

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

ANDREJKA VOGRIČ

IZJAVA

Študentka Andrejka Vogrič izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovoljujem njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, maj, 2009

Podpis:

KAZALO

UVOD -----	1
1. POMEN IN OPREDELITEV MOTIVACIJE -----	2
1.1. MOTIVI-----	3
1.2. POTREBE -----	4
2. MOTIVACIJSKE TEORIJE -----	5
2.1. MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA -----	5
2.2. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA -----	6
2.3. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA -----	7
2.4. HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA -----	7
2.5. HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA -----	8
2.6. PROBLEMSKOMOTIVACIJSKA TEORIJA -----	9
2.7. FROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA -----	9
3. PSIHOLOŠKA POGODBA -----	9
4. DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH -----	10
4.1. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA -----	10
4.2. KOMUNICIRANJE PRI DELU -----	13
4.3. DENAR, POHVALE, NAGRADE, PRIZNANJA -----	13
4.4. MEDSEBOJNI ODNOSI -----	15
4.5. KARIERA -----	15
5. RAZISKAVA MOTIVIRANJA NA DELOVNEM MESTU -----	16
5.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE -----	16
5.2. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA -----	16
5.3. ANALIZA REZULTATOV -----	17
SKLEP -----	23
LITERATURA IN VIRI -----	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Motivacija kot proces</i> -----	3
<i>Slika 2: Hierarhija potreb Abrahamama Maslowa</i> -----	6
<i>Slika 3: Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela</i> -----	8
<i>Slika 4: Prikaz števila anketirancev glede na spol</i> -----	17
<i>Slika 5: Prikaz števila anketirancev glede na starost</i> -----	17
<i>Slika 6: Prikaz števila anketirancev glede na stopnjo izobrazbe</i> -----	18
<i>Slika 7: Prikaz števila anketirancev glede na status zaposlitve</i> -----	19
<i>Slika 8: Prikaz števila anketirancev glede na delovno dobo anketiranih</i> -----	19
<i>Slika 9: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto</i> -----	20
<i>Slika 10: Struktura anketirancev glede na nezadovoljstvo pri delu</i> -----	20
<i>Slika 11: Prikaz števila anketirancev glede na zadovoljstvo z delom</i> -----	21
<i>Slika 12: Grafični prikaz anketirancev glede na opis dela</i> -----	22
<i>Slika 13: Ali bi sprejeli drugo službo?</i> -----	22
<i>Slika 14: Prikaz števila anketirancev glede na motiv za menjavo službe</i> -----	23

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Temeljni dejavniki dvofaktorske teorije</i> -----	8
<i>Tabela 2 : Osnovne razlike med klimo in kulturo</i> -----	12
<i>Tabela 3: Prednosti in slabosti denarnih nagrad</i> -----	14
<i>Tabela 4: Struktura anketirancev glede na spol</i> -----	17
<i>Tabela 5: Struktura anketirancev glede na starost</i> -----	17
<i>Tabela 6: Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe</i> -----	18
<i>Tabela 7: Struktura anketirancev glede na status zaposlitve</i> -----	18
<i>Tabela 8: Struktura anketirancev glede na delovno dobo anketiranih</i> -----	19
<i>Tabela 9: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto</i> -----	20
<i>Tabela 10: Struktura anketirancev glede na nezadovoljstvo pri delu</i> -----	20
<i>Tabela 11: Struktura anketirancev glede na zadovoljstvo z delom</i> -----	21
<i>Tabela 12: Struktura anketirancev glede na opis dela</i> -----	21
<i>Tabela 13: Ali bi sprejeli drugo službo?</i> -----	22
<i>Tabela 14: Struktura anketirancev glede na motiv za menjavo službe</i> -----	23

UVOD

Motivacija je proces, s katerim pojasnujemo, kako se začne, krepi ali zavre, usmerja in ustvari določena oblika vedenja ali delovanja. Nanaša se na sklop notranjih in zunanjih dejavnikov, ki naše vedenje usmerjajo in spodbujajo k določenemu cilju, ga organizirajo, mu določajo smer, intenzivnost in trajanje in se tako nanaša na oblike smotrnega in prostovoljnega vedenja.

Motiviranost zaposlenih je dandanes zelo pomembno, saj v ožjem smislu vpliva na zadovoljstvo posameznika v podjetju ter v širšem smislu, na uspešnost in razvoj podjetja. Za nadpovprečne in uspešne delovne rezultate ter za zadovoljene kadre lahko organizacija zagotovi predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Pri tem bi morali biti tudi vodje dovolj izučeni, da bi znali ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki posameznika motivirajo, da dela najbolje in s tem prepoznati njegove potrebe, motive, želje in pričakovanja. Tako bi lahko usmerili delovnaje in zadovoljstvo zaposlenih ter pri tem dosegali vrhunske rezultate podjetja. Motiviranost zaposlenih pa je tudi ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, kateremu prispevajo tudi dobri medsebojni odnosi.

Cilj diplomskega dela je teoretično predstaviti pojem motivacije in kako s tem vpliva na uspešnost podjetja. Ugotoviti kakšna je motiviranost zaposlenih, kako motivi in potrebe delujejo na posameznika, ter kateri motivacijski dejavnik jim je pomembnejši.

Namen diplomskega dela je preučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov ter ugotoviti, kako ti dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenih v podjetju. Razumevanja procesa motiviranja nam daje boljše osnovo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, kar pa nam pripomore, da se podjetje lažje in boljše odloča. To nas privede do uspešnejšega poslovanja podjetja. Zaposlene se lahko motivira z učinkovito organizacijsko klimo in kulturo, komunikativnim načinom vodenja, denarjem, nagradami, priznanji in s kritiko. Zavedati pa se moramo, da delavcem ne zadošča več samo plača, ampak želijo najti smisel dela in prek tega zadovoljstvo.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na pet delov. Prvi del je namenjen predstavitvi samega pomena motivacije. V drugem delu sem predstavila različne motivacijske teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela. V tretjem delu je predstavljena psihološka pogodba. Četrty del zajema posamezne motivacijske dejavnike in sicer kakšen vpliv imajo organizacijska klima in kultura, komuniciranje pri delu, denar in nagrade ter pohvale, medsebojni odnosi in kariera, na motiviranje. V zadnjem delu diplomske naloge sem na podlagi dobljenih rezultatov anonimnega anketnega vprašalnika, analizirala kaj anketirance motivira na delovnem mestu in kakšen odnos imajo do dela.

1. POMEN IN OPREDELITEV MOTIVACIJE

Ko se je človek začel zavedati samega sebe, svojega okolja in ko je spoznal da je delo tisto, ki mu bo prineslo boljše življenje, napredek, se je pojavila tudi motivacija (Zeni, 1990, str. 38).

»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi« (Anželj, 2001, str. 52).

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

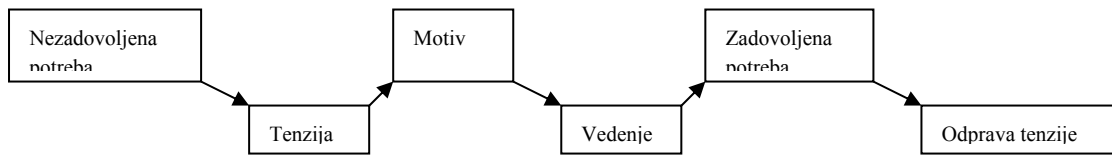
Motivacija je zbujanje hotenj in motivov nastalih v človekovi notranjosti in v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11). Brez motivacije človek ne more biti ne aktiven in ne dejaven in s tem ne more zadovoljiti raznovrstnih potreb, ki jih vsak posameznik ima. Zato je motivacija za delo še posebej pomembna, saj omogoča posamezniku zadovoljiti svoje potrebe in hkrati tudi cilje organizacije (Lipičnik, 1998, str. 184).

Veliko managerjev se že zaveda, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Zato je toliko bolj obžalovanja vredno, da niso dovolj sposobni motivirati tako pomembnega vira, ki vpliva tudi na konkurenčno sposobnost podjetja. Poleg tega ugotavljajo, da je ljudi čedalje težje upravljati in uspešno voditi (Treven, 1998, str. 64). Investicije v ljudi so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne. Ljudi lahko namreč brezmejno plemenitimo, njihova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič, 2007, str. 3).

V današnjem času, zaradi vedno večjega standarda, osnovna plača ne zadostuje več za zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb in potreb po varnosti. Zato pa je koristna motivacija saj žene zaposlene, v doseganje večjih in boljših ciljev. Kar pripomore k boljši uspešnosti podjetja. Potrebno je razumeti potrebe posameznikov in hrati ustvarjati priložnosti, v katerih si sami želijo dobro delati. Z motiviranimi ljudmi pridobimo dobro in kakovostno opravljeno delo, opravljeno je v načrtovanih rokih, ljudje se počutijo koristni in njihovo delo opravljajo z veseljem. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbud, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od želenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

Nemogoče je povedati enotno formulo, ki bi veljala za vse ljudi na enak način in z enako močjo. Zato se je potrebno pri motiviranju poglobiti v ljudi, saj bodo le-ti delali z veseljem in dobro le, če se bodo dobro počutili in s tem vplivali tako na sodelavce kot tudi na stranke (Grubiša, 2001, str. 127).

Slika 1: Motivacija kot proces



Vir: Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125.

Na sliki 1 je prikazan potek motivacijskega procesa, ki se začne z nezadovoljeno potrebo in konča z odpravo tenzije. Motivi so pravzaprav odgovor na stanje napetosti v človeku, ki se pojavi po nezadovoljeni potrebi. Nezadovoljena potreba ustvari neko napetost, ki ji lahko rečemo tenzija, ki predstavlja motiv za delovanje oziroma povzroči človekovo aktivnost v smeri zadovoljitve potrebe. Ko se potreba zadovolji, se tenzija odpravi in s tem sklene krog motivacijskega procesa. Kot lahko vidimo, se temeljni motivacijski proces prične in konča s potrebo (Treven, 2001, str. 125).

1.1. MOTIVI

Motiv povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. Zbujanje teh hotenj je motivacija, katere začetek izvira iz človekove notranjosti ali iz njegovega okolja. Tako notranjost kot okolje lahko zbudita v človeku zavest o njegovi potrebi. Pa tudi del znanja o alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe (Lipovec, 1987, str. 109-110).

Strokovnjaki motive razvrščajo na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov. Glede na **vlogo** oziroma vpliv, ki imajo na človekovo življenje ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni človekovi motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. V tem primeru govorimo o potrebah, ki so biološke ali socialne potrebe (lakota, žeja, spanje, počitek, ...). Med sekundarne motive pa sodijo tisti, ki človeku omogočajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Glede na **nastanek** ločimo motive, ki so podedovani, to so tisti, ki jih pridobimo z rojstvom ter motive, ki so pridobljeni, to so tisti, ki jih pridobimo skozi razvoj v življenju. Glede na **razširjenost med ljudmi** ločimo univerzalne motive, ki jih srečamo pri vseh ljudeh, regionalne motive, ki jih srečamo samo na določenih območjih ter individualne motive, ki jih srečamo samo pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 156).

1.2. POTREBE

Potreba je telesno ali duševno stanje pomanjkanja. Lahko gre za pomanjkanje snovi ali pa za pomanjkanje ustreznih informacij. Pri delu in obnašanju smo ljudje zelo različno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb. Potrebe so deloma prirojene, deloma pridobljene z vzgojo in vplivi okolja, ki oblikujejo človekove vrednote in potrebe. Potrebe so pri ljudeh naravne težnje, ko gre za golo preživetje ali pa materialne, oblastne, duhovne.

Vsi ljudje delujemo po sistemu potreb, katere opazimo šele, ko niso zadovoljene. Nezadovoljene potrebe občutimo kot notranjo spodbudo za delovanje, ki izvira iz človekove notranjosti v smeri cilja (Rozman, 1993, str. 237).

Lipičnik (1998, str.157-158) je potrebe razdelil na **primarne biološke potrebe**. To so potreba po snoveh (vodi, hrani), potreba po izločanju, potreba po spanju, počitku, seksualna potreba itd. Za to skupino je značilno, da vodi človeka do takih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Ime biološke so dobile, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo. So pa tudi podedovane potrebe, najdemo jih pri vseh ljudeh, zato so univerzalne. Zaradi njihovih značilnosti ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih mora preprosto zadovoljevati. Prav zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju in zaradi njihove razširjenosti, so lahko zelo uspešni motivatorji, treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe, in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna. **Primarne socialne potrebe** h katerim prištevamo potrebo po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu itd. Te potrebe so še vedno primarne, njihovo zadovoljevanje je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Lahko pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, do občutka osamljenosti privede nezadovoljena potreba po družbi, nezadovoljena potreba po spremembi privede do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene, in se jih je človek navzel iz okolja, verjetno že v zgodnji mladosti. Zato je mogoče sklepati, da okolje vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost teh potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Nanje lahko zavestno vplivamo, in tako lahko do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Njihova regionalnost pa nam preprečuje, da bi povsod uporabljali enako orodje. Spreminjanje vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo. **Sekundarne potrebe** imajo lastnost sekundarnosti, saj njihovo zadovoljevanje ni bistvenega pomena za človekov obstoj, niti za njegovo dobro počutje v družbi. So pridobljene oziroma naučene tekom razvoja vsakega posameznika in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Lahko rečemo, da so povsem individualne, saj jih večinoma narekuje okolje v katerem človek živi in deluje, nanašajo pa se na socialni del človekovega življenja. Mednje spadajo, interesi, stališča in navade. Rečemo jim tudi motivi, saj spodbujajo človekovo aktivnost.

2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

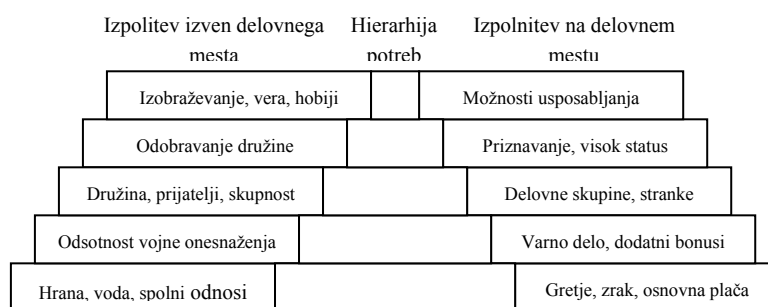
Veliko motivacijskih teorij proučuje vzroke za vedenje ljudi in procese ki povzročajo to določeno vedenje. Vsak avtor posebej je razvil svojo teorijo iz enega skupnega vprašanja; kaj vpliva na ljudi, da bolje delajo. S pomočjo teh teorij si lahko managerji pomagajo pri boljšemu razumevanju in lažjemu usmerjanju ter motiviranju zaposlenih. Povedo nam kako lahko motiviranost vpliva na večjo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu.

2.1. MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Maslow je prvo celovito motivacijsko teorijo, hierarhijo potreb, razvil že leta 1954. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb. Menil je, da je človekova aktivnost (potreba) vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da zadovolji **primarne biološke motive** (kisik, voda, hrana, ...) ali z dugo besedo fiziološke potrebe, ki so nujne za preživetje. Najtežje ljudje prenašajo njihovo nezadovoljenost. Osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah. V sodobni družbi ima večina ljudi te potrebe zadovoljene, tako, da prevladujejo višje. Pojavijo se višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti **potrebo po varnosti**, ki vključuje potrebo po redu, stabilnosti, družbi in varnosti. Da bi človek zadovoljil to potrebo, se vključuje v socialno zavarovanje, sindikate, pokojninske sklade, itd. Nato potrebo po pripadnosti, prijateljstvu, ljubezni - **socialne potrebe**. Sledi **potreba po ugledu in spoštovanju** (delovno okolje, družbeni položaj) potreba po ugledu, družbenem statusu, osebem zadovoljstvu in samospoštovanju. Kot zadnjo pa moramo zadovoljiti **željo po samouresničevanju** (uresničevanje lastnih potencialov). Človek je lahko že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogržena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljstva motivov svojih delavcev želijo v organizaciji ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem lahko pomagali. Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi 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 skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

Maslow je postavil trditev, da človeške potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1998, str. 192).

Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 234.

Slika 2 prikazuje nivoje potreb. Prvi stopnji lahko rečemo primarne biološke potrebe, sem spadajo potreba po hrani, vodi ter strehi nad glavo. Z zadovoljitvijo teh potreb si zagotovimo preživetje. Ko so te potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe na višji ravni, to pa je potreba po varnosti. Tretja raven je težnja po zadovoljitvi potrebe po pripadnosti, ljubezni, to so socialne potrebe. Sledi potreba po ugledu oziroma statusu, ki je globoko povezana s samospoštovanjem. Kot najvišje rangirana pa je uvrščena potreba po samorazvoju oziroma samouresničevanju. Kljub temu, da je človek lahko že v zgornji polovici svoje piramide, se hitro vrne na prvo stopnjo, če je ogroženo njegovo bivanje (Lipičnik, 1998, str. 164).

2.2. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Držljaj je po temu modelu sprememba v okloju in osebi, ki povzroča potrebo. Po tem procesu je sprožilec celotnega procesa **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 potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako jo doživljamo. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti »živčna«. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. **Cilj** je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitev svoje potrebe. **Aktivnost** povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja 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 stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv

zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik, 1998, str. 166-167).

2.3. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Oblikoval je modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. Posameznik lahko izbira in se odloča za vedenje na podlagi privlačnosti ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo ta cilj lahko dosegel. Po Vroomovem mnenju je **valenca** privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, kar pomeni, da oseba strmi k ciljem in so ji cilji privlačni. Lahko ima ničelno vrednost, kar pomeni, da je oseba do ciljev ravnodušna in nazadnje ima cilj lahko tudi negativno valenco, kar pomeni da se oseba želi izogniti dosegu teh ciljev. Pomemben setavni del Vroomove teorije je **instrumentalnost**, ki jo definira kot povezava med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj, da bi lahko potem dosegel drugega, ki je zanj pomembnejši kot prvi. Poglavitni pojem v Vroomovi teoriji je **pričakovanje**, ki je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik, 1998, str. 168).

Vroomov model motivacijske teorije je uporeben v družbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in združevanje delavcev z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

2.4. HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. V Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, je ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Higieniki ali satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in tako ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Po Herzbergovi študiji bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizmi s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost, vendar pa teh dveh pojmov ne smemo zamenjevati. Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih,

in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji določa, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil (Lipičnik, 1998, str. 168-169).

Tabela 1: Temeljni dejavniki dvofaktorske teorije

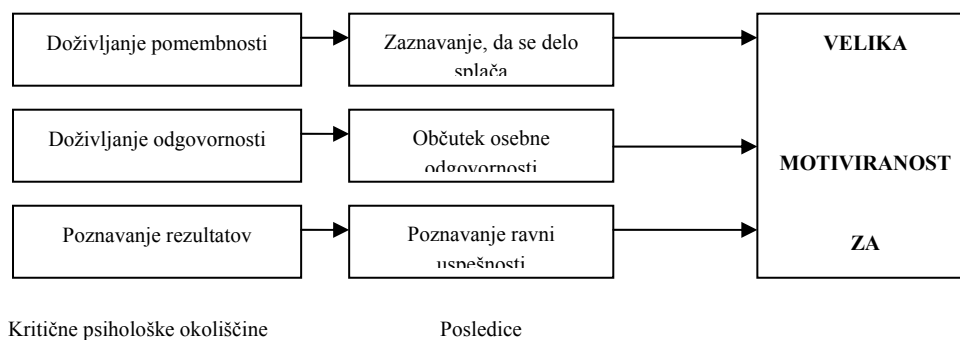
Higieniki (dejavniki nezadovoljstva)	Motivatorji (dejavniki zadovoljstva)
Nadzor	Odgovornost
Odnos do sodelavcev	Uspešnost
Delovni pogoji	Napredovanje
Odnos do vodje	Samostojnost
Plača	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Status	
Varnost pri delu	

Vir: Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 130.

2.5. HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Osnovno vprašanje, ki si ga postavlja je; kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Sicer pa teorija temelji na Herzbergovih ugotovitvah. Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

Slika 3: Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998 str. 169.

Iz slike 3 je razvidno, da zaposleni, ko doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so

elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

2.6. PROBLEMSKOMOTIVACIJSKA TEORIJA

Ljudje posamezno situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo hočejo spremeniti. Situacije, ki ne ustrezajo temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost. Čeprav mnogi svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo problemov ali jih ne vidijo. Problemskomotivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, da skuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo ustrezne odzive. Z drugimi besedami: pri motivaciji bi bili managerji zelo uspešni, če bi skušali ljudjem probleme delati, in jih ne reševati. Seveda pa morajo biti pri tem zelo previdni, da ne delajo napačnih problemov (Lipičnik, 1998, str. 170).

2.7. FROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 170). Teorija deli zaposlene na dve skupini, na skupino, ki jim je pomembno imetje, ter na skupino, ki bi radi nekaj postali oziroma nekdo bili. V prvo skupino uvršča ljudi, katerim je ponavadi pomembno materialno blagostanje in katere motiviramo z nagradami. Drugi skupini so pomembnejši ugled, uveljavitev oziroma pozicija v družbi, slednjim so pomembnejše nematerialne dobrine, kot je napredovanje in naziv v podjetju (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

3. PSIHOLOŠKA POGODBA

Psihološka pogodba je motivacijski dejavnik, ki vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Tako delavec pričakuje od delodajalca, da ga bo obravnaval pošteno kot človeško bitje, nagradil v odvisnosti od njegovih prizadevanj, da bo dobil priložnosti za napredovanje. Delodajalci od delavcev pričakujejo, da bodo dali vse od sebe za dobro organizacije, da se bodo podredili vrednotam organizacije, da ji bodo vdani in privrženi, da bodo varovali ugled podjetja pred kupci in tudi pred dobavitelji. Včasih so takšna pričakovanja uresničena, večkrat

pa niso. Pogosti nesporazumi vodijo k slabši uspešnosti ali uničujejo medsebojne odnose (Lipičnik, 1998, str. 197). Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju poveča se odsotnost z dela in fluktuacija. Podjetje se mora truditi čim bolj znižati pričakovanja zaposlenih, v nasprotnem primeru bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost (Zupan, 2001, str. 60).

4. DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Vse pomembnejši na področju motivacije postajajo tako imenovani nefinančni dejavniki, med katere uvrščamo: zanimivo delo, ki je polno izzivov, primerno delovno in življensko okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnosti napredovanja, dobri medsebojni odnosi, soodločanje o delu in gospodarjenju, stalnost, zanesljivost, zaposlitve. Medtem ko prevladujoči finančni dejavnik je plača, osebni dohodek, zaslužek, priznanje za uspešnost pri delu, različni bonusi, nagrade, premije ter dodatke. Povečanje finančnih dejavnikov deluje pozitivno na motivacijo posameznika saj zaradi tega vложи več truda v svoje delo.

4.1. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič, 2007, str. 7). Glimer je ugotovil, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve medsebojnih interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

Organizacijska klima je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi, je način vedenja ljudi in medsebojnih odnosov. Če so ti odnosi pozitivni, je organizacijska klima ugodna in dobra. Takrat se zaposleni med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim

delom, zaslužkom, prav tako so tudi bolj produktivni in podjetje se na račun tega hitreje razvija, raste. Zelo koristna značilnost je, da se človek lahko organizacijski klimi tudi prilagodi, seveda pa se prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljše prihodnost. Taka prilagodljivost ima lahko tudi negativne značilnosti, ki škodujejo človeku pri kateremu se pojavijo neupravičene želje po spreminjanju organizacijske klime.

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 75). Smiselno jo je proučevati z vidikov kot so: odnos vodstva do ljudi, sprejemanje odgovornosti ter medsebojni odnosi. Rezultate, ki jih dobimo so dobra osnova za razprave, v katerih se razčiščuje njihov pomen za poslovno politiko in alternative za praktično realizacijo sprememb. Najbolj primerni so vprašalniki, v katerih so trditve, vprašani pa izraža stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Rezultate je treba analizirati, da dobimo ustrezne zaključke (Lipičnik, 1998, str. 76).

Lipičnik (1998, str. 77) je celotno tehnologijo preučevanja klime z vprašalniki razdelil na **pripravljalna dela** v katerega se vključuje ugotavljanje smiselnosti in posebnosti proučevanja organizacijske klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvideti uporabnost podatkov itd. Ugotoviti skušamo vse tehnike za proučevanje klime. Drugi korak je **sestava vprašalnika** v katerem skušamo skupaj z vodstvom ugotoviti kritične točke v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev. Tretji korak je **zbiranje odgovorov** v katerem posamezniki vpisujejo odgovore in trditve po naprej določenih navodilih, hkrati pa se jim zagotavlja popolna anonimnost. Četrti korak je namenjen **analizi odgovorov** pri kateri je pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri intepetaciji dobljenih rezultatov. Naslednji peti korak je **predstavitev rezultatov** pri katerem moramo biti zelo previdni, saj so rezultati proučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To pomeni, da naročnik situacijo doživlja drugače kot večina v združbi. **Načrtovanje akcij** je šesti korak za izboljšanje organizacijske klime, je tudi zadnji korak preučevanja. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ustrezen ali ne.

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh teh elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič, 2007, str. 5).

Sprememba organizacijske kulture se ne more zgoditi kar čez noč, saj se oblikuje skozi daljše časovno obdobje in je vezana na organizacijo kot skupino v njej zaposlenih ljudi. Predstavlja trajen sistem vrednot, prepričanj in predpostavk.

Videti je, da je organizacijska kultura le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, konkurence itd. Kulturo tvorijo torej naši: nadzori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno (Lipičnik, 1998, str. 81).

Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja – do (so)ljudi, narave... gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujemo našo življensko držo.

Tabela 2 : Osnovne razlike med klimo in kulturo

RAZLIKE MED OGRANIZACIJSKO KLIMO IN KULTURO	
Organizacijsk klima	Organizacijsk kultura
Lokalna usmerjenost	Globalna usmerjenost
Začasnost in nižja stopnja stabilnosti	Višja stopnja trajnosti in stabilnosti
Usmerjenost v sedanjost	Usmerjenost v preteklost in prihodnost
Dobra prepoznavnost in večja vidnost	Slabša prepoznavnost in manjša vidnost
Razvoj v trenutnem obdobju	Razvoj skozi daljša časovna obdobja
Hitro spreminjanje	Počasno spreminjanje
Dokaj enostavno upravljanje	Zelo zahtevno upravljanje
Prevlada kvantitativne metodologije	Prevlada kvalitativne metodologije

Vir: Mihalič, Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo 2007, str. 10.

Merjenje organizacijske kulture je priporočljivo vsaj enkrat letno ter obenem tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. V merjenje kulture in klime vključimo vse zaposlene, kar nam ne bo zagotovilo le absolutnosti rezultatov, temveč bo že samo merjenje zelo ugodno vplivalo na zaposlene in klimo. Odločitev vodstva za izvedbo merjenja kulture in klime sporoča zaposlenim, da sta vsak posameznik in njegovo mnenje pomembna (Mihalič, 2007, str. 44).

Organizacijsk kultura in klima imata posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Tako bosta spodbudna organizacijska kultura in klima, ki sta ustrezni za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečali rast, razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost

organizacije. Na drugi strani pa bosta zaviralna organizacijska klima in kultura, ki omejujeta razvoj zaposlenih, ne omogočata visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovirata učenje in podobno, vedno zavirali rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjševali njeno konkurenčnost. Vse organizacije so namreč vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno kulturo in klimo. Kultura in klima pa sta ustrezni le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna (Mihalič, 2007, str. 106).

4.2. KOMUNICIRANJE PRI DELU

Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Komunikacija je torej proces prenašanja misli ali ideje od pošiljatelja do prejemnika sporočila. Pošiljatelj pošlje sporočilo v obliki, ki meni da jo bo prejemnik sporočila najbolj učinkovito razumel (Kavčič, 2004, str. 3). Ne pomeni le tega, kar rečemo, ampak tudi to, kako povemo. Mnogi mislijo, da če govorimo z zapletenimi stavki, da tako bolje očaramo ljudi, vendar je ključ do dobre komunikacije v preprostosti (Maxwell, 2006, str. 35).

Na delovnem mestu preživimo veliko časa in smo v stalnem stiku s sodelavci, strankami, nadrejenimi. Z njimi se je treba pogovarjati, usklajevati različne zamisli ali mnenja, reševati pritožbe in reklamacije in pri tem prihajamo do tega, da moramo imeti razvite sposobnosti komuniciranja. Da so zaposleni v podjetju uspešni ima zasluge vodja, ki mora znati informirati in usmerjati podrejene, komunicirati z njimi in jim postavljati cilje ter jih motivirati. Taki sodelavci bodo zadovoljni in s tem bodo pripomogli k večji storilnosti na delovnem mestu ter boljšim rezultatom. Zato je za dobro vodenje pomembna komunikacija, pogovor. Kakovost pogovorov je predvsem odvisna od razpoloženja vseh sogovornikov. Seveda pa so nekateri sodelavci, med nami tudi naši šefi, nezadovoljni in sitni, zato vzbujajo neprijetne občutke. Pogovor s takimi ljudmi se vsi izogibajo ali se odzovejo neprimerno: bodi si nestrpno, nesramno, napadalno, nočejo sodelovati, se zlahka zapletejo v prepir, kuhajo zamero in še bi lahko naštevali. Pri takšnem odnosu se je treba zavedati, kaj je osnovna človekova drža in kakšno je njegovo stališče do življenja in soljudi. Pri sporazumevanju moramo pri sogovorniku, ki je lahko tudi naš nadrejeni, sprejemati različnost, izmenjevati aktivne in pasivne vloge, upoštevati individualnost, sprejemati in sporočati povratne informacije, dovoljevanje konfliktov, skladnost besedne in nebesedne komunikacije, mistifikacijo v komunikaciji, čas v komunikaciji, usmerjenost v komunikaciji, objektivnost v komunikaciji.

4.3. DENAR, POHVALE, NAGRADE, PRIZNANJA

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je dohodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med

notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega. Ali finančne nagrade ljudi motivirajo? Odgovor je pritrđen za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale (Lipičnik, 1998, str. 199).

Zaposlene spodbujajo tudi pohvala in priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo, izrečena v pravem trenutku in na ustrezen način. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Uporaba priznanj, pohval in nagrad je najbolj odvisna od dveh dejavnikov: od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo za posamezne programe. Neformalne nagrade in priznanja so tako sestavni del vsakodnevnega vodenja. Seveda ne moremo mimo dejstva, da so med formalnimi nagradami zelo priljubljene denarne. Vendar je kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, z njim povezanih precej težav (Zupan, 2001, str. 208).

Tabela 3: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

DENARNE NAGRADE	
Prednosti	Slabosti
So zaželene	Niso obstojne
So preproste	So vsakdanje
Vsi jih razumamo	Težko jih nagradimo
Lahko so dodatna spodbuda	Lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 211.

Poleg same plače je še vrsto drugih finančnih nagrad, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vse od finančnih pomoči zaposlenim, v smislu možnosti ugodnih programov varčevanja in posojil, plačilo za nedelo, kot plačan dopust, plačilo za dela proste dneve ter plačane bolniške. Pa vse do plačila za dodatno pokojninsko zavarovanje, regres, trinajsta plača ter razna darila otrokom zaposlenih, službene ugodnosti, kot so avtomobili ter brezplačno koriščenje športnih kapacitet (Lipičnik, 1998, str. 251-253).

Plačo lahko uvrstimo kot denarno nadomestilo za trud in čas, ki ga zaposleni vložijo v organizacijo. Plača kot denar ima največjo motivacijsko vlogo do višine zadovoljitve primarnih bioloških potreb. Vendar se motivacijska vrednost denarnega nagrajevanja zmanjšuje tem bolj, čim višji so osebni dohodki in v čim večji meri so zaposlenemu zagotovljene osnovne življenske potrebe. Plača deluje na zaposlene z nižjim življenskim standardom močnejše, na tiste z višjim standardom postopoma prevladujejo drugi motivacijski dejavniki (Rutar, 2002, str. 29).

4.4. MEDSEBOJNI ODNOSI

Za dobre medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo pridobiti čim bolj kritičen pogled v možnosti nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda ja to ideal, h kateremu je treba težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, se jih učimo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist (Možina, S. et al., 2002, str. 597-599).

Pomemben medsebojni odnos je odnos nadrejenega do zaposlenih. Če jih spodbuja in motivira bodo uspešno izpolnjevali delovne naloge, bodo tudi v pomoč drugim članom delovnega kolektiva, saj bo razpoloženje prijetno in pozitivno. Če pa jih podcenjuje in je prepričan, da so leni ali manjšposobni, bo zaposlenemu otežilo izpopolnjevanje delovnih nalog, kar bo povzročilo neprijetno in negativno vzdušje ter poslabšanje razpoloženja zaposlenega, znotraj in zunaj delovnega odnosa.

4.5. KARIERA

Za razvoj lastne delovne kariere je v prvi vrsti odgovoren vsak delavec sam. Oddelati mora kar dolgo obdobje, zato je pomembno, da se zavedamo, kako in na kakšen način se bo odvijala delovna kariera. Podjetja, kjer smo zaposleni, nam pri tem pomagajo in nas vključujejo v svoj sistem. Največ pa je odvisno od nas samih (Bezjak, 2006, str. 26).

Kariera je načrtno ali nenačrtno zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času. Karierni načrt lahko posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnem izobraževanju. Za posameznikovo kariero pa je enako zainteresirana organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Človeške zmožnosti so njen bistveni konkurenčen element; načrtno jih oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Tista podjetja, ki so kariero posameznikov podredila izključno svojemu napredku in so jih prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša napredovanje, so kaj hitro izgubila večino človeških zmožnosti. Nasprotno pa so podjetja, ki so svojo kariero gradila na karieri zaposlenih, hitro pustila za seboj svoje tekmece. Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v organizaciji imajo managerji. Ne samo, da zastopajo razvojno pot organizacije, posameznikom naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo (Lipičnik, 1998, str. 180).

Naj naštejemo le nekaj modelov za načrtovanje kariere, ki pa lahko pomagajo podjetju pri oblikovanju lastnih (Lipičnik, 1998, str. 182):

Trikotnik - model kariere, po katerem vsak, ki vtopa v organizacijo, ponavadi je to majhno podjetje, začenja na dnu pri preostalih delih in čaka na napredovanje. **Lestev** - model kariere, pri katerem je pozornost usmerjena na napredovanje navzgor, in sicer po prepoznavni hierarhiji. Delavec z lestve lahko vidi, katero delovno mesto sledi, zato lahko načrtuje svojo pot navzgor v razmeroma stabilnem okolju. **Spirala** - ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe okolja pritiskajo na managerja, da razmišlja o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če bolje dela. Kdaj dela bolje, pa mu mora povedati nekdo drug – podjetje, okolje. **Stabilno stanje** - model kariere, ki ga daje stabilno okolje. Gre za to, da sta staro in novo stanje približno enaki in zato delavec nima posebnega občutka napredovanja. To lahko povzroči negotovost v karieri. Zato najbolje stori posameznik, ki v stabilnem okolju odkrije svojo »nišo« za razvoj. **Tobogan** - nezanesljiv model kariere. Po njem se kariera dviguje in spušča v nepredvidljivih lokih. Zato se pojavljajo neprijetni občutki in pogosti stres. Seveda je počutje odvisno od hitrosti gibanja in njegove smeri, ki sta lahko zelo nepredvidljivi. Tovrstna kariera je močno povezana s tveganjem in jo prenesejo le osebe s čvrsto samopodobo.

5. RAZISKAVA MOTIVIRANJA NA DELOVNEM MESTU

5.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je na podlagi motivacijskih dejavnikov, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu, opraviti raziskavo kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih in organizacijsko klimo.

Cilj raziskave je ugotoviti kaj menijo zaposleni o svojem delu, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj zaposlene motivira. Kateri motivacijski dejavniki odločilno vplivajo na delovno zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo.

5.2. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Podatke sem zbirala s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Za udeležence v anketi sem se odločala naključno. Razdeljenih anketnih listov je bilo 22, vrnjeni so bili vsi in tudi pravilno izpolnjeni. Torej sem v intepretacijo vključila 22 oseb. Zaradi manjšega števila anketirancev težko postavimo neke meje in končne trditve.

V anketi sem poleg spola, starosti, stopnje izobrazbe, delovnih izkušenj, želela izvedeti, kaj zaposlene najbolj motivira na delovnem mestu.

Vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj. Vprašanja so bila sestavljenih tako, da je bilo potrebno obkrožiti en odgovor.

5.3. ANALIZA REZULTATOV

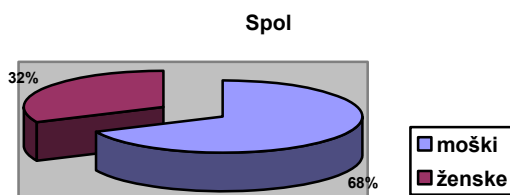
- Spol

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na spol

Spol anketirancev	Število	Odstotek
Moški	15	68 %
Ženski	7	32 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 4: Prikaz števila anketirancev glede na spol



Vir: Anketa, 2009.

V anketi je sodelovalo 15 moških, kar predstavlja 68%, in pa 7 žensk, kar pa predstavlja 32% od vseh anketirancev.

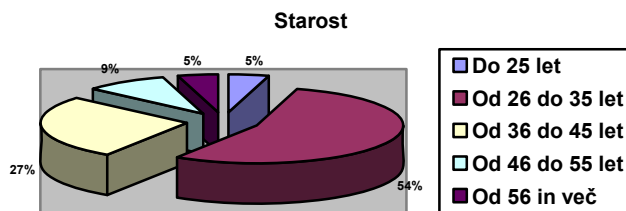
- Starost

Tabela 5: Struktura anketirancev glede na starost

Starost anketirancev	Število	Odstotek
Do 25 let	1	5 %
Od 26 do 35 let	12	54 %
Od 36 do 45 let	6	27 %
Od 46 do 55 let	2	9 %
Od 56 in več	1	5 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 5: Prikaz števila anketirancev glede na starost



Vir: Anketa, 2009.

Iz starostne strukture do 25 let je 5% zaposlenih, 54% zaposlenih je starih od 26 do 35 let. V

starostni skupini od 36 do 45 let je 27% zaposlenih. Anketirancev starih od 46 do 55 let je 9% . Med zaposlenimi je le 5% starejših od 56 let in več. Torej je bilo največ anketirancev starih od 26 do 35 let.

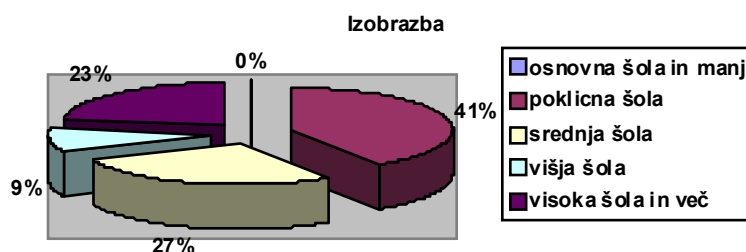
- Izobrazba

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Izobrazba	Število	Odstotek
Osnovna šola in manj	0	0 %
Poklicna šola	9	41 %
Srednja šola	6	27 %
Višja šola	2	9 %
Visoka šola in več	5	23 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 6: Prikaz števila anketirancev glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Anketa, 2009.

Med anketiranci je bilo največ tistih s poklicno šolo, in sicer 41% vseh anketirancev, sledijo pa tisti s srednjo izobrazbo, ki predstavljajo 27% vseh anketirancev, takoj za njimi je 23% z visoko izobrazbo ali več in le 9% z višjo. Med vsemi anketiranci ni nobenega predstavnika z osnovno šolo ali manj.

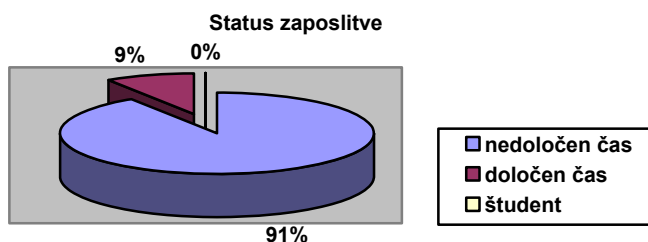
- Status zaposlitve

Tabela 7: Struktura anketirancev glede na status zaposlitve

Status zaposlitve	Število	Odstotek
Nedoločen čas	20	91 %
Določen čas	2	9 %
študent	0	0 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 7: Prikaz števila anketirancev glede na status zaposlitve



Vir: Anketa, 2009.

Iz podatkov je razvidno, da je 91% vseh anketirancev zaposlenih za nedoločen čas, le 9% pa za določen čas. Med vsemi anketiranci ni bilo študentov.

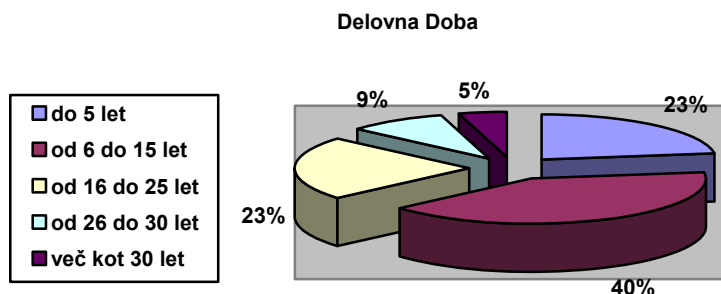
- Delovna doba

Tabela 8: Struktura anketirancev glede na delovno dobo anketiranih

Delovna doba	Število	Odstotek
Do 5 let	5	23 %
Od 6 do 15 let	9	40 %
Od 16 do 25 let	5	23 %
Od 26 do 30 let	2	9 %
Več kot 30 let	1	5 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 8: Prikaz števila anketirancev glede na delovno dobo anketiranih



Vir: Anketa, 2009.

Do 5 let delovne dobe ima 23% vseh anketirancev, največ anketirancev, to je 40% vseh anketirancev, ima od 6 do 15 let delovne dobe, 23% vseh anketirancev ima od 16 do 25 let delovne dobe, 9% vseh anketirancev ima od 26 do 30 let delovne dobe in 5% vseh anketirancev ima več kot 30 let delovne dobe.

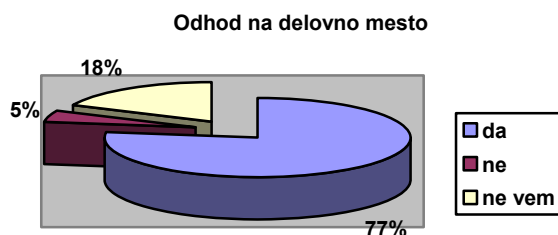
- Odhod na delovno mesto

Tabela 9: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto

	Število	Odstotek
Da	17	77 %
Ne	1	5 %
Ne vem	4	18 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 9: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto



Vir: Anketa, 2009.

Večina anketirancev 77 %, še vedno odhaja z veseljem na delovno mesto, 5% pa je takšnih, ki ne radi odhajajo na delo, medtem ko se 18% ne more odločiti, ali odhajajo z veseljem na delo ali ne.

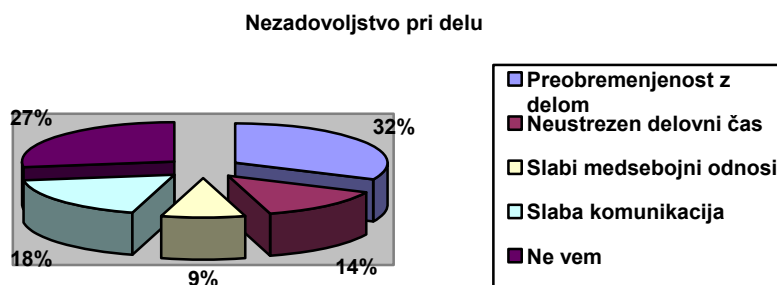
- Nezadovoljstvo pri delu

Tabela 10: Struktura anketirancev glede na nezadovoljstvo pri delu

	Število	Odstotek
Preobremenjenost z delom	7	32 %
Neustrezen delovni čas	3	14 %
Slabi medsebojni odnosi	2	9 %
Slaba komunikacija	4	18 %
Ne vem	6	27 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 10: Struktura anketirancev glede na nezadovoljstvo pri delu



Vir: Anketa, 2009.

Iz rezultatov je razvidno, da je večina anketirancev preobremenjena z delom, kar znaša 32% vseh anketirancev. Sledi slaba komunikacija z 18% ter 9% anketirancev povzročajo nezadovoljstvo na delovnem mestu, slabi medsebojni odnosi. Kar 27% anketirancev pa se ni znalo opredeliti.

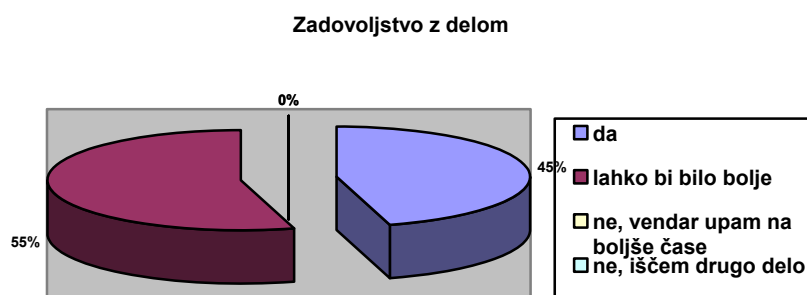
- Trenutno zadovoljstvo z delom

Tabela 11: Struktura anketirancev glede na zadovoljstvo z delom

	Število	Odstotek
Da	10	45 %
Lahko bi bilo bolje	12	55 %
Ne, vendar upam na boljše čase	0	0 %
Ne, iščem drugo delo	0	0 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 11: Prikaz števila anketirancev glede na zadovoljstvo z delom



Vir: Anketa, 2009.

Malo manj kot polovica, 45% anketirancev je zadovoljnih s svojim delom, vendar prevladujejo tisti anketiranci 55%, ki menijo, da bi bilo lahko na njihovem delovnem mestu bolje. Noben anketiranec ni bil nezadovoljen s svojim delom.

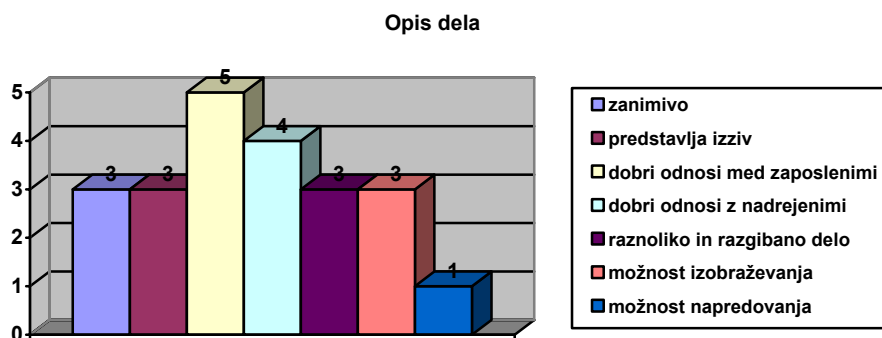
- Opis dela

Tabela 12: Struktura anketirancev glede na opis dela

	Število	Odstotek
Delo je zanimivo	3	14%
Delo mi predstavlja izziv	3	13%
Dobri odnosi med zaposlenimi	5	22%
Dobri odnosi z nadrejenimi	4	18%
Delo je raznoliko in razgibano	3	14%
Velika možnost izobraževanja	3	14%
Velika možnost napredovanja	1	5%

Vir: Anketa, 2009.

Slika 12: Grafični prikaz anketirancev glede na opis dela



Vir: Anketa, 2009.

Največ anketirancev 22%, ima na delovnem mestu dobre odnose z sodelavci, hkrati pa ima tudi 14% dobre odnose z nadrejenimi. 14% anketirancem je njihovo delo zanimivo, raznoliko, predstavlja jim izziv in hkrati imajo se stalno izobražujejo. Le 5% anketirancev pa ima možnost napredovanja na delovnem mestu.

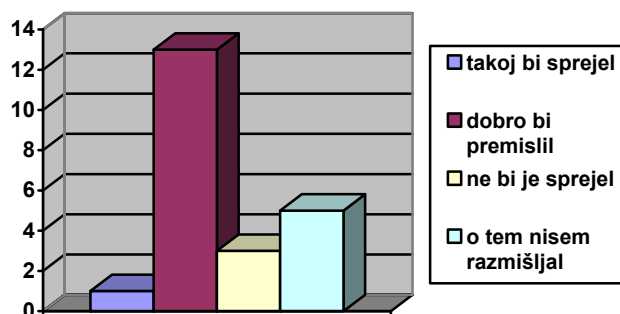
- Ali bi sprejeli drugo službo?

Tabela 13: Ali bi sprejeli drugo službo?

	Število	Odstotek
Takoj bi jo sprejel	1	5 %
Dobro bi premislil	13	59 %
Ne bi je sprejel	3	14 %
O tem nisem razmišljal	5	23 %

Vir: Anketa, 2009.

Slika 13: Ali bi sprejeli drugo službo?



Vir: Anketa, 2009.

Iz analize je razvidno, da več kot polovica anketirancev, to je 59%, bi v tem času dobro premislila o menjavi službe, 23% anketirancev sploh še ni razmišljalo o menjavi. 14% anketirancev sploh ne bi sprejeli ponudbe in le 5% anketirancev bi ponudbo za drugo delo

takoj sprejelo.

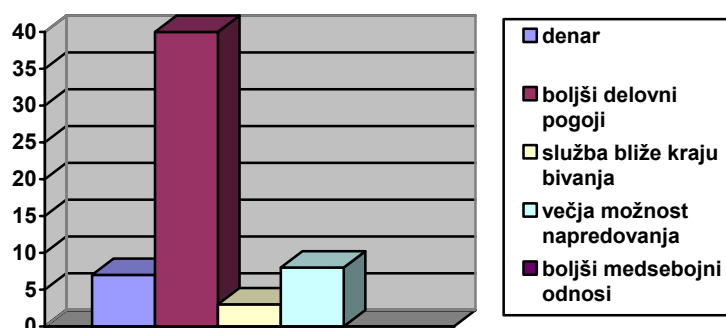
- Motiv pri menjavi službe

Tabela 14: Struktura anketirancev glede na motiv za menjavo službe

	Število	Odstotek
Denar – boljša plača	7	32 %
Boljši delavni pogoji	4	18 %
Služba bliže kraju bivanja	0	0 %
Večja možnost napredovanja	3	14 %
Boljši medsebojni odnosi	8	36 %

Vir: datki iz ankete, 2009)

Slika 14: Prikaz števila anketirancev glede na motiv za menjavo službe



(Vir: Podatki iz ankete, 2009)

Iz rezultatov je razvidno, da 36% anketirancem, je na njihovem delovnem mestu pomemben motivacijski dejavnik, medsebojni odnosi. Takoj za tem, 32% anketirancem, pa denar – plača. Nobena anketiranca ne interesira, da bi bila služba blizu njegovega kraja bivanja. 18% anketirancev bi radi delali v boljših delavnih pogojih ter le 14% anketirancem je pomembna možnost napredovanja.

SKLEP

Ravnanje z ljudmi pri delu je postal vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. Uspešnost organizacije se meri predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik, 1998, str. 41). Podjetja gradijo svoj razvoj in konkurenco na ljudeh. Ustrezno usposobljeni in motivirani ljudje znajo in zmorejo iz kapitala sredstev ustvariti uspešen in dolgoročno donosen poslovni proces. V nasprotnem primeru pa mnogi dejavniki zelo zmanjšajo motiviranost zaposlenih in s tem njihovo storilnost. Vodstvo podjetja mora prepoznati dejavnike, ki uničujejo motivacijo in jih čimprej tudi odpraviti.

Ljudjem pa motivacije ne moremo kar vsiliti in niti se je ne morejo priučiti. Vsako aktivnost človeka je treba iskati v njegovih potrebah in željah. Da to aktivnost opravi pa dosežemo z dobrimi motivacijskimi dejavniki. To pa daje vsaki organizaciji naloge, da ustvarja dobro organizacijsko klimo, kjer si zaposleni zaupajo, dosegajo dobro medsebojno komunikacijo, medseboj sodelujejo in imajo pozitiven odnos do dela.

V diplomskem delu sem želela ugotoviti, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Najprej sem v teoretičnem delu raziskala pojme motivacije, motivov, potreb, pregledala najosnovnejše motivacijske teorije, ter nenazadnje pomembne motivacijske dejavnike. Nato sem v raziskovalnem delu začela, na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika analizirati odgovore pri naključno izbranih ljudi, ki so zaposleni v podjetjih, ki imajo različno dejavnost. Raziskava je pokazala, da ni plača glavni motivator, saj za zadovoljevanje osnovnih fizičnih potreb in potreb po varnosti osnovna plača ne zadostuje več. Bolj kot ta motivacijski dejavnik je pomembnejše, da so dobri medsebojni odnosi, tako med sodelovci kot tudi z nadrejenimi. Iz raziskave je razvidno, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom in možnostjo izobraževanja. Nimajo pa dovolj možnosti za napredovanje, vendar ni to razlog da bi bili nemotivirani, saj imajo zanimivo in raznoliko delo, ki jim predstavlja izziv.

Delodajalci, ki menijo, da lahko zaposlene motivirajo samo z denarjem, se morajo zavedati, da pri današnjih poslovnih razmerah, če želijo napredovati in konkurirati z ostalimi, morajo imeti dobre oziroma nadpovprečne zaposlene, katerih se ne da kupiti ampak si jih mora vsak delodajalec pošteno zaslužiti. Pri tako hitrem spreminjanju tako v družbi kot v svetu, je dobro za podjetja, da ima zaposlene ljudi, ki se hitro prilagajajo na spremembe in so pripravljeni na stalno usposabljanje in izobraževanje. Dobro motiviranje lahko dosežemo tako, da se vsakemu od svojih delavcev daje posebno, osebno poslanstvo; nagrajevati moramo pravilne in odvrčati nepravilne aktivnosti; vsakemu zaposlenemu je treba dati občutek posebnosti, pripadnosti; in jim je treba zaupati. S takim motiviranjem bomo pridobili le dobro in kakovostno opravljeno delo, ki bo tudi opravljeno v načrtovanih rokih, ljudje se bodo počutili koristni in bodo njihovo delo z veseljem opravljali.

Motivacija zaposlenih je eden najpomembnejših elementov v pričakovanju maksimalnih rezultatov posameznika. Zaposlenim je potrebno omogočiti, da svoje delo opravljajo z zadovoljstvom, da se ukvarjajo z mislimi na boljši zaslužek in na boljše pogoje v podjetju, hkrati pa jih je treba motivirati, da se osebno razvijajo. Spodbujenje k osebni razvoju pa vedno rodi samo dobro za posameznika in s tem tudi za podjetje, ki ni nič drugega kot povezani posamezniki z istimi cilji, hotenji in željami.

LITERATURA IN VIRI

1. Anželj, D. (2001) Management v policiji, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
2. Bajuk, I. (1998) Žetoni za pohvalo, Kariera, Ljubljana
3. Dimovski, V.; Penger, S.; Žnidaršič, J. (2003), Sodobni management, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
4. Florjančič, J. In Paape, B. (ur.) (2002) Organizacija in management, Moderna organizacija, Kranj
5. Grubiša, N. (2001) Motivacija, kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene, Založba Marbona, Ljubljana
6. Ivanuša – Bezjak, M. (2006) Zaposleni največji kapital 21. stoletja, Pro - Andy, Maribor
7. Keenan, K. (1996) Kako motiviramo, Mladinska knjiga, Ljubljana
8. Lipičnik, B. (1993) Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana
9. Lipičnik, B. (1996) Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
10. Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
11. Lipovec, F. (1987) Razvita teorija organizacije, Založba obzorja, Maribor
12. Mihalič, R. (2007) Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo, Mihalič in Partner, Šofja Loka
13. Možina, S. (1998) Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
14. Možina, S. (2002) Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
15. Rozman, R. (1993) Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana
16. Rutar, A. (2002) Motivacijski zaposlenih v trgovini (magistersko delo), Ekonomska fakulteta, Ljubljana
17. Treven S. (1998) Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana
18. Treven S. (2001) Mednarodno organizacijsko vedenje, GV Založba, Ljubljana
19. Uhan, S. (1996) Vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj
20. Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela II., Moderna organizacija, Kranj
21. Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih, Gospodarski vestnik, Ljubljana

PRILOGE

Priloga 1

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Andrejka Vogrič in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti – VPŠ. Za svoje diplomsko delo sem izbrala področje motivacije na delovnem mestu. V ta namen sem sestavila vprašalnik, vas pa prosim za čim bolj iskrene odgovore, da bo analiza dosegla svoj namen. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene diplomskega dela. Vljudno vas prosim za sodelovanje in se vam že vnaprej zahvaljujem za vaš čas in vašo prijaznost.

Za kakršnakoli vprašanja sem na voljo na telefonski številki : 041 212 504.

1. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost

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

3. Dokončana izobrazba

- a) Osnovna šola ali manj
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola ali več

4. Zaposleni ste za

- a) Nedoločen čas
- b) Določen čas
- c) Študent

5. Število let delovne dobe

- a) Do 5 let
- b) Od 6 do 15 let
- c) Od 16 do 25 let
- d) Od 26 do 30 let
- e) Več kot 30 let

6. Ali z veseljem odhajate na delovno mesto

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

7. Kaj vas najbolj moti pri delu?

- a) Preobremenjenost z delom
- b) Neustrezen delovni čas
- c) Slabi medsebojni odnosi
- d) Slaba komunikacija
- e) Ne vem
- f) Drugo (navedite) :

8. Ali ste s trenutnim delom zadovoljni?

- a) Da
- b) Lahko bi bilo bolje
- c) Ne, vendar upam na boljše čase
- d) Ne, iščem drugo delo

9. Kako bi opisali vaše delo?

- a) Delo je zanimivo
- b) Delo mi predstavlja izziv
- c) Dobri odnosi med zaposlenimi
- d) Dobri odnosi z nadrejenimi
- e) Delo je raznoliko in razgibano
- f) Velika možnost izobraževanja
- g) Velika možnost napredovanja

10. Če bi dobili ponudbo za drugo enako plačano službo, bi jo sprejeli?

- a) Takoj bi jo sprejel
- b) Dobro bi premislil
- c) Ne bi je sprejel
- d) O tem nisem razmišljal

11. Kaj je vaše prvo vodilo pri menjavi službe?

- a) Denar – boljša plača
- b) Boljši delavni pogoji
- c) Služba bliže kraju bivanja
- d) Večja možnost napredovanja
- e) Boljši medsebojni odnosi