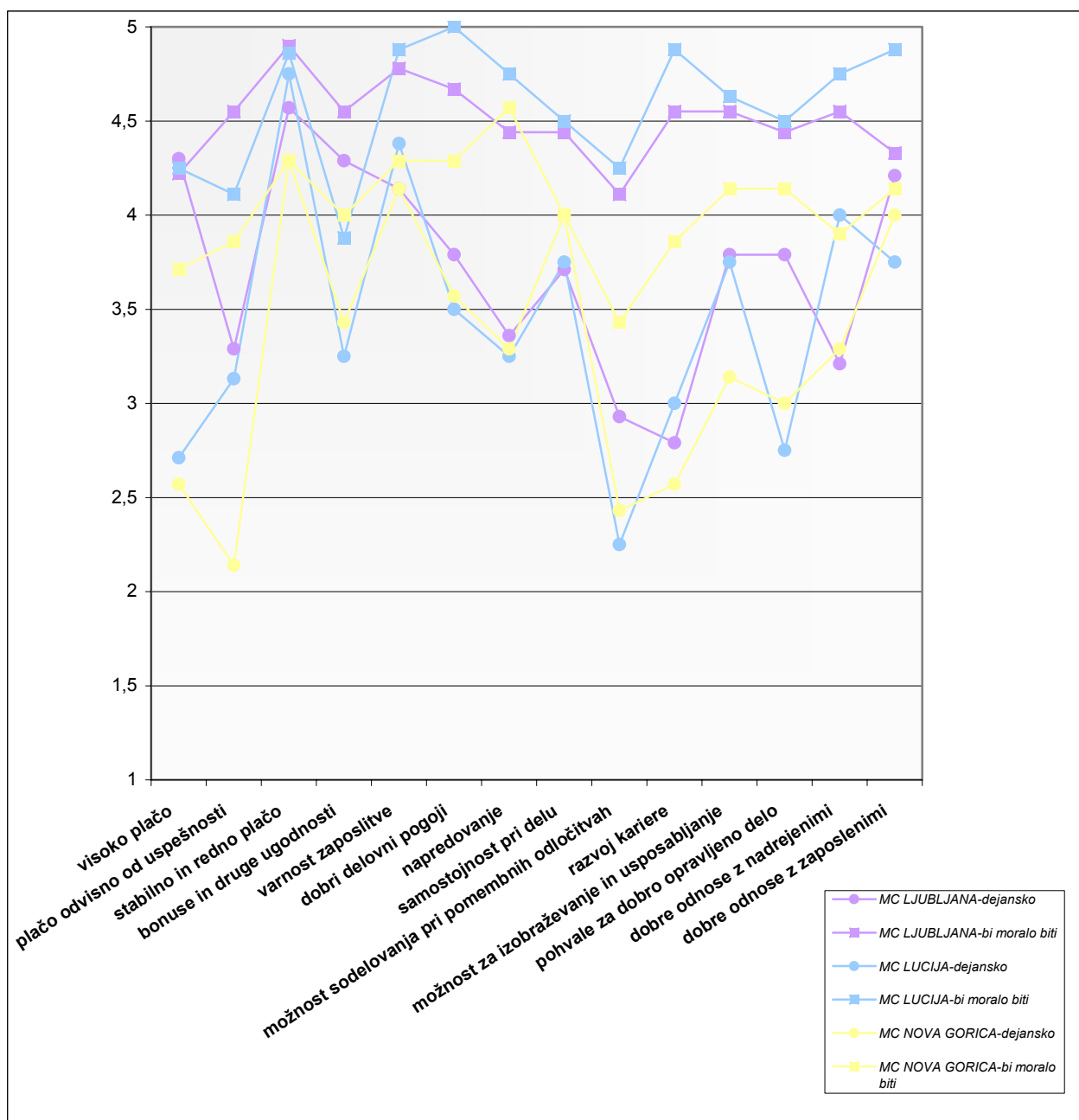
PRILOGA 3: Kakšna je vaša plača v primerjavi z/s:



(1-zelo slaba, 5-zelo dobra)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

PRILOGA 4: Kaj podjetje dejansko nudi in kaj naj bi nudilo z vidika motiviranja?



(1-sploh se ne strinjam, 5-popolnoma se strinjam)

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

PRILOGA 5: Slovarček uporabljenih tujih izrazov

Angleško	Slovensko
Achievement	Dosežek
Advancement	Napredek
Affiliation	Pripadnost
Esteem needs	Potrebe po spoštovanju
Existence	Obstoj
Extrinsic Motivators	Zunanji motivatorji
Growth	Razvoj
Hygiene Factors	Higieniki
Intangible Assets	Neopredmeteno premoženje
Intrinsic Motivators	Notranji motivatorji
Performance	Uspešnost
Physiological needs	Fiziološke potrebe
Power	Moč
Recognition	Prepoznavnost
Relatedness	Pripadnost
Safety needs	Potrebe po varnosti
Self-actualisation needs	Potrebe po samouresničevanju
Social needs	Socialne potrebe
Stock Options	Delniške opcije
Hrvaško	Slovensko
Ekstrinzični-higijenski faktor	Higienik
Intrinzični faktor-motivator	Motivator