

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU LETRIKA, D. D.

NIKA MOZETIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Nika Mozetič**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom »**Motivacija zaposlenih v podjetju Letrika, d. d.**«, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko Melito Rant Balas.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 9.6.2014

Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	1
2 VRSTE MOTIVOV	3
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	4
4 SISTEM NAGRAJEVANJA	5
5 TEORIJE MOTIVACIJE	6
5.1 Vsebinske teorije motivacije	6
5.1.1 Maslowa teorija	6
5.1.1.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Maslowi teoriji	7
5.1.2 Herzbergova teorija motivacije	7
5.1.2.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Herzbergovi teoriji	8
5.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	8
5.1.3.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev pri McClellandovi teoriji	9
5.2 Procesne teorije	9
5.2.1 Adamsova teorija motivacije	9
5.2.1.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Adamsovi teoriji	10
5.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve	10
5.2.2.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Skinnerjevi teoriji	10
5.2.3 Vroomova teorija motivacije	11
5.2.3.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Vroomovi teoriji	11
6 EMPIRIČNI DEL	11
6.1 Struktura anketiranih	12
7 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA PREK HERZBERGOVE TEORIJE MOTIVACIJE	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki motivacije	4
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	8
Slika 3: Grafični prikaz števila anketiranih v %	12
Slika 4: Grafični prikaz strukture anketiranih po spolu v %	13

Slika 5: Grafični prikaz strukture zaposlenih po starosti v %	13
Slika 6: Grafični prikaz strukture zaposlenih po stopnji izobrazbe v %	13
Slika 7: Grafični prikaz statusa zaposlitve zaposlenih v %.....	14
Slika 8: Grafični prikaz delovno dobe zaposlenih v %	14
Slika 9: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da so z delom, ki ga opravljajo zadovoljni v %.....	14
Slika 10: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, glede dobrih odnosov s sodelavci v %.....	15
Slika 11: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, glede odnosov na delovnem mestu z nadrejenimi v %	15
Slika 12: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, imam sorazmerno dobro plačo glede na razmere v Sloveniji v %	16
Slika 13: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je okolje v katerem delo opravljajo prijetno v %	16
Slika 14: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim podjetje nudi varno zaposlitev v %	17
Slika 15: Grafični prikaz strinjana zaposlenih s trditvijo, da jih priložnost za napredovanje spodbuja pri delu v %	17
Slika 16: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da imajo poleg dela tudi dovolj prostega časa v %	18
Slika 17: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je njihovo delo zanimivo v %	18
Slika 18: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim urnik dela ustreza v %..	19
Slika 19: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da se z veseljem udeležijo usposabljanj, ki jim pomagajo pri napredovanju pri delu v %	19
Slika 20: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je njihovo delo odgovorno v %.....	20
Slika 21: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim priložnost za osebno rast in razvoj pomenita veliko v %	20
Slika 22: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti podjetja v %.....	21
Slika 23: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim je vseč delo, ki zahteva samostojno razmišljanje in delovanje v %	21
Slika 24: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da njim njihovo delo omogoča samostojno razmišljanje in delovanje v %	22
Slika 25: Grafični prikaz pomembnosti navedenih oblik nadenarnega nagrajevanja delavcev v režiji in proizvodnji v %.....	23

UVOD

Motivacija je ključnega pomena za človeka in njegovo delovanje že od nekdaj. Ljudje moramo biti z nečim motivirani in ravno to nas žene k uresničevanju in doseganju določenih ciljev. Ti cilji se med posamezniki razlikujejo ravno zaradi različnih potreb. Managerji bi morali potrebe zaposlenih dobro proučiti in prek njih zaposlene motivirati na način, ki bi podjetju podal najboljše rezultate. Glavni namen zaključne strokovne naloge je motiviranost zaposlenih v proizvodnji in režiji.

Ključno raziskovalno vprašanje je, ali so delavci v režiji bolj motivirani kot tisti v proizvodnji, zakaj in kako bi lahko motivacijo v podjetju izboljšali.

S tem delom želim osvetliti naslednje cilje:

- predstaviti, da je motivacija različna glede na naravo dela;
- da je treba razumeti motivacijske teorije, da lahko zaposlene bolje motiviramo;
- da je z vidika motivacije najbolj uporabna Herzbergova teorija;
- da je treba razumeti naravo dela, da lahko zaposlene bolje motiviramo, saj obstajajo bistvene razlike v motivaciji med režijskimi in proizvodnimi delavci.

Motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju bom v svoji zaključni nalogi proučevala tako teoretično kot empirično. V prvem delu naloge so predstavljene vse ključne motivacijske teorije, na osnovi katerih sklepam, kaj so razlike v motivaciji proizvodnih in režijskih delavcev z vidika vsake.

V empiričnem delu te teoretične hipoteze o motiviranosti proizvodnih in režijskih delavcev pa preverjam na primeru podjetja Letrika. To podjetje sem izbrala zato, ker ima lastno proizvodno in prodajno distribucijsko mrežo, kjer zaposluje ogromno število ljudi, katere je treba dovolj dobro motivirati, da podjetje lahko doseže želene cilje. Osredotočila sem se na motiviranost zaposlenih v proizvodnji in režiji glede na naloge, ki jih opravljajo. To sem opravila prek anketnega vprašalnika, ki je bil zasnovan na osnovi 17 vprašanj. Anketirala sem dve skupini zaposlenih, in sicer delavce v proizvodnji in zaposlene v režiji, ter ugotavljala razlike in podobnosti med skupinama.

1 MOTIVACIJA

Ljudje se med seboj razlikujemo, dejanja, stvari vrednotimo drugače, drugače se obnašamo, drugače odzivamo itd. Skupno nam vsem pa je dejstvo, da so aktivnosti, ki jih opravljamo, ne glede na to, kakšne so, z nečim motivirane. Poznamo več različnih definicij motivacije. Različni avtorji motivacijo različno opredeljujejo. V nadaljevanju bom podala nekaj definicij.

Motivacija v nas sproži navdušenje za neko početje in nam pomaga pri tem vztrajati. Izvira iz sil znotraj in zunaj osebe. Zelo pomembno je, da se motivacije v podjetju zavedajo tudi managerji, saj motivirani zaposleni vplivajo na produktivnost podjetja (Daft, Kendrick, & Vershinina, 2010, str. 605).

Motivacija je pripravljenost zaposlenega za vlaganje truda in npora za doseg organizacijskih ciljev na podlagi zadovoljevanja individualnih potreb (Robbins & DeCenzo, 2001, str. 313).

Motivacijo lahko opredelimo kot usmerjanje ljudi in njihovih aktivnosti k doseganju želenih ciljev (Uhan, 2000, str. 11).

Motiviranje pa je proces, ki spodbuja delavce z določenimi sredstvi, da opravijo dane naloge na najboljši in najučinkovitejši način v smeri zastavljenih ciljev. Cilji posameznika so njegovi interesi, temeljijo pa na njegovih potrebah. Za zadovoljitev le-teh pa potrebujemo sredstva in prizadevanja (Uhan, 2000, str. 12).

Ljudje imamo temeljne potrebe, katere moramo zadovoljiti, na primer potreba po prijateljstvu, priznanjih, denarju, dosežkih. V nas povzročajo notranjo napetost, ki motivira naše obnašanje, da potrebo zadovolji. V kolikor je obnašanje uspešno, vodi k želenim ciljem, da je potreba zadovoljena, pa za to prejmemo določeno nagrado. Nagrada bo osebo hkrati obvestila o tem, da je bilo delovanje primerno in ga lahko ponovi (Daft & Marcic, 2011, str. 413).

Gledano z vidika organizacije pa motivaciji pripišemo lahko dva pomena. Prvi pomen motivacijo opisuje kot eno izmed strategij managementa. Naloga managerjev je, da zaposlene motivirajo za doseganje ciljev organizacije. Motivirani zaposleni bodo delo opravljali boljše ter bolj učinkovito. Drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta, psihologije posameznega zaposlenega (Treven, 1998, str. 106).

Motivacija je proces, ki predstavlja posameznikovo intenzivnost, smer, vztrajnost in prizadevanja v smeri doseganja določenega cilja, v našem primeru cilja organizacije (Robbins & Judge, 2007, str. 186).

Cowling in Mailer (1998, str. 175) motivacijo enačita s psihološkim konceptom, povezanim z močjo in smerjo človekovega vedenja.

Motivacija pa je v tesni povezavi z motivi ter zahtevo po njihovi uresničitvi (Treven, 1998, str. 106).

Z vidika managerjev je motivacija zlasti zbujanje potreb ali pa zavesti zaposlenih ter usmerjanje zaposlenih k zadovoljevanju le-teh (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str.236).

Vse teorije motivacije pa nam opisujejo ključne pojme motivacijskega modela. Vse se prične z nezadovoljeno potrebo, ki v nas sproži nekakšno nelagodno stanje in smo jo pripravljene zadovoljiti. Potrebo bomo zadovoljili z določenim obnašanjem oziroma vedenjem, ki nas bo v končni fazi pripeljalo do določenega želenega cilja.

V nadaljevanju bom opredelila vrste motivov, saj je motivacija v tesni interakciji z njimi.

2 VRSTE MOTIVOV

V tem poglavju bom izhajala iz Uhanove definicije motiva ter v nadaljevanju opredelila različne vrste motivov.

Motiv lahko opredelimo kot razlog ter hotenje, ki omogoča človekovo delovanje. Uspešnost tega pa je odvisna od njegovega znanja, ki se kaže prek usposobljenosti, sposobnosti in vedenja. Človeku pomaga pri doseganju zaželenih ciljev (Uhan, 2000, str. 11).

Razlikujemo več vrst motivov. Ločimo jih glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, glede na nastanek in glede na razširjenost med ljudmi.

Glede na vlogo motive delimo na primarne in sekundarne. Primarni motivi so tisti, ki človeku omogočajo, da preživi, medtem ko sekundarni motivi človeku ob zadovoljitvi prinašajo zadovoljstvo, vendar ne ogrožajo človeka v primeru, da niso zadovoljeni.

Glede na vlogo motive delimo na podedovane, se pravi tiste, s katerimi se človek rodi, ter pridobljene, ki jih človek pridobi tekom življenja.

Glede na razširjenost pa poznamo tri vrste motivov, univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalne motive srečamo pri nas vseh, regionalni so omejeni na določena območja, individualne pa lahko zaznamo le pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 156).

Že v prejšnjem poglavju smo govorili o procesu motivacije, ki se začne z nezadovoljeno potrebo in nadaljuje z dejanjem, ki bo človeka pripeljalo do tega, da potrebo zadovolji. Na podlagi potreb pa mora človek ugotoviti motiv za uresničitev nezadovoljene potrebe. Motiv oziroma razlog, ki ga bo gнал v smer, da bo potrebo zadovoljil. Poleg motivov poznamo tudi različne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, in jih bom podrobneje opisala v naslednjem poglavju.

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

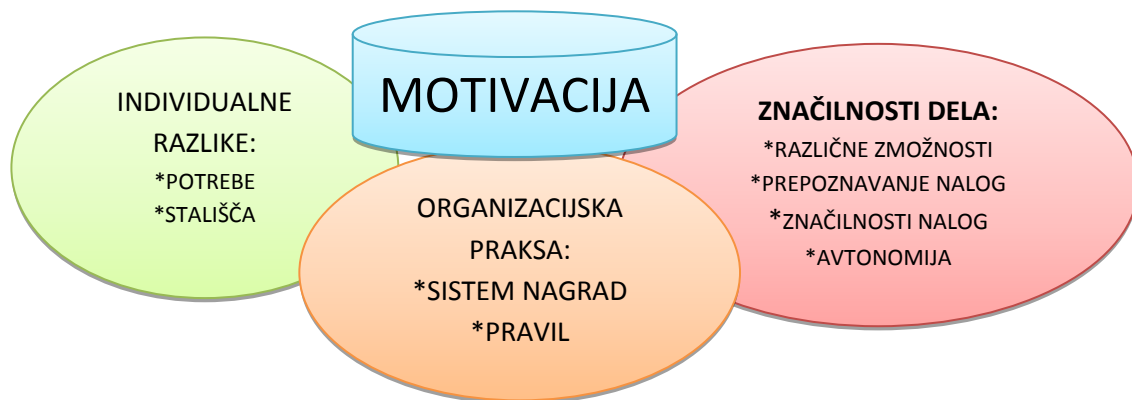
Poleg motivov, ki ljudi ženejo k zadovoljitvi določene potrebe, se bom v tem poglavju osredotočila predvsem na dejavnike, ki imajo določen vpliv na motivacijo. Kot osnovne tri dejavnike, ki so tesno povezani s posameznikovo motivacijo, bom povzela opredelitev Lipičnika (1998, str. 162). Ti dejavniki so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Individualne razlike so razlike med posamezniki, zajemajo potrebe in stališča in jih ljudje prinesejo s seboj na delo, saj zajemajo dejavnike, ki so že pridobljeni.

Značilnosti dela so dimenzije dela, vključujejo zmožnosti opravljanja delovnih nalog, prepoznavanja in značilnosti delovnih nalog, avtonomijo pri opravljanju nalog ter povratne informacije, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa pa temelji na sistemu nagrajevanja, splošni politiki podjetja, managerski praksi in pravilih organizacije. Politika podjetja opredeljuje ugodnosti, medtem ko so nagrade pomemben motivacijski dejavnik, in se jih določa prek uspešnosti zaposlenih. Vsi trije dejavniki v interakciji delujejo na motivacijo.

Slika 1: Dejavniki motivacije



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Že iz slike 1 je jasno razvidno, da so dejavniki motivacije med seboj tesno povezani. Manager ne more vplivati ali kontrolirati posameznikovih dejavnikov, saj so nekateri izmed njih že odraz posameznikovega vedenja, obnašanja, stališč, potreb itd. Managerji lahko na motivacijo zaposlenih vplivajo predvsem prek značilnosti dela in organizacijske prakse. Med njimi menim, da je eden izmed pomembnejših motivatorjev zaposlenih sistem nagrajevanja, zato ga bom podrobneje opisala v naslednjem poglavju.

4 SISTEM NAGRAJEVANJA

Del motivacijskega procesa je tudi nagrajevanje zaposlenih. Nagrade zaposlenim podajo povratno informacijo o smeri njihovega delovanja. Sistem nagrajevanja sodi med dejavnike organizacijske prakse. To pomeni, da je v podjetju že vnaprej določen.

V osnovi lahko nagrajevanje ločimo na denarne ali ekstrizične, nedenarne ali intrizične, individualne in skupinske.

Intrizične nagrade izvirajo iz notranjega zadovoljstva posameznika, ki ga je posameznik prejel prek opravljanja določenega dela.

Ekstrizične nagrade pa so zaposlenim podeljene s strani nadrejenih in vključujejo napredovanje, stimulacijo ali povišanje plače (Daft & Marcic, 2011, str. 606).

Ključni del sistema nagrajevanja v podjetju morajo biti predvsem jasno, objektivno in nedvoumno postavljena merila, ki temeljijo na uspešnosti zaposlenih. Sodobni sistemi nagrajevanja v organizaciji temeljijo predvsem na intrizičnih oblikah nagrajevanja, torej nedenarnih, saj so se v večini primerov izkazale kot bolj učinkovite. Velik poudarek pa podjetja namenijo zaposlenim pri njihovem motiviranju z navduševanjem zaposlenih, podpiranjem in spodbujanjem pri njihovem delu ter razvoju kompetenc (Mihalič, 2006, str. 216).

Med vsemi oblikami nedenarnega nagrajevanja pa Mihalič (2006, str. 216) priporoča uporabo slednjih:

- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- horizontalno ter vertikalno napredovanje;
- odgovornejše in zahtevnejše delo;
- dodatni prosti dnevi (npr. dodatni dan dopusta);
- soudeležba pri lastništvu;
- javna izpostavitve dosežkov znotraj organizacije;
- boljši delovni pogoji;
- dodatna podpora in izkazovanje zaupanja.

Managerji se morajo v podjetju osredotočiti na način nagrajevanja, ki bo zaposlene pripravil do tega, da bodo delali boljše, učinkovitejše in tako prispevali pomemben del k uspešnosti podjetja. Z načinom nagrajevanja managerji motivirajo zaposlene, saj imajo v tem sistemu zaposleni cilj. Cilj, ki jih bo pripeljal do vnaprej določene nagrade.

5 TEORIJE MOTIVACIJE

V tem poglavju se bom osredotočila na teorije motivacije. Te bom razdelila na vsebinske in procesne, saj med njima obstajajo temeljne razlike. Vsebinske teorije se nanašajo na potrebe, ki ljudi motivirajo za opravljanje določenih nalog, medtem ko se procesne nanašajo predvsem na obnašanje zaposlenih, in sicer na način, ki bo te potrebe zadovoljil. Vsako teorijo bom na kratko predstavila in na osnovi teorije izdelala domnevo, kaj so razlike v motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev.

5.1 Vsebinske teorije motivacije

5.1.1 Maslowa teorija

Glede na motivacijske teorije bi lahko Maslowo teorijo motivacije opisali kot najbolj znano. Maslow je motivacijo ljudi prikazal v obliki piramide. Človekova aktivnost se pomika po piramidi navzgor k vedno bolj privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej zadovoljil potrebe na najnižji ravni, kamor sodijo fiziološke potrebe, in se šele po zadovoljitvi teh pomikal proti vrhu.

Med fiziološke potrebe uvrščamo hrano, vodo, spolne odnose. So primarne človeške potrebe, katere potrebujemo za življenje. V organizaciji bi to pomenilo potrebo po gretju, zraku in osnovni plači, katera zagotavlja ljudem preživetje.

Ko ima človek zadovoljene te potrebe, se lahko premakne na naslednjo raven, kamor spadajo potrebe po varnosti. Sem sodijo potrebe po varnem okolju, brez fizičnih in čustvenih groženj. Na ravni organizacije so to potrebe po varnem delu, vključno z bonusi in zagotovljenim delovnim mestom.

Naslednja stopnja vključuje potrebe po pripadnosti, ki zajemajo sprejetje v družbo, prijateljske odnose in pripadnost skupnosti in se v smislu organizacije zadovoljijo z dobrimi odnosi na delovnem mestu, s sodelavci, nadzorniki in skupinami.

Četrta raven vključuje potrebe po samospoštovanju, ki odražajo željo po odobravanju družine, prijateljev, skupnosti, cenjenju s strani drugih in jih z vidika organizacije lahko pretvorimo v željo po priznanju, povečani odgovornosti ter višjemu statusu.

Zadnja in najvišja raven vključuje potrebe po samouresnitvi, zajema razvijanje posameznikovega potenciala, posameznikove kompetentnosti in osebno rast. V organizaciji to dosežemo prek možnosti omogočiti zaposlenim usposabljanje, kreativnost, rast in napredovanje (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 233).

5.1.1.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Maslowi teoriji

Na osnovi Maslowe teorije domnevam, da so proizvodni delavci motivirani bolj z nižjimi potrebami, režijski pa z višjimi. Natančneje, moja domneva je, da se od vseh petih ravni potreb proizvodni delavci nahajajo na tretji ravni. Želijo si dobre odnose na delovnem mestu, udeležbo timskega dela ter stremijo k dobremu odnosu z nadzorniki. Nadalje, proizvodne delavce najbolj motivira naslednja (četrti) raven potreb, to je potreba po priznanju in statusu. Managerji pa se lahko v organizaciji pripravijo, da bodo zaposlenim v prihodnjem obdobju pomagali pri motivaciji na višji ravni, jim podali priznanje, prepoznali statusno moč. Domnevam, da zaposlene v režiji najbolj motivira četrta raven potreb, kamor sodijo potrebe po priznanju, povečani odgovornosti ter višjem statusu. Nadalje domnevam, da režijski delavci najbolj zadovoljujejo četrto stopnjo potreb. Ob zadovoljitvi teh pa bodo zaposleni stremeli višje, k peti stopnji. Managerji naj se torej v prihodnje pripravijo, da bodo režijski delavci motivacijo iskali v osebni rasti, kreativnosti, usposabljanju ter napredovanju.

5.1.2 Herzbergova teorija motivacije

Frederick Herzberg je razvil tako imenovano dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki jo je opravil na podlagi intervjujev s stotinami delavcev o tem, kaj jih na delovnem mestu motivira in kaj demotivira. Rezultati raziskave pa so pokazali, da imajo na delovno motivacijo vpliv dve vrsti dejavnikov, higieniki in motivatorji. Higieniki so dejavniki okolja, ustvarjajo okolje za motivacijo, medtem ko motivatorji spodbujajo zaposlene k delu.

Med higienike štejemo delovne pogoje, plačilo in varnost, nadzor, politiko podjetja in odnos do sodelavcev, med motivatorje pa dosežek, pozornost, odgovornost, samostojnost in napredovanje (Dimovski et al., 2003, str. 234).

Higieniki določajo le podlago za delovanje motivatorjev, se nanašajo na delovne razmere, povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, ob njihovi prisotnosti pa se zadovoljstva ne čuti, medtem ko motivatorji ob njihovi prisotnosti povzročajo močno zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, vendar se ob njihovi neprisotnosti nezadovoljstva ne čuti (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1998, str. 275).

Za managerje pa je ta teorija uporabna predvsem z vidika dveh načinov motiviranja zaposlenih, in sicer prek higienikov in motivatorjev. Prek motivatorjev lahko zaposlene aktivira k doseganju boljših delovnih rezultatov, higieniki pa bi povzročili zadovoljstvo zaposlenih, ki bi se kazalo tudi prek delovnih aktivnosti. Manager pa mora odločitev izbrati glede na konkretne razmere v organizaciji (Lipičnik, 1998, str.169).

Slika 2: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: R. Daft & D. Marcic, *Management: The new workplace*, 2011, str. 419.

5.1.2.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Herzbergovi teoriji

Na osnovi Herzbergove teorije domnevam, da so proizvodni delavci bolj pod vplivom higienikov – to je skupina dejavnikov, ki vpliva na stopnjo nezadovoljstva. Proizvodni delavci z delom niso nezadovoljni, nimajo pa razvitih pogojev za samo motivacijo. Na drugi strani domnevam, da so režijski delavci bolj pod vplivom motivatorjev, ki zaposlene spodbujajo k delu.

5.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland je nosilec teorije pridobljenih potreb. Njegova teorija trdi, da so ljudje motivirani prek treh glavnih kategorij potreb. Mednje spadajo:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po pripadnosti.

Osebe, ki imajo v ospredju potrebe po dosežkih, imajo željo nekaj doseči, zastavljajo si realne cilje, od ostalih se razlikujejo, ker si želijo delo opraviti boljše, zastavljajo si realne cilje, sprejmejo tako kritike kot pohvale.

Osebe s pridobljenimi potrebami po vključitvi želijo na delu vzpostaviti dobre odnose s sodelavci, prijatelji in drugimi. Te osebe imajo dobro izpolnjene spretnosti ravnanja z ljudmi pri delu.

In še zadnja kategorija so ljudje, ki imajo dobro razvite potrebe po moči, imajo veliko željo po vplivu nad drugimi v organizaciji. Želijo biti vodilni ter radi tekmujejo z ostalimi (Robbins & Coulter, 1999, str. 485).

Osebe, ki spadajo v prvo kategorijo, se pravi tisti, ki imajo v ospredju potrebe po dosežkih, so najpogosteje managerji. Osebe, ki imajo v ospredju potrebo po pripadnosti, so najverjetneje vodje izmen in nadzorniki, medtem ko so osebe, ki imajo v ospredju potrebo po moči, najverjetneje direktorji ali pa vodilni v organizaciji (Campbell & Craig, 2005, str. 612).

5.1.3.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev pri McClellandovi teoriji

Na osnovi McClellandove teorije je moja osnovna domneva, da se večji del zaposlenih zaposli na delovnem mestu, ki ustreza zadovoljevanju njihovih potreb. Izhajajoč iz McClellandove teze, se ljudje med seboj razlikujejo glede na tri vrste potreb, to velja tudi za razlike med delavci v proizvodnji in režiji. Menim, da zaposleni v proizvodnji stremijo pri McClellandovi teoriji po potrebah po vključitvi. Njihova glavna prioriteta je vzpostaviti dobre odnose na delovnem mestu. Na drugi strani domnevam, da imajo režijski delavci pridobljene potrebe po dosežkih. Te osebe rade opravljajo funkcije, katere jim te dosežke omogočajo, dobro obvladajo naloge, imajo veliko željo po uspehu. Ravno zaradi tega je te osebe nesmiselno postaviti na delovno mesto proizvodnih delavcev, kjer te potrebe ne bodo zadovoljene, in obratno.

5.2 PROCESNE TEORIJE

5.2.1 Adamsova teorija motivacije

Adamsova teorija motivacije temelji na obravnavanju posameznika v družbi. Pri tej teoriji ljudje iščejo enakost v nagrajevanju, in sicer poštenost v nagrajevanju za svoje dosežke. Enakost ocenjujejo prek outputov in inputov.

- OUTPUTI: plača, priznanje, napredovanje in bonusi
- INPUTI: sposobnost, izobrazba, izkušnje in trud, ki so ga vložili v delo

Zaposleni si želijo enakosti obeh skupin, tako inputov kot outputov. V primeru neenakosti pa lahko spremenijo bodisi outpute bodisi inpute. Če na skupino nimajo vpliva, to imenujemo distorzija percepcij, lahko pa se odločijo tudi, da delovno mesto zapustijo (Dimovski et al., 2003, str. 236).

5.2.2.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Adamsovi teoriji

Iz Adamsove teorije lahko sklepamo, da se zaposleni med seboj primerjajo znotraj skupin. Zaposleni v proizvodnji se lahko med seboj primerjajo po trudu, ki so ga vložili v delo (normi, ki so jo opravili, ki določa število proizvodov, ki jih delavec mora narediti v določenem časovnem obdobju). Za ta dosežek pričakujejo enako plačilo kot njihovi sodelavci. Za boljše opravljeno delo pričakujejo določene nagrade, materialne ali nematerialne. V kolikor niso enakopravno obravnavani, bo nezadovoljni delavec lahko oviral delovni proces.

Ker je lažje meriti rezultate dela proizvodnih delavcev kot režijskih, je razmerje med nagrado in vloženim delom jasnejše za proizvodne delavce kot režijske. Zaradi večje jasnosti med nagradami in trudom domnevam, da so proizvodni delavci bolj zadovoljni kot režijski, ko se primerjajo znotraj skupine, ter manj zadovoljni, ko se primerjajo s skupino režijskih delavcev. Ravno obratno velja za režijske delavce. Slednji so bolj zadovoljni, ko svoje razmerje med plačo in vložkom primerjajo s proizvodnimi delavci, ter manj zadovoljni, ko to razmerje primerjajo z ostalimi režijskimi delavci.

5.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinner motivacijo opisuje prek načinov okrepitve. V primeru, da je ta pozitivna, to pomeni, da poskušamo sedanje vedenje znova ponoviti. Kaznovanje pa je v tem primeru način, ki bi zaposlene odvrnil od vedenja, ki ni zaželeno. Ugašanje je nekje vmes in ni ne pozitivna okrepitev ne kaznovanje. Ta teorija se nanaša bolj na proizvodna podjetja (Dimovski et al. 2003, str. 239).

5.2.2.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Skinnerjevi teoriji

Na osnovi Skinnerjeve teorije domnevam, da se skupine zaposlenih razlikujejo v načinih okrepitve. Zaposlene v proizvodnji bo na primer višja plača bolj motivirala za ponovitev sedanjega vedenja kot tiste v režiji. Predvsem od delavcev pričakujemo pozitivno okrepitev, se pravi ponovitev zaželenega vedenja tudi v prihodnje. Posledice teh pa managerji zaposlenim prikažejo prek različnih nagrad, tistih, ki bodo zaposlenim podale jasno sliko o tem, ali je delo uspešno opravil ali ne. Moje mnenje je, da je za delavce v proizvodnji pozitivna okrepitev predvsem oblika denarnega nagrajevanja, medtem ko je za tiste v režiji boljše nedenarna. To sem posplošila ravno zaradi tega, ker so delavci v proizvodnji slabše plačani od tistih v režiji, režijski delavci pa imajo drugačne vrednote kot proizvodni delavci, npr. režijskemu delavcu bi dodatno usposabljanje pomenilo več kot proizvodnemu, saj ima potrebo po boljšem zaslužku že zadovoljeno.

5.2.3 Vroomova teorija motivacije

Vroomova motivacijska teorija govori o izbiri vedenja, in sicer se zaposleni odločajo za izbiro tistega vedenja, ki je po njihovem mnenju najugodnejše in najkoristnejše. Delavec se odloča na podlagi interakcije med valenco ter verjetnostjo, da bo vedenje, ki ga je izbral, pripeljalo do določenega cilja, rezultata. Vroom je zadovoljstvo zaposlenih razložil prek modelov in si pri tem pomagal s tremi izhodiščnimi elementi, in sicer valenco, instrumentalnostjo in pričakovanjem (Lipičnik, 1998, str.167):

- valenca je privlačnost cilja in se lahko tekom dela spreminja;
- instrumentalnost je povezava med dvema ciljema, kjer je posameznik prepričan, da mu doseg prvega cilja omogoča doseg drugega, zanj pomembnejšega;
- pričakovanje je glavni element in je opredeljen kot subjektivno doživljanje vedenja in cilja, je prepričanje, da bo posameznika izbrano vedenje pripeljalo do cilja.

5.2.3.1 Domneve o motivaciji režijskih in proizvodnih delavcev po Vroomovi teoriji

To bi lahko v izbranem podjetju opisala prek zaposlenih v proizvodnji. Če delavec v proizvodnji verjame, da bo povečan trud pripeljal do boljših rezultatov, npr. večje norme, lahko rečemo, da ima visoka pričakovanja. Če pa še nadalje verjame, da bo ta višja norma privedla do boljše plače, lahko govorimo o instrumentalnosti. Če zaposleni temu daje veliko valenco oziroma vrednost, bo to podalo velik motivacijski učinek.

6 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu preizkušam veljavnost postavljenih domnev na konkretnem primeru podjetja Letrika.

Podjetje sem izbrala zato, ker je:

- proizvodno podjetje, kar dokazuje dejstvo, da ima skupina Letrika pod lastno mrežo kar 8 proizvodnih družb, ki se ukvarjajo z izdelavo zaganjalnikov, alternatorjev, električnih pogonskih in mehanskih sistemov ter izdelkov s področja zelene tehnologije (Skupina Letrika, b.l.);
- napredno podjetje, ki stremi k usmeritvi k zeleni tehnologiji, zmanjšanju porabe fosilnih goriv, surovin in škodljivih izpustov ter poudarjeni možnosti reciklaže (Skupina Letrika, b.l.);
- rastoče podjetje z vidika razvoja, potencialno usmerjeno na osvajanje novih trgov, širjenje svoje mreže. Delež izvoza podjetja Letrika, d. d., od prodaje šteje kar dobrih 95 %, medtem ko ima celotna skupina Letrika delež izvoza kar 97 % (Skupina Letrika, 2014);

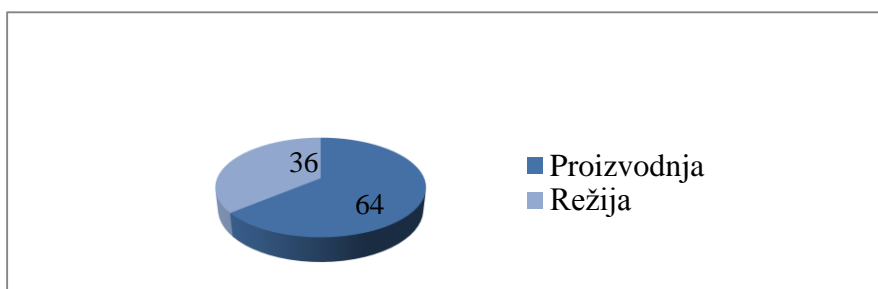
- mednarodno podjetje, večina prihodkov na tujih trgih, saj si med najpomembnejše trge pripisuje trge Zahodne Evrope ter ZDA, trge v razvoju ter države BRIK;
- veliko podjetje: podjetje obsega poleg sedeža skupine Letrika, d. d., kar 8 proizvodnih, 5 trgovskih družb ter dve podjetji za raziskave ter razvoj. Prihodki od prodaje celotne skupine znašajo kar 242,807 mio EUR, medtem ko samo Letrika, d. d., ustvari kar 188,285 mio EUR. Celotna skupina zaposluje v povprečju 2416 ljudi, podjetje Letrika, d. d., pa 1459 (Skupina Letrika, 2014).

Raziskavo v obliki ankete sem opravljala v matični družbi skupine Letrika, d. d., v Šempetru pri Gorici. Zaradi velikosti družbe in velikega števila zaposlenih sem raziskavo opravljala na vzorcu 118 delavcev podjetja. Zaposleni so bili razdeljeni v dve skupini, in sicer na delavce na nižjih delovnih mestih, to so delavci, ki delajo v proizvodnji, ter delavce v režiji. Prek teh dveh skupin sem skušala ugotoviti razlike, ki se pojavljajo v motivaciji med njima.

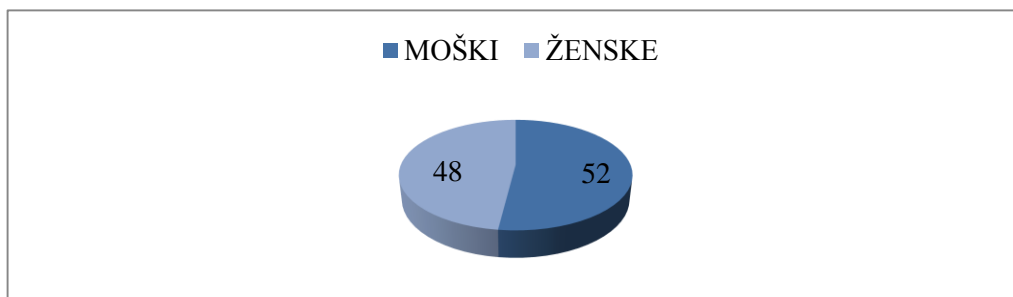
V raziskavi sem izhajala sicer iz tez vseh motivacij, vendar sem se v večji meri oprla na Herzbergovo teorijo. V raziskavi izhajam iz teze, da so glavni motivacijski dejavniki pri zaposlenih v proizvodnji higieniki, medtem ko so za delavce v režiji bolj pomembni motivatorji. Vprašalnik zajema tako higienike kot motivatorje in je za obe skupini enak. Tako so tudi razlike med njima lažje razvidne. Razlike med njima ugotavljam na podlagi vzorca. Med vsemi zaposlenimi sem v vzorec zbrala 76 zaposlenih v proizvodnji ter 42 zaposlenih v režiji. Rezultati so oblikovani v deležih. Za razlike med njima pa sem izbrala mejo 15 odstotkov. Se pravi, da so razlike, ki znašajo manj kot 15 odstotkov, zanemarljive, 15 odstotkov ali več, pa ne.

6.1 Struktura anketiranih

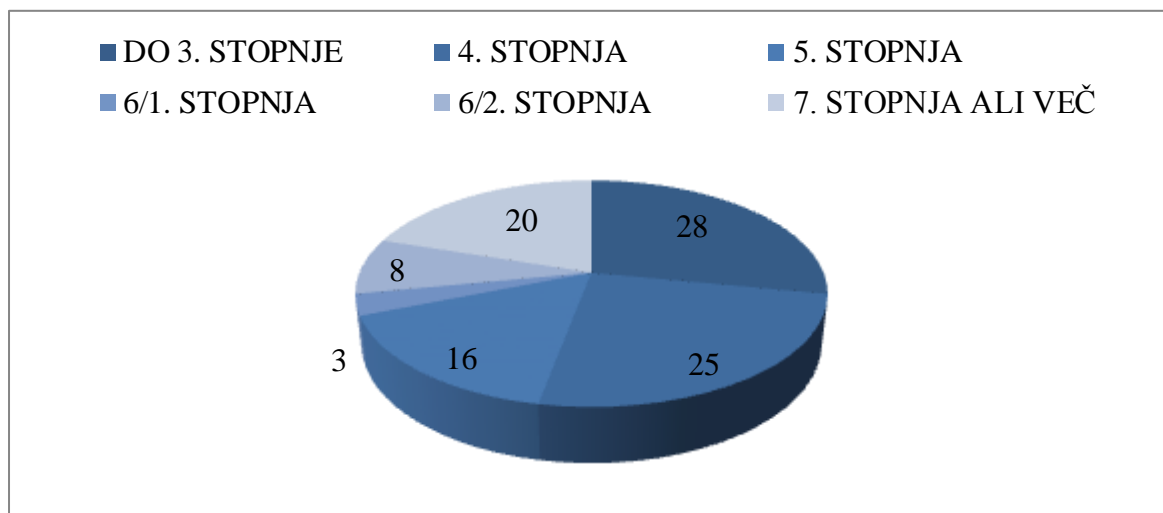
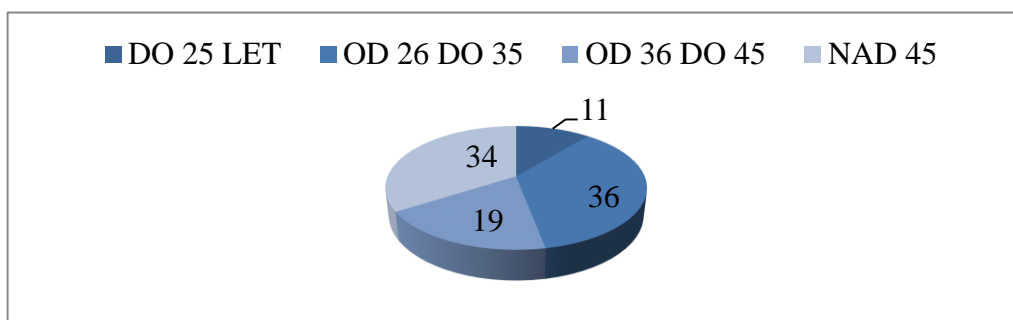
Slika 3: Grafični prikaz števila anketiranih v %



Slika 4: Grafični prikaz strukture anketiranih po spolu v %



Slika 5: Grafični prikaz strukture zaposlenih po starosti v %

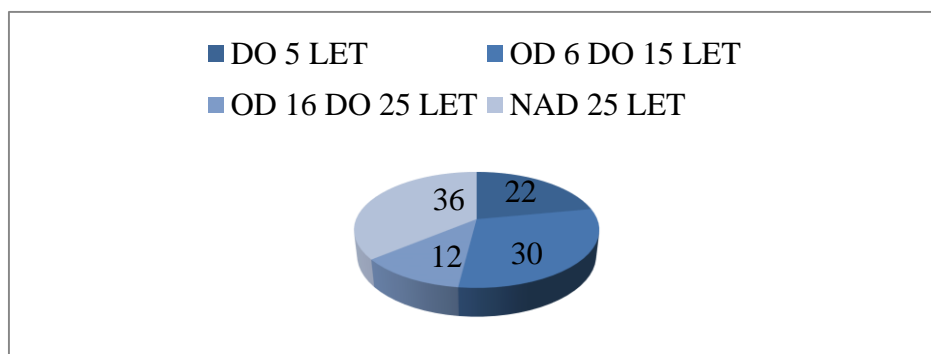


Slika 6: Grafični prikaz strukture zaposlenih po stopnji izobrazbe v %

Slika 7: Grafični prikaz statusa zaposlitve zaposlenih v %

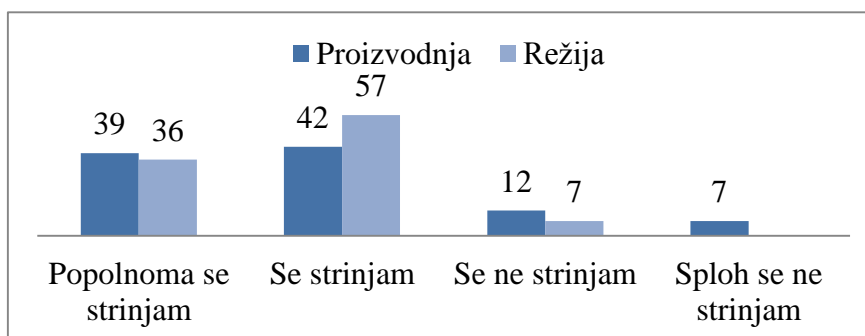


Slika 8: Grafični prikaz delovno dobe zaposlenih v %



1. TRDITEV: Z delom, ki ga opravljam sem zadovoljen.

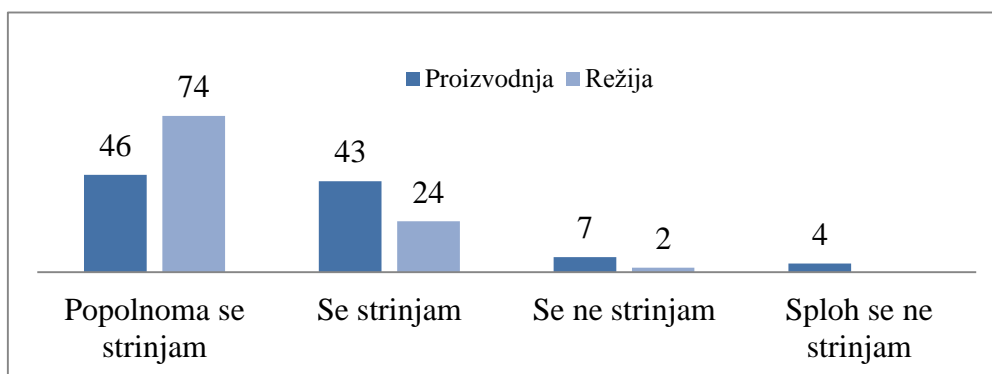
Slika 9: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da so z delom, ki ga opravljajo zadovoljni v %



Pri prvem vprašanju me je zanimalo predvsem splošno zadovoljstvo delavcev. Iz rezultatov je razvidno, da so zaposleni z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni, saj jih je večina odgovorila s pritrdilnim odgovorom. Nekoliko bolj zadovoljni so delavci v režiji. Razlike med skupinama niso zanemarljive, saj dosežejo razpon 15 %.

2. TRDITEV: Imam dobre odnose s sodelavci.

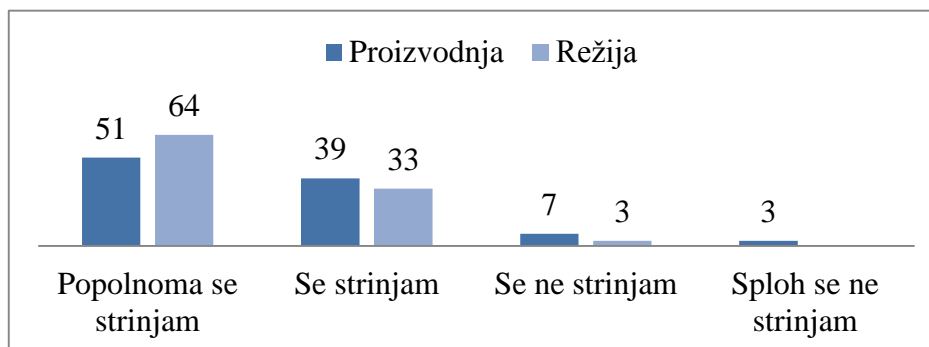
Slika 10: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, glede dobrih odnosov s sodelavci v %



Drugo vprašanje je zastavljeno glede na odnose, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu. V primerjavi rezultatov je razvidno, da so razlike med primerjalnima skupinama v pritrdilnem odgovoru več kot 15 %. Iz tega je razvidno, da so odnosi med zaposlenimi veliko boljši med delavci v režiji kot tistimi v proizvodnji.

3. TRDITEV: Imam dobre odnose z nadrejenimi.

Slika 11: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, glede odnosov na delovnem mestu z nadrejenimi v %

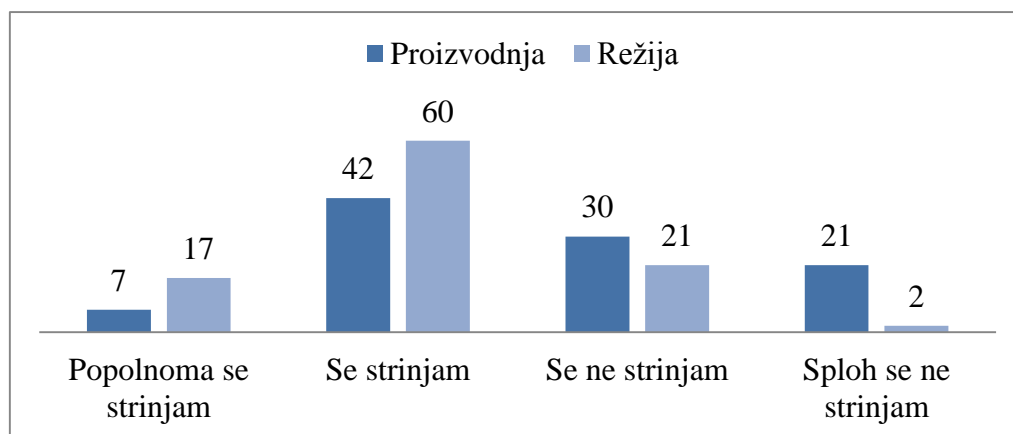


Poleg medsebojnih odnosov pa so me zanimali tudi odnosi, ki jih imajo zaposleni z nadrejenimi. Rezultati nam kažejo, da se večina z navedenim strinja, v proizvodnji pa

lahko celo vidimo, da imajo boljše odnose z nadrejenimi kot pa medsebojne med zaposlenimi. Razlike med skupinama pa so zanemarljive.

4. TRDITEV: Glede na razmere v Sloveniji je moja plača sorazmerno dobra.

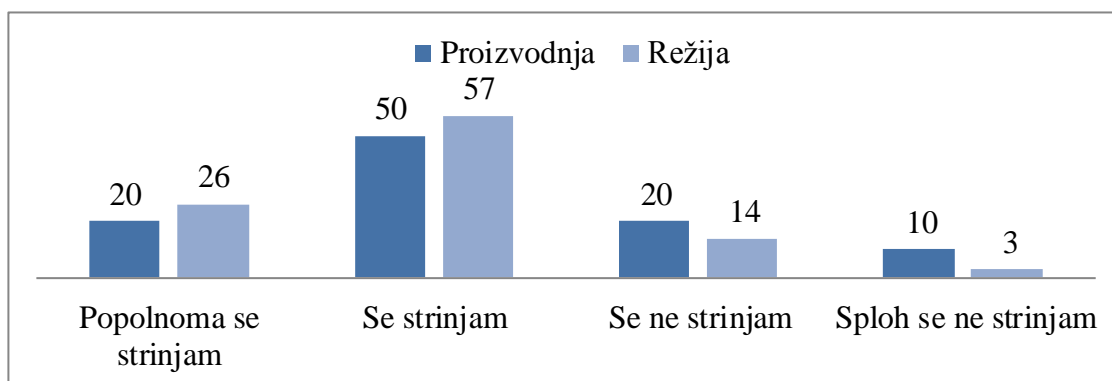
Slika 12: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, imam sorazmerno dobro plačo glede na razmere v Sloveniji v %



Zaradi gospodarske krize in s tem posledično nižjih plač sem vprašanje priredila in zaposlene spraševala o zadovoljstvu s plačo glede na razmere v Sloveniji. Rezultati so nekoliko slabši, vendar se jih večina še vedno strinja, da je njihova plača glede na razmere v Sloveniji sorazmerno dobra. Iz grafa lahko razberemo, da so delavci v režiji s plačo bolj zadovoljni od delavcev v proizvodnji, kar pa je tudi logično, saj je njihova plača nekoliko višja. Razlike niso zanemarljive, tako da lahko trdimo, da so delavci v režiji s plačo bolj motivirani kot delavci v proizvodnji.

5. TRDITEV: Okolje, v katerem opravljam svoje delo, je prijetno.

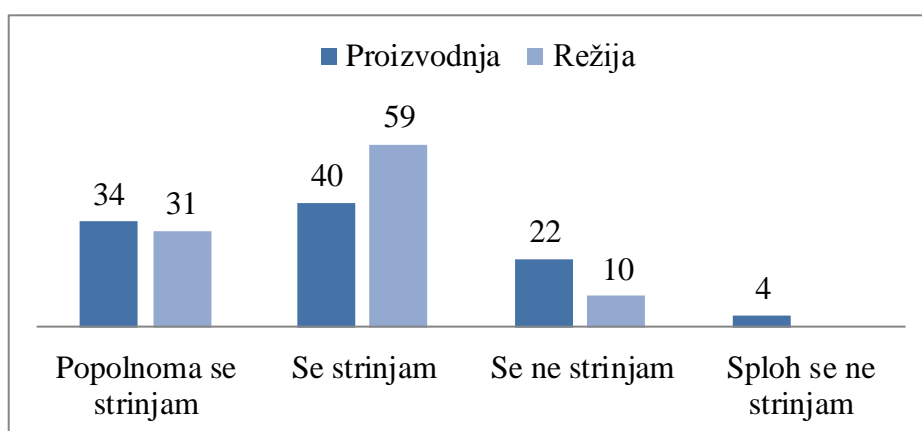
Slika 13: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je okolje v katerem delo opravljajo prijetno v %



Pri tem vprašanju me je zanimalo predvsem počutje zaposlenih v okolju, v katerem delo opravljajo. Imamo različne rezultate glede na delavce, ki delo opravljajo v proizvodnji, in tiste, ki so zaposleni v režiji. Vedeti moramo, da delavci v proizvodnji opravljajo težja fizična dela v slabših delovnih razmerah. Kljub zagotavljanju boljših delovnih razmer zaposlenim v proizvodnji je okolje, v katerem delo opravljajo, nekoliko slabše od delavcev v režiji. Kljub temu pa je razvidno, da ni razlik med skupinama.

6. TRDITEV: Podjetje mi nudi varno zaposlitev.

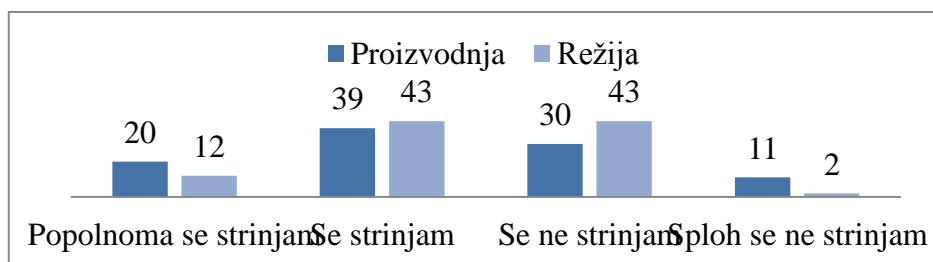
Slika 14: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim podjetje nudi varno zaposlitev v %



Pri tem vprašanju me je zanimalo predvsem to, kako delavci gledajo na varnost njihove zaposlitve. Odgovori so bili v veliki povezavi z njihovimi pogodbami. Večina tistih, ki zaposlitev obravnavajo kot varno, je zaposlenih za nedoločen čas, tisti, ki jo obravnavajo kot nevarno zaposlitev, pa za določen. Razlike med skupinama dosežejo tudi razpon večji od 15 %, tako da lahko pri tej trditvi ugotovimo razliko med primerjavnima skupinama. Režijski delavci so bolj motivirani od proizvodnih.

7. TRDITEV: Priložnost za napredovanje me spodbuja pri mojem delu.

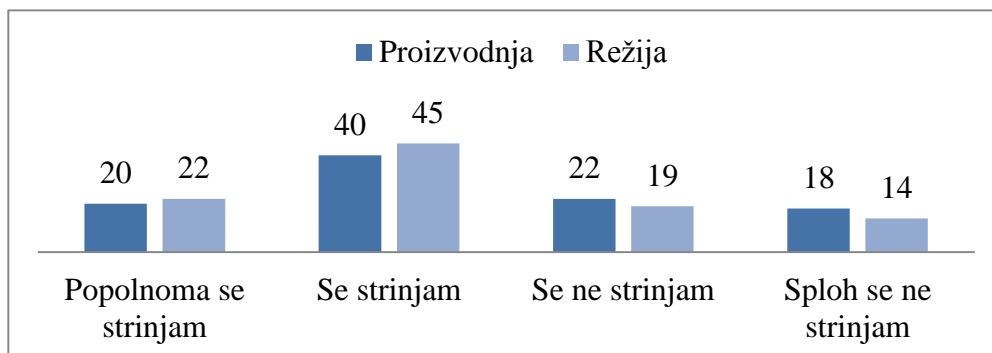
Slika 15: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jih priložnost za napredovanje spodbuja pri delu v %



V tem delu me je zanimalo predvsem, kako zaposleni gledajo na možnost napredovanja na delovnem mestu. Iz anketnih rezultatov je razvidno, da jih napredovanje, kot eden ključnih motivacijskih dejavnikov, ne spodbuja toliko pri delu. Razpon med skupinama je minimalen in ne doseže 15 %. Tako lahko trdim, da so razlike zanemarljive.

8. TRDITEV: Poleg dela imam tudi dovolj prostega časa.

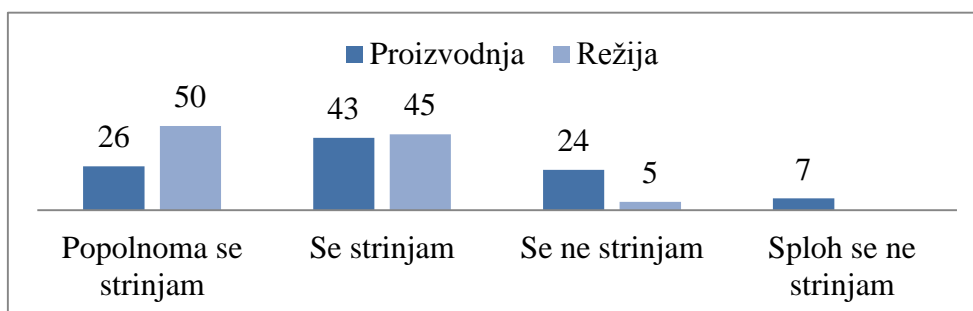
Slika 16: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da imajo poleg dela tudi dovolj prostega časa v %



Prosti čas je eden pomembnejših dejavnikov, ki zaposlenim omogoča počitek, izvajanje raznih športnih aktivnosti, premagovanje stresa ... Obe skupini se strinjata z navedeno trditvijo, vendar so rezultati raziskave boljši pri režijskih delavcih.

9. TRDITEV: Moje delo je zanimivo.

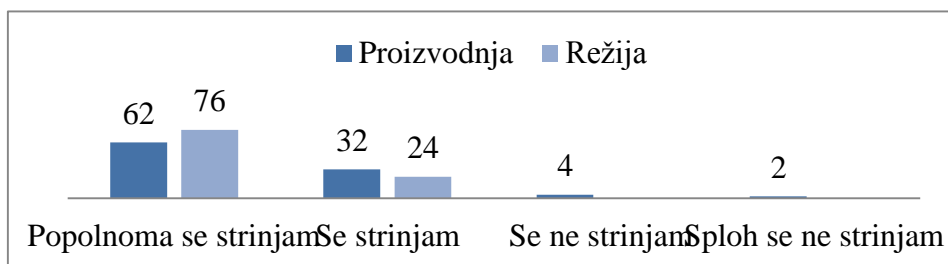
Slika 17: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je njihovo delo zanimivo v %



Večje razlike lahko opazimo pri zanimivosti delovnih nalog, ki jih imajo zaposleni v proizvodnji in zaposleni v režiji. Trdimo lahko, da imajo delavci v režiji zanimivejše delo od delavcev v proizvodnji.

10. TRDITEV: Urnik dela mi ustreza.

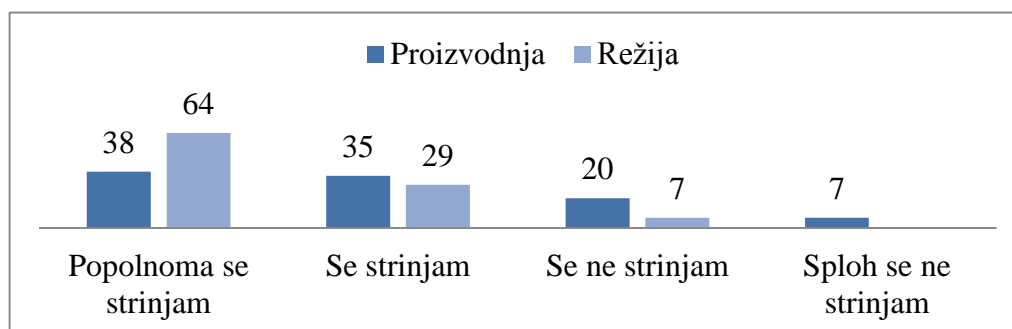
Slika 18: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim urnik dela ustreza v %



Tudi urnik dela je eden izmed pokazateljev motiviranosti zaposlenih. Zaposleni z ustreznim delovnim urnikom bodo prihajali na delo boljše volje, lažje bodo opravljali delovne naloge, bolj bodo motivirani. In tudi pri tem vprašanju se kažejo razlike v ustreznosti urnika dela. Zaposleni v režiji so z urnikom dela bolj zadovoljni kot tisti v proizvodnji. To pa v večini primerov zato, ker zaposleni v režiji opravljajo večinoma jutranje, enoizmensko delo, medtem ko se delavcem v proizvodnji urnik spreminja. Izmene so lahko eno-, dvo- ali večizmenske. Nekatere izmene se opravljajo tudi v nočnem času.

11. TRDITEV: Z veseljem se udeležim usposabljanj, ki mi pomagajo, da napredujem pri svojem delu.

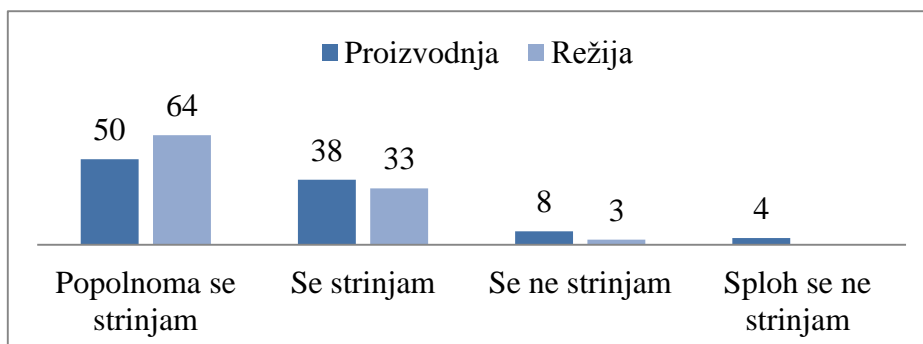
Slika 19: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da se z veseljem udeležijo usposabljanj, ki jim pomagajo pri napredovanju pri delu v %



Večina zaposlenih bi se udeležila usposabljanj, katera bi jim omogočila napredovanje na delovnem mestu. Sklepamo lahko, da se delavci zavedajo, da jim bo napredovanje najverjetneje omogočilo tudi druge prednosti, in sicer boljši ugled, višjo plačo, boljše delovno okolje, boljši urnik dela itd. Kljub vsemu pa lahko razberemo, da so delavci za napredovanje pripravljeni vložiti svoj trud za doseg tega cilja. Iz podanih rezultatov so opazne razlike med skupinama. Delavci v režiji so bolj motivirani za dodatna usposabljanja kot tisti v proizvodnji.

12. TRDITEV: Moje delo je odgovorno.

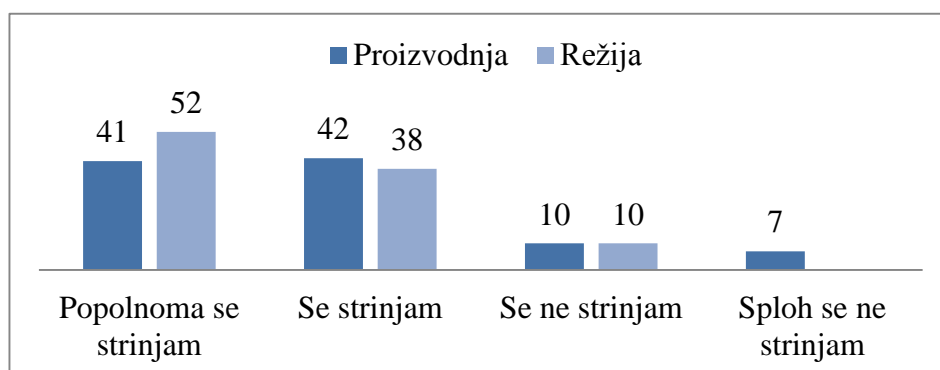
Slika 20: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je njihovo delo odgovorno v %



Iz rezultatov lahko razberemo, da delavci svoje naloge sprejemajo kot odgovorne, saj je večina zaposlenih pritrnila tej navedbi. Le zanemarljiv delež zaposlenih se s tem ne strinja. Razlike med skupinama so zanemarljive.

13. TRDITEV: Priložnost za osebno rast in razvoj mi pomenita veliko.

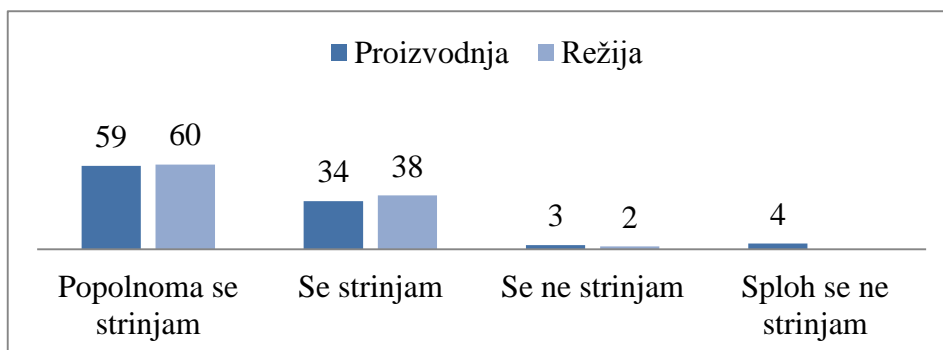
Slika 21: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim priložnost za osebno rast in razvoj pomenita veliko v %



Pri tem vprašanju je večina odgovorila pritrdilno in iz tega lahko sklepamo, da je ali pa bi večina zaposlenih v podjetju izkoristila priložnost za osebno rast in razvoj, tako zaposleni v proizvodnji kot tisti v režiji.

14. TRDITEV: S svojim delom prispevam k uspešnosti podjetja.

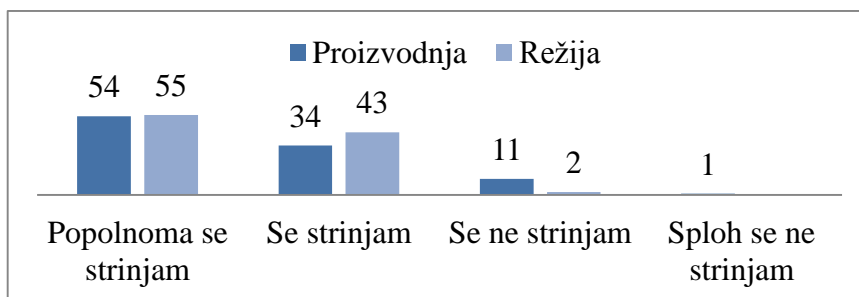
Slika 22: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti podjetja v %



Podjetje ni uspešno samo po sebi brez dobrih delavcev. Zato me je pri tem vprašanju zanimalo predvsem to, ali se zaposleni čutijo kot pomemben člen podjetja. Iz rezultatov lahko vidimo, da k uspešnosti podjetja prispevajo tako delavci v proizvodnji kot tisti v režiji.

15. TRDITEV: Všeč mi je delo, ki zahteva samostojno razmišljanje in delovanje.

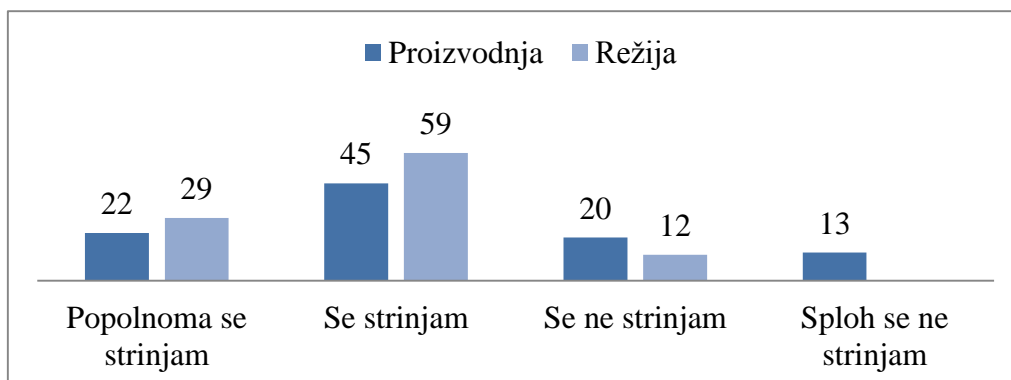
Slika 23: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da jim je všeč delo, ki zahteva samostojno razmišljanje in delovanje v %



Pri tem vprašanju me zanima, ali so delavci pripravljeni opravljati delovne naloge, ki zahtevajo samostojno razmišljanje in delovanje. Iz rezultatov pa vidimo, da je več kot polovica zaposlenih v proizvodnji in režiji te naloge pripravljena sprejeti.

16. TRDITEV: Moje delo mi omogoča samostojno razmišljanje in delovanje.

Slika 24: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s trditvijo, da njim njihovo delo omogoča samostojno razmišljanje in delovanje v %



Pri tem vprašanju me je zanimalo predvsem, koliko samostojnega delovanja in razmišljanja imajo delavci tega podjetja. Rezultati kažejo na to, da je delavcem to omogočeno, se pa tudi to razlikuje in je v veliki meri odvisno od delovnega mesta.

Kljub temu pa lahko zanemarimo razlike med skupinama in trdimo, da se obe skupini strinjata, da jim delo omogoča samostojno razmišljanje in delovanje.

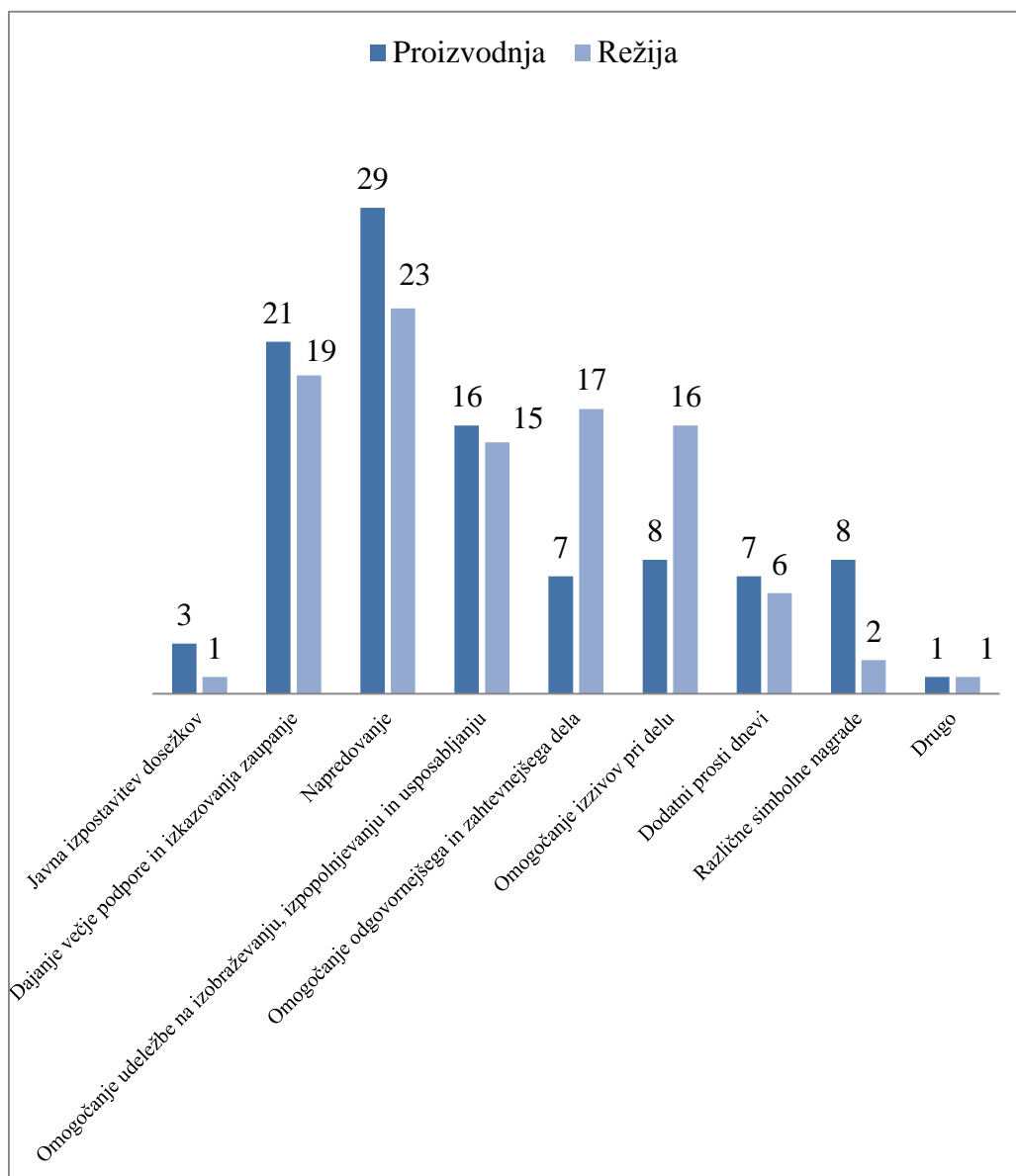
17. Naštejte, katere 3 izmed naštetih oblik nematerialnega nagrajevanja so za Vas najpomembnejše.

Glede na to, da je dandanes veliko pozornosti usmerjene v nematerialni del nagrajevanja zaposlenih, je tudi mene zanimalo, katere oblike tega nematerialnega nagrajevanja delavce privlačijo. Med devetimi naštetimi nematerialnimi oblikami nagrajevanja pa so delavci izbrali tri, in sicer tiste, zanje največjega pomena.

Med delavci v proizvodnji so najpomembnejše oblike predvsem napredovanje na delovnem mestu, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja ter omogočanje udeležbe na izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju.

Za zaposlene v režiji sta prvi dve obliki enaki kot pri zaposlenih v proizvodnji, tretja, najpomembnejša pa je omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela.

Slika 25: Grafični prikaz pomembnosti navedenih oblik nedenarnega nagrajevanja delavcev v režiji in proizvodnji v %



7 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA PREK HERZBERGOVE TEORIJE MOTIVACIJE

Prvi del anketnega vprašalnika se nanaša na higienike Herzbergove teorije motivacije. Kot je bilo že v teoriji opisano, so higieniki dejavniki okolja, ki ustvarjajo okolje za motivacijo. Odstranjujejo le neprijetnosti na delovnem mestu in s tem ustvarjajo pogoje za motivacijo. Želela sem preveriti, kakšne so razlike med higieniki na ravni delavcev v proizvodnji in delavcev v režiji. V anketni vprašalnik sem vključila šest higienikov, in sicer zadovoljstvo zaposlenih, odnosi med njimi, odnosi do nadrejenih, plača, delovno okolje, varnost zaposlitve in urnik dela. Iz raziskave je razvidno, da obstajajo razlike med skupinama. Delavci v proizvodnji nimajo tako dobrega temelja za ustvarjanje zadovoljstva kot delavci

v režiji. Rezultati se razlikujejo na štirih področjih. Razlike so opazne pri zadovoljstvu z delom, plači, odnosi med sodelavci ter varnostjo zaposlitve.

V drugem delu anketnega vprašalnika sem podala trditve, ki so povezane s Herzbergovo teorijo motivatorjev. Herzberg v svoji teoriji motivatorje navaja kot dejavnike, ki ljudi spodbujajo k delu. So višje rangirane potrebe, ki delavce močno motivirajo. V anketnem vprašalniku sem zajela priložnost za napredovanje, zanimivost dela, odgovornost, zmožnost dodatnega usposabljanja, osebno rast zaposlenih ter samostojnost. Tudi pri drugem delu vprašalnika lahko opazimo razlike med motivacijo proizvodnih in režijskih delavcev. Te so vidne v možnostih dodatnega usposabljanja ter zanimivostih delovnih nalog. Režijski delavci so tudi v tem delu pri določenih vprašanjih bolj motivirani od proizvodnih.

V grobem bi lahko rekli, da so režijski delavci bolj (kot pravi Herzbergova teorija in druge teorije) notranje motivirani od proizvodnih, vendar je moja raziskava razkrila, da je treba biti pri takem zaključku previden. V izbranem podjetju so razlike med motivacijo proizvodnih in režijskih delavcev povečini zanemarljive.

SKLEP

Raziskava je potrdila naslednje razlike v načinu motiviranja proizvodnih in režijskih delavcev:

- režijski delavci so bolj motivirani od proizvodnih po vidikih zadovoljstva na delovnem mestu, odnosih s sodelavci, plačo, varnostjo zaposlitve, prostim časom, zanimivostjo dela ter urnikom dela;
- proizvodni delavci so iz prej navedenih vidikov manj motivirani od režijskih. Skleпам, da je vzrok v pretežno fizičnem delu, troizmenskem urniku, nižji plači ter bolj monotonem delu;
- Herzbergova teorija ponuja najboljšo teoretično podlago za ugotavljanje razlik v motiviranosti zaposlenih v proizvodnji in režiji;
- z vidika izboljšanja ravni motivacije se je pomembno osredotočiti na tiste posameznike, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev, da se bo celotna raven motivacije v podjetju izboljšala.

Na osnovi izsledkov raziskave bi managerjem podala naslednje nasvete:

- z vidika izboljšanja ravni motivacije naj managerji več časa posvetijo posameznikom, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev. Za te je treba poiskati razloge in vzroke, zakaj je do tega prišlo, kaj jih ovira in kako to odpraviti;
- managerji naj se osredotočijo v večji meri na obliko nederavnega nagrajevanja, na katero imajo večji vpliv;

- managerji morajo sprejemati odločitve, ki bodo delovale v dobro zaposlenih in organizacijo privedle do določenih zastavljenih ciljev;
- managerji naj se v večji meri osredotočijo na zaposlene v proizvodnji. Le-ti imajo bolj monotono delo, nižje plače, nefleksibilen urnik dela ter posledično nižjo raven motivacije. Menim, da se motivacijo proizvodnih delavcev lahko izboljša prek nederarne oblike nagrajevanja. Iz raziskave je razvidno, da bi dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, napredovanja (v kolikor je to mogoče) ter omogočanja udeležbe na usposabljanjih dvignilo raven motivacije proizvodnih delavcev.

Zadnja pomembna ugotovitev študije razlik motivacije med režijskimi in proizvodnimi delavci pa je, da se delavci kljub slabšim gospodarskih razmeram in posledično tudi slabšim pogojem dela počutijo kot pomemben člen proučevanega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Campbell, D., & Craig, T. (2005). *Organisations and the business environment*. Amsterdam, London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
2. Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing Human Resources*. London: Arnold.
3. Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: South-Western Cengage Learning EMEA.
4. Daft, R., & Marcic, D. (2011). *Management: The new workplace*. Avstralija: South-Western: Cengage Learning.
5. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Donnely, J., H., Gibson, J., L., & Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of Management*. Boston: Mc Graw-Hill.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d. n. o.
9. Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
10. Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of management*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2007). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
12. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Skupina Letrika. (2014). Letno poročilo Letrika. Najdeno 18. aprila 2014 na spletni strani <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/delnicarji/porocila/letna-porocila/>
14. Skupina Letrika. Najdeno 18. aprila 2014 na spletni strani <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/o-skupini/predstavitev>
15. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA

Priloga: Anketni vprašalnik

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH (LETRIKA, D. D.)

Spoštovani,

sem Nika Mozetič, študentka 3. letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge raziskujem motiviranost zaposlenih v podjetju Letrika, d. d. Zato Vas lepo prosim, če lahko v najkrajšem možnem času izpolnite anketo in mi tako pomagate pri raziskovalnem delu moje naloge. Ankete so anonimne.

Najlepša hvala!

OBKROŽITE

SPOL: Ž M

STAROST

Do 25 let	26–35	36–45	Nad 45
-----------	-------	-------	--------

IZOBRAZBA

Do vključno 3. stopnje	4. stopnja	5. stopnja	6/1. stopnja	6/2. stopnja	7. stopnja ali več
------------------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------------

STATUS ZAPOSLOTITVE

Zaposlitev za določen čas	Zaposlitev za nedoločen čas
---------------------------	-----------------------------

DELOVNA DOBA

Do 5 let	6–15 let	16–25 let	Nad 25 let
----------	----------	-----------	------------

DELOVNO MESTO

Proizvodnja	Režija
-------------	--------

1. Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen/a.

1	2	3	4
Sploh se ne strinjam		Popolnoma se strinjam	

2. Imam dobre odnose s sodelavci.

1	2	3	4
Sploh se ne		Popolnoma se strinjam	

3. Imam dobre odnose z nadrejenimi.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

4. Glede na razmere v Sloveniji je moja plača sorazmerno dobra.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

5. Okolje, v katerem opravljam svoje delo, je prijetno.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

6. Podjetje mi nudi varno zaposlitev.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

7. Priložnost za napredovanje me spodbuja pri mojem delu.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

8. Poleg dela imam tudi dovolj prostega časa.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

9. Moje delo je zanimivo.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

10. Urnik dela mi ustreza.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

11. Z veseljem se udeležim usposabljanj, ki mi pomagajo, da napredujem pri svojem delu.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

12. Moje delo je odgovorno.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

13. Priložnost za osebno rast in razvoj mi pomeni veliko.

1	2	3	4
---	---	---	---

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

14. S svojim delom prispevam k uspešnosti podjetja.

1	2	3	4
Sploh se ne strinjam		Popolnoma se strinjam	

15. Všeč mi je delo, ki zahteva samostojno razmišljanje in delovanje.

1	2	3	4
Sploh se ne strinjam		Popolnoma se strinjam	

16. Moje delo omogoča samostojno razmišljanje in delovanje.

1	2	3	4
Sploh se ne strinjam		Popolnoma se strinjam	

17. Obkrožite, katere 3 izmed naštetih oblik NEMATERIALNEGA nagrajevanja so za Vas najpomembnejše:

- a.) javna izpostavitve dosežkov
- b.) dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja
- c.) napredovanje
- d.) omogočanje udeležbe na izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju
- e.) omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela
- f.) omogočanje izzivov pri delu
- g.) dodatni prosti dnevi
- h.) različne simbolne nagrade
- i.) drugo (navedite): _____