



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU 7-TRADE D.O.O.

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Andreja Hacin

Kandidatka: Andreja Kramar

Kranj, junij 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, univ. dipl. psih. Marini Vodopivec, za vse nasvete in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala zaposlenim v podjetju 7-TRADE d.o.o. za sodelovanje v anketi, saj so s tem pripomogli k izdelavi empiričnega dela diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Hacin, ki je lektorirala diplomsko delo.

IZJAVA

»Študentka Andreja Kramar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 09.06.2009

Podpis: _____

POVZETEK

V današnjem času je motivacija ključni dejavnik pri našem delu, zato je ena najzahtevnejših vodstvenih nalog vodenje z motiviranjem. Ljudje igrajo najpomembnejšo vlogo v podjetju, s svojimi sposobnostmi in znanjem, zato se organizacije poslužujejo različnih vrst motiviranja, saj želijo z njo vplivati na bolj učinkovito delo zaposlenih. Samo motivirani zaposleni lahko dosegajo dobre rezultate, so kreativni in kažejo veselje do dela.

V diplomskem delu želimo ugotoviti, kako so zaposleni v podjetju 7-TRADE d.o.o. zadovoljni z določenimi dejavniki motivacije, kateri dejavniki jih motivirajo in so potrebni, da bi svoje delo opravljali s še večjim veseljem ter kakovostneje.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivacijske teorije
- dejavniki motivacije

ABSTRACT

A key factor in one's work nowadays is motivation and, therefore, one of the most demanding challenges for the management is how to lead people by motivating them. Since people with their abilities and knowledge play the most important role in a company, companies use different kinds of motivating techniques to make their work more efficient. Only motivated employees can achieve good results, are creative and love their work.

In our paper we focused on the 7-TRADE company with its employees and their satisfaction with certain factors of motivation and how positively they are motivated by them in order to perform their tasks with even more enthusiasm and quality.

KEY WORDS

- motivation
- theory of motivation
- factors of motivation

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2 METODE DELA	1
2 KAJ JE MOTIVACIJA.....	2
2.1 PRIMARNI IN SEKUNDARNI MOTIVI	3
2.2 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA	4
2.3 ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA.....	4
2.4 MOTIVACIJA ZA DELO	4
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	6
3.1 MASLOWA TEORIJA HIERARHIJE POTREB ALI MOTIVACIJSKA PIRAMIDA	6
3.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	8
3.3 TEORIJA ERG.....	9
3.4 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN Y	9
3.5 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA.....	10
3.6 TEORIJA SPODBUJANJA	10
3.7 TEORIJA PRIČAKOVANJA.....	10
3.8 TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	11
4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	12
4.1 POHVALE IN GRAJE.....	13
4.2 MEDSEBOJNI ODNOSI.....	13
4.3 PLAČA IN NAGRADE	13
4.4 DELOVNI ČAS.....	15
4.5 NAPREDOVANJE.....	16
4.6 SODELOVANJE	16
4.7 TEKMOVANJE	16
4.8 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	17
4.9 STALNOST ZAPOSLOTITVE	17
4.10 ORGANIZIRANOST DELA	17
4.11 ZANIMIVO DELO	18
4.12 DELOVNI POGOJI.....	18
5 MOTIVACIJA V PODJETJU 7-TRADE D.O.O.	19
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	19
5.2 ANALIZA RAZISKAVE	20
5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	21
LITERATURA IN VIRI.....	30
KAZALO SLIK.....	31
KAZALO TABEL	31
PRILOGE	31

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Večina podjetij si želi, da bi imeli najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ki bi uresničevali zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo.

Vprašanje, kako motivirati zaposlene, je v glavah vodij prisotno že od nekdaj. Morda je najpomembnejši razlog, zakaj je odgovor tako zahteven, v tem, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Ker pa je vsak posameznik edinstven in se odziva in vede drugače, je naloga vodje, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja ciljev podjetja.

Za organizacijo je učinkovit sistem motiviranja izjemnega pomena, saj prispeva k večji produktivnosti zaposlenih in s tem k izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja.

Motivacija ima zelo pomembno vlogo v našem življenju. Omogoča nam, da premagujemo ovire in dosežemo uspehe.

Raziskave so pokazale, da prizadevnost pri delu spodbujajo različne vrste motivov in da jih ponavadi deluje več hkrati. Eden izmed pomembnih motivov pa je vsekakor nagrada za delo, plača. Vendar so raziskave pri nas in v drugih deželah pokazale, da plača ni edini, pogosto pa tudi ne najpomembnejši motiv. (Rot, 1973)

1.2 METODE DELA

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu bomo s pomočjo strokovne literature predstavili pojem motivacije, opisali motivacijske teorije in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

Drugi del pa je namenjen empirični raziskavi. S pomočjo anketnega vprašalnika bomo preučili, kakšno je stanje v podjetju 7-TRADE d.o.o., kateri dejavniki motivacije motivirajo zaposlene in kako so zadovoljni z nekaterimi dejavniki.

2 KAJ JE MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo ali pa ne. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja.

Motivacija so vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj. Obsega vsa gibala našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. (Kompore et al., 2002)

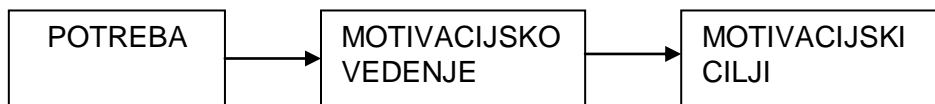
Lipičnik (1998) meni, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more biti dejaven. Motivacija je »orodje« managerjev za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu pa pravimo motivacija.

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo povezujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo sledeče:

- motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992);
- motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy, Becker, 1987);
- motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996);
- problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994);
- motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995). (Treven, 1998)

Sang (2001) pravi, da je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Ni vedno le pozitivna ali negativna, le zadovoljujoča ali jalova. Lahko je vse, nekaj ali nič od tega. Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Ključ do prave motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času.



Slika 1: Osnovni elementi motivacije

Namen motivacije je, da pripravimo ljudi, da bodo hitreje delali, da bodo delo opravljali kvalitetno in da bodo tudi sami zadovoljni s tem. Motivacija je torej pozitiven proces, s katerim želimo spodbuditi delavce k boljšemu delu, da bi pri tem tudi sami uživali ter bili neodvisni od drugih.

POTREBA je stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje ali presežek snovi v telesu ali informacij v duševnosti.

CILJ so predmeti in situacije, za katere pričakujemo, da bodo zadovoljili našo potrebo.

MOTIV je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresnitvijo zadovoljili tudi potrebo. (Rot, 1973)

2.1 PRIMARNI IN SEKUNDARNI MOTIVI

Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k takšnim ciljem, da lahko preživi. (Lipičnik, 1994) Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost. Ti motivi vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočijo preživetje. Nanašajo se tudi na biološko zgradbo, zato jih imenujemo tudi biološki motivi. Značilni so za vse ljudi, ker so podedovani in so v človeku že od rojstva.

Čim bolj je družba gospodarsko razvita, tem bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi. Teh motivov človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju. Da bi lahko uvrstili posamezen motiv med sekundarne motive, ta ne sme biti biološki. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo predvsem:

- moč,
- uveljavitev,
- pripadnost,
- varnost,
- status. (Treven, 1998)

2.2 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Tako čustva kot tudi motivi imajo velik pomen v našem življenju. Naše obnašanje je motivirano: kar koli delamo, delamo pod vplivom določenih motivov. Motivirajo nas lahko notranje spodbude kot tudi zunanje. Tako govorimo o notranji in zunanji motivaciji: notranje smo motivirani tedaj, kadar naredimo nekaj iz veselja, ker nam je to všeč; zunanje pa smo motivirani zaradi zunanjih spodbud, pohvale, nagrade, denarja.

2.3 ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA

Zadovoljevanje nekaterih potreb, še posebno fizioloških, poteka običajno avtomatično, brez zavestne kontrole. Gre za biološke mehanizme delovanja, ki so se razvili v teku evolucije in jih zadovoljujemo nagonsko. V tem primeru govorimo o nezavedni motivaciji.

Pogosto pa se zavestno usmerjamo k ciljem. To velja pri zadovoljevanju mnogih fizioloških potreb, npr. takrat, kadar lačni ali žejni razmišljamo in se odločamo, kakšno jed ali pijačo si bomo pripravili. V tem primeru govorimo o zavestni motivaciji. Zavestna motivacija se tesno povezuje z voljo, to je s procesom, v katerem zavestno spodbujamo svojo dejavnost in jo zavestno usmerjamo k ciljem.

2.4 MOTIVACIJA ZA DELO

Ob opredeljevanju definicij se pojavi vprašanje, zakaj sploh ljudje delajo oziroma so zaposleni. Mnogi menijo, da je odgovor zelo preprost in da človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Medtem ko drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez nje človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb.

Motivacija človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.

Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, potreba in cilj, ki ga namerava z aktivnostjo doseči.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. (Lipičnik, 1997)

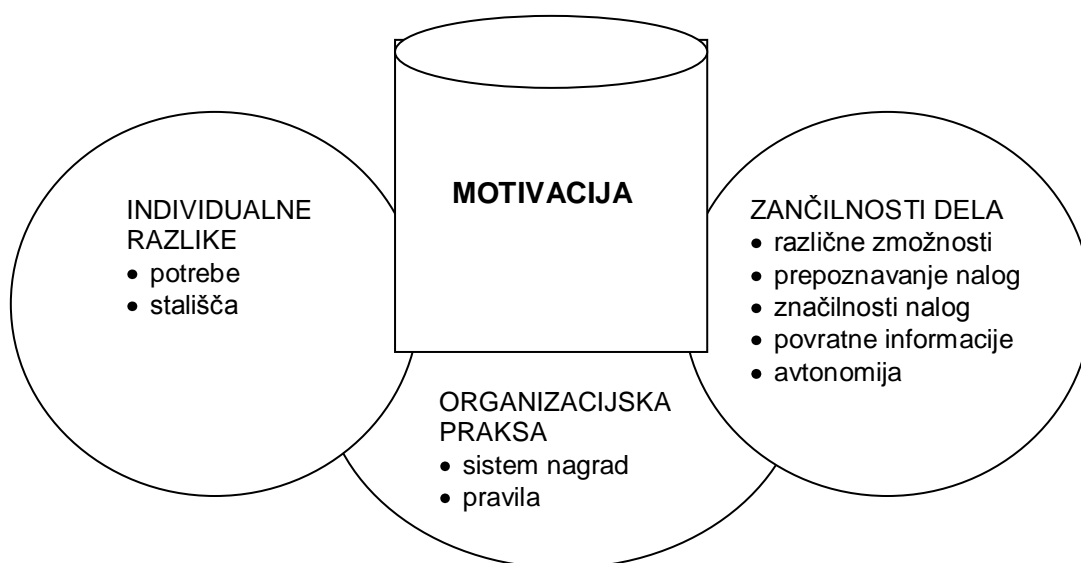
Na zadovoljstvo pri delu največ vplivajo:

- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo,
- zadovoljstvo s sodelavci in medsebojnimi odnosi v organizaciji,
- zadovoljstvo z nadrejenimi,

- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- vključenost v delovni proces ...

Na delovno motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik poudarja naslednje:

1. značilnosti dela – dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti;
2. organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji;
3. razlike med posamezniki – individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednost, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Te lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato nekatere motivira izziv, druge denar, tretje varnost zaposlitve.



Slika 2: Dejavniki delovne motivacije (Lipičnik, 1998)

Za vsakega managerja v podjetju je pomembno, da opazi in razume spremembe v potrebah zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam, temveč si mora prizadevati, da te čim bolj izrabi. Uspešen manager mora biti sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Če želijo managerji čim bolje razumeti vedenje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati njihove motive in jim posvetiti vso pozornost. Poznavanje posameznih motivov je potrebno tudi, če želimo preučiti različne pristope k motivaciji.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije. (Treven, 1998)

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Pri procesnih teorijah pa ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju.

3.1 MASLOWA TEORIJA HIERARHIJE POTREB ALI MOTIVACIJSKA PIRAMIDA

Za Maslowo teorijo motivacije, ki jo avtor označuje kot celostno-dinamično teorijo in pozneje kot humanistično teorijo motivacije, so značilni naslednji pojmi: temeljne potrebe; hierarhija motivov; višje in nižje potrebe; teorija gratifikacije motivov; razlikovanje med motiviranim vedenjem in t. i. nemotiviranim vedenjem ali metamotiviranim vedenjem.

Maslow pravi, da lahko vso raznolikost človekovih ciljev in želja reduciramo na nekaj temeljnih ali končnih potreb. Temeljne potrebe odražajo notranjo človekovo naravo, saj so razmeroma enotne v vseh kulturah.

Temeljne potrebe so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po ljubezni in pripadnosti, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, potrebe po samoaktualizaciji, potrebe po znanju in razumevanju ter estetske potrebe.

Zadovoljevanje nižjih potreb povzroča pojavljanje višjih, človeško pomembnejših motivov. (Lamovec, 1975)



Slika 3: Maslowa hierarhija potreb (Treven, 1998)

Fiziološke potrebe so osnovne potrebe, ki zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah. Med te potrebe uvrščamo potrebe po hrani, pijači, spanju.

Potrebe po varnosti vključujejo osebno in čustveno varnost. Potrebe po varnosti odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve. Povezane so tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem okolju.

Socialne potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti, temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih. Ljudje se ozirajo okoli sebe in iščejo sebi podobne osebe, prizadevajo si ugajati drugim ljudem in biti priznani kot člani ugledne skupnosti.

Potrebe po spoštovanju so potrebe po moči ter uveljavljanju. Nanašajo se na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Če so človekove potrebe spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa se pri človeku pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.

Najvišja raven potreb – potrebe po samouresničevanju – se pojavi takrat, ko človek zadovolji vse štiri predhodne ravni. Potrebe po samoizpolnitvi vključujejo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samoizpolnitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti.

3.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Ugotovil je, da se motivacijske faktorje lahko razdeli v dve skupini: na higienike in motivatorje. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju.

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
nadzor	odgovornost
odnos do vodje	uspeh
plača	napredovanje
delovne razmere	samostojnost
status	pozornost
politika podjetja	razvoj
varnost pri delu	
odnos do sodelavcev	

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije (Treven, 1998)

Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.

Motivatorji pa vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih. Z motivatorji je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih. S higieniki pa lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost k delu. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave, tako da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje. (Treven, 1998)

3.3 TEORIJA ERG

Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo, tako da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, tako kot Maslow in Herzberg, da je potrebno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da je bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni.

Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb:

1. potrebe po obstoju,
2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
3. potrebe po razvoju.

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. V tretjo skupino pa je Adelfer uvrstil potrebe po razvoju, ki odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju.

Po teoriji ERG si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati.

3.4 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN Y

McGregor je zaposlene razdelil na dva osnovna tipa, tip X in Y. Po teoriji X ljudje ne delajo radi, zato jih je treba k delu siliti, jim določiti in ukazati vse podrobnosti, naložiti odgovornost in jih nenehno nadzorovati. Po teoriji Y ljudje uživajo v delu, zato jih k delu ni treba siliti, niti kaj dosti nadzorovati. Sami prevzamejo odgovornost za svoje delo. Zaposleni le redko ustrezajo čistemu tipu X ali tipu Y.

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni tipa X po svoji naravi ne delajo radi, zato jih je potrebno nenehno siliti k delu.	Zaposleni tipa Y so pridni delavci, uživajo v delu, ni jih potrebno siliti k delu.
Ves čas je potrebno nadzorovati njihovo delo in jih usmerjati k ciljem podjetja.	Ni jih potrebno nadzorovati in usmerjati k skupnim ciljem, saj radi sprejmejo odgovornost za delo.
Takšni zaposleni zadovoljujejo predvsem nižje potrebe (fiziološke, varnost) in so bolj usmerjeni k denarnim nagradam.	Pri njih prevladujejo potrebe višjega reda, zato so usmerjeni tudi k nematerialnim nagradam.
Zaposleni tipa X niso ambiciozni.	Zaposleni tipa Y so ustvarjalni, sposobni in ambiciozni.

Tabela 2: McGregorjeva teorija motivacije (Rozman et al, 1993)

3.5 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA

Hackman in Oldham sta zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. V tem modelu sta preučevala medsebojno povezanost naslednjih štirih skupin spremenljivk:

- osebni in delovni učinki,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potreba po razvoju.

Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, npr. velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom.

Teorija značilnosti dela poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen. Hackman je bil prepričan, da spada velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Kadar namreč opravljajo ljudje z veliko potrebo po razvoju delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so bolj osebno motivirani za delo, občutijo pri njem veliko zadovoljstvo, si bolj prizadevajo za večjo kakovost opravljenega dela in so pogosto odsotni z dela.

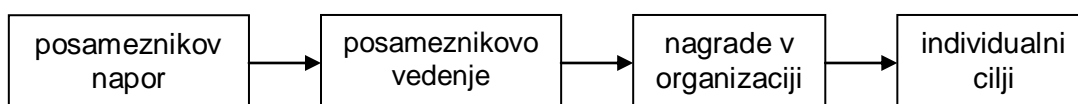
3.6 TEORIJA SPODBUJANJA

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače.

3.7 TEORIJA PRIČAKOVANJA

Vroom je opisal teorijo pričakovanj kot intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje, ki je odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Teorija pričakovanja vsebuje naslednje spremenljivke:

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
- povezava vedenje–posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja;
- povezava napor–vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.



Slika 4: Preprost model teorije pričakovanja (Treven, 1998)

Teorija pričakovanja poudarja več problemov. Najprej poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne, kot so plača, varnost, zaupanje, prijateljski odnosi, dodatne ugodnosti. Drugi problem, ki ga obravnava ta teorija, se nanaša na pričakovano vedenje pri posamezniku. Zaposleni bi zato morali biti seznanjeni s tem, kaj od njih v organizaciji pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni.

Tretji problem, s katerim se prav tako ukvarja omenjena teorija, se nanaša na posameznikova pričakovanja. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval pri svojem delu.

3.8 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali kateri drugi. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. Če razmerja niso enaka, se mu to zdi nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo. Da bi lahko bolje razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo omeniti dejavnike: vložki, prejemki, osebe za primerjavo.

Vložki se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, npr. izkušnje, spretnosti, izobrazba, prispevek k ciljem skupine ali organizacije.

Prejemki so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, kot so plača, priznanje, dodatne ugodnosti, ali negativni, npr. neustrezne delovne razmere, monotonost, pritiski vodstva.

Osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Primerja se lahko s posamezniki ali skupinami. Pri izbiri osebe, s katero se bo primerjal, zaposleni upošteva predvsem tri spremenljivke: raven plače, stopnjo izobrazbe in dolžino delovne dobe.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov:

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo,
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da bi bilo to videti manj pomembno,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, da bi s tem upravičili večje nagrade,
- zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost,
- zapuščajo delodajalce. (Treven, 1998)

4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Organizacije se trudijo z njimi vplivati na zaposlene, da bi le ti čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Motivacija je uspešna na individualni ravni, zato je potrebno, da organizacija z motivacijskimi dejavniki enako vpliva na vse zaposlene.

MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oz. osebnih dohodkov še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini:

- neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju;
- posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu standardu zaposlenih, čeprav jih le ti ne dobijo v obliki denarja.

NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Čim več različnih potreb lahko zadovolji posameznik, tem večja je njegova motivacija za delo. Najpomembnejši nematerialni dejavniki so:

- dobri medsebojni odnosi s sodelavci,
- zanimivo in izzivov polno delo,
- uspeh pri delu,
- samostojnost pri delu,
- dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- primerno delovno in življenjsko okolje,
- ugodna razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- možnost napredovanja,
- možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo,
- možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah,
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja,
- poznavanje rezultatov dela,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve. (Uhan, 1998)

4.1 POHVALE IN GRAJE

Pohvala deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna ali pa skupinska, a vedno deluje pozitivno. Največji uspeh ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Le v primeru, ko pohvalimo delavca, ki si tega ne zasluži, deluje pohvala negativno na vse ostale v skupini. Pohvala napolni človeka z energijo. Pohvaliti pa je potrebno tako majhen trud kot velike dosežke.

Graja kot kazen je negativen dejavnik motivacije, ki lahko deluje tako pozitivno kot tudi negativno. Pozitivno deluje na primer, ko je izrečena kot opozorilo, zaradi napake pri delu, med štirimi očmi ali pa v obliki prijateljskega pogovora. Negativno pa deluje vedno tedaj, ko je izrečena javno ali v obliki zasmehovanja, posebno, če je to pred skupino.

4.2 MEDSEBOJNI ODNOSI

Z medsebojnimi odnosi razumemo odnose med zaposlenimi in odnos vodje do zaposlenih.

Tako fizični kot umski napor sta pri uresničevanju posameznikovih lastnih ciljev pogosto prevelika, zato se ljudje za doseganje skupnih in lastnih ciljev medsebojno povezujejo in podpirajo. Povezovanje in podpiranje pa vodi v izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečuje njihovo pripadnost in s tem njihov delovni učinek.

Zaposleni lahko razvijajo svoje spretnosti in povečujejo svoje znanje tudi tako, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujemo mentorstvo. (Treven, 1998)

4.3 PLAČA IN NAGRADE

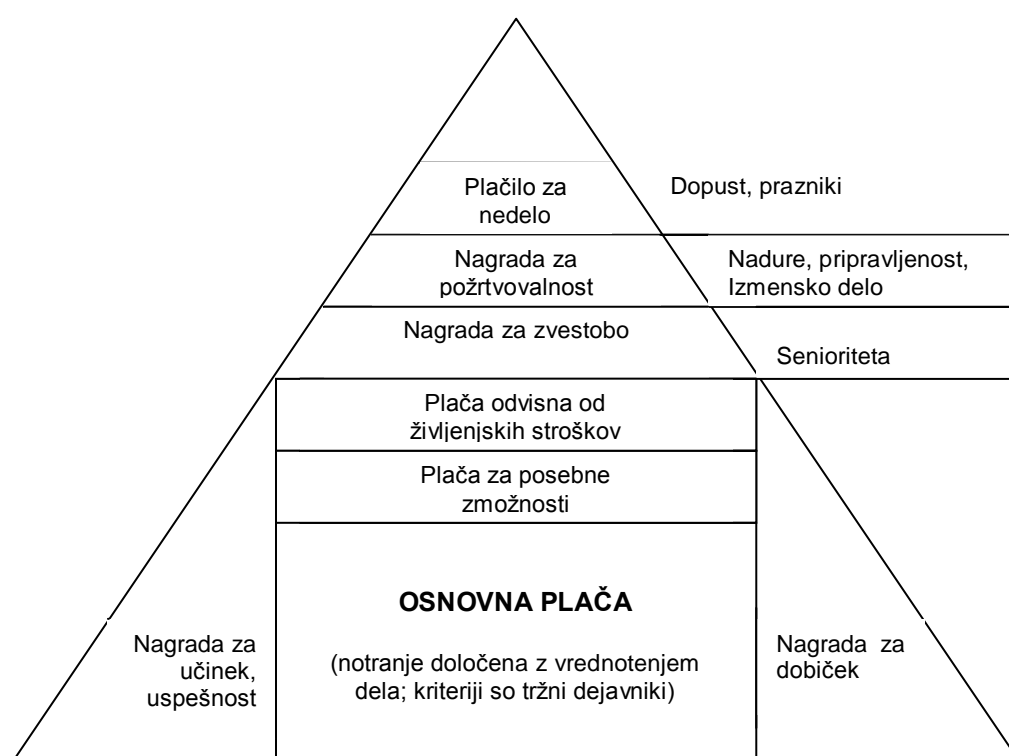
Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo. Plača omogoča delavcu preživetje in vpliva na kvaliteto življenja. Vpliva tudi na zavzetost delavca za delo, vendar ne neposredno. Znano je, da delavec zaradi večje plače ne bo več delal, ampak zaradi majhne plače ne bo delal. Ko zvišujemo plače delavcev, jih ne smemo zvišati pretirano, če plačo delavcu znižamo, pa mora točno vedeti, zakaj smo mu jo znižali.

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj.

Glavni dodatki k osnovni plači so:

- plačilo individualne uspešnosti, ki povečuje osnovno plačo ali pa nastopa v obliki bonus sistema ter je odvisno od uspešnosti posameznikov;
- bonusi – nagrade za uspešno delo. Izplačujejo se v enkratnih zneskih glede na rezultate posameznikov, timov ali organizacije;
- nagrade za storilnost – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev;

- provizije – posebna oblika nagrade za storilnost, po kateri so običajno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli;
- plačilo servisne dejavnosti, ki se običajno povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena;
- plačilo za zmožnosti, ki ga včasih tudi imenujemo plačilo za izobrazbo;
- plačilo pristojnosti – odvisno je od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik;
- plačilo za osebni razvoj – navadno ga dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli s svojim napredovanjem;
- dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah. (Možina at al., 1998)



Slika 5: Struktura plač v organizaciji (Možina at al, 1998)

Nagrade naj bi zaposlene spodbujale k doseganju boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna.

Ločimo formalne in neformalne nagrade. Pri formalnih nagradah so pravila določena že vnaprej, večja pa je tudi vrednost nagrade. Take nagrade so plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Neformalne nagrade so spontane nagrade z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in truda ter jih vodje lahko uporabljajo po svoji presoji. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je potrebno nagraditi. (Zupan, 2001)

Finančne nagrade so:

- plača,
- delitev dobička,
- plačani dopust,
- popusti pri nakupih.

Nefinančne nagrade:

- pohvale, graje in priznanja,
- tekmovanje s samim seboj ali sodelavci,
- sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka pripadnosti skupini in tesnih odnosov s sodelavci,
- možnost napredovanja kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, ker gre za samopotrjevanje,
- odgovornost. (Lipičnik, 1998)

4.4 DELOVNI ČAS

H kakovosti delovnega življenja lahko prispevajo tudi različne razporeditve delovnega časa. Med njimi je največkrat omenjen gibljivi delovni čas in krajši delovni teden. Uporabljata pa se tudi obliki, kot sta delo doma in teledelo.

Gibljivi delovni čas omogoča delavcem izbiro začetka in konca delovnega dne, obsega dela v dnevu in podobno ob določenem številu delovnih ur na mesec. Večina delodajalcev kljub temu določi sredino dneva, ko delavci morajo biti na delu. Tehnologija v proizvodnih oddelkih pa pogosto ne dopušča gibljivega delovnega časa, saj je delo delavcev pretesno povezano med seboj, da bi bilo to mogoče.

Gibljivi delovni čas ima vrsto prednosti pred stalnim:

- izboljša se razmerje med časom, ko delavci delajo, in časom, za katerega so plačani;
- zmanjša se odsotnost z dela, vključno z bolniškimi izostanki;
- poveča se storilnost dela;
- delavci prej odhajajo domov, ko je dela manj, in dlje časa delajo, ko je dela več;
- boljša kakovost življenja delavcev, saj olajša usklajevanje med dejavnostmi v delovnem in zasebnem življenju.

Krajši delovni teden je oblika delovnega časa, ki omogoča delavcem, da delajo štiri dni v tednu po deset ur ali tri dni v tednu po dvanajst ur, namesto pet dni po osem ur. Storilnost dela se poveča, ker se delo manjkrat začne in konča. Zmanjšajo se stalni stroški v organizaciji. Tudi delavci pridobijo, ker manjkrat potujejo na delo in ker imajo dodaten prost dan. Toda utrujenost se lahko precej poveča, kar pa vpliva tudi na delovne rezultate. Izkušenj s to obliko delovnega časa ni veliko, ker se je tudi v Ameriki zanjo odločilo le malo organizacij. (Možina et al, 1998)

4.5 NAPREDOVANJE

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene v delo vložiti več truda.

Napredovanje mora biti pogojeno izključno z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji, inovativnostjo. (Mihalič, 2006)

Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših nalog. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenosti.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti:

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti, povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja. (Jereb, 1998)
-

Pri odločitvah o napredovanju je težko zagotoviti objektivnost, zato so takšne odločitve za managerje neprijetne, pri zaposlenih pa se pogosto pojavijo dvomi o upravičenosti napredovanja sodelavca.

4.6 SODELOVANJE

Sodelovanje povečuje delovni učinek. Velikokrat je tako umski kot fizični napor za posameznika prevelik, zato pričakuje pomoč. Skupni napor in sodelovanje vodi k skupni pripadnosti in izboljšuje odnose med sodelavci. Pri sodelovanju pride do delitve dela in zato je uspeh lažje doseči.

4.7 TEKMOVANJE

Kadar delavci poznajo rezultate svojega dela, tedaj običajno tekmujejo. Tekmovanje ima različne oblike: tekmovanje s samim seboj, tekmovanje med posamezniki in tekmovanje med skupinami. Kadar tekmujejo sami s seboj, določene cilje presežemo in pri tem ne potrebujemo priznanj ali pohval drugih ljudi. Tekmovanje vedno deluje pozitivno in povečuje delovni učinek.

4.8 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Znanje, ki smo ga pridobili v formalnem sistemu izobraževanj, ne zadošča za dlje časa. Zato je zelo pomembno, da posamezniki, podjetja in družba skrbijo za nenehen razvoj potencialov.

Eden najbolj priljubljenih programov za zaposlene je pomoč pri izobraževanju, ki obsega od povračila sredstev za šolanje do raznih tečajev. Osnovni namen tovrstnih programov je seznanjanje zaposlenih z novostmi na njihovem področju in jih pripraviti na morebitne priložnosti v organizaciji.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo katerih znanj jim primanjkuje, ali pa na pobudo vodje.

Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito. (Zupan, 1999)

Naložba v izobraževanje je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja. Za to pa so potrebni: odprta in intenzivna komunikacija, spoštovanje in zaupanje, razvijanje timskega dela na eni in notranje tekmovalnosti na drugi strani.

4.9 STALNOST ZAPOSLOTITVE

Stalna zaposlitev je za današnje razmere, ko je brezposelnost velika, za večino ljudi zelo pomemben motivator, ki lahko zelo pozitivno vpliva na počutje vsakega posameznika na delovnem mestu. Pomeni tudi večjo stabilnost, samostojno življenje in možnost večjih izdatkov za nakup nepremičnin in ostalih luksuznih dobrin.

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene:

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom;
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev;
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

4.10 ORGANIZIRANOST DELA

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. (Možina et al., 1198)

4.11 ZANIMIVO DELO

Vsako delo, pa naj bo še tako težavno, mora vsebovati motivacijske elemente, da ga delavec z veseljem opravlja.

Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo zanj ni dovolj zahtevno. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri. (Svetlik, 1998)

Zanimivost dela je odvisna od vrste dela, delovnih pogojev, tehnične opremljenosti in od ustrezne izbire poklica.

4.12 DELOVNI POGOJI

Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov, kot so vlaga neugodna temperatura, prah in hrup. (Svetlik, 1998)

5 MOTIVACIJA V PODJETJU 7-TRADE D.O.O.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje 7-TRADE d.o.o. je bilo ustanovljeno decembra 1992, poslovati pa je začelo spomladi 1993. Registrirano je bilo za veleprodajo mini gradbene mehanizacije, njene opreme, za najem gradbene mehanizacije in prodajo rezervnih delov za tovorna vozila. Danes poleg že omenjenega kupcem ponuja še servisiranje gradbenih strojev.

V prvem obdobju je bilo v podjetju sedem lastnikov (odtod tudi ime podjetja), vendar pa so zaradi prevelike obširnosti prodajnega programa in prostorske stiske v obdobju 1993–1994 podjetje zapustili trije družabniki, leta 2002 pa je podjetje zapustil še eden. Ostali trije so nadaljevali z zastavljenim programom in še danes uspešno vodijo podjetje, v katerem so zaposleni.

Leta 1995 so se zaradi prostorske stiske iz Trate 11 v Šentvidu, preselili na Aleševčevo 12 v Šiški. V dveh letih sta se program in asortiman prodajnih artiklov občutno povečala, zato so vzeli v najem prostore na Slovenčevi 97 za Bežigradom. Leto kasneje so le te odkupili, saj se je obseg delovanja na tej lokaciji (tik ob ljubljanski obvoznici), zaradi večje dostopnosti kupcem in večjega skladišča, zelo povečal.

7-TRADE d.o.o. je uveljavljeno trgovinsko podjetje za prodajo gradbenih strojev in rezervnih delov uglednih znamk s področja gradbene mehanizacije in tovornih vozil. Nudijo tudi najem gradbenih strojev. Podjetje zaznamuje širok prodajni program, kvaliteten servis in dobro založena skladišča.

Po številu zaposlenih bi podjetje 7-TRADE d.o.o. uvrstili med majhna podjetja. Podjetje danes zaposluje 14 posameznikov, ki delajo v treh oddelkih:

- gradbena mehanizacija, najem in servis;
- rezervni deli za tovorna vozila in gradbeno mehanizacijo, skladišče rezervnih delov;
- računovodstvo in administracija.

Podjetje posluje s ciljem doseči oz. zagotoviti čim nižje cene v primerjavi s konkurenco ter pridobiti oz. ohraniti čim več kupcev.

5.2 ANALIZA RAZISKAVE

Osnovni namen raziskave je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v podjetju 7-TRADE, d.o.o. Ugotoviti želimo, kaj zaposlene motivira, kako so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki v podjetju in ali bi ponovno sprejeli delo v njihovem podjetju.

Podatke za raziskavo smo pridobili na podlagi anketnega vprašalnika (Priloga 1). Vanj smo vključili zaprti tip vprašanj, ki anketirancu že vnaprej ponudi pripravljene odgovore, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Anketni vprašalnik smo razdelili vsem 14 zaposlenim v podjetju in nanj so tudi vsi odgovorili.

Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je bil pregleden in vsakomur razumljiv. Uvodoma je vseboval kratek nagovor anketirancem in jih tako seznanil z namenom in cilji raziskave. Začetna vprašanja so se nanašala na spol, starost, izobrazbo in delovno dobo anketiranih v podjetju.

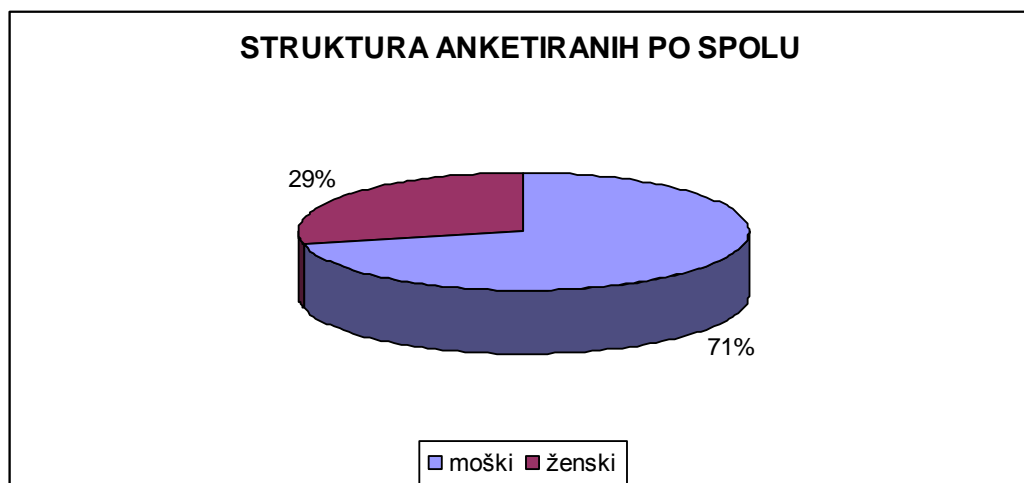
Pri šestem vprašanju nas je zanimalo zadovoljstvo anketiranih z naštetimi motivacijskimi dejavniki. Zaradi boljše preglednosti smo posamezne dejavnike in njihove ocene razvrstili v tabelo. Za vsak dejavnik so anketirani lahko izbrali oceno od 1 do 5, kjer je 1 pomenila »zelo nezadovoljen«, 5 pa »zelo zadovoljen« z navedenim dejavnikom. Motivacijski dejavniki, ki smo jih vključili v vprašanje, so bili: plača in druge nagrade, delovni pogoji, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, samostojnost pri delu, obveščenost o dogodkih v podjetju.

Namen sedmega vprašanja je bil ugotoviti, koliko posamezni dejavniki motivirajo anketirane. Za vsak dejavnik so anketirani lahko izbrali oceno od 1 do 5, kjer je 1 pomenila »me ne motivira«, 5 pa »najbolj me motivira«. Motivacijski dejavniki, ki smo jih vključili, pa so bili: višina plače, redna plača, dobri delovni pogoji, zanimivo delo, dobri odnosi s sodelavci, varnost zaposlitve, pohvala nadrejenega, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, samostojnost pri delu.

Zadnji dve vprašanji sta spraševali o tem, ali bi anketirani ponovno sprejeli svoje delo, če bi se o tem odločali danes in ali z veseljem prihajajo na delo.

5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

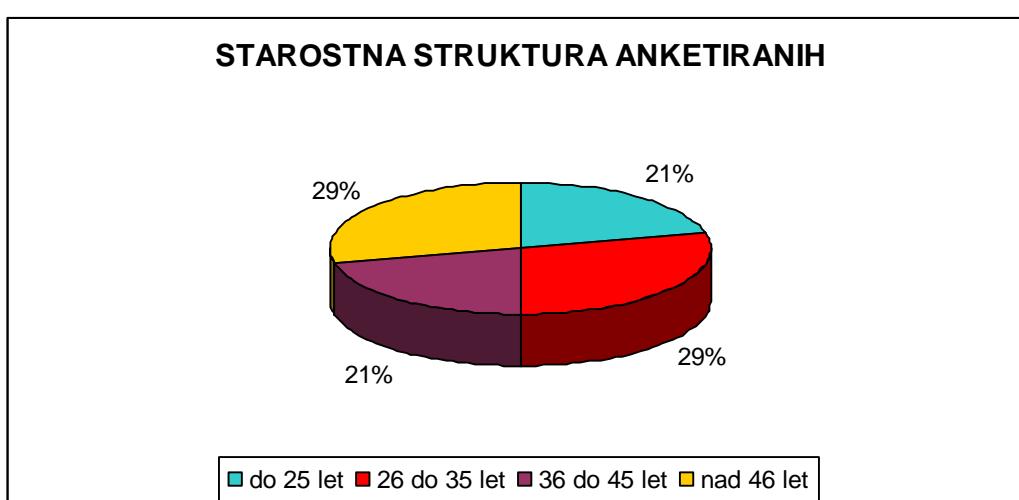
V raziskavi je sodelovalo 71 % moških in 29 % žensk, kar prikazuje tudi Slika 6.



Slika 6: Struktura anketiranih po spolu

Starost	Število zaposlenih	Delež v odstotkih
do 25 let	3	21
26 do 35 let	4	29
36 do 45 let	3	21
nad 46 let	4	29

Tabela 3: Starostna struktura anketiranih

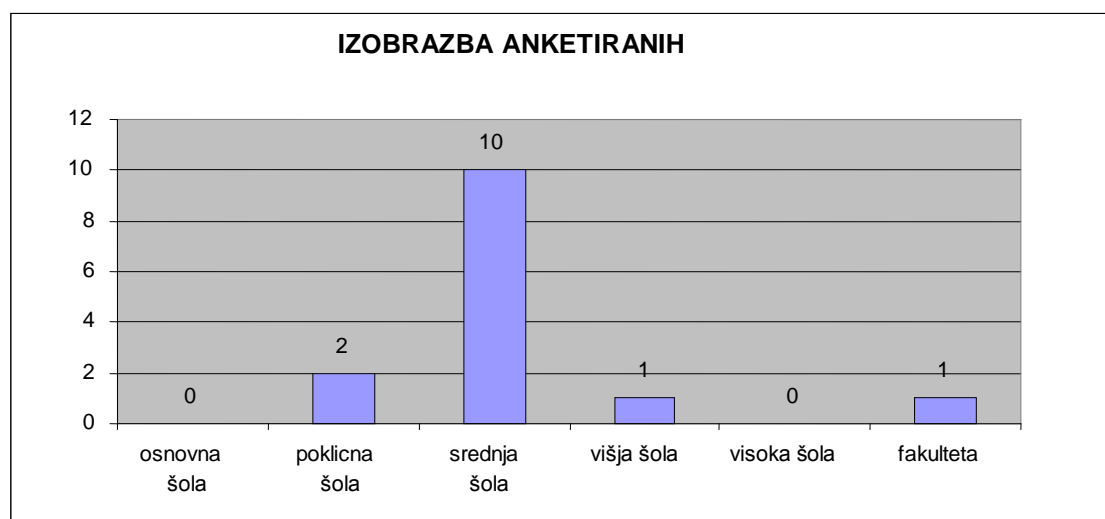


Slika 7: Starostna struktura anketiranih

Starostna porazdelitev anketiranih je naslednja: do 25 let je starih 21 % anketiranih, od 26 do 35 let 29 %, od 36 do 45 let 21 %, 29 % anketiranih pa je starih nad 46 let.

Izobrazba	Število zaposlenih	Delež v odstotkih
osnovna šola	0	0
poklicna šola	2	14
srednja šola	10	72
višja šola	1	7
visoka šola	0	0
fakulteta	1	7

Tabela 4: Izobrazba anketiranih

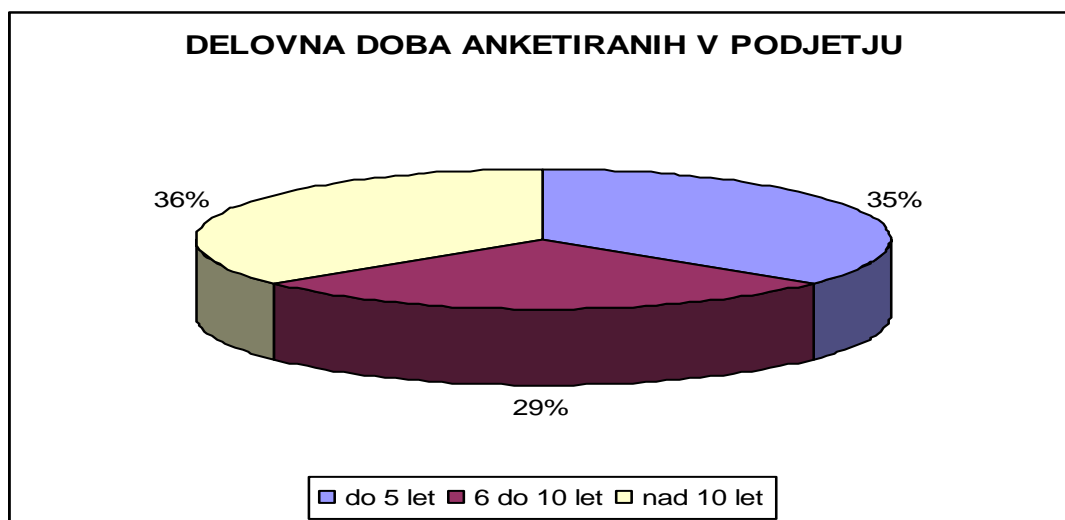


Slika 8: Izobrazba anketiranih

Iz zgornjega grafa lahko vidimo, da ima največji delež anketiranih (72 %) srednješolsko izobrazbo, 14 % ima poklicno šolo, 7 % zaposlenih ima višjo šolo, prav toliko jih ima fakulteto.

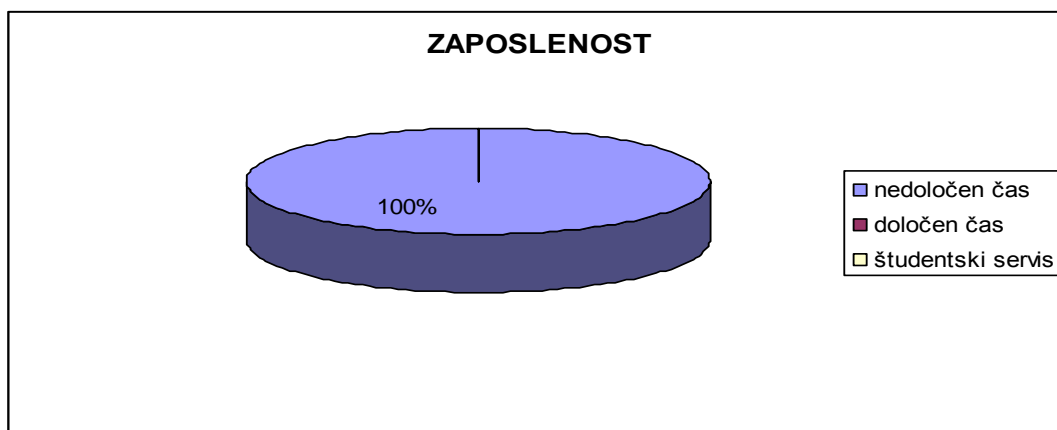
delovna doba v podjetju	zaposleni	odstotki
do 5 let	5	35%
6 do 10 let	4	29%
nad 10 let	5	36%

Tabela 5: Delovna doba v podjetju



Slika 9: Delovna doba v podjetju

V podjetju je 35 % anketiranih zaposlenih do 5 let, od 6 do 10 let je zaposlenih 29 %, več kot 10 let pa je v podjetju zaposlenih 36 % anketiranih.

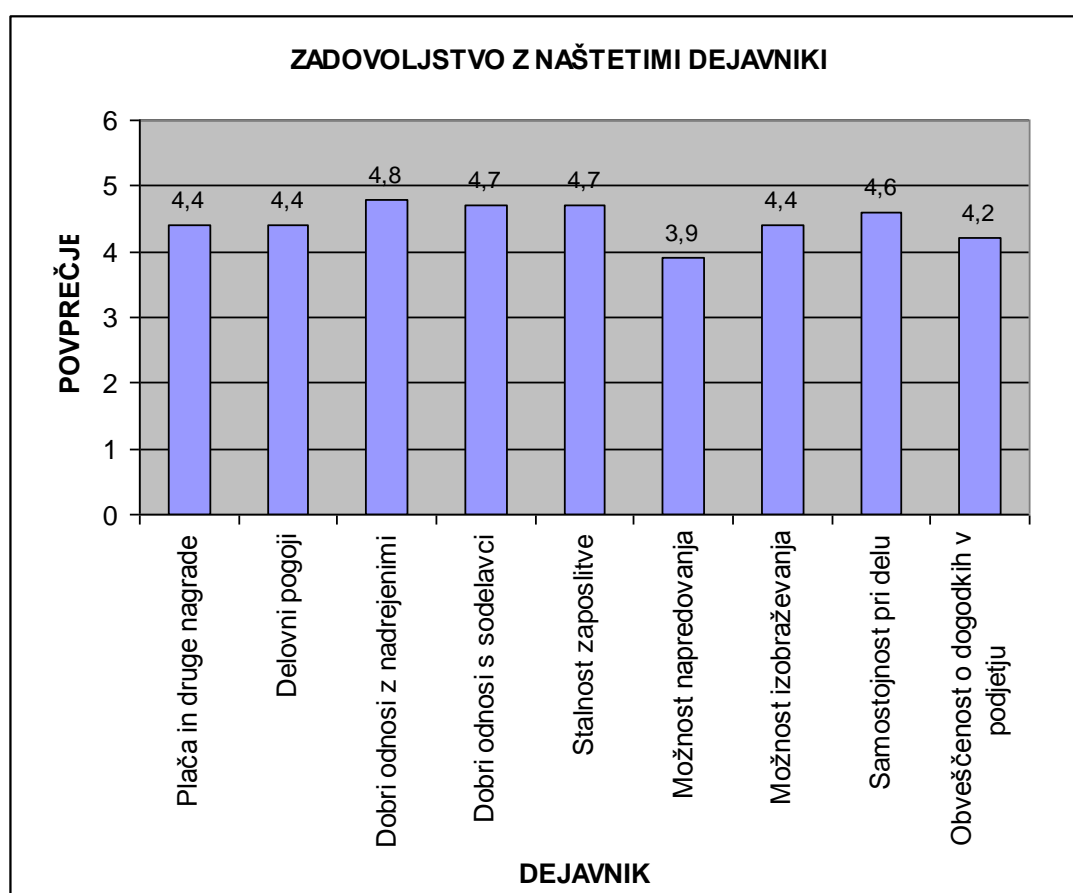


Slika 10: Zaposlenost

Vsi anketirani so v podjetju zaposleni za nedoločen čas.

DEJAVNIK	1	2	3	4	5	Povprečje
Plača in druge nagrade	0	0	0	8	6	4,4
Delovni pogoji	0	0	1	6	7	4,4
Dobri odnosi z nadrejenimi	0	0	0	3	11	4,8
Dobri odnosi s sodelavci	0	0	0	4	10	4,7
Stalnost zaposlitve	0	0	0	3	11	4,7
Možnost napredovanja	0	1	4	4	5	3,9
Možnost izobraževanja	0	0	1	6	7	4,4
Samostojnost pri delu	0	0	0	5	9	4,6
Obveščenost o dogodkih v podjetju	0	1	2	4	7	4,2

Tabela 6: Zadovoljstvo z naštetimi dejavniki



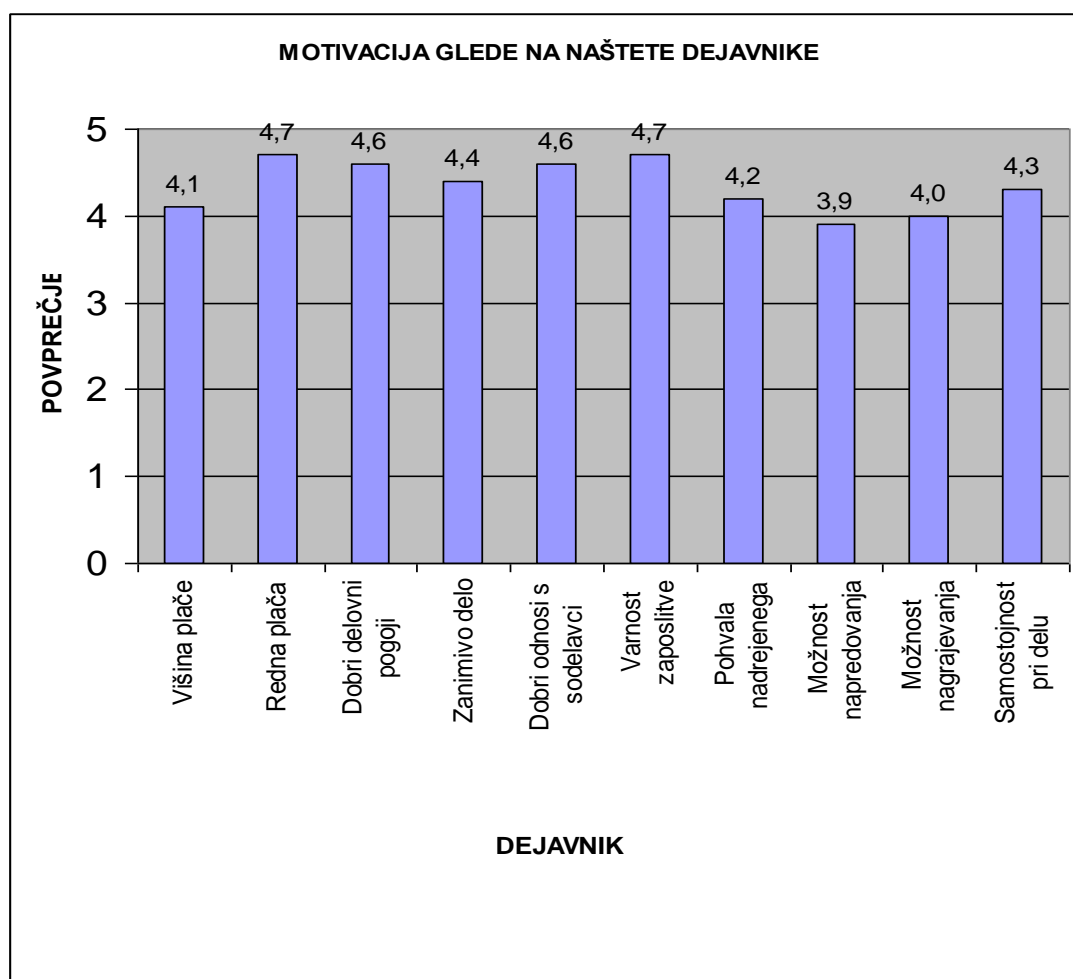
Slika 11: Zadovoljstvo z naštetimi dejavniki

Pri tem vprašanju so imeli zaposleni možnost oceniti zadovoljstvo posameznega dejavnika z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen, ocena 5 pa zelo zadovoljen.

S Slike 11 je razvidno, da so anketirani na splošno zadovoljni z naštetimi dejavniki. Najbolj so zadovoljni z dobrimi odnosi z nadrejenimi, nato z dobrimi odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve. Najmanj so zadovoljni z možnostjo napredovanja, vendar je tudi ta ocena nad povprečjem. Na splošno so povprečne ocene zelo visoke, kar kaže na veliko zadovoljstvo zaposlenih z naštetimi dejavniki.

DEJAVNIK	1	2	3	4	5	Povprečje
Višina plače	0	1	1	7	5	4,1
Redna plača	0	0	0	4	10	4,7
Dobri delovni pogoji	0	0	0	6	8	4,6
Zanimivo delo	0	0	0	8	6	4,4
Dobri odnosi s sodelavci	0	0	0	6	8	4,6
Varnost zaposlitve	0	0	0	4	10	4,7
Pohvala nadrejenega	0	1	1	6	6	4,2
Možnost napredovanja	0	0	5	5	4	3,9
Možnost nagrajevanja	0	0	5	3	6	4,0
Samostojnost pri delu	0	0	2	5	7	4,3

Tabela 7: Motivacija glede na našete dejavnike

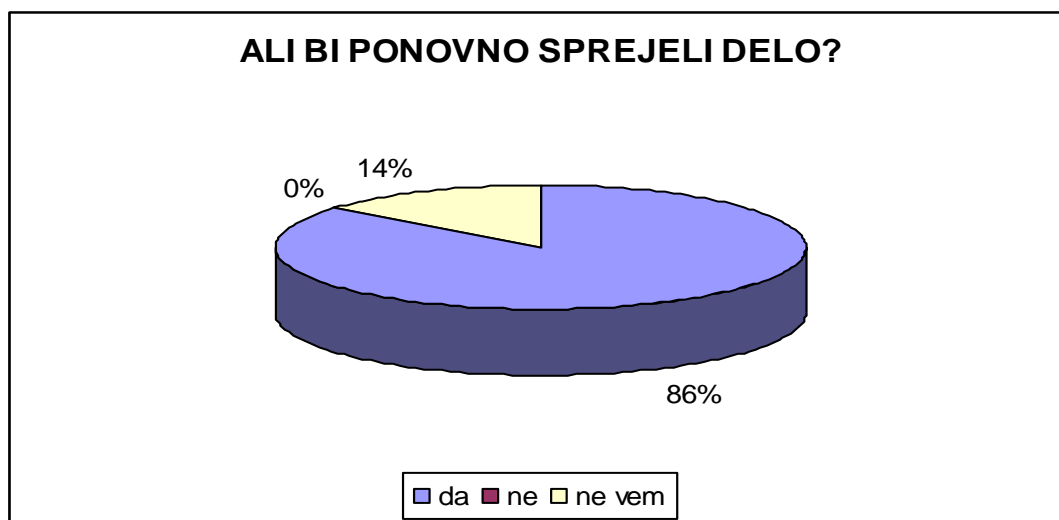


Slika 12: Motivacija glede na naštete dejavnike

Tudi pri tem vprašanju so anketirani ocenili motiviranost naštetih dejavnikov z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni me ne motivira, ocena 5 pa me zelo motivira. S Slike 12 vidimo, da anketirane najbolj motivirata redna plača in varnost zaposlitve. Najmanj pa jih motivira možnost napredovanja. Vendar je tudi ta ocena nadpovprečno visoka. Kar kaže na zelo veliko motiviranost zaposlenih.

da	12	85,71%
ne	0	0%
ne vem	2	14,29%

Tabela 8: Ali bo ponovno sprejeli svoje delo?

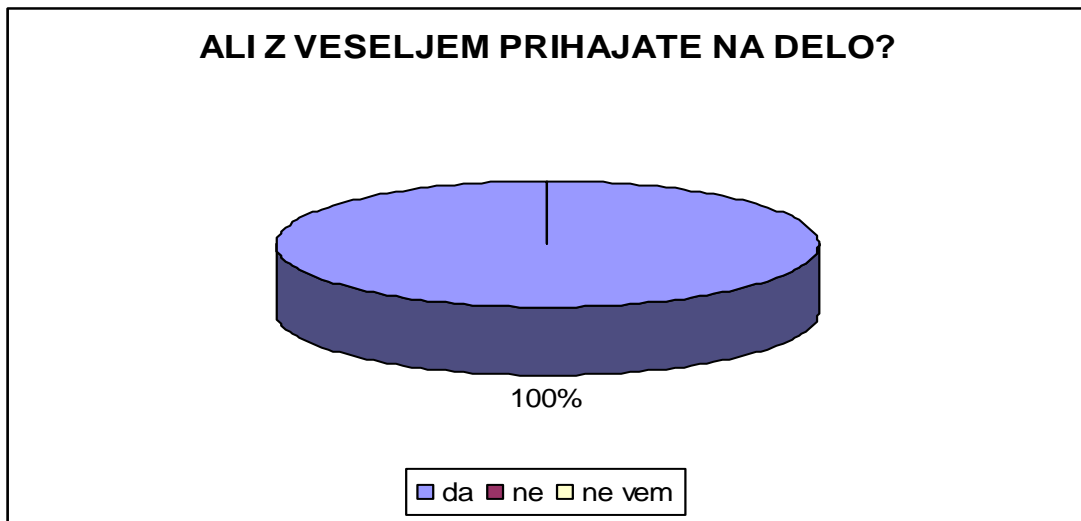


Slika 13: Ali bi ponovno sprejeli svoje delo?

Na vprašanje Ali bi ponovno sprejeli svoje delo? je kar 86 % anketiranih odgovorilo pritrdilno, če bi se o tem odločali danes. To seveda kaže na zadovoljstvo zaposlenih z delom in visoko stopnjo motiviranosti. 14 % anketiranih pa je ostalo neopredeljenih. Menimo, da so ti anketirani na splošno zadovoljni z delom in da je tovrstni odstotek zgolj rezultat trenutnega razmišljanja. Nihče od zaposlenih pa se ne bi več odločil za to delo.

da	14
ne	0
ne vem	0

Tabela 8: Ali z veseljem prihajate na delo?



Slika 14: Ali z veseljem prihajate na delo?

Zadnje vprašanje je spraševalo anketirane, ali z veseljem prihajajo na delo. Vsi anketirani so odgovorili pritrdilno.

ZAKLJUČEK

Motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov in s tem na uspešnost in razvoj podjetja kot celote.

Za uspešno motiviranje je potrebno poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo njihove uspešnosti z nagradami, ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja. Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako finančne kot nefinančne nagrade, saj imajo vse svoje prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti.

Zaključimo lahko, da so zaposleni v podjetju 7-TRADE d.o.o. zadovoljni in motivirani, kar lahko vidimo tudi iz analize raziskave. Anketirani so vse dejavnike motivacije in zadovoljstva ocenili nadpovprečno visoko.

Take rezultate je bilo pričakovati, saj imajo zaposleni možnost dodatnega izobraževanja, se zelo dobro razumejo s sodelavci in nadrejenimi. Za svoje delo so primerno nagrajeni. Delovni čas je ustrezen, kar je za zaposlene dodatna spodbuda za boljše delo. Tudi odgovori na vprašanje, ki je spraševalo anketirane, ali z veseljem prihajajo na delo, potrjujejo, da so z njim zadovoljni in motivirani.

Zaposleni morajo dobro poznati svoje delo, pri tem pa zaupati sami vase in verjeti v lastno odločilno vlogo pri uspešnosti opravljanja dela in temu pripisovati določeno vrednost.

Premišljena kombinacija motivacijskih dejavnikov je dolgoročna naložba v zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, hkrati pa tudi dober predpogoj za rast in razvoj organizacije.

LITERATURA IN VIRI

- Denny, R. (1997) Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Florjančič, J. at al (2004) Kadrovski management, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., Ferjan, M. (2000) Management poslovnega komuniciranja, Moderna organizacija, Kranj.
- Jurman, B. (1981) Človek in delo, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Kompare, A. at al (2002) Psihologija, DZS, Ljubljana.
- Kralj, J. (1999) Temelji managementa in naloge managerjev, Visoka šola za management, Koper.
- Lamovec, T. (1975) Teorije osebnosti, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1994) Ekonomika in organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mihalič, R. (2006) Management človeškega kapitala, Mihalič in Partner, Škofja Loka.
- Možina, S. at al (1998) Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S. at al (2002) Management: nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica.
- Musek, J. (1988) Teorije osebnosti, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Musek, J., Pečjak, V. (1992) Psihologija, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Musek, J., Pečjak, V. (2001) Psihologija, Educy, Ljubljana.
- Rot, N. (1973) Obča psihologija, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Rozman, R. at al (1993) Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Sang. H., K. (2001) 1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, to kar si želite imeti, Tuma, Ljubljana.
- Svetlik, I. (1998) in kakovost delovnega življenja, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Šinkovec, J. (1992) Temelji podjetništva, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Treven, S. (1998) Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana.

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni elementi motivacije	3
Slika 2: Dejavniki delovne motivacije (Lipičnik, 1998).....	5
Slika 3: Maslowa hierarhija potreb (Treven, 1998)	7
Slika 4: Preprost model teorije pričakovanja (Treven, 1998).....	10
Slika 5: Struktura plač v organizaciji (Možina et al, 1998).....	14
Slika 6: Struktura anketiranih po spolu	21
Slika 7: Starostna struktura anketiranih	21
Slika 8: Izobrazba anketiranih	22
Slika 9: Delovna doba v podjetju	23
Slika 10: Zaposlenost	23
Slika 11: Zadovoljstvo z naštetimi dejavniki	24
Slika 12: Motivacija glede na naštete dejavnike	26
Slika 13: Ali bi ponovno sprejeli svoje delo?	27
Slika 14: Ali z veseljem prihajate na delo?	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije (Treven, 1998).....	8
Tabela 2: McGregorjeva teorija motivacije (Rozman et al, 1993).....	9
Tabela 3: Starostna struktura anketiranih	21
Tabela 4: Izobrazba anketiranih	22
Tabela 5: Delovna doba v podjetju	22
Tabela 6: Zadovoljstvo z naštetimi dejavniki	24
Tabela 7: Motivacija glede na naštete dejavnike	25
Tabela 10: Ali z veseljem prihajate na delo?	27

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Andreja Kramar, študentka Višje šole B&B. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Motivacija zaposlenih v podjetju 7-TRADE d.o.o. Bistveni del diplomske naloge je anketni vprašalnik, zato vas prosim, da ga izpolnite (je anonimen). Rezultati raziskave bodo namenjeni izključno za potrebe diplomske naloge.

Hvala za sodelovanje.

1. SPOL:

- moški
- ženski

2. STAROST:

- do 25 let
- 26 do 35 let
- 36 do 45 let
- nad 46 let

3. IZOBRAZBA:

- osnovna šola
- poklicana šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka šola
- fakulteta

4. DELOVNA DOBA V PODJETJU 7-TRADE d.o.o.:

- do 5 let
- 6 do 10 let
- nad 10 let

5. ZAPOSLENI STE ZA:

- nedoločen čas
- določen čas
- študentski servis
- drugo: _____

6. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Prosim vas, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo naštetih dejavnikov.

Lestvica:

- 1 – zelo nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – ne izraža niti zadovoljstva niti nezadovoljstva
- 4 – zadovoljen
- 5 – zelo zadovoljen

DEJAVNIKI	ZADOVOLJSTVO				
	1	2	3	4	5
Plača in druge nagrade	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Obveščenost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5

7. KAKO VAS MOTIVIRAJO NASLEDNJI DEJAVNIKI?

Prosim vas, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo motiviranost oz. nemotiviranost naslednjih dejavnikov.

Lestvica:

- 1 – me ne motivira
- 2 – me zelo malo motivira
- 3 – me malo motivira
- 4 – me zelo motivira
- 5 – najbolj me motivira

DEJAVNIKI	MOTIVIRANJE				
	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Redna plača	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost nagrajevanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5

8. ALI BI PONOVRNO SPREJELI DELO, ČE BI SE O TEM ODLOČILI DANES?

- da
- ne
- ne vem

9. ALI Z VESELJEM PRIHAJATE NA DELO?

- da
- ne
- ne vem