

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU
PODJETJA ORACLE**

Ljubljana, februar 2008

VESNA ROŽIČ

IZJAVA

Študentka Vesna Rožič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD.....	1
2 MOTIVACIJA.....	3
2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
2.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	4
2.1.2 Adelferjeva motivacijska teorija ali teorija EFG.....	5
2.1.3 Herzbergova motivacijska ali dvofaktorska teorija.....	6
2.1.4 Leavittova motivacijska teorija	8
2.1.5 Frommova motivacijska teorija.....	9
2.1.6 Vroomova motivacijska teorija	9
2.1.7 McGregorjeva teorija X in Y.....	10
2.1.7.1 Teorija X.....	10
2.1.7.2 Teorija Y.....	11
2.1.8 Reddinova teorija Z	12
2.1.9 Problemska motivacijska teorija.....	12
2.1.10 Ekonomska teorija motivacije	12
2.1.11 Teorija okrepitve	13
2.1.12 Teorija enakosti	14
2.1.13 Likertova modificirana teorija motivacije	14
2.1.14 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela.....	14
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN SODOBNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA ...	15
3.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	15
3.2 Sodobne strategije motiviranja	18
3.2.1 Materialne strategije motiviranja.....	18
3.2.2 Nematerialne strategije motiviranja.....	19
4 PODJETJE Oracle d. o. o., Ljubljana.....	20
4.1 Predstavitev podjetja Oracle d. o. o., Ljubljana*	20
4.1.1 Razdelitev po oddelkih znotraj podjetja	21
4.1.2 Izdelki in rešitve	22
4.1.3 Partnerji in stranke.....	23
5 RAZISKAVA MOTIVIRANJA V PODJETJU Oracle	25
5.1 Metodologija zbiranja podatkov.....	25
5.2 Rezultati ankete in njihova razlaga.....	26
5.2.1 Vzorec.....	26
5.2.1.1 Struktura anketirancev po spolu (v %).....	26
5.2.1.2 Struktura anketirancev po starosti (v %)	26
5.2.1.3 Struktura anketirancev po izobrazbi (v %).....	27
5.2.2 Predstavitev rezultatov raziskave	28
5.2.2.1 Struktura odgovorov na vprašanje »Kako ocenjujete vašo motiviranost za delo?« (v %)	28

5.2.2.2	Struktura odgovorov na vprašanje »Kakšna je vaša zavzetost na trenutnem delovnem mestu?« (v %)	29
5.2.2.3	Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj si zaposleni pri delu najbolj želijo glede na pomembnost, pri čemer 1 pomeni »najmanj pomembno« in 10 »najbolj pomembno.«	30
5.2.2.4	Struktura odgovorov na vprašanje »Kako se strinjate oziroma ne strinjate z naslednjimi trditvami?« (v %)	31
5.2.2.5	Struktura odgovorov na vprašanje »Ali v vašem podjetju veljajo naslednje trditve?« (v %)	32
5.2.2.6	Struktura odgovorov na vprašanje »Koliko se vam zdijo pomembne trditve, ki vplivajo na vašo zavzetost za delo?« (v %)	33
5.3	UGOTOVITVE IN PREDLOGI	34
6	SKLEP	36
	LITERATURA	38
	VIRI	39
	PRILOGA	

1 UVOD

Dandanes besedi kapital in vrednost pridobivata povsem drugačen pomen v menedžerski in poslovni filozofiji. Kapital organizacije, profitne ali neprofitne, vse bolj postajajo ljudje in njihova znanja, vrednost pa njihovi kreativni ter razvojni potenciali. Ljudje, njihov razvoj, motivacija in zadovoljstvo postajajo glavno orodje konkurenčnih sposobnosti in prednosti na izrazito konkurenčnem in globaliziranem svetovnem trgu. V težnji za ekonomski napredek postaja bitka za talente najmočnejša oblika konkuriranja, interni marketing pa vse pomembnejša zahteva v tem boju.

Ljudje, njihove veščine, znanja, kreativne in druge sposobnosti, specifični odnosi, klima v podjetju ter na splošno praksa upravljanja s človeškim potencialom so specifične za vsako posamezno podjetje in se jih ne da enostavno prevzeti oz. kopirati od nekoga drugega. Tehnologijo, računovodstveno ali finančno prakso in marsikaj drugega lahko uspešno prenesemo v našo organizacijo in tako izkoristimo dosežke uspešnih tržnih akterjev. Ljudje in odnosi med njimi pa so element organizacijske uspešnosti, ki se ga ne da preslikati od uspešnih zgledov v naše okvire. In prav ti so ključnega pomena za vse ostale organizacijske aktivnosti.

Številne spremembe, ki jih prinaša poslovanje sodobnih podjetij, postavljajo v ospredje zaposlenega kot ključnega subjekta pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Tako so številna med njimi prišla do spoznanja, da je izjemnega pomena razvijati nove strategije in programe, usmerjene v vse večje zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Pomembno je izpostaviti, da lahko le zadovoljen zaposleni, ki čuti pripadnost do svojega podjetja in je visoko motiviran za doseganje čim boljših rezultatov, te rezultate uspešno doseže oziroma jih celo preseže.

Slovenska podjetja so po osamosvojitvi stopila na liberalizirani trg, na katerem vse bolj svobodna konkurenca odloča o uspehu posameznega akterja. K temu je še prispeval naš vstop v Evropsko unijo, ki je domača podjetja soočil s še večjim številom konkurentov in manjšo stopnjo državne regulative in zaščite. Vse bolj je postal pomemben učinkovit menedžment – preživetje je podjetju omogočala le sposobnost enak oziroma boljši izdelek ali storitev ponuditi za nižjo ceno od konkurentov in mu ob tem dati večje zadovoljstvo. Pri doseganju tega cilja je postalo zelo pomembno, kako zadovoljni so v podjetju zaposleni in kakšen imidž podjetja torej širijo navzven.

Podjetja, ki so se tega dejstva pravočasno zavedla, poslujejo uspešneje od tistih, ki pomena zadovoljnih zaposlenih ne vrednotijo dovolj visoko. Za primer lahko navedemo podjetje Petrol, ki je pred kratkim skočilo na prvo mesto glede prihodkov podjetij v Sloveniji. Predsednik uprave je na vprašanja, kako jim je uspelo tako uspešno poslovati, velike zasluge pripisal zaposlenim v podjetju. V članku je ravno tako navedel, na kakšne načine podjetje stimulira svoje zaposlene, in dejal, da se zaveda, da je uspešen in zadovoljen kader

zelo pomemben za uspeh podjetja (Dovč, 2001, str.34). Pa vendar je v Sloveniji po naših opažanjih veliko tudi takšnih, ki zanemarjajo dobrobit zaposlenih. To so podjetja, ki postavljajo zadovoljstvo svojih zaposlenih med nepotrebne stroške, ali podjetja, ki dajejo prednost vsem drugim aktivnostim in izdatkom na svojem seznamu, manj pa ohranjanju in nadgrajevanju zadovoljstva v lastni hiši. Morda so to podjetja, ki so izrazito proizvodno ali tehnično usmerjena in se niti ne zavedajo potencialov, ki so skriti v ljudeh in jih lahko izkoriščamo le, če jih postavimo v okolje, kjer se bodo počutili varne, cenjene in kjer bodo za nenehno preseganje svojih zmožnosti stalno motivirani. Lahko so to podjetja, ki imajo zelo majhne proračune in so prepričana, da je nagrajevanje in motiviranje v domeni velikih korporacij. Mi smo mnenja, da bi prav vsa profitirala, če bi vložila del svojih sredstev v zadovoljstvo svojih zaposlenih, in da je to investicija, ki se zagotovo povrne.

Povzamem lahko, da je namen mojega diplomskega dela ugotoviti, kaj je to, kar ljudi motivira. Na kakšen način lahko podjetja svoje zaposlene spodbudijo k čim uspešnejšemu delovanju. Da bi našli odgovore na predhodno zastavljena vprašanja, moramo poznati definicijo besede motivacija. Pojem motivacije sem definirala v prvem delu svoje diplomske naloge. Prav tako sem поблиže predstavila motivacijske teorije. Te so si med sabo v določenih elementih različne, skupen pa jim je rezultat. Z dobrim poznavanjem ljudskih virov, njihovih potreb in pa hkrati teorij si lahko podjetje zagotovi maksimalno storilnost svojih zaposlenih. Vendar pa se teorija in praksa nemalokrat razlikujeta. Dostikrat je v praksi težje uresničiti teoretične postavke. Vse te postavke temeljijo na predpostavki, da podjetja dobro poznajo svoje zaposlene, da se zavedajo, kateri so dejavniki, ki jih spodbujajo in motivirajo k večji storilnosti. V praksi to ni vedno tako, predvsem ne v večjih podjetjih, v katerih je zaposleno večje število ljudi.

Pomembno je, da se podjetja zavedajo ključnega pomena motiviranega zaposlenega za uspešno poslovanje. Za uspešno motiviranje morajo podjetja poznati motivacijske teorije in prilagoditi te teorije klimi v podjetju. Z uporabo napačne teorije se lahko zgodi, da se doseže ravno nasprotni učinek. Zato je zares pomembno vedeti, kaj je tisto, kar motivira vsakega posameznika, in to čim bolje uporabiti, ker le tako bosta zadovoljni obe strani, tako zaposleni kot tudi podjetja.

S teoretičnimi raziskavami in analizami lahko pridemo do zaključkov stroke, z analizami podjetja pa lahko preverimo dejansko stanje. Cilj mojega diplomskega dela je raziskati konkretno podjetje, Oracle Software d. o. o. Ljubljana in ugotoviti, ali se naslanja na določene motivacijske teorije in ali jih maksimalno izrablja. Z izvedbo raziskave o motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih bomo skušali ugotoviti, kateri motivatorji zaposlene motivirajo. Na podlagi tega bom ugotovila, ali podjetje deluje maksimalno učinkovito, in predlagala, kako bi podjetje lahko izboljšalo svoj sistem, če se mi bo zdelo to primerno.

2 MOTIVACIJA

Preprosto povedano, motivacija obsega tri elemente:

(1) tisto, kar je pomembno osebi (2), v zameno za (3) želeno obnašanje (Milkovich, Newman, 2006, str. 309).

Obstaja veliko definicij, ki motivacijo opisujejo z različnih zornih kotov. V nadaljevanju podajam najzanimivejše definicije različnih avtorjev, ki sem jih zasledila pri prebiranju literature.

Lipičnik razlaga pojem motivacije kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Poudarja, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo in brez nje ne morejo biti dejavni. Predvsem izpostavlja motivacijo za delo, ki je ključnega pomena za uresničevanje ciljev zaposlenega in organizacije, v kateri dela (Lipičnik, 1998, str. 415).

Uhan navaja definicijo motivacije kot zbujanje hotenj, motivov, nastale v človekovem okolju ali njegovi notranjosti na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju in spreminjajo možnosti v resničnost. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Tako ta predstavlja kontinuiran spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan, 2000, str. 11).

Keenan meni, da človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti, kar pomeni, da brez te ne more biti dejaven. Še posebej je pomembna pri delu, saj pomaga zaposlenemu, da uresniči svoje in cilje podjetja. Značilno za visoko motiviranje ljudi je dobro in kvalitetno opravljeno delo ter doseganje zavidljivih rezultatov (Keenan, 1996, str. 63).

Motivacija predstavlja prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekaterih individualnih potreb (Vila, Kovač, 1997, str. 93).

Motivacija je tista razsežnost, do katere se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja (Babusek Medic, 2004, str. 53).

Musek opredeljuje motivacijo kot težnjo k zadovoljitvi potreb posameznika, kot kompleksno silo, sestavljeno iz različnih faktorjev, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju, v začrtani smeri k doseganju (Musek, 1982, str. 264).

Prava motivacija je notranja. Močno motivirani posamezniki sledijo ciljem, ki so zanje osebno zelo pomembni. Motivacija je na višku, ko se naši osebni cilji ujemajo s specifičnimi zahtevami našega dela in cilji organizacije. Takrat imamo radi svoje delo, smo predani, čutimo, kako rastemo, vidimo konkretne rezultate in imamo močan občutek, da ima naše delo smisel in namen – tak je občutek popolne motiviranosti in ta lahko pride le od znotraj (Stanković, 2003).

Lahko sklenemo, da je motivacija kompleksen pojav ter je zato ni mogoče enostransko opredeliti. Opredelitev motivacije v povezavi z delom in podjetjem poudarja, da je motivacija kompleks sil, ki spodbujajo in zadržujejo zaposlenega pri delu, oziroma da motivacija začenja in vzdržuje aktivnost v načrtovani smeri.

2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

S pojavom industrijske proizvodnje je prišlo do velikega interesa za praktično uporabo različnih metod in postopkov motiviranja zaposlenih. Značilno za vse motivacijske teorije je, da poskušajo razložiti vedenje ljudi in vzroke, ki posameznika spodbudijo k določenemu ravnanju. Teh teorij je veliko in opisujejo povezanost med človekovimi potrebami in njegovimi aktivnostmi. V nadaljevanju bom predstavila motivacijske teorije, ki so najpogosteje uporabljene in predstavljene tudi v literaturi s tega področja.

2.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

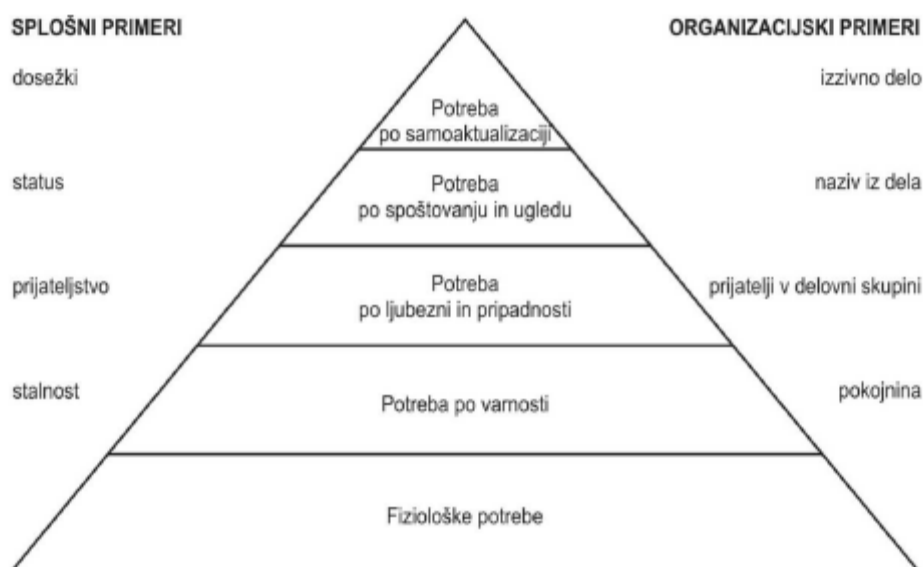
Maslow je menil, da je človeška aktivnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebe po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začenja na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju (Možina, 1994, str. 498).

Kar se tiče motivacije in motiviranja, je najpomembnejša Maslowova trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več, pač pa je največji motivator tista potreba, ki še ni zadovoljena, vendar je aktivirana (Juranič, 1980, str. 64).

Menedžerska uporabnost motivacijske teorije Maslowa je v tem, da lahko menedžerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko

uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi skleпали, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in različnih organizacijah kot tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem drugačne rezultate (Možina, 1994, str. 499).

Slika 1: Ponazoritev Maslowe hierarhije potreb



Vir: Musek, Pečjak, 2001, str. 96.

Maslowa teorija daje številne smernice za razumevanje delovne motivacije in opozarja, da je treba bolj poudarjati kontinuirani razvoj človeka, ter nakazuje vrsto sredstev in možnosti, ki so menedžerjem na razpolago pri zadovoljevanju različnih potreb zaposlenega. Ta teorija je bila deležna številnih kritik, kljub temu pa je najbolj razširjena tako v literaturi kot tudi v praksi menedžmenta.

2.1.2 Adelferjeva motivacijska teorija ali teorija EFG

Adelferjeva motivacijska teorija oziroma teorija EFG je dopolnitev Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb:

- potrebe po obstoju – v to skupino spadajo osnovne, eksistenčne in materialne potrebe. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, in potrebe po varnosti;
- potrebe po pripadnost – sem spadajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanašajo na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi;

– potrebe po osebni razvoju – nanašajo se na posameznika, da v popolnosti izkorišča in razvija svoje potenciale, pri čemer morajo biti zadovoljene nižje potrebe, da bi se lahko nato zadovoljile višje. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju, pa tudi človekove potrebe po samouresničevanju.

Ta teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavljajo hkrati. Prav tako upošteva individualne razlike med posamezniki in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njihove družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

2.1.3 Herzbergova motivacijska ali dvofaktorska teorija

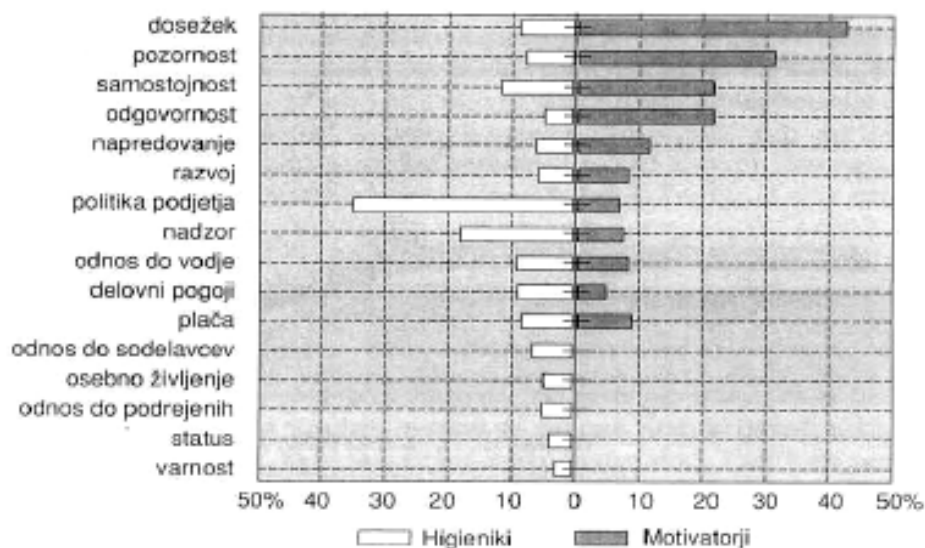
Frederic Herzberg, eden najvplivnejših učiteljev in svetovalcev menedžmenta, je podrobneje preučeval motivacijo in o tem napisal tudi več knjig. Njegove študije so razkrile, da zelo različni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in na nezadovoljstvo pri delu. To pomeni, da nasprotje od zadovoljstva je neobstajanje nezadovoljstva in nasprotno od nezadovoljstva je neobstajanje zadovoljstva.

Herzberg je pri svoji teoriji raziskoval, kakšen vpliv ima zadovoljstvo pri delu na motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Ugotovil je, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na posameznikovo zadovoljstvo z njegovim delom. Tako obstajata dve skupini dejavnikov (Uhan, 1989, str. 192):

1. *Motivatorji*: predstavljajo motivacijske dejavnike, ki neposredno spodbujajo zaposlene k aktivnosti. Nanašajo se na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Ti izvirajo neposredno iz dela in se imenujejo tudi intrinzični faktorji ali motivatorji. Povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Značilno za motivatorje je, da neposredno spodbujajo ljudi k delu, torej so zelo pomembni za motivacijo zaposlenega.

2. *Higieniki*: predstavljajo dejavnike okolja, za katere je značilno, da nimajo motivacijskega učinka na zaposlenega, se pravi, ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, vendar če niso prisotni, povzročajo nezadovoljstvo. To pomeni, da ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje.

Slika 2: Grafični prikaz Herzbergove motivacijske ali dvofaktorske teorije



Vir: Možina, 1994, str. 501.

Herzberg je s proučevanjem ugotovil, da skorajda ni faktorja, ki bi bil samo higienik ali samo motivator. Iz Slike 2 je razvidno, kateri dejavniki bolj spadajo v eno in kateri bolj v drugo skupino.

Med higienike sodijo dejavniki, kot so:

- politika podjetja,
- nadzor,
- odnos do vodje,
- delovni pogoji,
- plača,
- odnos do sodelavcev,
- osebno življenje,
- odnos do podrejenih,
- status,
- varnost.

Med motivatorje sodijo dejavniki, kot so:

- dosežek,
- pozornost,
- samostojnost,
- odgovornost,
- napredovanje,
- razvoj.

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Možina, 1994, str. 502).

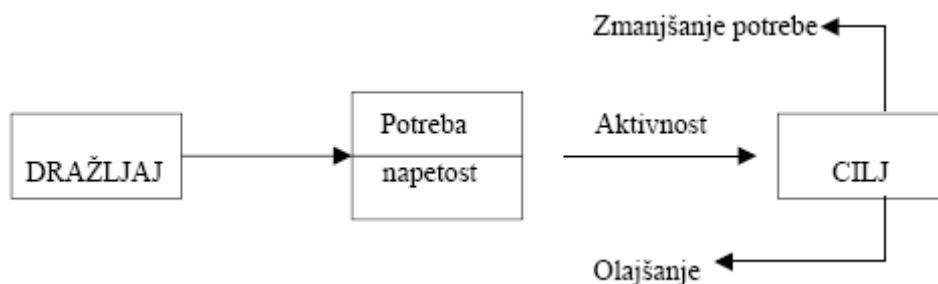
To pomeni, da se s primerno plačo in denarnimi nagradami lahko izognemo nezadovoljstvu zaposlenih, ne bodo pa ti motivirani za vložek več dela. Veliko je posameznikov, ki zapustijo dobro plačano, varno službo in jo zamenjajo za manj zanesljivo, ki pa jih obenem bolj izpolnjuje.

2.1.4 Leavittova motivacijska teorija

Avtor je poskušal razložiti shemo delovanja motivov nasploh. Ta shema pomaga menedžerju razumeti celotni proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz nje lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali zadovoljstvo. Brez tega olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo zastavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik, 1994, str. 499).

Faze tega motivacijskega ciklusa so (glej Sliko 3): **dražljaj**, ki pomeni v tem modelu spremembo v okolju ali osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec celotnega procesa je **potreba**, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. **Napetost** je stanje, ki sledi potrebi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, subjektivno oblikovanje potrebe, način, kako doživljamo potrebo. **Cilj** je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost. **Aktivnost** povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je **olajšanje**. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1994, str. 500).

Slika 3: Shema procesa Leavittove motivacijske teorije



Vir: Možina, 1994, str. 500.

2.1.5 Frommova motivacijska teorija

Fromm loči dve skupini ljudi. Prva skupina ljudi je tista, ki se nagiba bolj k »imeti«, to skupino ljudi bomo lažje motivirali z materialnim orodjem. Za to skupino ljudi je značilno, da si oblikujejo svoj status v družbi na podlagi tega, kar imajo, s tem mislim na materialne dobrine. Druga skupina je skupina ljudi, ki se nagibajo bolj k »biti«, in to skupino bomo lažje motivirali z nematerialnim orodjem. Ta skupina ljudi stremi k temu, da zavrača egocentričnost, egoizem in potrebe po materialnih dobrinah (lastnini). Fromm omenja, da imajo ljudje potencial nagibati se tako k »imeti« kot tudi k »biti«, vendar je socialno okolje tisto, ki uravnava, na katero stran se bo posameznik nagnil (Maclagan, 1998, str. 72).

2.1.6 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Posameznik izbira, se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Možina, 1994, str. 500).

Vroom pojasnjuje motivacijo za delo s pomočjo treh izhodiščnih pojmov: valenca, instrumentalnost in pričakovanje.

Valenca je po Vroomovem privlačnost cilja, ki je za posameznika lahko pozitivna ali negativna. V primeru pozitivne valence posameznika cilji privlačijo, v primeru negativne pa se jim želi izogniti. Zato se vrednost valence giblje od -1 do $+1$. Če je vrednost valence nič, pomeni, da je posameznik indiferenten glede doseganja cilja.

Instrumentalnost pomeni povezavo med dvema ciljema, posameznik mora doseči določen cilj, da bi lahko dosegel tudi tistega, ki je zanj bistvenega pomena.

Pričakovanje je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja (npr. večje prizadevanje pri delu bo pripeljalo do boljšega zaslužka). Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja.

Slika 4: Zmnožek pričakovanj, instrumentalnosti in valence

$$\text{MOTIVACIJA} = \boxed{\text{pričakovanje}} \times \boxed{\text{instrumentalnost}} \times \boxed{\text{valenca}}$$

Vir: Jurančič, 1980, str. 66.

Zmnožek med pričakovanjem, instrumentalnostjo in valenco je enak motivaciji. Če je eden izmed teh enak nič, motivacije ni (Jurančič, 1980, str. 66).

2.1.7 McGregorjeva teorija X in Y

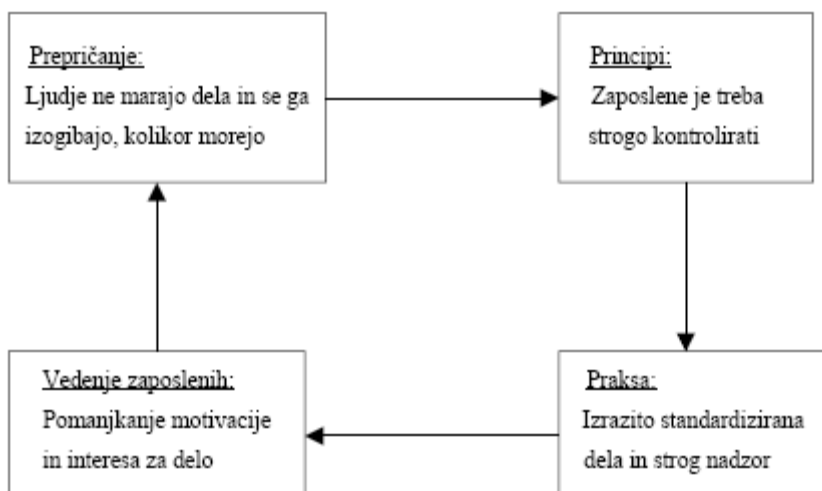
McGregorjeva teorija motivacije oziroma teorija X in Y temelji na dveh skrajnih možnostih človekovega obnašanja.

McGregor izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, ne le vodilnih. Naloga vodstva je enostavno opredeljena s tem, da uresničijo cilje podjetja. Njegova izhodiščna domneva je, da se človek do drugih vede tako, kakršni misli, da so. Zato je pomemben nazor vodilnih o delavcih. Tradicionalni nazor klasične organizacijske teorije glede na nove pogoje ne ustreza več (Možina, 1994, str. 62).

2.1.7.1 Teorija X

Teorija X trdi, da povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je le mogoče. Zato je treba ljudi siliti k delu, moramo jih stalno nadzorovati in jim groziti s kaznimi. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in kadar je le mogoče, iščejo formalna navodila za delo. Večina ljudi išče varnost in ima nizke ambicije (Vila, Kovač, 1997, str. 95).

Slika 5: McGregorjeva teorija motivacije X



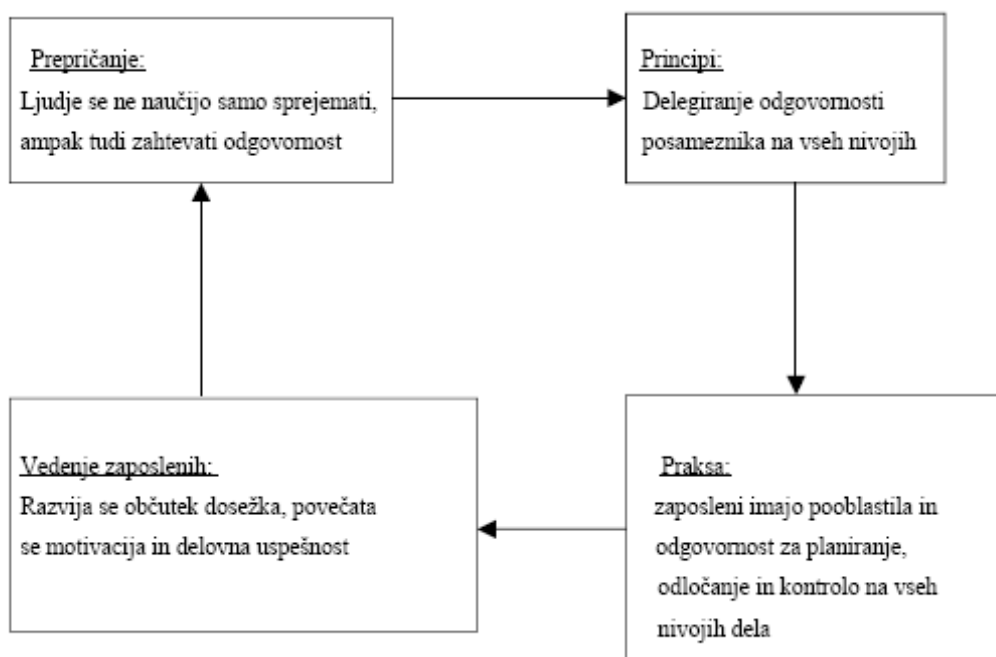
Vir: Vila, Kovač, 1997, str. 95.

Teorijo Y je McGregor razvil na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja, ki jo je poimenoval teorija X, ter Maslowe teorije o hierarhiji človekovih potreb (Kavčič, 1991, str. 82).

2.1.7.2 Teorija Y

Teorija Y trdi, da je za človeka delo tako naravna stvar kot igra ali počitek, v določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva. Če ljudje verjamejo v zastavljene cilje in z njimi soglašajo, se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo. Povprečen človek išče in prevzema odgovornost, človeške inovativne sposobnosti so razprostrte po vsej populaciji. V modernem industrijskem svetu se ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo (Vila, Kovač, 1997, str. 95).

Slika 6: McGregorjeva teorija motivacije Y



Vir: Vila, Kovač, 1997, str. 95.

Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s »palico«. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki se poslužujejo teorije Y – z nastavljanjem »vabe«, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in/ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno.

2.1.8 Reddinova teorija Z

Medtem ko sta teoriji X in Y dve skrajnosti človeškega obnašanja, teorija Z opazuje človeka z realnih izhodišč, brez skrajnosti. Osnove te teorije so (Vila, Kovač, 1997, str. 95):

- človek ima voljo,
- naklonjen je dobremu in slabemu,
- medčloveški odnosi spodbujajo človeka,
- razum človeka motivira,
- medsebojna odvisnost je osnovni način človekovega medsebojnega delovanja,
- stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na druge.

Ta teorija govori v prid visoki usmerjenosti vodij k nalogam in hkrati k ljudem, kar omogoča sodobni metodološki pristop, kot so projekti, skupinsko in timsko delo. Te oblike dela dajejo dejansko največ možnosti za usklajeno delo, smiselne in pravočasne odločitve ter učinkovito in uspešno delo organizacije. V ospredju je vodja, ki s svojimi metodami motivira zaposlene, da učinkovito in uspešno opravijo naloge.

2.1.9 Problemska motivacijska teorija

Ljudje kako situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo hočejo spremeniti. Situacije, ki ne ustrezajo temu pogoju, ljudje ne označujejo kot problematične. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k iskanju rešitve.

Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in usmerjata človekovo aktivnost. Čeprav mnogi svoja hotenja kontrolirajo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe (Možina et al., 1994, str. 503).

2.1.10 Ekonomska teorija motivacije

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so spodbuda oziroma motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za njihove zaslužke (Uhan, 2000, str. 22).

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa postane stabilna in stalna, je med delavci sprejeta kot dejstvo in izgubi motivacijski učinek.

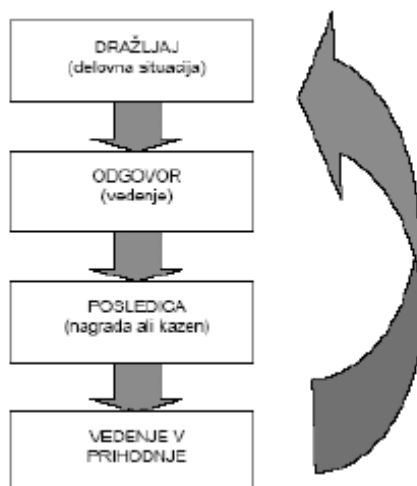
Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela ter s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju in obstoju svoje družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot pa delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena. Čim bolj je z zaslužkom delavcu in njegovi družini zagotovljen normalen obstoj ter tudi socialna varnost za naslednje obdobje, tem bolj se poleg materialne motivacije kot motivacijski dejavnik pojavljajo še drugi dejavniki. Tako teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim ter t. i. materialistom (Uhan, 2000, str. 22).

2.1.11 Teorija okrepitve

Nagrada in kazen sta pomembna dejavnika za motiviranje zaposlenih. Ideja, kako z nagrado in kaznijo lahko spreminjamo človekovo vedenje, temelji na znani Skinnerjevi teoriji okrepitve. Po teoriji je vedenje v funkciji njegovih posledic. Skinner je preizkušal teorijo na živalih in ljudeh ter pri tem opazil, da se živali in ljudje naučijo vedenja glede na posledice.

Osnovni vedenjski krog poteka torej tako, kot prikazuje Slika 7. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki je bodisi nagrada ali kazen. Vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje (Možina, 1994, str. 508).

Slika 7: Osnovni vedenjski model krog



Vir: Možina, 1994, str. 508.

2.1.12 Teorija enakosti

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljeni ponovno vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor si zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu namreč upira.

Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Precej očitno se pojavlja na področju plače. Če ima zaposleni občutek, da daje organizaciji več, kakor dobiva od nje v obliki plače, se bo v njem rodil občutek neenakosti. Občutek zaposlenega pa se sčasoma spreminja. Starejši delavec od organizacije pričakuje za svoj vložek več kot mlajši, ker vanj ne šteje samo svojega trenutnega dela, ampak tudi zvestobo organizaciji, česar mu po njegovem nihče ni nikoli plačal. Tako nastanejo primerjave med plačami zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi, med moškimi in ženskami. Te primerjave dodatno vplivajo na občutek pravičnosti (Možina, 1994, str. 505).

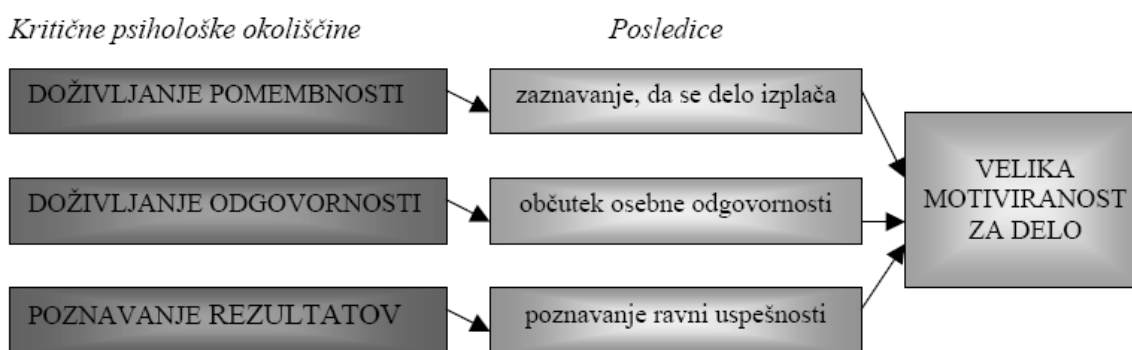
2.1.13 Likertova modificirana teorija motivacije

Likert je zasnoval svojo teorijo leta 1978. Temeljne ideje te teorije so, da je produktivnost skupine v veliki meri odvisna od načina vodenja in stališč članov skupine in njihovih vodij. Meni, da je način vodenja precej odvisen od porazdelitve vpliva in moči v strukturi organizacije. Iz tega sledi, da so stališča, zaznavanja, čustva in interesi članov postavljeni v širši socialni okvir, kjer igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja, informiranja, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem (Možina, 1994, str. 169).

2.1.14 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih. Spodnja slika prikazuje tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika. Če doživi posameznik, ki je zaposlen v podjetju, pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven njegove uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo (Možina, 1994, str. 502).

Slika 8: Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela



Vir: Možina, 1994, str. 502.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN SODOBNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Sodobne strategije motiviranja združujejo vse prednosti zgoraj opisanih, ožje usmerjenih teorij in skušajo posredovati celovito, čim bolj natančno, realno in uporabno razlago, kako v današnjem času in okoliščinah učinkovito motivirati zaposlene in imeti od tega koristi v končni obliki večjega dobička in prednosti pred konkurenti. Da bi lahko opredelili sodobne strategije motiviranja, pa se moramo najprej spoznati s samim pojmom zadovoljstva zaposlenih.

3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

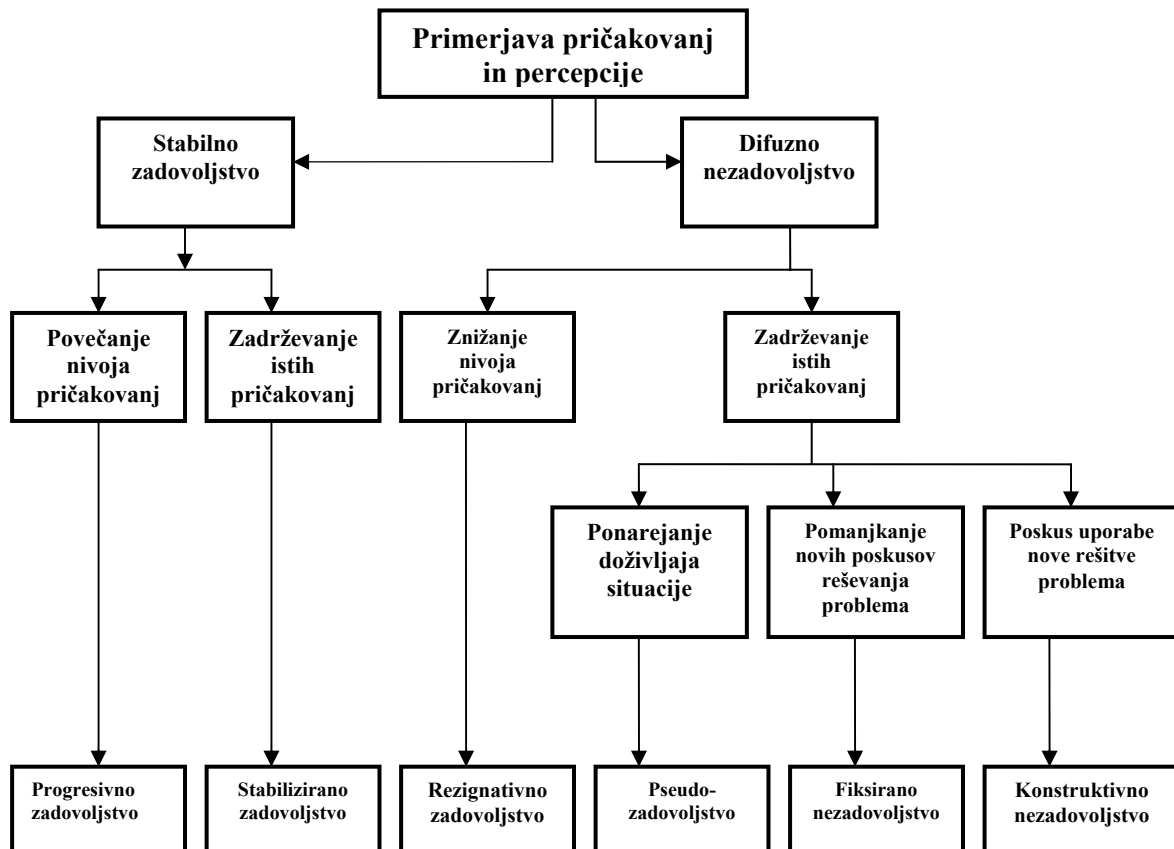
Zadovoljstvo definiramo kot mentalno stališče posameznika do delovnega okolja, posebej v odnosu do podjetja, menedžerjev, sodelavcev, organizacije dela ipd. Zadovoljstvo je v soodvisnosti od ozračja v družini, zdravja, plač in nadomestil ter delovnih pogojev (Vujić, 2004, str. 218).

Zadovoljstvo zaposlenih je ključni dejavnik sposobnosti podjetja, da učinkovito odgovarja na zahteve in potrebe kupcev, zmanjšuje stroške (manjši stroški pridobivanja in usposabljanja novih zaposlenih ter učinkovitejše delo več usposobljenih delavcev, ki delajo hitreje in so seznanjeni s svojimi nalogami in kupci) ter tako povečujejo rast podjetja in njegovo dobičkonosnost.

Številne raziskave dokazujejo, da zadovoljni, visoko motivirani zaposleni s pozitivnim razmišljanjem delajo učinkoviteje. Ti so v veliki meri predani kontinuiranemu napredku in kvaliteti. Zaradi tega zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva na proces kvalitete, medtem ko proces kvalitete determinira stroške kvalitete in zadovoljstvo porabnikov. Z vidika teoretične in menedžerske perspektive je nujno identificirati dejavnike zadovoljstva zaposlenih, kontinuirano spremljati zadovoljstvo in uporabiti pravilne metode za ustvarjanje zadovoljstva in lojalnosti zaposlenih (Matzler, Renzl, 2006, str. 1262).

Zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih sta kritična dejavnika za sposobnost podjetij, da učinkovito odgovarjajo na potrebe kupcev. Številne raziskave kažejo, da zadovoljstvo zaposlenih in kvaliteta dela predstavljata pomemben aspekt poslovanja, in obvezno jih je treba vključiti v vsak sistem merjenja in ocenjevanja rezultatov poslovanja. Spremljanje rezultatov zaposlenih je nujno, kajti zadovoljstvo, motivacija in predanost so osnova za uspeh podjetja.

Slika 9: Nastanek različnih vrst zadovoljstva



Vir: Bruggemann et al., 1975, str. 137.

V primeru, da so percepcije večje ali enake pričakovanjem, nastaja stabilno zadovoljstvo. Pri ponovnem vrednotenju istega objekta oseba lahko zadrži enaka pričakovanja. V tem primeru nastane stabilizirano zadovoljstvo. V drugem primeru lahko oseba seznanjena s svojimi pričakovanji in definira za prihodnost višji nivo pričakovanja. Novi nivo pričakovanja se lahko nanaša na povečana pričakovanja glede na pretekle izkušnje ali pa lahko predvidi oziroma predpostavi do tedaj latentne, še nezadovoljene potrebe. Takšna vrsta zadovoljstva se imenuje progresivno zadovoljstvo.

Če oseba doživi difuzno nezadovoljstvo, nastajajo disonance, ki jih oseba poskuša odpraviti. Resignirano zadovoljstvo nastaja iz resignacije predhodnega nezadovoljstva.

Po Burggemanovem mnenju za osebo, ki ostaja trdno pri svojih pričakovanjih, obstajajo tri alternative reševanja nastalega nezadovoljstva. Ena je možnost ponarejanja stvarnega doživljanja situacije oziroma percepcije. Tu govorimo o prihodnjih prilagajanjih percepcije pričakovanjem, a v primeru nastanka zadovoljstva ga imenujemo psevdozadovoljstvo.

Druga možnost je, da pri obstoječem nezadovoljstvu oseba zadrži nivo pričakovanj, in v tem primeru nastane tako imenovano fiksirano nezadovoljstvo. Oseba ne poskuša rešiti problema, a prav tako ni pripravljena prilagoditi nivoja svojih pričakovanj realnemu stanju. Na področju zadovoljstva z delom nastane ta situacija v primeru, da za zaposlenega v njegovem podjetju ne obstajajo možnosti izboljšanja delovne situacije, sprememba delovnega mesta pa ni možna zaradi osebnih ali splošnih omejitev.

Tretja možnost je reagiranje na difuzno nezadovoljstvo, iskanje rešitve problema in poskus, da se tako doseže inducirano povečanje pričakovanj. V tem primeru je oseba konstruktivno nezadovoljna. Na področju organizacije in psihologije dela so možne naslednje rešitve problema: dialog s sodelavci in nadrejenimi, menjava delovnega mesta ipd.

Da bi delodajalci vedeli, kaj zaposleni menijo o svojem delu in ali so z njim zadovoljni, je treba redno izvajati vprašalnik (običajno enkrat letno). Pri izdelavi vprašalnika moramo vključiti tudi zaposlene, ker bodo oni opozorili na dimenzije zadovoljstva, ki so po njihovem mnenju pomembne.

Zadovoljstvo z delom je pogosto povezano z motivacijo. Zadovoljstvo lahko definiramo kot mentalno stanje posameznika v odnosu do delovnega okolja, še posebej do podjetja, vodilnega, zaposlenih, organizacije dela ipd. Na zadovoljstvo vlivajo tudi odnosi v družini in zdravje, nadrejeni ter plača in delovni pogoji (Deželjin, 1996, str. 155).

Ledford opisuje, kako je obstanek ideologije o »srečnem produktivnem zaposlenem«, ne glede na pomanjkanje empiričnih dokazov, ki bi to podprli, pogojen z zgodovinskim približevanjem interesom menedžerjev, zaposlenih in znanstvenikov. S perspektive menedžmenta, teze, da so srečni zaposleni najproduktivnejši, prikriva upravičene razloge konflikta med zaposlenimi in menedžmentom ter spodbuja manipulacijo zaposlenih s strani menedžmenta. Po drugi strani lahko zaposleni uporabijo isto tezo, da bi podprli svoje zahteve za povečanje plače in izboljšanje delovnih pogojev. Ledford meni, da obstaja tendenca pretiranega posploševanja s poudarkom na iskanju načina s katerim izboljšamo delovno razmere in učinkovitost (v mislih imamo predvsem moralno, produktivnost, kvaliteta, timsko delo, predanost zaposlenih in njihova fluktuacija) (Ledford, 1999, str. 27).

Rucci navaja, da so rezultat večjega zadovoljstva kupcev in boljši finančni rezultati posledica menedžerskih naporov za izboljšanje zadovoljstva in lojalnosti zaposlenih. Temu pravi »employee-customer-profit chain« (Rucci, 1998, str. 85).

Pri svojem raziskovanju odnosa med medsebojnim zaupanjem zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih in njihovi predanosti Metzler in Renzl menita, da zaupanje ne vpliva le na odnose v delovnem okolju, kot je zadovoljstvo zaposlenih, ampak predstavlja tudi zelo važen dejavnik obnašanja na delovnem mestu, kot na primer prenašanje znanj in izkušenj (Matzler, Renzl, 2006, str. 1263).

3.2 Sodobne strategije motiviranja

Motiviranje in nagrajevanje sodita med ključne naloge in funkcije menedžmenta človeškega potenciala v organizaciji in med najvažnejše naloge menedžerjev, ki so pri motiviranju zaposlenih odločujoči faktor. Vplivata na uresničevanje organizacijskih ciljev, zadrževanje kvalitetnega kadra v organizaciji, povečanje zadovoljstva in kvalitete življenja ter na odstranitev neproduktivnega obnašanja, ki zmanjšuje organizacijsko uspešnost.

Dokazano je, da so nemotivirani zaposleni (Bahtijarević, 1999, str. 601):

- manj produktivni in delovno uspešni;
- niso zainteresirani za kvaliteto proizvodov in storitev;
- ne identificirajo se in se ne vežejo na organizacijo, zmeraj so jo pripravljene zapustiti;
- niso zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj in uspešnost.

Ključno pravilo je, da mora sistem nagrajevanja in motiviranja temeljiti na tistem, kar želimo doseči – *treba je nagradjevati tisto, česar želite imeti več* (visoka produktivnost, manjši stroški, stalne inovacije, kakovostni izdelki in storitve, usmerjenost na porabnike), oziroma izpostaviti tiste oblike obnašanja, ki bodo pripeljale k uresničitvi organizacijske poslovne strategije in ciljev.

Enostavno določen smisel celovitega motivacijskega sistema je *dvigniti individualno delovno uspešnost z »ustvarjanjem«* in nagrajevanjem zaželenih oblik obnašanja. Na tej stopnji je pomembno vključevati različne motivacijske strategije.

Prav zaradi tega so bile razvite različne strategije, s katerimi dvigujemo motivacijo za delo. Te lahko razdelimo v dve osnovni značilni skupini (Bahtijarević, 1999, str. 606):

- materialne oziroma finančne;
- nematerialne oziroma nefinančne.

3.2.1 Materialne strategije motiviranja

Materialna, donosno finančna stimulacija je zapletena konstrukcija različnih oblik motiviranja (Bahtijarević, 1999, str. 613).

V Tabeli 1 (na str. 19) so predstavljeni možni primeri klasifikacije skupnih materialnih kompenzacij.

Tabela 1: Možni primeri klasifikacije materialnih kompensacij

		NEPOSREDNE MATERIALNE KOMPENZACIJE	POSREDNE MATERIALNE KOMPENZACIJE
NIVO	posameznik	<ul style="list-style-type: none"> – plača – bonusi in spodbude – nadomestila za inovacije in izboljšanja – nadomestila za širitev znanja in fleksibilnost – ostale spodbude 	<ul style="list-style-type: none"> – štipendije in šolnine – študijska potovanja – specializacije – plačane odsotnosti in prosti dnevi – službeni avto – menedžerske beneficije
	podjetje	<ul style="list-style-type: none"> – bonusi, vezani na rezultate in dobiček organizacijske enote ali podjetja – delež v dobičku – delež pri lastništvu (delnice) 	<ul style="list-style-type: none"> – pokojninsko zavarovanje – zdravstvena zaščita – življenjska in druga zavarovanja – nadomestila za brezposelnost – izobraževanje – letni dopust – »božičnica« itd.

Vir: Bahtijarević Šiber, 1999, str. 614.

Neposredne materialne kompensacije zaposleni dobiva v denarju. Posredne materialne kompensacije prispevajo k materialnemu standardu posameznika, kar pomeni, da jih zaposleni ne prejmejo v obliki denarja, temveč v obliki različnih uslug. Neposredne kompensacijske nagrade so vezane za delo, posredne pa na pripadnost podjetju.

Del materialnih nagrad se nanaša na posamezni nivo in temelji na individualnem delu in učinku, medtem ko je drugi del vezan na organizacijski nivo in se distribuira na podlagi organizacijskih programov ali politike in uspešnosti pri doseganju ciljev.

Vse sodobne organizacije ponujajo nekaj vrst posrednih materialnih kompensacij. Beneficije svojim zaposlenim: beneficije varnosti, plačilo prostega časa in uslug zaposlenih.

3.2.2 Nematerialne strategije motiviranja

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo različno: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja njihovih idej, tretje zanima predvsem strokovni razvoj (Gruban, 2006, str. 21). Nedenarne nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagrajamo takoj po dosežku. Tako je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2004, str. 56).

Če nagrajujemo samo najuspešnejše, se lahko pojavi težava, da so nagrajeni isti ljudje in ker drugi zaposleni čutijo, da nagrade ne bodo mogli dobiti, ta lahko izgubi motivacijsko moč. Zato je smiselno usklajeno uporabljati in povezovati nagrade za vse zaposlene, nagrade za izredne zasluge posameznikom in pa pohvale za dobro izvedene projekte.

Z namenom širšega motiviranja zaposlenih v podjetju so bile razvite in se uporabljajo različne nematerialne strategije (Bahtijarevič, 1999, str. 668):

- oblikovanje delovnih nalog;
- slog menedžmenta in vodenja;
- sodelovanje;
- upravljanje s pomočjo ciljev;
- fleksibilen delovni čas in programi;
- pohvale;
- organizacijska kultura;
- usposabljanje in razvoj kariere;
- priznavanje uspeha;
- povratne informacije;
- samomotiviranje.

4 PODJETJE Oracle d. o. o., Ljubljana

4.1 Predstavitev podjetja Oracle d. o. o., Ljubljana*

Podjetje Oracle Software, d. o. o., Ljubljana, skrajšano ime Oracle d. o. o., Ljubljana (v nadaljevanju Oracle), s sedežem na Dunajski 156, je bilo ustanovljeno 23. 01. 1992 in je v 100 % lasti družbe Oracle korporacija¹. Osnovni kapital znaša 209.486.000 SIT, zadnja sprememba v sodnem registru je bila zabeležena 12. 06. 2000, ko je Oracle korporacija dokapitalizirala družbo z vložkom 200.000.000 SIT in s tem pokazala zaupanje slovenski podružnici in začrtala smernice za prihodnost.

Oracle je do konca leta 2003 skrbel še za nekaj držav bivše Jugoslavije (Bosna in Hercegovina, Črna gora, Kosovo, Makedonija in Srbija) ter Albanijo. Naštete države skupaj z Bolgarijo in Hrvaško tvorijo Adriatik regijo. Adriatik regija pa spada v južnoevropski del Oracle EMEA². Od konca prvega kvartala poslovnega leta 2004 pa se je Oracle osredotočil na domači trg in postal del regije NCEE³, skupaj z ostalimi državami, ki so se 1. maja 2004 priključile Evropski uniji. Oracle v celoti sledi viziji matične družbe in jo uveljavlja tako v Sloveniji kot v ostalih državah.

*Večina povzeto po internem gradivu Oracle d. o. o., Ljubljana.

¹ Korporacija Oracle – uradno ime Oracle Corporation s sedežem Redwood Shores, 500 Oracle Parkway, Kalifornija, Združene države Amerike.

² EMEA – Europe, Middle East, Africa.

³ NCEE – North, Central & East Europe.

Poleg pisarne v Ljubljani imajo v najemu tudi pisarno v Sarajevu in Beogradu. Kompletно poslovanje za vse države regije Adriatik, razen za Bolgarijo in Hrvaško, poteka prek Oracle Slovenija, tako pogodbe s kupci kot tudi plačila dobaviteljem. Oracle začetek januarja 2008 zaposluje 33 redno zaposlenih, 8 pogodbenih delavce ter nekaj rednih študentov. Poslovanje razdelimo na pet glavnih področij dejavnosti:

- prodaja (Sales) in trženje (Marketing);
- tehnična podpora (Support services);
- svetovanje (Consulting services);
- izobraževanje (Oracle University);
- finance in administracija (F & A).

4.1.1 Razdelitev po oddelkih znotraj podjetja

Generalni direktor je zakoniti zastopnik podjetja brez omejitev. Člani upravnega odbora, ki ga imenujemo kolegij, so vodje posameznih oddelkov: indirektna prodaja, rešitve, trženja, tehnične podpore, svetovanja, izobraževanja ter financ in računovodstva.

Prodaja in trženje

Direktor vodi obenem tudi prodajni oddelek, kot je običajno v ostalih manjših podružnicah Oracle v svetu. Osredotoča se predvsem na prodajne aktivnosti in sodelovanje z Oraclovimi partnerji. Z iskanjem novih strank in prodajo izdelkov skuša oddelek povečati svoj tržni delež, ki na področju podatkovnih baz znaša že več kot 60 %. Prodajni oddelek nima le prodajalcev, pač pa tudi močno skupino za pomoč prodaji (predprodajni oddelek), ki jo sestavljajo svetovalci za pomoč prodaji, specializirani po proizvodih, skupina za marketing, ki skrbi za zagotavljanje javne prepoznavnosti Oracla ter organizacijo raznih dogodkov in seminarjev, kjer se Oracle pojavlja. V prodajo spada tudi oddelek posredne prodaje, ki je zadolžen za delo z Oraclovimi poslovnimi partnerji.

Tehnična podpora

Naloga oddelka je zagotavljanje tehnične podpore vsem obstoječim Oraclovim strankam. Tehnična podpora poteka prek interneta ali telefonsko. Oddelek tehnične podpore je popolnoma globaliziran in je voden centralno. S tem zagotavljamo, da vsak uporabnik, ki zahteva pomoč prek telefona ali interneta, dobi na voljo najboljšega strokovnjaka v danem trenutku. Lokalni strokovnjaki iz tehnične podpore ponujajo tudi posebne oblike svetovanja in vzdrževanja pri kupcih, tako imenovane APS (Advanced Product Services).

Svetovanje

Skupina za svetovanje, ki jo vodi vodja svetovanja, se ukvarja predvsem s svetovanjem strankam in partnerjem doma ter v tujini. Storitve obsegajo svetovanje pri vpeljavi aplikacij, prenovi informacijskih sistemov in organizaciji podatkovnih baz. Zaposleni v tem oddelku morajo biti poleg tehničnega poznavanja Oracla tudi dobro seznanjeni s poslovnimi procesi, da lahko strankam izčrpno in pravilno svetujejo.

Izobraževanje

Oddelek izobraževanja vodi vodja izobraževanja. Skrbi za izčrpne in kakovostne izobraževalne tečaje po svetovnih standardih za uporabnike Oraclove programske opreme. Ti tečaji potekajo v treh moderno opremljenih učilnicah. Tečaji, ki jih ponuja Oraclovo izobraževanje, pokrivajo vsa področja programske opreme, ki jo Oracle trži v Sloveniji in svetu.

Finance in računovodstvo

Oddelek za finance in računovodstvo se sicer ne uvršča med tako imenovane »revenue generated«⁴ oddelke, pač pa je v veliko pomoč notranjim uporabnikom informacij, predvsem vodjem oddelkov. Računovodstvo vodimo po slovenskih računovodskih standardih in vzporedno po ameriških (US GAAP)⁵ za potrebe matične korporacije.

4.1.2 Izdelki in rešitve

Kot je bilo že prej omenjeno, predstavljajo partnerji Oraclov najpomembnejši prodajni kanal. Domala vsi Oraclovi partnerji uporabljajo in prodajajo svoje rešitve, zgrajene s pomočjo Oraclovih orodij in vključene v Oraclovo podatkovno bazo. Prodaja baze danes predstavlja večino celotne prodaje licenc.

Oracle Database je vodilna objektno-relacijska podatkovna baza v svetu. Je stabilnejša kot katera koli druga, poleg tega pa uporabnikom ponuja več kot ostale podatkovne baze. Oracle predstavlja temeljno tehnologijo za katero koli profesionalno računalniško okolje, ne glede na to, če jo uporabljate za svoje spletne strani, velike aplikacije, podatkovna skladišča ali kot osnovo OLTP-sistemov.

Po Oraclovi uvedbi novega internetnega načina poslovanja se internetne rešitve tudi v Sloveniji vztrajno razvijajo. Temelj Oraclovih internetnih rešitev je aplikacijski strežnik Oracle Application Server.

Oracle Application Server 10g je najhitrejši in najcelovitejši integrirani J2EE-aplikacijski

⁴ Revenue generated je angleški izraz za generiranje prihodkov.

⁵ US GAAP je kratica za ameriške računovodske standarde.

strežnik. Z njim stranke prihranijo z uporabo vgrajene programske opreme za portale, mobilne in glasovne komunikacije, predpomnilnika spletnih strani, učinkovitih orodij za poslovno obveščanje, zmožnosti celovite integracije in drugega. Vse to je vnaprej integrirano v enoten izdelek. Oracle AS 10g podpira vse pomembnejše računalniške standarde (J2EE, Web services in XML), njegova odprta in integrabilna arhitektura pa zagotavlja, da so vaše spletne aplikacije povezljive z vašim IT-okoljem (Oracle Applications, 2007).

Oracle baza 10g in Oracle AS s svojo edinstveno stabilnostjo, zanesljivostjo in varnostjo zagotavljata neprekinjeno delovanje vaših najpomembnejših poslovnih aplikacij (Oracle Database, 2007).

Tretji, najnovejši Oraclov izdelek pa je Oracle Collaboration Suite, integrirana zbirka podjetniških aplikacij, ki skrbi za vso komunikacijo med posamezniki in skupinami, poleg tega pa tudi za vso vsebino in spremljajoče informacije, ki jih njeni uporabniki ustvarijo. Oracle Collaboration Suite ponuja e-pošto, glasovno pošto, datotečne storitve in integriran sistem za iskanje ter omogoča dostop do informacij prek kakršnega koli vmesnika (standardnih namiznih odjemalcev, datotečnih protokolov, spleta, mobilnikov in telefona). Z uporabo visoko skalabilne in zanesljive podatkovne baze Oracle9i je Oracle Collaboration Suite rešitev za podjetja, ki morajo zanesljivo upravljati z nestrukturiranimi podatki (elektronsko pošto, dokumenti, glasovno pošto, spletnimi stranmi, večpredstavnostnimi vsebinami, XML-datotekami itd.) (Oraclovi izdelki, 2007).

Zadnji v seriji Oraclovih izdelkov je Oracle E-Business Suite. 15. marca 2003 so objavili slovensko različico EBS (Oracle E-Business Suite), ki je bila v letu 2004 prevedena v slovenski jezik in usklajena s slovenskimi in mednarodnimi računovodskimi standardi. Gre za obširno zbirko poslovnih aplikacij za celo podjetje, ki je v celoti dostopna prek interneta. Ne glede na to, ali stranke v poslovanje vpeljujejo posamezen modul ali celotno zbirko, lahko Oracle E-Business Suite pomaga uporabnikom do ustrežnejših odločitev na podlagi boljših informacij, deliti združene informacije prek celotnega podjetja, znižati IT-stroške in učinkoviteje izvajati poslovanje.

4.1.3 Partnerji in stranke

Oracle v Ljubljani je ena najmanjših svetovnih podružnic družbe Oracle. Enega najpomembnejših prodajnih kanalov predstavljajo poslovni partnerji. Ti so večinoma lokalni – to je slovenski partnerji – vendar pa je Oracle Slovenija vzpostavil partnerske odnose tudi z nekaterimi globalnimi svetovalnimi podjetji in dobavitelji informacijskih tehnologij, kot so HP, IBM, Sun, Deloitte-Touche, S&T itd.

Oracle Slovenija sodeluje z več kot 80 lokalnimi partnerji, ki slovenskim kupcem ponujajo lastne rešitve, razvite z Oraclovo tehnologijo (podatkovno bazo, aplikacijskim strežnikom in orodji). Stranke družbe Oracle Slovenija (skupaj jih je več kot 250) pokrivajo različne poslovne dejavnosti. Oracle sodeluje s temi strankami neposredno (npr. prek svetovanja) ali prek poslovnih partnerjev.

Med glavnimi področji, ki jih Oracle pokriva, so:

Javni sektor

Oraclova tehnologija je priznana kot standardna razvojna in operativna platforma s strani Centra vlade za informatiko. Oraclovi poslovni partnerji (MAOP, IXTLAN, SRC.SI in drugi) so s strani CVI-ja pooblaščen za prijavo na vladne razpise in razpise vladnih agencij.

Telekomunikacijska podjetja v Sloveniji

Skoraj vsa telekomunikacijska podjetja že uporabljajo Oraclove podatkovne baze. Poslovni partnerji, kot sta Marand in IRC, so specializirani za ti področji in ponujajo specializirane rešitve, kot so npr. sistemi za obračun.

Finančno-storitvena podjetja (banke in zavarovalnice)

Vse banke v Sloveniji, z izjemo NLB, in vse večje slovenske zavarovalnice, z izjemo Triglava, poganjajo poslovno-kritične aplikacije na podatkovni bazi Oracle.

Trgovska podjetja

Večja slovenska trgovska podjetja (Merkur, Mercator, Tuš, Magistrat International) za svoje poslovne aplikacije uporabljajo podatkovno bazo Oracle in rešitve domačih Oracle partnerjev. Specializirana partnerska podjetja za trgovsko področje so Gold, RCL in S&T

Proizvodnja

Nekatera večja slovenska proizvodna podjetja uporabljajo Oracle, večina obstoječih poslovnih aplikacijskih paketov (SAP, Baan), postavljenih v Sloveniji, uporablja Oracle kot podatkovno platformo (Gorenje, Iskra, Elan itd.).

Lokalni partnerji (npr. Kopa) so izredno dejavni na področju proizvodnje in podpirajo poslovanje nekaterih uveljavljenih slovenskih podjetij (Pivovarna Laško, Perutnina Ptuj).

Zdravstvo

Oraclovi partnerji, kot je Infonet, ponujajo specializirane zdravstvene aplikacije. Na področju zdravstva se v prihodnosti obeta veliko število poslovnih priložnosti.

Mediji

RTV Slovenija je standardiziral svojo tehnološko platformo na Oraclovi podatkovni bazi, aplikacijskem strežniku in orodjih. Aplikativne rešitve na tem področju razvijajo predvsem poslovni partnerji, kot je IRC.

Jasno je, da oddelek svetovanja in partnerski oddelek ponujata veliko rešitev raznim strankam. Po drugi strani pa imajo te stranke, predvsem večja podjetja, dokaj velike IT-oddelke, ki tudi sami razvijajo splošne in specializirane rešitve. Med temi podjetji so ELES, Mercator, Merkur in drugi.

5 RAZISKAVA MOTIVIRANJA V PODJETJU Oracle

Pri teoretičnem delu diplomske naloge sem opisala, kaj motivacija je in katere motivacijske teorije poznamo. V empiričnem delu želim teorijo uporabiti na konkretnem primeru, in sicer na podjetju Oracle. Z anketo med zaposlenimi sem poskušala ugotoviti, kaj ti menijo glede motivacije in zavzetosti za delo. Predvsem me zanima, kako so zaposleni zadovoljni nasploh ter kaj si pri delu najbolj želijo. Pri oblikovanju vprašalnika, s katerim sem poskušala ugotoviti stopnjo motiviranosti zaposlenih v podjetju Oracle, sem si pomagala z raziskavo Towers Perrin's Global Workforce Study z naslovom »Deset korakov do formiranja zavzete delovne sile«. Towers Perrin's Global Workforce Study je bila izvedena leta 2005 v 16 državah in na 4 kontinentih z namenom, da bi s svojimi dognanji pomagala ugotoviti, kaj je tisto, kar žene ljudi v določenih državah.

5.1 Metodologija zbiranja podatkov

Obstaja kar nekaj raziskovalnih metod. V svojem diplomskem delu sem se odločila za metodo pridobivanja podatkov z anketo. Na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika (Priloga) sem primarne podatke zbrala z metodo anketiranja v podjetju.

Prednosti ankete pred drugimi metodami so:

- z anketo lahko pridemo do podatkov, ki so nam drugače nedostopni (mnenja, stališča, vrednote itd.);
- dobimo lahko podatke o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti;
- je ekonomična, saj s pravilno oblikovano anketo v kratkem času pridobimo veliko informacij.

Med slabosti ankete sodijo nekatere težave pri pridobivanju podatkov:

- težave nastopijo zaradi različne strokovne usposobljenosti anketirancev;
- psihološke težave se pojavijo, ker je anketo težko prilagoditi vsem anketirancem; nekaterim se zdijo vprašanja težka, drugim lahka;
- anketo je treba prilagoditi strokovnem nivoju anketirancev;
- družbene težave nastopijo zaradi težnje anketirancev, da dajejo odgovore v skladu z družbenimi vrednotami; to težavo najlažje rešimo z anonimno anketo in posrednimi vprašanji.

Anketo sem poslala zaposlenim prek elektronske pošte. V raziskavo je bilo vključenih vseh 34 zaposlenih podjetja Oracle. Anketo mi je vrnilo 24 zaposlenih, kar predstavlja 70,59 % vseh zaposlenih.

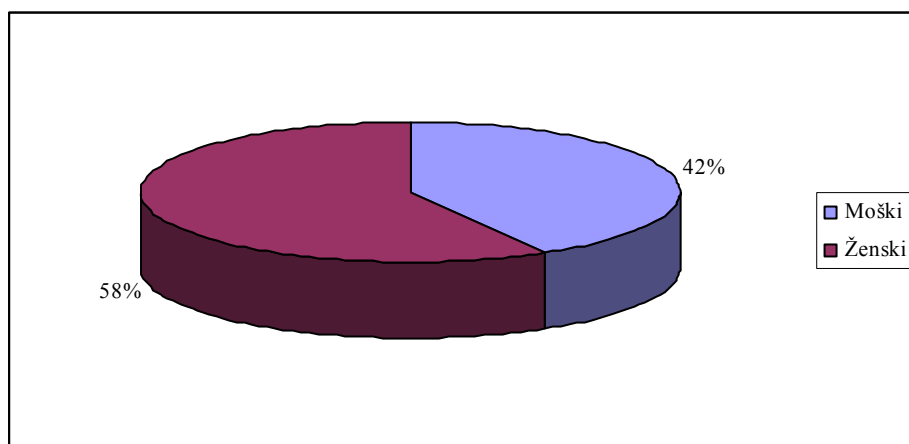
5.2 Rezultati ankete in njihova razlaga

5.2.1 Vzorec

5.2.1.1 Struktura anketirancev po spolu (v %)

Izmed 24 zaposlenih, ki so mi vrnili anketo, je bilo 14 oseb ženskega in 10 oseb moškega spola. Delež prikazujem s Sliko 10.

Slika 10: Struktura zaposlenih po spolu (v %)



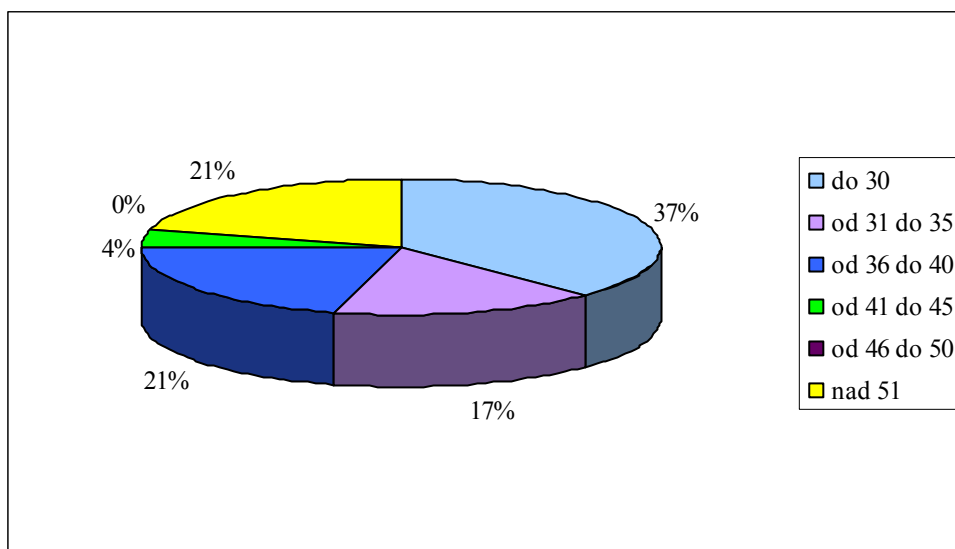
Vir: Vprašanje 1 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

5.2.1.2 Struktura anketirancev po starosti (v %)

Iz Slike 11 (na str. 27) je razvidno, da je starost anketirancev razdeljena v šest starostnih razredov. V prvem starostnem razredu (starost do 30 let) je bilo 9 zaposlenih, kar predstavlja 37 % vseh anketirancev, v drugem starostnem razredu (starost od 31 do 35 let) so bili 4 anketiranci, kar predstavlja 17 % vseh anketirancev, v tretjem starostnem razredu (starost od 36 do 40 let) je bilo 5 anketirancev, kar predstavlja 21 % vseh anketirancev, v

četrtem starostnem razredu (starost od 41 do 45 let) je bil 1 zaposleni, kar predstavlja 4 % vseh anketirancev, v petem starostnem razredu (starost od 46 do 50 let) ni bilo nikogar, v šestem starostnem razredu (nad 51 let) je bilo 5 anketirancev, kar pomeni 21 % vseh anketirancev.

Slika 11: Struktura anketirancev po starosti (v %)



Vir: Vprašanje 2 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

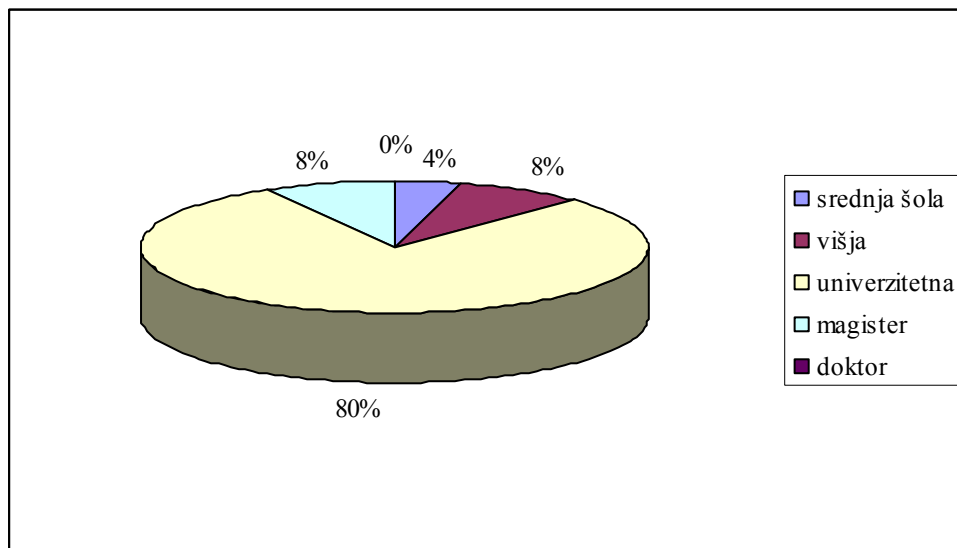
5.2.1.3 Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)

Iz Slike 12 (na str. 28) je razvidno, da je v podjetju Oracle največ (80 %) tistih, ki imajo univerzitetno izobrazbo. Ti predstavljajo kar 80 % vseh anketirancev. Sledita jim višja (8 %) in magistrska (8 %) izobrazba, ki predstavlja najvišjo izobrazbo v podjetju Oracle. Delež zaposlenih, ki imajo srednješolsko izobrazbo, je 4 %. V podjetju ni nikogar z doktoratom.

Glede na to, da je struktura anketirancev po izobrazbi zelo enotna, največ je zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, bi lahko zaključili, da so to ljudje z več ali manj podobnimi pričakovanji. Seveda je vsak človek individuum in ima drugačne potrebe in želje, vendar imajo ljudje z isto izobrazbo, če že ne podobna prihodnja pričakovanja, podobne dosežke. Vsi so dokončali neko šolo in se tako na neki način že dokazali. Izobrazba jim prav tako mora zagotoviti zadovoljevanje osnovnih potreb. To pomeni, da naj bi izobrazba predstavljala vstopnico za delovno mesto, za katero se je posameznik šolal. Se pravi, da izšolani zdravnik ponavadi dela kot zdravnik, izšolani novinar kot novinar, izšolani pilot kot pilot itd. V taki strukturi zaposlenih bi lahko privzeli **Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela**, v katerem menedžer spreminja lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Ljudje, ki so dosegli višjo stopnjo izobrazbe, ponavadi pričakujejo tudi večji izziv v svojih delovnih nalogah.

Delo jim ne predstavlja zgolj neke vsakdanje obveze in rutine, temveč osebno rast. Takim ljudem doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu in zaznavo, da se delo izplača.

Slika 12: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)



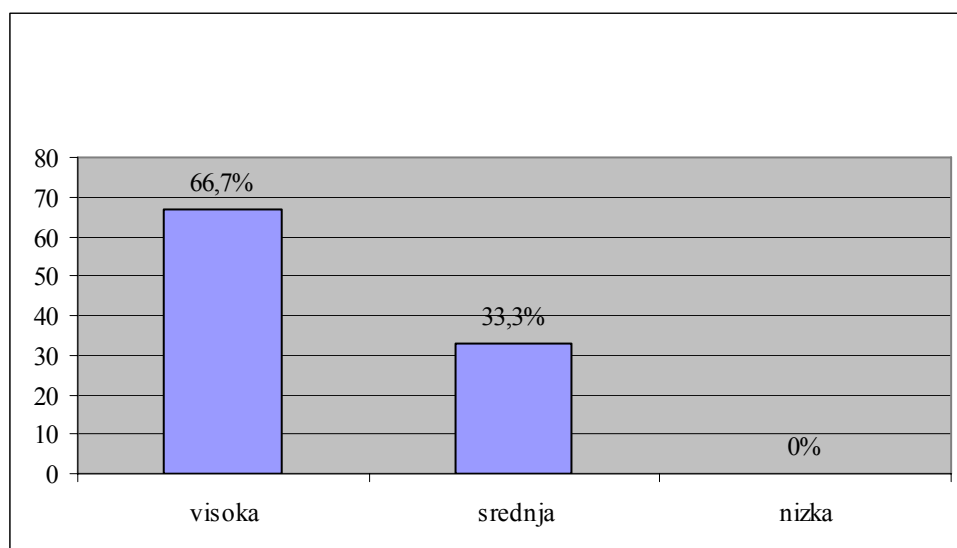
Vir: Vprašanje 3 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

5.2.2 Predstavitev rezultatov raziskave

5.2.2.1 Struktura odgovorov na vprašanje »Kako ocenjujete vašo motiviranost za delo?« (v %)

16 zaposlenih je odgovorilo, da so za delo visoko motivirani, kar predstavlja 66,7 % vseh anketirancev. Ostalih 33,3 % anketirancev je srednje motiviranih za delo. Nizka motiviranost med anketiranci ni prisotna. Vidimo lahko, da so zaposleni dokaj visoko motivirani za delo (Slika 13 na str. 29). Vendar pa visoka motiviranost ni samoumevna in ni neka stalnica v podjetju. Za doseg visoke motiviranosti zaposlenih mora podjetje neprestano spremljati delovanje svojih delavcev. S pravo strategijo dela je mogoče še dodatno izboljšati motiviranost za delo. Tukaj bi lahko naredili povezavo z **motivacijsko teorijo Alfreda Maslowa**, ki meni, da je človeška aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. V konkretnem primeru to pomeni, da zaposleni v podjetju težijo predvsem k zadovoljitvi najosnovnejših potreb, ko so te zadovoljene, se osredotočijo na zadovoljevanje potreb na višjem nivoju. Vsak zaposleni svoje cilje nenehno spreminja, ko doseže prvo stopnjo ciljev, mu ti ne predstavljajo več motivacije, zato si postavi nove, malo težje dosegljive cilje. Le tako bo stalno motiviran za delo.

Slika 13: Struktura odgovorov na vprašanje »Kako ocenjujete vašo motiviranost za delo?«
(v %)

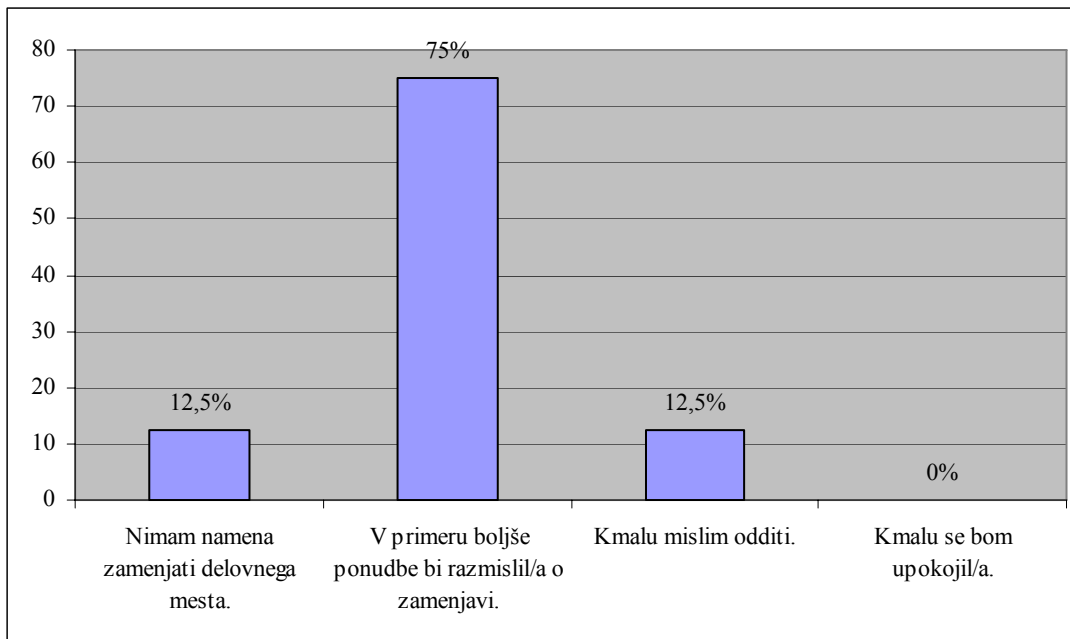


Vir: Vprašanje 4 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

5.2.2.2 Struktura odgovorov na vprašanje »Kakšna je vaša zavzetost na trenutnem delovnem mestu?« (v %)

Slika 14 (na str. 30) nam pokaže, da bi 75 % anketirancev v primeru boljšega delovnega mesta razmislilo o zamenjavi. 12,5 % nima namena zamenjati delovnega mesta in enak odstotek anketirancev namerava kmalu oditi. Nihče se ne bo v bližnji prihodnosti upokojil. Rezultati so nekoliko zaskrbljujoči, saj je iz odgovorov razvidno, da bi zaposleni v primeru boljše zaposlitve zamenjali delovno mesto. To je tudi opozorilo podjetju, da mora spremljati razvoj svojih zaposlenih in jim v primeru, če delo zanje postane rutinsko, priskrbeti nekoliko zahtevnejše delovne naloge. Tako bodo dosegli večjo motiviranost. Razvoj svojih zaposlenih podjetje lahko spremlja s pomočjo vprašalnikov. Vprašalnik je treba redno izvajati, v izdelavo vprašalnika pa vključiti tudi zaposlene, kajti le oni vedo, kaj jim je zares pomembno. Na pomembnost poznavanja razvoja zaposlenih opozarjajo tudi **sodobne strategije motiviranja**.

Slika 14: Struktura odgovorov na vprašanje »Kakšna je vaša zavzetost glede trenutnega delovnega mesta?« (v %)

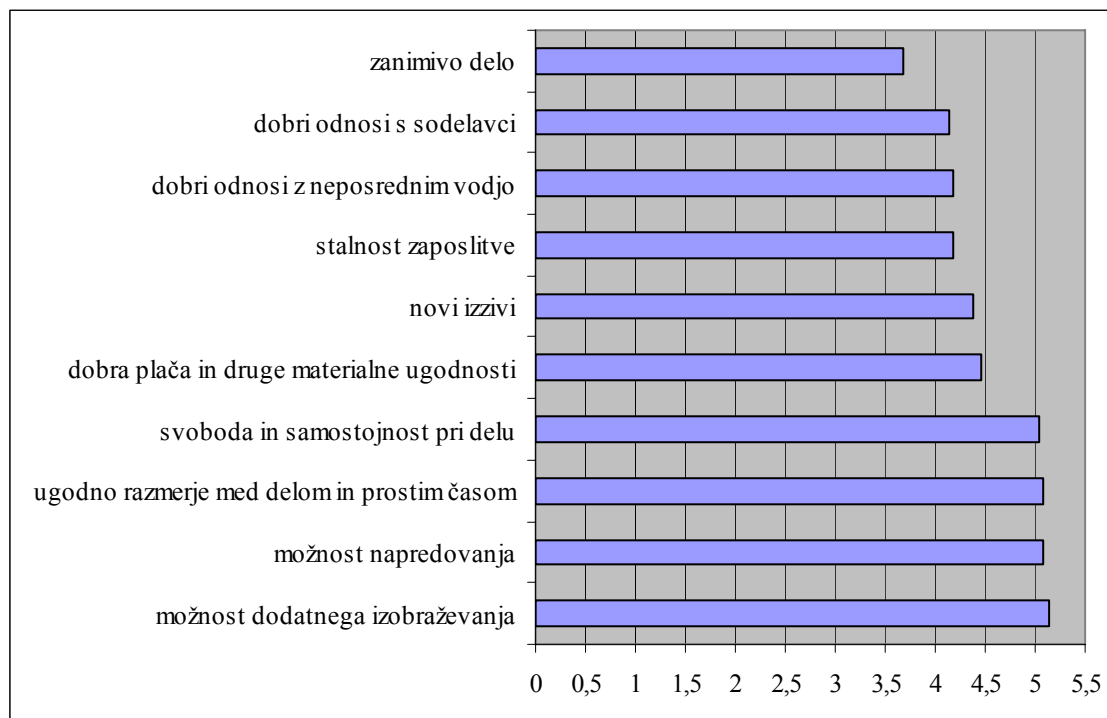


Vir: Vprašanje 5 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

5.2.2.3 Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj si zaposleni pri delu najbolj želijo glede na pomembnost, pri čemer 1 pomeni »najmanj pomembno« in 10 »najbolj pomembno.«

Želje zaposlenih glede delovnega mesta sem ugotavljala z vprašalnikom s pomočjo 10-stopenjske lestvice od 1, ki pomeni najmanj pomembno, do 10, ki označuje najbolj pomembno. Skoraj vsi odgovori zaposlenih se gibljejo med povprečno oceno 4 in 5, tako da imajo vse naštetih značilnosti visoke vrednosti za zaposlene. Iz Slike 15 (na str. 31) je razvidno, da so najpogostejše želje anketirancev možnost dodatnega izobraževanja (povprečna ocena je 5,13), možnost napredovanja (povprečna ocena je 5,08) in ugodno razmerje med delom in prostim časom (povprečna vrednost je 5,08). Zanimivo delo (povprečna ocena 3,67) ter dobri odnosi (povprečna ocena je 4,13) sta nižje postavljena pri željah anketirancev. Vsi odgovori imajo srednje povprečno oceno, kar pomeni, da obstaja orodje, s katerim motivirati zaposlene v podjetju. V primeru **sodobne strategije motiviranja** bi morali v podjetju ugotoviti, kateri dejavnik je pri posameznem zaposlenem najbolj pomemben, in tako individualno, glede na potrebe posameznikov, motivirati zaposlene.

Slika 15: Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj si zaposleni pri delu najbolj želijo, glede na pomembnost, pri čemer 1 pomeni "najmanj pomembno" in 10 "najbolj pomembno".«



Vir: Vprašanje 6 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

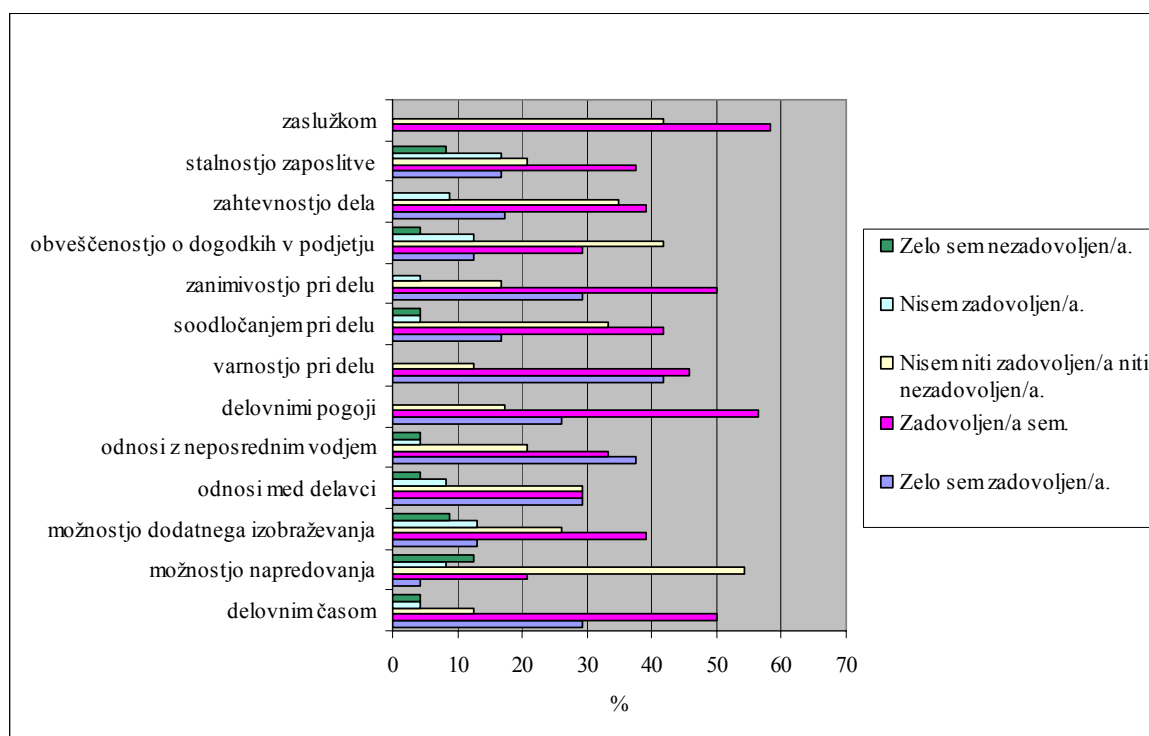
5.2.2.4 Struktura odgovorov na vprašanje »Kako se strinjate oziroma ne strinjate z naslednjimi trditvami?« (v %)

Največ zaposlenih je zelo zadovoljnih z odnosom z neposrednim vodjo (37,5 %). Zelo nezadovoljni so z možnostjo napredovanja (12,5 %). Največ jih je zadovoljnih z zaslužkom (58,3 %), delovnimi pogoji (56 %) in delovnim časom (50 %). Kar 54,5 % ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih z možnostjo napredovanja.

Odgovore lahko podkrepimo s **Herzbergovo motivacijsko teorijo**, po kateri obstajata dve različni skupini medsebojno povezanih dejavnikov. Vse našete značilnosti so med seboj povezane in tako higieniki (dobri odnosi z neposrednim vodjo, stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, ugodno razmerje med delom in prostim časom) ter motivatorji (dobra plača in druge materialne ugodnosti, novi izzivi in možnost napredovanja, svoboda in samostojnost, možnost napredovanja, zanimivo delo) predstavljajo pomembna in v veliki meri enakovredna orodja za motiviranje zaposlenih.

Iz anketnega vprašanja lahko odgovor glede zaslužka povežemo z **ekonomsko teorijo motivacije**, ki pravi, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil, ter da mu mora biti zagotovljen normalen obstoj. Večina anketirancev je zadovoljna z zaslužkom, tako da lahko trdim, da so za motivacijo anketirancev potrebni tudi drugi motivacijski dejavniki.

Slika 16: Struktura odgovorov na vprašanje »Kako zadovoljni oziroma nezadovoljni ste z naslednjimi trditvami?«



Vir: Vprašanje 7 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

5.2.2.5 Struktura odgovorov na vprašanje »Ali v vašem podjetju veljajo naslednje trditve?« (v %)

Iz Slike 17 (na str. 33) je na podlagi trditve razvidno, kakšno je dejansko stanje v podjetju. Največ anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da so pri delu samostojni in da svoje delo lahko samostojno opravljajo (87,5 %). 60,9 % je negotovih glede trditve, da je podjetje znano kot dober delodajalec. Največ se jih sploh ne strinja s trditvijo, da podjetje zadrži ljudi s potrebnim znanjem (33 %).

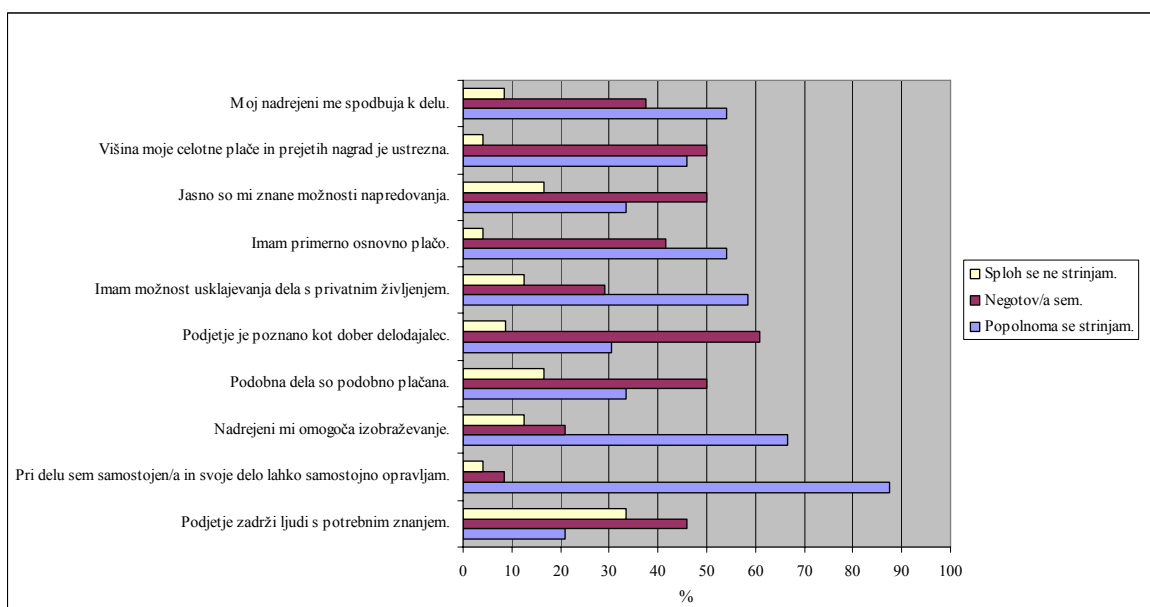
Sklepamo lahko, da nadrejeni v podjetju Oracle spodbujajo zaposlene k delu, zaposleni imajo primerno osnovno plačo, večina se strinja, da imajo možnost usklajevanja dela z zasebnim življenjem. Prav tako lahko zaključimo, da nadrejeni zaposlenim omogočajo izobraževanja in jim dopuščajo samostojnost pri delu. Vendar pa je zaskrbljujoče, da zaposlenim niso jasne možnosti napredovanja, vsaj ne dovolj, prav tako zaposleni menijo, da podjetje ne daje vsega od sebe, da bi obdržalo ljudi s potrebnim znanjem, ter ne mislijo,

da so podobna dela podobno plačana, kar napeljuje, da se zaposleni ne čutijo enakovredne v podjetju. To nikakor ni dobro za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Če povzamem **teorijo enakosti**, ima občutek neenakosti izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Dokler se zaposleni ukvarjajo s takimi vprašanji, pa ne morejo dati svojega maksimuma podjetju, kar pomeni, da tudi ne morejo biti tako učinkoviti, kot bi si podjetje želelo.

Omenila bi še **teorijo okrepitve**, ki poudarja, kako pomembna motivacijska dejavnika sta nagrada in kazen za motiviranje zaposlenih. Podjetje mora skrbeti za ustrezn način nagrajevanja zaposlenih, če želi vplivati na uspešnost poslovanja, in si ne sme dovoliti, da bi bili zaposleni negotovi glede primernosti plače in nagrade.

Slika 17: Struktura odgovorov na vprašanje »Ali v vašem podjetju veljajo naslednje trditve?«



Vir: Vprašanje 8 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

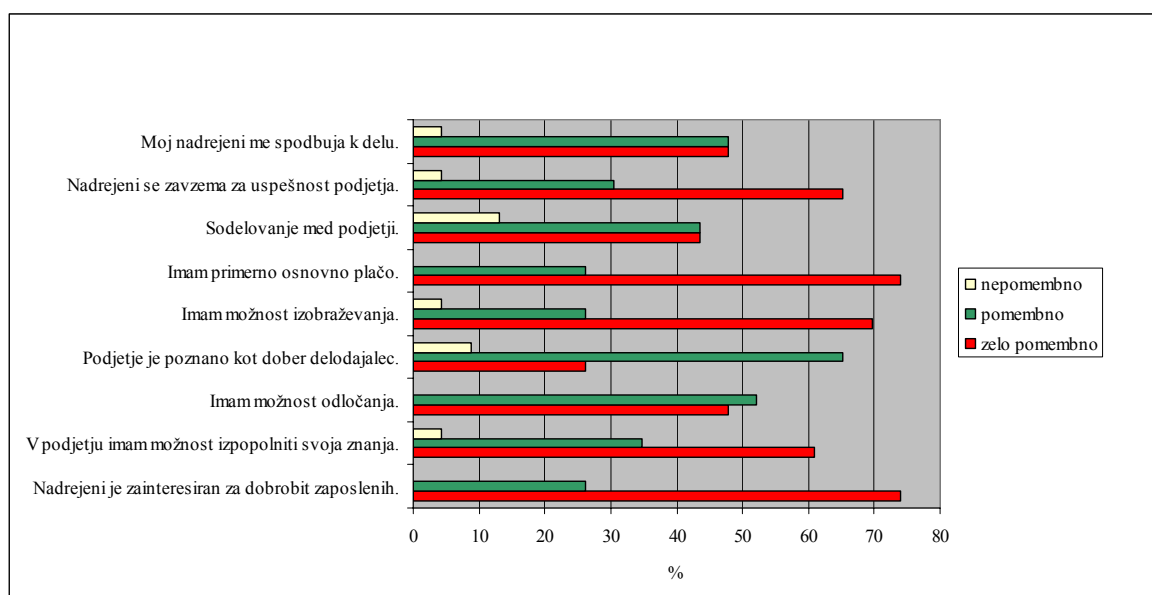
5.2.2.6 Struktura odgovorov na vprašanje »Koliko se vam zdijo pomembne trditve, ki vplivajo na vašo zavzetost za delo?« (v %)

Večino trditev zaposleni v podjetju označujejo za pomembne ali celo zelo pomembne (Slika 18 na str. 34). Tako vidimo, da na zavzetost za delo v podjetju Oracle vplivajo naslednji dejavniki: spodbujanje nadrejenih k delu, zavzemanje nadrejenih za uspešnost podjetja, primerna osnovna plača, možnost izobraževanja, možnost izpopolnjevanja znanja v podjetju, zainteresiranost nadrejenih za dobrobit zaposlenih. 65,2 % zaposlenih se zdi trditev, da je podjetje poznano kot dober delodajalec, pomembna za zavzetost za delo. Če to trditev primerjamo s prejšnjim vprašanjem, kjer smo ugotovili, da je 60,9 % negotovih glede te trditve, pridemo do zaključka, da mora podjetje ustvarjati boljšo delovno klimo,

saj bi se s tem zmanjšala negotovost ter negativen odnos zaposlenih do podjetja. Največji delež zaposlen (13 %) meni, da sodelovanje med podjetji ne vpliva na njihovo zavzetost pri delu.

Sklepamo lahko, da je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost za delo, odnos nadrejenih do delavcev. **Likertova modificirana teorija motivacije** govori o vplivu produktivnosti skupine v odvisnosti od načina vodenja in stališč članov skupine in njihovih vodij. Vodje morajo najti pravi način komuniciranja in upoštevanja želja, potreb in pričakovanj zaposlenih.

Slika 18: Struktura odgovorov na vprašanje »Koliko se vam zdijo pomembne naslednje trditve, ki vplivajo na vašo zavzetost za delo?«



Vir: Vprašanje 9 v anketnem vprašalniku (glej Prilogo).

5.3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V tem poglavju so navedeni ter predstavljeni rezultati in ugotovitve, ki smo jih dobili z analizo anket v podjetju Oracle.

Iz prikazanih grafov lahko povzamemo, da so najpomembnejši dejavniki za zavzetost pri delu primerna osnovna plača, možnost izobraževanja, izpopolnjevanje lastnega znanja ter skrb nadrejenih za dobrobit zaposlenih. Iz Slike 16 (na str. 32) lahko vidimo, da podjetje izpolnjuje zahteve, ki se nanašajo na zgoraj omenjene dejavnike, se pravi, zaposleni so zadovoljni s svojo plačo, podjetje jim omogoča možnosti izobraževanja ter to, da so zaposleni pri delu samostojni in lahko delo samostojno opravljajo. To je tudi kazalec, da podjetje na tem področju pozna svoje zaposlene in ve, kako jih motivirati.

Vendar pa iz vprašalnika lahko razberemo tudi naslednje ugotovitve, in sicer da so zaposleni zelo negotovi glede možnosti napredovanja ter dokaj nezadovoljni z

obveščenostjo o dogodkih v podjetju. Podjetje mora jasneje zastaviti pogoje napredovanja in nagrajevanja. Sistem ali politika nagrajevanja in napredovanja je torej eden pomembnih motivatorjev kakovostnega in učinkovitega dela zaposlenih. Z uspešnim sistemom nagrajevanja bo podjetje zaposlenim dokazalo, da cenijo njihovo delo. Uspešen sistem nagrajevanja bo v podjetju nagradil zaposlene za njihove napore, izkušnje, dosežke in pripadnost. Treba je zagotoviti stimulatивно nagrajevanje, kar pomeni, da so zaposleni udeleženi pri dobičku in da prejmejo dodatno plačilo, če cilje presežejo. Tako lahko podjetje na tem področju dokaže, da ceni delo zaposlenega in da zaposleni delo dobro opravljajo. Zaposleni morajo vedeti, kako lahko napredujejo. To bo spodbudilo zaposlene, da se bodo bolj trudili in si postavljali še višje cilje. Prav tako bi moralo podjetje natančneje definirati plačilne intervale za posamezna delovna mesta. S prevelikimi odmiki med plačami za isto delovno mesto podjetje lahko zaposlene demotivira.

Kot sem že omenila, so zaposleni nezadovoljni z obveščenostjo o dogodkih v podjetju. Da bi podjetje uspešno delovalo, se mora zavedati pomembnosti neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. Da bo vzdušje na delovnem mestu prijetno, mora podjetje poskrbeti za pozitivne odnose med zaposlenimi, saj bo le tako podjetje doseglo visoko produktivnost in hitrejši razvoj. Vzpostaviti morajo ustrežnejši, aktivnejši in doslednejši sistem obveščanja za ažurnejši pretok informacij na vseh nivojih podjetja. To lahko preprosto storijo z organiziranjem skupnih srečanj, krajših delovnih sestankov na vseh stopnjah, kjer se lahko poslužujejo neposrednega ali posrednega komuniciranja prek neposrednih vodij, z vzpostavitvijo raznih internih pisnih medijev. Zaposlene mora vodstvo informirati o situaciji na trgu, rasti, premagovanju težavnega položaja na trgu, o uspehih. Po drugi strani pa zaposleni najbolje poznajo delovne procese in lahko na osnovi znanja in izkušenj podajo ustrezne predloge, katere izboljšave uvesti in na katerih področjih. Z reševanjem teh problemov bi se podjetje zagotovo zne bilo negotovosti anketirancev, ali je podjetje znano kot dober delodajalec.

Z oblikovanjem vprašalnika na podlagi raziskave Towers Perrin's Global Workforce Study sem našla vzporednice z določenimi motivacijskimi teorijami, ki sem jih izpostavila pri analizi ankete. Ugotovila sem, da moj vprašalnik ne pokriva nekaj teorij, ki bi jih lahko podjetje uporabilo, da bi bolje spoznalo svoje zaposlene in jih učinkovito motiviralo. Najprej bi izpostavila **Adelferjevo motivacijsko teorijo**, ki poleg treh skupin temeljnih potreb omenja tudi, da na prednosti zadovoljevanja potreb vplivajo tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njihove družinske vezi. Zaposlene bi lahko vprašali, v kolikšni meri družinski problemi lahko vplivajo na njihovo motivacijo za delo. S pomočjo **Leavittove motivacijske teorije** bi lahko menedžerjem zastavili vprašanje, ali dejansko dobro poznajo aktivnosti zaposlenih in če jih temu primerno usmerjajo. Menedžerji bi morali dobro vedeti, kakšno skupino zaposlenih imajo. Zaposlene bi morali ločiti na tiste, ki bi jih lažje motivirali z materialnim orodjem, in tiste, ki bi jih prej motivirali z nematerialnimi sredstvi. V tem primeru bi se naslonili na **Frommovo motivacijsko teorijo**. Zaposlene bi bilo treba tudi vprašati, ali imajo zastavljene takšne cilje, ki jih

resnično motivirajo in privlačijo, o tem govori **Vroomova motivacijska teorija**. **McGregor** izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, ne le vodilnih. Pomembno je, da se v podjetju ve, da so vsi zaposleni motivirani k uspešnemu doseganju cilja in da se dobro zavedajo, kaj je njihov cilj. Na vprašanje, koliko si zaposleni želijo timskega dela in kako jih nadrejeni usmerjajo, nam lahko odgovori **Reddinova teorija Z. Problemska motivacijska teorija** opozarja na stanje, ko ljudje situacijo razglasijo za problem. Nadrejeni morajo takrat vzpostaviti ustrezno komunikacijo z zaposlenimi in skrbeti, da ne bi nemara prišlo do problemskega stanja, ter jim v tem primeru pomagati z ustreznimi rešitvami.

6 SKLEP

V sodobnem poslovanju so ključni vir uspeha podjetja njegovi zaposleni. Vedno pomembnejše je, kakšne kadre uspe podjetje pridobiti in jih tudi obdržati, kajti v konkurenčnem okolju bo uspelo podjetje, ki bo imelo učinkovite in sposobne zaposlene, taki pa so lahko samo visoko motivirani delavci. Zadovoljstvo in zavzetost pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dojetanje, na katerega vplivajo številni dejavniki, kot so medsebojni odnosi, odnosi z nadrejenimi, možnosti nagrajevanja, delovni pogoji itd. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dojetanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje.

Zadovoljstvo je tesno povezano z motivacijo. Od motiviranosti zaposlenega je odvisno, kakšne so njegove potrebe in želje glede njegovega dela. Potrebe in želje vplivajo na zadovoljstvo, kar sklene krog. Motivacija odgovarja na vprašanje, zakaj je nekdo pripravljen delati, zadovoljstvo pa je merilo oziroma kriterij, s katerim ugotavljamo, ali so človekovi motivi, želje in pričakovanja pri delu izpolnjeni.

Danes zaposleni predstavljajo največji kapital in poslovni vir podjetja v ostrem konkurenčnem boju na trgu. Zato je zelo pomembno, kakšne kadre podjetje uspe pridobiti, in še bolj, kako jih zadržati ter motivirati za doseganje vedno boljših rezultatov. Pogoj za to je, da so zaposleni pri delu zadovoljni. Slednje smo tudi preučevali v podjetju Oracle.

Kadar želi podjetje izvedeti, s čim so zaposleni zadovoljni in kaj jih motivira, mora vpeljati in izvajati aktivnosti v zvezi z zaposlenimi. Ena teh aktivnosti je tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu. Analiza in merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu morata biti skrbno pripravljena in pravilno izvedena. Pri ugotavljanju zadovoljstva je najbolje, če raziskava zajame celotno populacijo podjetja. S pomočjo različnih kvantitativnih metod ugotovimo, ali je prisotno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo ter kateri so kritični dejavniki, ki povzročajo morebitno nezadovoljstvo.

Na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov smo analizirali stopnjo motiviranosti zaposlenih v konkretnem podjetju Oracle. Namen raziskave je na podlagi dobljenih rezultatov in ocen poskušati podati ustrezne predloge ukrepov, s pomočjo katerih se potem lahko odpravijo vzroki nezadovoljstva oziroma vsaj omilijo, če jih ni mogoče odpraviti. Glede na to, da obstaja veliko različnih teorij motivacije, nikakor ne moremo področja motivacije strniti v enotno definicijo. To nam onemogoča različnost okolja in posameznika, ki ga motivirajo različni dejavniki. V raziskavi sem izpostavila tiste teorije, ki so se mi zdele pomembne za ugotovitve, ki sem jih naprej podala. Omenila sem tudi tiste teorije, ki jih vprašalnik ne pokriva, in predlagala, kako bi lahko podjetje na podlagi ostalih teorij izboljšalo motivacijo zaposlenih v podjetju. Poznavanje teh je zelo pomembno in uporabno, če želi podjetje zagotoviti ugodno klimo in doseči ustrezno stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

S pomočjo raziskave smo prišli do zaključka, da mesto kritičnih dejavnikov zavzemajo nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja in z obveščenostjo v podjetju. Zato se mora podjetje oziroma vodstvo najprej osredotočiti predvsem na uvedbo in dosledno izvajanje ukrepov in aktivnosti za izboljšanje trenda teh kazalcev ter uporabiti še ostale motivacijske teorije, ki jim bodo v pomoč, da bodo zaposleni maksimalno motivirani in zavzeti za uspešno doseganje ciljev.

LITERATURA

1. Babusek Medic Metka: Motivacija v teoriji in praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53(2004), 8, str. 53.
2. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing cop., 1999. 1033 str.
3. Bruggemann Agnes, Peter Groskurth, Eberhard Ulich: Arbeitszufriedenheit. Bern Hans Huber, 1975. 180 str.
4. Deželjin Josip: Upravljanje ljudskim potencialima. Zagreb : Organizator, 1996. 299 str.
5. Dovč Franci: Kdo vodi največje: Interesi Petrola niso naprodaj. Manager, Ljubljana, 2001, 12, str. 34.
6. Gruban Brane: Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM, Ljubljana, 4(2006), 11, str. 20-25.
7. Jurančič Ilija: Vrednostenje dela. Kranj : Moderna organizacija, 1980. 336 str.
8. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
10. Ledford Gerald. E.: Happiness and productivity revisited. Journal of Organizational Behaviour, Chichester, 20(1999), 1, str. 25-30.
11. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Maclagan Patrick: Management and morality: A developmental perspective. London : Sage, 1998. 212 str.
13. Matzler Kurt, Renzl Birgit: The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty: Total Quality Management & Business Excellence, Abingdon, 17(2006), 10, str. 1261-1271.
14. Milkovich George T., Newman Jerry M., Plače i modeli nagrađivanja. Zagreb : Masmedia, 2006. 724 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 390 str.
16. Možina Stane: Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. Industrijska demokracija, Kranj, 3(1999), 3, str. 3-5.
17. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
18. Musek Janek: Osebnosti. Ljubljana : Univerzum, 1982. 502 str.
19. Musek Janek: Psihologija. Ljubljana : Educy, 2001. 286 str.

20. Rucci J. Anthony: The employee-customer-profit chain at Sears : Harvard Business Review, Boston, January-February 1998., str. 83-97.
21. Stanković Tanja: Denar pomaga, da zaspimo, nas pa ne spodbudi, da bi vstali iz postelje. Delo, Ljubljana, 08.04.2003.
22. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
23. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
24. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Moderna organizacije, 1989. 445 str.
25. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
26. Vujić Vidoje: Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka : Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2004. 510 str.
27. Zupan Nada: Nedenarne nagrade in priznanaj kot orodje za motiviranje zaposlenih. Kadri, Ljubljana, 10(2004), 12, str. 56-60.

VIRI

1. Interna gradiva Oracle Software d.o.o. Ljubljana.
2. Oraclovi izdelki. Oracle Slovenija. [URL: <http://www.oracle.com/global/si/products/index.html>], 10.10.2007.
3. Oracle Database. Oracle Slovenija. [URL: <http://www.oracle.com/database/index.html>], 10.10.2007.
4. Oracle Applications. Oracle Slovenija. [URL: <http://www.oracle.com/appsnet/products/content.html>], 10.10.2007.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Vesna Rožič in sem absolventka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pišem diplomsko delo s področja motivacije pod mentorstvom prof. Aljaža Stareta. Pred vami je vprašalnik, ki je namenjen za izdelavo diplomskega dela. Vprašalnik je anonimen, zato Vam zagotavljam, da ga bom uporabila samo jaz in to izključno v ta namen. Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol?

1. Moški
2. Ženski

2. Starost?

1. do 30 let
2. od 30 do 35 let
3. od 36 do 40 let
4. od 41 do 45 let
5. od 46 do 50 let
6. nad 51 let

3. Stopnja izobrazbe?

1. srednja šola
2. višja
3. univerzitetna
4. magister
5. doktor

4. Kako ocenjujete vašo motiviranost za delo?

1. visoka
2. srednja
3. nizka

5. Kakšna je vaša zavzetost glede trenutnega delovnega mesta?

1. Nimam namena zamenjati delovnega mesta.
2. Zainteresiran/a sem za predloge.
3. Kmalu mislim odditi.
4. Kmalu se bom upokojil/a.

6. Prosim da spodaj naštete značilnosti rangirate glede na to kaj si pri delu najbolj želite, glede na pomembnost, pri čemer 1 pomeni »najmanj pomembno« in 10 »najbolj pomembno.«

1. dobri odnosi s sodelenci _____
2. zanimivo delo _____
3. možnost dodatnega izobraževanja _____
4. svoboda in samostojnost pri delu _____
5. možnost napredovanja _____
6. novi izzivi _____
7. dobra plača in druge materialne ugodnosti _____
8. ugodno razmerje med delom in prostim časom _____
9. stalnost zaposlitve _____
10. dobri odnosi z neporednim vodijo _____

7. Kako se strinjate oziroma ne strinjate z naslednjimi trditvami? (Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko)

	Zelo sem zadovoljen/a.	Zadovoljen/a sem.	Nisem niti zadovoljen/a niti nezadovoljen/a.	Nisem zadovoljen/a.	Zelo sem nezadovoljen/a.
delovnim časom	1	2	3	4	5
možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
možnostjo dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
odnosi med delavci	1	2	3	4	5
odnosi z neposrednim vodjem	1	2	3	4	5
delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
varnostjo pri delu	1	2	3	4	5
soodločanje pri delu	1	2	3	4	5
zanimivostjo pri delu	1	2	3	4	5
obveščenostjo o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
zahtevnostjo dela	1	2	3	4	5
stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
zaslužkom	1	2	3	4	5

8. Ali v vašem podjetju veljajo naslednje trditve?

	Popolnoma se strinjam.	Negotov/a sem.	Sploh se ne strinjam.
Podjetje zadrži ljudi s potrebnim znanjem.	1	2	3
Pri delu sem samostojen in svoje delo lahko samostojno opravljam.	1	2	3
Nadrejeni mi omogoča izobraževanje.	1	2	3
Podobna dela so podobno plačana.	1	2	3
Podjetje je poznano kot dober delodajalec.	1	2	3
Imam možnost usklajevanja dela s privatnim življenjem.	1	2	3
Imam primerno osnovno plačo.	1	2	3
Jasno so mi znane možnosti	1	2	3
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna.	1	2	3
Moj nadrejeni me spodbuja k delu.	1	2	3

9. Koliko se vam zdijo pomembne trditve, ki vplivajo na vašo zavzetost za delo?

	Zelo pomembno.	Pomembno.	Nepomembno.
Nadrejeni je zainteresiran za dobrobit zaposlenih.	1	2	3
V podjetju imam možnost izpolniti svoja znanja.	1	2	3
Imam možnost odločanja.	1	2	3
Podjetje je poznano kot dober delodajalec.	1	2	3
Imam možnost izobraževanja.	1	2	3
Imam primerno osnovno plačo.	1	2	3
Sodelovanje med podjetji.	1	2	3
Nadrejeni se zavzema za uspešnost podjetja.	1	2	3
Moj nadrejeni me spodbuja k delu.	1	2	3