



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

DEJAVNIKI MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA Z DELOM

Mentorica: Marina Vodopivec univ. dipl. psih.
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Špela Ložar

Kranj, november 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, ki mi je s svojimi nasveti in predlogi pomagala pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič za dobro in hitro lektoriranje.

IZJAVA

»Študentka Špela Ložar 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 _____

Podpis: _____

POVZETEK

Zadovoljni zaposleni s pravo mero motivacije dosežejo večji učinek, in to je tudi cilj vsakega podjetja. Samo ugodna organizacijska klima ne prinese vedno tudi večjega učinka, zato je treba zaposlene nenehno motivirati. Za motivatorje pa so bolj dovzetni zadovoljni zaposleni, torej sta zadovoljstvo in motivacija močno povezana. V diplomski nalogi bomo bolje spoznali dejavnike motivacije in zadovoljstva z delom.

Predstavila vam bom motivacijske teorije in njihovo uporabnost, pomen motivacije, težave, ki lahko nastanejo pri motiviranju, načine motiviranja in stimuliranja, zadovoljstvo z delom, dejavnike, ki spreminjajo človekove zmogljivosti pri delu, ter zlata pravila za zadovoljstvo pri delu.

V podjetju x, ki se ukvarja s proizvodnjo avtomobilskih žarometov, sem opravila anketo zaposlenih v upravi in ugotovila, kakšni so njihovi dejavniki motivacije in zadovoljstva z delom, katera stvar je ključnega pomena pri njihovi motivaciji.

KLJUČNE BESEDE: motivacija, motiviranje, zadovoljstvo, dejavniki motiviranja, dejavniki zadovoljstva

ABSTRACT

Satisfied employees with the right mix of motivation to achieve greater impact this is the goal of every company. Only favorable organizational climate still does not bring a significant impact so employees should be constantly motivated. For the motivation happy employees are more receptive, thus we see that satisfaction and motivation are strongly linked. Through the research we will better understand the factors of motivation and satisfaction with the work.

I will present to you a motivational theory and usefulness of them, the importance of motivation, difficulties that may appear in motivation, motivating and stimulating ways, job satisfaction, factors that change human performance at work and the golden rules of job satisfaction.

In the company X, which deals with the production of automotive headlamps, I conducted a survey of employees in the administration and the results determine what their motivation factors are, satisfaction with the work and which thing is key to their motivation.

KEY WORDS: motivation, satisfaction, motivating factors, determinants of satisfaction

KAZALO

1.1 Predstavitev problema	1
1.2 Predstavitev okolja	1
1.3 Metode dela	2
2.1 Motivacijske teorije	3
2.1.1 Najstarejša teorija	3
2.1.2 McGregorjeva teorija x in teorija y	3
2.1.3 Teorija potreb Maslowa	4
2.1.4 Herzbergova motivacijska teorija	4
2.1.5 Uporabnost teorij motivacije	5
2.2 Kaj pomeni koga motivirati	5
2.3 Kdo naj koga motivira	6
3 DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZA DELO	6
3.1 Težave pri motiviranju	8
3.2 Najboljši načini motiviranja in stimuliranja	9
4 ZADOVOLJSTVO	10
4.1 Vloga in pomen pripadnosti zaposlenih	10
4.2 Merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih	11
4.3 Dejavniki, ki spreminjajo človekove zmogljivosti pri delu	11
4.3.1 Urejanje delovnih mest	12
4.3.2 Urejanje delovnih orodij	12
4.3.3 Urejanje delovnega okolja	13
4.3.4 Urejanje postopkov dela	13
4.3.5 Normiranje dela	14
4.3.6 Delovni čas	14
4.3.7 Utrujenost	15
4.3.8 Odmor	16
4.3.9 Uporaba stimulatorjev	16
4.3.10 Monotonija	16
5 ZLATA PRAVILA ZA ZADOVOLJSTVO PRI DELU	17
6 ANALIZA ANKETIRANJA	19
6.1 Anketni vprašalnik	19
6.1.1 Analiza spola anketirancev	19
6.1.2 Analiza starosti anketirancev	20
6.1.3 Analiza izobrazbe anketirancev	20
6.1.4 Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?	21
6.1.5 Analiza vprašanja: Kakšne so vaše delovne razmere?	21
6.1.6 Analiza vprašanja: Je vaše delo samostojno?	22
6.1.8 Analiza vprašanja: Ali vam ustreza vaš delovni čas?	23
6.1.9 Analiza vprašanja: Koliko vas naštetih načini motivirajo?	23
6.1.10 Analiza vprašanja: Ali v vašem podjetju prejimate stimulacijo za dobro opravljeno delo?	24
6.1.11 Analiza vprašanja: Ali bi si želeli stimulacije?	25
6.1.12 Analiza vprašanja: Koliko vam pomeni možnost napredovanja na delovnem mestu?	25
6.1.13 Analiza vprašanja: Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki?	26
6.1.14 Analiza vprašanja: Imate radi izzive pri delu?	27
6.1.15 Analiza vprašanja: Kakšni so vaši predlogi za povečanje motivacije in zadovoljstva z delom?	27
7 ZAKLJUČEK	28
LITERATURA IN VIRI	29
KAZALO SLIK	29
PRILOGA:	30

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Cilj vsakega podjetja je dobra oziroma čim večja ekonomska uspešnost. Zaradi dogajanja v poslovnem svetu, ki kaže na to, da bodo preživeli le tisti, ki se bodo najhitreje in najbolje prilagodili na nove razmere na trgu, postaja ustvarjanje motiviranja in zadovoljstva zaposlenih vse bolj pomembno in aktualno. Zato mora podjetje za trajni razvoj vzdrževati ravnotežje med ekonomsko uspešnostjo in na drugi strani dobrimi odnosi ter zadovoljnimi zaposlenimi. Ker se morajo podjetja prilagajati spreminjajočemu se okolju, sta zadovoljstvo in motivacija za delo ključnega pomena, na katerega odločujoče vpliva odnos med vodstvom in zaposlenimi, saj so zadovoljni zaposleni, ustrezno usposobljeni in poučeni o ciljih podjetja in z možnostmi uresničevanja osebnih ciljev znotraj podjetja, precej bolj motivirani za uspešno delo, zato vanj vlagajo več truda in posledično dosegajo boljše rezultate. Zato bom v diplomski nalogi poskušala odgovoriti na vprašanje motiviranja in kako motivirati zaposlene. Kako doseči njihovo zadovoljstvo z delom?

1.2 Predstavitev okolja

Brez ljudi ni podjetja, brez dobrih ljudi ni uspešnega podjetja. Ljudje so najdragocenejši in najpomembnejši del vsakega podjetja. Ni dovolj, da najdemo dobre sodelavce. Ko jih najdemo, jih moramo nenehno vzdrževati in razvijati. Ni dovolj, da vlagamo v zgradbe, stroje, tehnologijo in organizacijo. Vlagati moramo tudi v ljudi. Ni dovolj, da razvijamo le njihove sposobnosti in znanje, vzdrževati in razvijati moramo njihove osebnosti. Ni dovolj, da skrbimo le za standard. Res je sicer, da reven in lačen delavec slabo dela, toda isto velja tudi za nezadovoljnega in nesrečnega delavca. Ni dovolj, da vzdržujemo in razvijamo le človeško »strojno opremo«. Skrbeti je treba tudi za človeško »programsko opremo« podjetja. Ni potrebno le to, kar zaposleni imajo. Prav tako je pomembno, kako se v podjetju počutijo (Brajša 1996, str. 22).

Ni človekovega obnašanja, ki ne bi bilo tako ali drugače motivirano. Zato je motivacija tema, ki je za zaposlene odločilna. V vsakem delovnem okolju so zaposleni, ki so storilnostno nadpovprečni, taki, ki so povprečni, in tudi taki, na katere vodstvo ni prav ponosno. Kot se zaposleni razlikujejo po znanju, veščinah, sposobnostih, tako se razlikujejo tudi po stopnji storilnostne motivacije. Motivacija je zelo pomembna tema psihologije dela. Tudi zato imajo menedžerji posebno pomembno odgovornost: ne le do samih sebe in seveda lastnikov, temveč tudi do zaposlenih. Konkurenčnost organizacij in njihov razvoj sta odvisna od tega, ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualen kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni. Slej ko prej se bodo morali sprijazniti z mislijo, da ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in da je mogoče le prispevati k razmeram in klimi, da se bodo ti motivirali »od znotraj«. Podcenjevanje nefinančnih oblik motiviranja je v teh procesih precejšnja ovira, ki prav malo ali nič ne pripomore k prehodu od prisile do spodbude, torej k spremembi v razmišljanju zaposlenih – od tega, da morajo, k temu, da hočejo. Vsem nam je že jasno, da mora biti posameznik motiviran, zato da se bo lotil določene naloge. Psihologi so že več deset let prepričani v to, da je motivacija rezervoar psihične energije, povezan s samozaupanjem ter samospoštovanjem in splošno predstavo, ki jo ima človek o samem sebi. Tisti, ki ima o sebi negativno predstavo, si ne zaupa oziroma meni, da je nesposoben, neumen, neroden, nemočen in len. Tako nima osnove, na kateri bi se lahko kopičila motivacijska energija. Če ima negativno samopodobo, ni motiviran. Če ni motiviran, pa ne pride do akcije. Zaposleni z močnim prepričanjem o lastni učinkovitosti so mnogo bolj

motivirani od tistih s šibkejšim prepričanjem. Gre seveda za notranjo motivacijo, ki jo lahko razvijamo z vztrajnimi in konsistentnimi posegi. Če poznamo gradnike oziroma dejavnike, ki vplivajo na prepričanja o lastni učinkovitosti, lahko vplivamo na motiviranost zaposlenih. Motivacija, o kateri želimo spregovoriti, izhaja iz štirih temeljnih virov: pozitivnih izkušenj, posrednih izkušenj, verbalnega vplivanja in psihofizioloških stanj. Če podrobneje proučimo vire vpliva na motiviranost, lahko ugotovimo, da lahko s pravimi pristopi dejansko vplivamo na motivacijo zaposlenih. Samoučinkovitost, ki jo razumemo kot prepričanje o lastnih sposobnostih izvajanja specifičnih nalog, je primerno izhodišče za razvijanje posegov na področju motivacije, saj pomeni bistvo razumevanja in napovedovanja vedenja zaposlenih (Frlec, HRM okt. 2008, str. 40–41).

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Izkazalo se je, da ob množičnem pojavu vedno bolj zahtevnih organizacijskih orodij praksa nima na voljo takih pristopov za večje zadovoljstvo zaposlenih, ki bi jih bilo mogoče dovolj enostavno in hitro uporabiti (Mihalič 2008, str. 1).

1.3 Metode dela

S pomočjo ankete bom poskušala ugotoviti motiviranost in zadovoljstvo z delom v podjetju x. To podjetje se namreč zaveda pomena motiviranja in zadovoljstva z delom svojih zaposlenih in jim že zdaj nudi najrazličnejše ugodnosti ter tako pripomore k boljši organizacijski klimi. Opravljena raziskava mi bo pomagala oceniti, kako se zaposleni odzivajo na motiviranje in kako bi se odzvali, če bi bila motivacija še bolj intenzivna. Na osnovi rezultatov anketiranja bom izvedla analizo rezultatov, ki bodo predstavljali osnovo za predlaganje izboljšav oziroma sprememb pri posameznih dejavnih motiviranja in s tem zadovoljstva z delom.

2 MOTIVACIJA

Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi določene potrebe, oziroma proces zadovoljevanja človekovih potreb. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa za večino le velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Vodilno osebje poskuša zato ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovani vodstva organizacije. Razprava o motivaciji ima namen, da bi razumeli, zakaj ljudje delajo, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja, zakaj ljudje delajo prav na določen način, kaj jih žene, da to delajo (Brejc 2004, str. 55).

2.1 Motivacijske teorije

2.1.1 Najstarejša teorija

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. Učenci se učijo zato, da bi se približali tistemu, kar jim je prijetno, pa naj gre za lastno zadovoljstvo kar tako ali za zadovoljstvo z lepimi ocenami ali zadovoljstvo, ki jim ga povzročajo učitelji, starši ali kdor koli. Obenem pa to počenjajo zato, ker se hočejo izogniti neprijetnostim vseh vrst, ki bi jih lahko imeli s slabimi ocenami.

Bistvo te trditve bi lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo, ali pa jih, ravno tako v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti (Lipičnik 1993, str. 41).

2.1.2 McGregorjeva teorija x in teorija y

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo, samo če jih kakor koli prisilite k delu. To prepričanost označujemo s teorijo x. Vsi pa, ki se po tej ravnajo za motiviranje, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov.

Nasprotno od teorije x pa je teorija y predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci včasih ravnajo skoraj preveč blago.

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in teoriji y se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno in kvalitetno (Lipičnik 1993, str. 42).

2.1.3 Teorija potreb Maslowa

To je ena od zgodnjih teorij motivacije, objavljena je bila leta 1954 in pritegnila veliko pozornost strokovnjakov in še bolj praktičnih menedžerjev. Teorija trdi, da obstaja 5 človeških potreb, ki tvorijo hierarhični red, ki se začneja z osnovnimi potrebami za preživljanje, ki se štejejo za najnižje potrebe človeka. Kadar se ena raven potreb zadovolji, se pojavijo potrebe višje ravni.

1. Fiziološke potrebe – to so osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel. To so lakota, žeja, toplota, spanec, zrak ipd. V organizacijskem smislu je to minimalna plača in nekateri drugi delovni pogoji, ki omogočajo nekakšno životarjenje.
2. Potrebe po varnosti – varnost je obravnavana v najširšem smislu, če začnemo z varnostjo lastnega življenja. V civilizirani družbi se pod tem pojmuje: stabilnost eksistence, zavarovanje pred kakršno koli psihično ali fizično škodo ali nepravilnostjo, varnost zaposlitve, dostojne delovne razmere, osnovna človeška svoboda.
3. Potrebe po pripadnosti – človek je družbeno bitje in ima stalno potrebo po ljubezni, druženju, prijateljstvu in nasploh po sodelovanju z drugimi ljudmi. To se izraža v pripadnosti raznim združenjem, v organizaciji išče človek prijateljske odnose, dobro sodelovanje s kolegi in vodstvom. Na splošno išče človek dobre družbene odnose.
4. Potrebe po spoštovanju – poznamo notranje faktorje spoštovanja samega sebe, ki se kažejo v želji po dokazovanju svojih sposobnosti, samostojnosti in za doseganje rezultata. Zunanji faktorji spoštovanja se kažejo v želji, da bi nam drugi vse te vrline priznali. To je želja po doseganju določenega statusa, da nam ljudje posvečajo določeno pozornost in pomembnost, ko na osnovi svojega dela in uspeha dosežemo določeno napredovanje, nagrade, profesionalna priznanja ipd.
5. Samopotrjevanje – izraža se v želji in prizadevanju človeka, da bi do konca razvil svoje sposobnosti, talent, čustvene želje, kreativnost ipd.

Teorija Maslowa je zelo logična in je bila zaradi tega sprejeta v praksi vodilnih v podjetjih. Vendar obstajajo tudi zelo resne kritike te teorije v strokovnih krogih in glavna pripomba je, da se s to teorijo postavlja vprašanje hierarhije. Pri človeku se, pravijo izvedenci, različne potrebe pojavljajo istočasno. Prav tako ni nujno, da se bodo po izpolnitvi potreb nižjega ranga pojavile potrebe višjega ranga. Ni pa tudi nujno, da bo neizpolnitev neke potrebe pripeljala človeka v motivacijsko stanje podjetnosti, da bi nekaj dosegel (Vila, Kovač 1998, str. 94).

2.1.4 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. Kot bomo videli pozneje, učinkovitosti in zadovoljstva nikakor ne smemo zamenjevati. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da lahko vse motivacijske faktorje razdeli v dve veliki skupini: satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor (Lipičnik 1993, str. 43).

2.1.5 Uporabnost teorij motivacije

Že iz tako strnjene in zato nepopolnega prikaza teorij motivacije izhaja, da ne obstaja ena univerzalna motivacijska teorija. Vsaka teorija ponuja neko rešitev, toda nobena ni popolna. Pomembno pa je, da te teorije izpostavljajo vlogo menedžmenta pri motiviranju zaposlenih. Pomembni so pogledi na človekovo naravo, vsebina dela in organizacijski kontekst. Teorije tudi poudarjajo pomen posameznikovega doživetja nagrade, relacije med delom in nagrado ter pravičnosti nagrajevanja. Vodilno osebje se mora zavedati individualnih potreb zaposlenih ter povezati želen učinek z ustrezno dejavnostjo zaposlenih in motiviranju zaposlenih nameniti dovolj časa.

Livingston in Wilkie sta leta 1981 v britanski javni upravi raziskovala motivacijo nižjega in srednjega vodilnega osebja. Za teoretsko podlago sta uporabila Herzbergovo motivacijsko teorijo. Ugotovila sta naslednje dejavnike zadovoljstva z delom:

- uspešno izvajanje nalog,
- priznanje,
- dostojni sodelavci,
- fizično delovno okolje,
- stopnja samostojnosti pri delu.

Ugotovila pa sta tudi številne dejavnike nezadovoljstva:

- neuspeh,
- pomanjkanje izziva pri delu,
- občutek zaposlenih, da so le kolesce v velikem mehanizmu,
- nevhvaležne oziroma zahtevne stranke, posebej na področju zdravstvenega in socialnega varstva,
- pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti,
- pomanjkanje upanja za napredovanje,
- plača – razmeroma majhen odstotek vprašanih je izbral plačo kot vir nezadovoljstva; nezadovoljstvo se večinoma nanaša na posamezne anomalije pri plačah,
- nesposobnost višjih vodilnih, da bi delegirali naloge in komunicirali z nižjimi nivoji,
- premalo usposabljanja za delo.

Med drugimi sta tudi ugotovila, da se mlajši uslužbenci ne izogibajo odgovornosti in radi prevzemajo zahtevnejše in odgovornejše naloge, tudi če niso povezane s posebnim, dodatnim plačilom.

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije. Praksa dokazuje, da visokomotivirani uslužbenci delajo več in bolje kot pa slabo motivirani (Brejc 2004, str. 62–63).

2.2 Kaj pomeni koga motivirati

Predstave o tem, kaj pomeni motivirati ljudi, so pri ljudeh dokaj različne. Nekateri bi radi storili nekaj, da bi bili ljudje zadovoljni, drugi, da bi jih delavci ubogali, tretji bi si radi zagotovili avtoriteto, četrti bi radi od ljudi dobili kaj, kar potrebujejo, itd.

Situacij, ki bi jih radi z motiviranjem dosegli, je torej veliko, zelo so različne in se razlikujejo od »motivatorja«. Ne glede na to pa je vsem tem nameram navadno nekaj skupnega: pripraviti ljudi do tega, da bodo storili tisto, kar si je »motivator« zamislil. Želja po motiviranju se je v nekaterih osebah tako močno utrdila, da ne samo želijo, ampak pri drugih celo zahtevajo, da se obnašajo tako, kot želijo sami. V ta namen uporabljajo tudi zelo nehumana sredstva, ki jim rečemo prisila. Če se samo spomnimo motivacijske

teorije Maslowa, po kateri pri človeku odpadejo vsi ostali motivi, ko je aktivirana potreba, ki spada med primarne biološke motive, kot je lakota. Zato se pravo motiviranje skriva v umetnosti, da naredimo nekaj takega, da ljudje hočejo, in ne da morajo narediti tisto, kar želimo.

Mnogi ljudje so prepričani, da je za njihovo motivacijo odgovoren kdo drug. Kdo drug naj bi jih pripravil do dejavnosti, kdo drug naj bi jih spodbujal k delu. Mnogi se torej obnašajo, kot predvideva teorija x. Vedno več pa je ljudi, ki bi radi motivirali druge. Njih zase ne skrbi, ker menijo, da so vedno dovolj motivirani. Prav tako menijo, da so motivirani v pravo smer. To so predvsem ljudje z dovolj veliko samozavestjo ali težnjo, da bi si podredili dejavnost drugih ljudi.

Ne glede na to, kdo bi koga motiviral, vedno za to potrebuje ustrezna sredstva, s katerimi poskuša doseči določene reakcije pri sebi ali drugih (Lipičnik 1993, str. 45–46).

2.3 Kdo naj koga motivira

Mnogi gospodarstveniki menijo, da je motiviranje znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci. To pa zato, ker je vprašanje občutljivo za celotno filozofijo proizvodnje, gospodarjenja in se mora prilagoditi iz njih izviračemu »scenariju«. Mnogi mislijo, da je motivacija posebna dejavnost, poseben način nebolečega pritiska na posameznika, ki mora napraviti tisto, kar od njega pričakujemo, in to tako, kot najboljše zmore.

Za realizacijo tega načela seveda ne potrebujemo drugega kot motivatorja (to naj bi bil vodja ali drug profesionalc), sredstva za motiviranje in motiviranca. Praksa je pokazala, da je tako prepričanje precej naivno, ko naj bi bilo podobno svetilki, ki ji je pogosto treba menjati baterijske vložke. Manj naivna so prepričanja, da je treba zgraditi cel sistem motivacije in motiviranja, ki bi temeljil na domnevi, da motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, načinu dela, dosežkih, ki jih dosega posameznik in podjetje kot celota, samostojnosti slehernega izvajalca itd.

Sposobnost motiviranja torej ni čarobni napoj, ki ga vodja dobi v času izobraževanja, ampak je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne pa ga vzeti v roke, ko obstaja potreba po motiviranju (Lipičnik 1993, str. 45).

3 DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZA DELO

Če bi poskušali spraševati, kako lahko dosežemo različne motivacijske učinke, bi se najprej morali vprašati po svoji motivaciji oziroma kaj res želimo. Poznano je dejstvo, da so nemotivirani delavci zaman poskušali motivirati druge. Zelo običajni pa so poskusi motiviranja na naslednjih točkah.

- Koristnost dela: Delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
- Poznavanje cilja: Zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj njegovega dela naj bo čim bližji, jasno in konkretno opredeljen.
- Poznavanje rezultatov svojega dela: Poznano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen. Tehnike timskega dela in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti v celoti vključujejo ravno to načelo. Vsak človek ima misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi s svojim delom potrditi. Če pri tem ne uspeva, si zahteve sam pri sebi toliko časa zmanjšuje, da jih doseže.

- Delovne razmere: Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Mnogi eksperimenti pa so pokazali, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere še slabšega. Socialne delovne razmere včasih imenujemo tudi socialna klima.
- Pohvala in graja: Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Prepričanost gre celo tako daleč, da imajo skoraj izključno hvale za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. Eksperimenti pa so dokazali, da pohvala in graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. To načelo pa ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in pri vseh posameznikih.
- Navodila za delo: Ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo. Seveda mora pri tem vodja sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče, in mu mora to tudi nedvoumno sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ali ne zna dati jasnih navodil za delo, ne more pričakovati, da bo delavec sam uganil, kaj hoče.
- Tekmovanje: Rezultati raziskav so pokazali, da ima tekmovanje s samim seboj izredno velike učinke. Še posebno so ti učinki veliki, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Pri tem se ne utegne prepirati s sosedom, poleg tega pa ne potrebuje priznanj drugih ljudi. Tekmovanje z drugimi se potrjuje v mnenju okolice ali v dosežkih sotekmovalcev. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če so le tekmovalci enakih zmožnosti. Nasprotno pa se je izkazalo, da storilnost nikakor ne raste, če tekmovalec nima resnega tekmeca ali če se posledice zmage ne občutijo.
- Sodelovanje: Sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi, ne enega samega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla.
- Ustvarjanje problemov: Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Zato so poskušali v ljudeh namerno ustvariti probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v zeleno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi. Tako naj bi vodja, ki uporablja ta mehanizem, svoje delavce vedno nagovoril z vprašanjem, kako bi se dalo kaj napraviti, ne z ukazom, kako naj kaj naredijo. Videti je, da vprašanja omogočajo ljudem doživeti situacijo kot problem. Pri tem načinu motiviranja ljudi pa bi vodje morali strogo paziti, da bi delali prave probleme, torej tiste, katerih rešitev je resnično potrebna.
- Plača: Raziskave so pokazale, da plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Vendar pa je zaslužen denar lahko posrednik, saj človek zanj lahko kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive. Denar torej ni neposredno, ampak le posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov. V glavnem lahko zadovolji tisto Formmovo skupino ljudi, ki bi radi kaj imeli. Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti. Raziskave so pokazale, da lahko z različnimi načini plačevanja delavcev iz njih izvabimo različne aktivnosti. Teh načinov najdemo v praksi zelo veliko. Prav tako pa nastajajo vedno novi sistemi, s katerimi želijo spodbuditi različne delavčeve reakcije. V podjetjih prevladujeta dva sistema: plačevanje po času in plačevanje po učinku. Poznani so še drugi sistemi, kot npr. plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznikov, odvisno od doseženega dobička itd. (Lipičnik 1993, str. 46–48).

3.1 Težave pri motiviranju

Dobre namere vodij, da bi motivirali delavce pri delu, se mnogokrat izjalovijo, četudi so ravnali po pravilih, ki so jih priporočali strokovnjaki. Zato radi sklepajo, da teorije, iz katerih črpajo nasvete za svoje ravnanje z ljudmi, niso dobre oziroma niso ustrezne. Na to trditev, da teorije niso dobre, so strokovnjaki hitro odgovorili in vodjem očitali, da, namesto da bi spodbujali, dušijo motivacijo svojih sodelavcev. To se zgodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel:

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni;
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja;
- če podrejeni opozarjajo na probleme, hočejo pokazati na neuspešnost vodje;
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo;
- informacije ne smejo prosto krožiti, ne sme vsakdo vsega vedeti;
- podrejeni morajo svoje vodje tako zadolžiti, da bodo čim prej izpeljali njegove odločitve;
- vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo.

Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom, če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj so naredili;
- če delavci, ko primerjajo svojo plačo s plačo svojih kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo prej, ugotovijo, da je sistem nepravičen;
- če postane plača zgolj kupček denarja, ki ga delavci porabijo samo za hrano itd.

Še bi lahko naštevali številne nerodnosti, do katerih pride v podjetjih, ko vodje poskušajo motivirati delavce, vendar nikoli ne bi mogli naštetih vseh. Iz posledic bi lahko sklepali, da so nerodnosti vedno posledica ravnanja vodje. Če hoče ta izsledke teoretičnih raziskovanj uporabiti v praksi, mora ravnati bolj domiselno in previdno uporabljati motivacijska orodja. Zlasti bi morali upoštevati:

1. Da je motivacija zelo nestabilno stanje, ki se hitro spreminja, in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Zato motiviranje ne more biti slučajna igra, ampak načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Vodja bi se moral vsak dan vprašati: »Kaj naj storim, da bodo delavci danes z veseljem naredili tisto, kar bom od njih terjal?«
2. Do motivacijskih problemov pogosto rado prihaja tam, kjer se ljudje ne marajo preveč, kjer se predvsem prepirajo. V kolektivu, kjer poleg kritike ni drugega. V takih okoliščinah, kjer se ne moremo sproščeno pogovarjati o svojih pogledih in čustvih, ne moremo rešiti raznih nasprotij, ki pri motiviranju radi nastanejo.
3. Pri prenašanju svoje motivacije na druge se vodje pogosto ravna tudi po nenapisanih pravilih, ki pa so v različnih podjetjih različna. Ta nenapisana pravila obnašanja spadajo v organizacijsko kulturo, ki vodjem prepoveduje uporabo določenih motivacijskih orodij. Zamislite si, kako bi izpadel vodja, če bi v okviru organizacijske kulture, ki nenapisano prepoveduje pretepanje delavcev, te začel pretepati, če ga ne bi poslušali.
4. Zaradi posebne vloge pri motiviranju morajo vodje obvladovati svoje vedenje. Zavedati bi se morali:

- da lahko s prenatrjenimi in agresivnimi reakcijami izzovejo samo agresijo;
- da jih bodo delavci prezirali, če jih ti ne bodo spoštovali;
- da jih bodo sodelavci kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme;
- da jih ljudje, ki jim ne zaupajo, ne bodo cenili,
- da bodo pri delavcih le s težavo dosegli želeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli; pravimo, da nemotivirani vodja ne more motivirati drugih itd.

Zato bi se vodje morali vsega tega naučiti. Poleg tega pa bi se morali zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot vzpostaviti (Lipičnik 1993, str. 49–51).

3.2 Najboljši načini motiviranja in stimuliranja

Permanentno in zlasti pravilno motiviranje ter stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu.

Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo in stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi. To pomeni, da v namen motiviranja in stimuliranja izvajamo ukrepe, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. V praksi namreč zasledimo napačno prepričanje, da smo na primer s sankcijami motivirali zaposlenega. To nikakor ni res, saj smo ga zgolj ustražovali, povzročili stres in podobno. Slednje pa spet ne pomeni, da na primer ob večji napaki ne smemo kritizirati zaposlenega. Lahko, če je to potrebno in zanj dobro, vendar zgolj če to izvedemo na spoštljiv in diskreten način, vendar ob tem ne mislimo, da smo ga s tem motivirali. V nadaljevanju bomo natančneje spoznali najboljše načine nagrajevanja in kako izvajamo proaktivno motiviranje ter nagrajevanje preteklega dela, tu pa si najprej oglejmo, kateri so najboljše načini motiviranja in stimuliranja:

- nedenarno in denarno nagrajemo vse uspehe zaposlenih;
- zaposlenim izražajmo priznanje za prizadevnost pri delu;
- pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega;
- izpostavimo večje uspehe zaposlenih;
- z zaposlenimi izvajajmo redne motivacijske sestanke;
- zaposlenim čestitajmo za dosežke;
- nagrajemo znanja in druge kompetence zaposlenih;
- zaposlenim ponudimo pomoč in podporo pri delu;
- na zaposlene prenašajmo naša znanja in izkušnje;
- nagrajemo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- zaposlenim izražajmo podporo pri delu, projektih in učenju;
- izdelajmo motivacijske kartice s spodbudo in priznanjem;
- zaposlenim omogočajmo pridobivanje kvalitetnih znanj in izkušenj, izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu in letu;
- zaposlene občasno nepričakovano nagrajemo, brez trenutnega vzroka;
- izpostavimo vpliv uspehov posameznika na uspeh organizacije;
- spodbujajmo in navdušujmo zaposlene;
- izvajajmo manjše slovesnosti ob večjih dosežkih;
- zaposlene redno povprašajmo o stanju in problemih pri delu;
- najboljše posameznike javno izpostavljam kot dober zgled;
- izvajajmo občasne skupinske motivacijske govore zaposlenim;
- podeljmo tudi pisna priznanja in pohvale zaposlenim;
- ob posebnih priložnostih priredimo zabavna srečanja ali pogostitev;
- zaposlenim predstavljajmo pomen njihovega dela, učinke in koristi;
- izvajajmo individualne razgovore o željah, ambicijah in zadovoljstvu;
- zaposlene presenetimo z drobnim darilcem ob rojstnih dnevih;
- z zaposlenimi se kdaj pa kdaj odpravimo na timske igre ali zgolj druženje.

Pri motiviranju in stimuliranju se soočamo tudi s posebnim izzivom, in sicer kako motivirati zaposlene, da se bodo tudi samomotivirali. V največji meri lahko na to vplivamo zgolj s tem, da mi motiviramo zaposlenega. Dodatno pa je priporočljivo, da pri zaposlenem spodbujamo ambicioznost, verjamemo vanj in mu izkazujemo zaupanje v njegove sposobnosti ter njegovo doseganje uspešnosti (Mihalič 2008, str. 26–27).

4 ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, delovne razmere in delovno mesto. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost. Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične razmere dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje. V zvezi s pojmom zadovoljstva zaposlenih je treba omeniti, da se pri tem ne srečujemo le s pojmom zadovoljnih posameznikov, temveč tudi s pojmom srečnih posameznikov. Slednji pri delu in na delovnem mestu nimajo le občutka zadovoljstva, temveč tudi občutek sreče. Ne le zadovoljni, temveč zelo zadovoljni in celo srečni zaposleni pa naj bodo tudi naš končni cilj, ki smo si ga zadali (Mihalič 2008, str. 4–5).

4.1 Vloga in pomen pripadnosti zaposlenih

Pripadnost in lojalnost zaposlenih sta vedno nekoliko manj pomembni za uspešnost in učinkovitost posameznika. Spoznali smo že, da je zaposleni pri delu lahko uspešen, če je najprej zadovoljen. Obenem pa za uspešnost in učinkovitost pri delu ni potrebno, da je posameznik lojalen ali pripaden. Drži, da je le zadovoljen zaposleni lahko lojalen in pripaden, vendar poudarjamo lahko, posameznik je lahko namreč zgolj zadovoljen in ob tem ni pripaden ali lojalen. Obenem pa zaposleni ne more biti lojalen oziroma pripaden, ne da bi bil najprej zadovoljen. V primeru, da gledamo na uspešnost in učinkovitost pri delu v ožjem pomenu, torej zgolj kot na visoko stopnjo kvalitete in kvantitete opravljenih del, potem lahko pri lojalnem oziroma pripadnem posamezniku ob tem pričakujemo tudi dolgoročne sodelovanje, višjo stopnjo zanesljivosti v kriznih trenutkih, bolj skrbno varovanje poslovnih skrivnosti, odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov in podobno kot pa pri posameznikih,

ki niso lojalni in pripadni. Zato je pomembno, da ne pozabljamo na pomen lojalnosti in pripadnosti svojih zaposlenih.

Pripadnost zaposlenih je strokovno definirana kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo, poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Lojalnost zaposlenih se vedno tesno prepleta s pripadnostjo in med njima gre za tako majhne razlike, da jih na primer kot vodja v vsakodnevni praksi nikoli ne bomo opazili, in to tudi ni potrebno. Posledično se pripadnost in lojalnost vedno obravnavata skupaj, in tudi če uporabimo le izraz pripadnost, je zraven pojmovana še lojalnost. Najbolj nazorno bomo pripadnost in lojalnost zaposlenega lahko prepoznali kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da želi pomagati sodelavcem v organizaciji, da podpira svojega vodjo, da ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, da se zavzema za kolektivno dobro, da ob krizah ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje delo, da širi dobro ime o organizaciji in podobno. V okviru spoznavanja pojma lojalnosti in pripadnosti naj omenimo še, da poznamo več vrst lojalnosti in pripadnosti, in sicer timu ali skupini, delu, vodji, karieri, organizaciji in podobno, vendar je pripadnost organizaciji najpomembnejša. Zato je naš cilj, da dosežemo pripadnost organizaciji, in sicer tako, da bo organizacija poskrbela za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, str. 6–7).

4.2 Merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih

Na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva kot tudi stopnje same pripadnosti zaposlenih v organizaciji. Merjenje vodstvu obenem omogoča pomembne povratne informacije, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je splošno stanje v organizaciji in podobno. Priporočljivo je, da merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvajamo vsaj enkrat letno, prav tako tudi merjenje stopnje pripadnosti, ki ga izvedemo sočasno. Prav tako je priporočljivo, da merjenje zadovoljstva zaposlenih izvedemo tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji (kot so obsežnejše reorganizacije, celovita prestrukturiranja, večja odpuščanja zaposlenih in podobno). Le tako bomo lahko spremljali, kako so posamezne spremembe v organizaciji sprejeli zaposleni, kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo in podobno.

Če je mogoče, v merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih vključimo vse zaposlene. Za natančno merjenje kolektivnega zadovoljstva je to potrebno že zaradi rezultatov, poleg tega pa je pomembno, da v začetek povečanja zadovoljstva že takoj vključimo zaposlene (Mihalič 2008, str. 90–91).

4.3 Dejavniki, ki spreminjajo človekove zmogljivosti pri delu

V vsakem delovnem procesu hočemo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti. Ti od nas terjajo ekonomske koristi in delavčevo počutje, da je v podjetju koristen. V ta namen poskušamo ustrezno urediti delo. Urejanja dela ali oblikovanja dela, kot nekateri imenujejo ta poseg, se lahko lotevamo na več koncih: z razvijanjem in izboljšanjem tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih razmer ter tudi z urejanjem delovnih mest, strojev, orodij in drugih pripomočkov za delo.

4.3.1 Urejanje delovnih mest

Urejanja delovnih mest se lotevamo predvsem zato, da bi delo čim bolj prilagodili delavcu glede na njegove fizične, fiziološke in druge zmogljivosti. Pri tem moramo upoštevati tehnične in varnostne zahteve. Ker mora biti delovno mesto predvsem varno, moramo izvajalca pri obratovanju naprav, uporabi orodja in opravljanju ročnih ali strojnih operacij zaščititi. Pri ureditvi delovnega mesta moramo upoštevati naslednja načela:

1. delovno mesto naj ima razsežnosti, ki ustrezajo telesnim meram delavca in načinu dela;
2. vsa orodja naj imajo vedno enak položaj in naj bodo razvrščena po zaporedju uporabe, tako da omogočajo avtomatsko jemanje;
3. orodja in obdelovalci (material, polizdelki) naj bodo v dosegu roke, da se ritem in simetrija gibov ne spreminjata;
4. če z obema rokama opravljamo enako operacijo, naj bo pri vsaki roki pripravljena potrebna količina obdelovalcev;
5. za odlaganje obdelanih izdelkov naj bodo gibi čim krajši;
6. delovno mesto mora biti primerno osvetljeno in barvno kontrastno glede na okolje in obdelovane delovne predmete.

Z ureditvijo delovnega mesta je povezana tudi ureditev celotnega delovnega okolja, s katero moramo zagotoviti take delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem ločimo:

1. Fizične razmere delovnega okolja, ki se nanašajo na vzdrževanje čistoče zraka, ustreznosti temperature glede na dejavnost delavcev, relativno vlažnost delovnih prostorov, primerno osvetljenost prostorov in delovnih mest, zaščito pred čezmernim hrupom ter ropotom in vse druge dejavnike, ki lahko negativno vplivajo na delavčevo počutje in zdravje.
2. Tehnične razmere delovnega okolja, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, tako da hkrati zagotavljajo nemoten potek tehnološkega procesa in gibanje delovnih predmetov od ene do druge faze obdelave in zaščito delavcev pred možnimi poškodbami; seveda je pri tem bistven pogoj, da delavci res uporabljajo vsa predpisana zaščitna sredstva v delovnem procesu.
3. Sanitarne razmere delovnega okolja, ki se nanašajo na higieno delovnega mesta, osebno higieno in higiensko-medicinsko zaščito. Higieno delovnega mesta določajo sanitarni predpisi; osebna higiena delavca je povezana z uporabo toaletnih in sanitarnih naprav ter pripravljenostjo, da upošteva navodila, ki se nanašajo na osebno čistočo; higiensko-medicinska zaščita pa se nanaša na odpravljanje pomanjkljivosti na področju osebne higiene in organiziranje službe prve pomoči.

Urejanje delovnih mest je torej lahko zelo obsežno delo.

4.3.2 Urejanje delovnih orodij

Osnovni vidiki pri urejanju orodja na delovnem mestu so njihova oblika, teža, dolžina in obseg. Pri določanju optimalne oblike kakega orodja – to je oblike, s pomočjo katere bo mogoče ob najmanjši energetski porabi največ napraviti – je treba paziti na del, ki prihaja v stik z materialom, in na del, ki prihaja v stik z delavcem. Konstrukcija tistega dela orodja, ki prihaja v stik z materialom, je odvisna od vrste materiala in cilja, ki ga želimo doseči. Del, ki prihaja v stik z delavcem, pa mora biti prilagojen anatomsko-fiziološkim značilnostim telesa ali ekstremitet in mora ustrezati optimalnim fizikalnim zakonom o smeri in intenzivnosti sile.

Poleg tega stična površina med orodjem in delavcem ne sme biti premajhna, kar bi ob določenem pritisku lahko povzročilo neugodje ali celo bolečino.

4.3.3 Urejanje delovnega okolja

Hitrost, natančnost in gotovost, s katero delavec opravlja svoje delo, ter občutek udobnosti, ki spremlja njegovo delo, so močno odvisni od fizikalnih in podnebnih razmer, v katerih dela. Če osvetlitev delovnih prostorov ni primerna, je ne more nadomestiti še taka ostrina delavčevega vida. Neugodnosti pri delu povzročajo tudi neprimerna temperatura delovnih prostorov, neustrezna hitrost gibanja zraka, ropot, vibracije itd.

Vidna sposobnost očesa (ostrina vida, sposobnost za razločevanje predmetov na majhni oddaljenosti) je tem večja, čim večja je svetlost zornega polja. Svetlost nastane kot produkt osvetljenosti in odbojnega količnika osvetljenih predmetov. Čim večje so zahteve za vid pri delu, tem bolje moramo delovno mesto osvetliti oziroma tem večji bi moral biti tudi odbojni količnik delovne površine. Potrebna osvetljenost je odvisna od vrste dela. Mnogi avtorji so poskušali standardizirati zahtevo po osvetlitvi delovnih mest glede na vrsto dela. Tako bi pozneje lahko zahtevali od urejevalcev delovnih mest, da jih tako tudi osvetlijo.

4.3.4 Urejanje postopkov dela

Ko obravnavamo razmerje med delavcem dela in delovnimi predmeti, to je surovinami, izdelavnim in pomožnim materialom, energijo, drobnim inventarjem ipd., ne moremo mimo vprašanja o postopkih, s katerimi delavec deluje na te predmete. Hkrati pa se sprašujemo, na kakšen način in kako dolgo naj obdeluje posamezne delovne predmete. Postopek, v katerem delavec v proizvodnji deluje na delovne predmete, največkrat določa tehnološki proces. To je vnaprej predpisan konstrukcijsko-tehnični ali recepturni potek izdelave. Le izjemoma lahko delavec sam spreminja predpisane postopke. Poleg tega pa ni vseeno, na kakšen način in kako dolgo delavec dela.

Da bi ugotovili, kakšen je oziroma kakšen naj bo postopek dela, je najbolje, če:

- najprej poskušamo ugotoviti pomanjkljivosti obstoječega delovnega postopka, če ta že obstaja, sicer to fazo izpustimo,
- oblikujemo nove, racionalnejše delovne postopke,
- uvedemo oblikovane delovne postopke.

Pred oblikovanjem postopka dela moramo:

- poznati cilje, ki jih je treba s postopki doseči,
- ugotoviti enote dela, iz katerih je postopek sestavljen,
- zbrati podatke o obstoječih metodah dela in dejavnih, ki določajo postopek dela, če obstajajo.

Cilje navadno dobimo ali pa jih oblikujemo. Cilj je stanje, ki si ga želimo. Za cilj je torej dovolj, da ugotovimo, kaj bi pravzaprav radi. Brez tega ne bo mogoče urediti nobenega postopka dela.

Enote dela so večje ali manjše sestavine delovnega postopka, s katerimi izpeljemo delovno nalogo. Med enote dela spadajo operacije, prijemi, gibi in mikrogibi. Do njih pridemo s členitvijo nalog.

Operacija je del naloge in je temeljna enota vsakega delovnega postopka. Zanj je značilno, da jo lahko opravimo neodvisno od drugih operacij istega delovnega postopka.

Prijem je sestavljen iz številnih gibov. Med dvema zaporednima giboma poteče krajši čas, ki skupaj z gibi sestavlja celoten prijem.

Mikrogibi so najmanjši deli delovne operacije, zlasti pri ročnem delu; to so npr. manjši premiki prstov, oči pri branju ipd.

Podatki o obstoječih metodah dela in dejavnikih, ki določajo potek dela, so: podatki o operaciji, toleranci izdelave, vrsti materiala ali energije, načinu manipuliranja, razpoložljivih strojih in orodju, pripravi delovnega mesta ipd. Ti podatki omogočajo natančno ponazoritev sedanjega načina dela. Z analizo dosedanjega načina pa lahko ugotovimo, katere elemente moramo spremeniti ali opustiti, da bi dosegli tisto, kar smo se namenili doseči. Pri tem si postavljamo naslednja vprašanja:

- Kaj delamo na delovnem predmetu?
- Zakaj opravljamo prav to operacijo?
- Kako opravljamo operacijo?
- Kje opravljamo operacijo?
- Kdaj in koliko časa opravljamo operacijo?

Z odgovori na ta vprašanja si lahko pojasnimo, kje nastajajo nepotrebne izgube delovnega časa, kaj bi morali spremeniti, izpustiti, združiti, dodati, poenostaviti, ali kako zamenjati zaporedje operacij izdelave. To pomeni, da moramo napraviti posnetek vseh operacij, jih analizirati, ugotoviti pomanjkljivosti in predlagati spremembe, s katerimi bomo dosegli večji delovni učinek. S tem pa se spremeni tudi obstoječe razmerje med delavcem in delovnimi predmeti. Če postopek dela ne obstaja, ga pač oblikujemo s pomočjo znanja, izkušenj, poznavanja podobnih postopkov v drugih podjetjih ali pa ga preprosto kreativno oblikujemo.

4.3.5 Normiranje dela

Normiranje dela je izredno zahtevno opravilo, ki ga ne moremo izpeljati na enak način ali po enakih postopkih v vseh dejavnostih. Normiranje dela je odvisno predvsem od tehnološkega postopka, razpoložljivih delovnih sredstev, kakovosti delovnih predmetov in že doseženih izkušenj delavca pri delu. Da bi delo uspešno normirali, moramo preštudirati čas izdelave in gibe, s katerimi delavec opravi posamezne enote dela. Tako moramo:

1. natančno opredeliti sestavine delovnega postopka,
2. izločiti tiste sestavine, ki jih ne moremo meriti in jih zato kakovostno ovrednotimo,
3. zagotoviti potreben delovni čas za izvršitev posamezne operacije,
4. določiti delovno normo (časovno, količinsko in kakovostno) za izdelek ali storitev,
5. zagotoviti spremljanje doseganja sprejetih delovnih norm.

Rezultat normiranja dela je delovna norma. To je tisti nujno potrebni delovni čas, v katerem ustrezno strokovno podkovan izvajalec opravi delovno operacijo (izdela izdelek ali opravi storitev) z normalnim delovnim naporom in v normalnih delovnih razmerah.

4.3.6 Delovni čas

Delovni čas je tisti čas (del dneva, tedna), ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge ali, povedano drugače, to je čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. Dolžina delovnega časa se je skozi zgodovino spreminjala od zelo dolgega (16 ur na dan) do današnjega (7 ur na dan). Kaže pa, da se bo delovni čas delavca še skrajševal. S tem bodo seveda nastali novi problemi. Ne bo več vprašanje, kako izkoristiti delovni čas, ampak kako preživeti prosti čas. Dolžina delovnega časa v posameznih obdobjih in posameznih družbah

je razumljivo predvsem odvisna od družbeno-ekonomskih odnosov, razvitosti proizvodnih sil, dolgo pa tudi od razvitosti socialne zakonodaje v posameznih družbah, saj še ni tako daleč, ko ponekod še niso priznavali prostega dneva v tednu. Delovni čas lahko razdelimo na toge in spremenljive ali variabilne oblike. Skupna značilnost obeh oblik je, da mora biti delavec celotno delovno obveznost dnevno prisoten na delovnem mestu. Najpogosteje se zahteva, da so obenem prisotni vsi delavci, kar narekuje proizvodni proces in tehnologija, pa tudi kontrola prisotnosti je tako lažja.

Toga oblika delovnega časa je značilnost industrijskega načina proizvodnje, saj je bil v predindustrijskih družbah delovni čas usklajen z naravo. Toge oblike delovnega časa v podjetjih sicer olajšujejo nadzor nad prisotnostjo, vendar pa povzročajo vrsto organizacijskih težav v podjetju in družbi. Nekatere vrste proizvodnje in tehnologije celo zahtevajo neprestano prisotnost delavcev, to pa zahteva uvedbo toge oblike delovnega časa. Ker toge oblike delovnega časa omogočajo večizmensko delo, bodo zaradi tega delovna sredstva hitreje amortizirana kot v enoizmenskem delu, ki je najpogostejša oblika pri variabilnih oblikah delovnega časa. Toge oblike delovnega časa so poleg tega vezane še na zmanjšano humanizacijo dela, neupoštevanje družinskih razmer, to pa se vse končno kaže v delavčevih rezultatih. Čas obratovanja pomeni skupni čas, znotraj katerega v dnevu poteka proizvodni ali poslovni proces. Čas za prihod na delo in čas za odhod z dela sta intervala, ki si ju delavec izbira, vendar mora priti na delo znotraj intervala prihoda in sme znotraj intervala odhoda z dela oditi. Dnevna časovna obveznost je čas, ki je odrejen po načrtu izrabe delovnega časa. Obvezna dnevna prisotnost je čas, v katerem morajo biti prisotni vsi delavci organizacije. Dnevno dovoljeni čas pa je tisti, ki ga delavec sme opraviti kak dan, zato da bi nadomestil manjkajoče ure ali pa si vnaprej zagotovil rezervo za poznejšo odsotnost.

4.3.7 Utrujenost

Med dejavniki, ki zmanjšujejo delavčevo učinkovitost, je prav gotovo zelo pomembna utrujenost. Zaradi utrujenosti se praviloma zmanjšuje delovna učinkovitost in se pojavljajo različne napake pri delu. Zato ji v podjetjih posvečajo veliko pozornost. Raziskovanja so pokazala, da utrujenost nikakor ni enodimenzionalna kategorija, ampak množica različnih medsebojno bolj ali manj neodvisnih pojavov, ki se spreminjajo glede na vrsto dela, glede na okoliščine, ki delo spremljajo, in glede na osebo, ki delo opravlja. Glede na vrste dela lahko ločimo telesno in mentalno (psihično) utrujenost. Telesna utrujenost je navadno posledica povečane telesne dejavnosti, ki se izraža predvsem v zmanjšani fizični sposobnosti za nadaljevanje fizičnega dela. Ta stanja se razširjajo od rahlo zaznavnega občutka utrujenosti do popolne izčrpanosti. Mentalna utrujenost je posledica intenzivnega ali dolgotrajnega intelektualnega dela in se prav tako lahko pojavlja v različnih oblikah, odvisno od vrste dejavnosti, ki jo je povzročila.

Bolj kot razlaga utrujenosti je za podjetje pomembno ugotoviti, ali delovna dejavnost povzroča določene objektivne in subjektivne pojave, ki so posledica utrujenosti.

Objektivni znaki utrujenosti se pojavljajo predvsem v obliki kvantitativnega in kvalitativnega zmanjšanja delovnega učinka, povečevanju napak pri delu, spontanih prekinitvah dela, povečani variabilnosti hitrosti in kvalitete dela, spremenjeni funkciji različnih organov, zmanjšani psihomotorni spretnosti itd. Objektivni znaki utrujenosti so tisti znaki, ki jih opazijo vsi, ki spremljajo delo delavca.

Subjektivni znaki utrujenosti pa so tisti, ki jih lahko opazijo le osebe, ki opravljajo delo. Na osnovi tega samoopazovanja so ugotovili, da doživljanje utrujenosti lahko variira od lokalizirane bolečine organov, ki smo jih uporabljali pri delu, do splošnega občutka otopelosti. Subjektivni občutki utrujenosti imajo varovalno naravo, saj silijo delavca prekiniti delo, da ne

bi prišlo do resnih posledic na organizmu zaradi pretiravanja. Zato delavec včasih zaide v konfliktno situacijo, ko hoče hkrati prekiniti in nadaljevati delo.

Organizacija dela nam lahko pomaga pri zmanjševanju ali celo odpravljanju utrujenosti. Poznamo več načinov za odklanjanje, preprečevanje ali zmanjševanje delovanja utrujenosti na delavčevo učinkovitost. Med temi načini so se izkazali predvsem: počitek, dodajanje manjkajočih snovi in uporaba stimulatorjev.

4.3.8 Odmor

Da bi delavcu omogočili počivanje, moramo organizirati odmore. Preden določimo primeren čas za odmor, moramo opraviti temeljite analize, v katerem delu delovnega časa se pri posameznih skupinah delavcev ali posameznih delih pojavlja utrujenost. Najbolj zanesljivo bomo ta trenutek ugotovili s stalnim spremljanjem gibanja učinkovitosti. Ker pa lahko zmanjšanje učinkovitosti poleg utrujenosti povzročijo tudi drugi razlogi, moramo poleg podatkov o produktivnosti znotraj delovnega časa ugotavljati in upoštevati še te. Na utrujenost nas opozarjata tudi kakovost izdelkov – količina izmečka in število nesreč pri delu, ki so pogosto najbolj očiten izraz pojava utrujenosti. Odmorov ni mogoče določiti za vse vrste delavcev hkrati, temveč bi bilo ustrezneje določiti odmore po skupinah delavcev, tako kot se pojavlja utrujenost. Poleg tridesetminutnega odmora, ki po naši zakonodaji ne sme biti dodeljen v začetku ali na koncu delovnega časa, lahko delavcem organiziramo tudi krajše, nekajminutne odmore. Če odmorov ne bomo organizirali, si jih bo vzel delavec sam, in bodo ti odmori daljši od potrebnih. Odmori so lahko aktivni ali pasivni. Tako bodo aktivni odmori primerni za tiste delavce, ki imajo umirjeno delo in delajo sede, pasivni pa za delavce, ki opravljajo težja fizična dela.

4.3.9 Uporaba stimulatorjev

Stimulatorji so taka sredstva oziroma postopki, ki izboljšujejo trenutne delovne zmogljivosti s svojim kemijskim, fiziološkim ali psihološkim delovanjem. Kemijsko delovanje stimulatorjev dosežemo z jemanjem kemičnih substanc, ki ugodno delujejo na živčni sistem, razširjanje žil ipd. Med take kemijske snovi štejemo kofein, ki ga lahko zaužijemo s kavo ali čajem. Odpravljanje utrujenosti lahko poteka zelo uspešno tudi s pomočjo fizioloških stimulatorjev. V nekaterih primerih so se zelo dobro izkazali: lahke gimnastične vaje, umivanje obraza z mrzlo vodo poleti, globoko dihanje, okušanje snovi, ki povzročajo ugodne občutke, itd.

Najbolj uspešni pri odpravljanju utrujenosti pa so psihološki stimulatorji. Med psihološkimi stimulatorji se najbolj pogosto uporabljajo: tekmovanje med sodelavci in tekmovanje s samim seboj, nagrajevanje dobrega dela, spodbujanje delovne vneme, bodrenje, pohvala, graja itd. O učinkovitosti posameznega psihološkega stimulatorja nimamo enotnih mnenj. Avtorji so si enotni v tem, da enaki psihološki stimulatorji ne učinkujejo na vse ljudi enako in da ljudje niso enako občutljivi na posamezne psihološke stimulatorje.

4.3.10 Monotonija

Z urejanjem dela ga praviloma vedno poskušamo poenostaviti in omogočiti delavcem enostavno, hitro, neutrujajoče in kakovostno opravljanje dela. Ravno s tem pa včasih dosežemo prav nasprotno učinke, kot smo hoteli. Razstavljanje celotne dejavnosti na posamezne manjše sestavne dele, ki jih delavec potem ponavlja ves delovni dan, lahko tega pripravi, da to ponavljajočo dejavnost doživlja na poseben način, ki ga imenuje monotonija. Monotonije ne moremo enačiti z utrujenostjo, saj pri monotoniji ne gre za nezmožnost organizma, da bi nadaljeval z delovnimi dejavnostmi, pač pa za psihično nepripravljenost

nadaljevati delo. Pravimo, da je monotonija pojav zasičenosti delavca z delom, ko je organizem fizično še sposoben nadaljevati z delovnimi dejavnostmi, usahne pa človekova pripravljenost za to.

Monotonije zato ne moremo obvladovati z odmori, pač pa imamo na voljo druge ukrepe, kot so: razširitev delovnih nalog, zamenjava delovnih mest, uvajanje glasbe. Na delovne zmogljivosti delavcev in s tem na njihovo učinkovitost vplivajo še številni drugi dejavniki, kot so: starost ali njene posebnosti, spol in njegove posebnosti, znanje itd. (Lipičnik 1993, str. 53–67).

5 ZLATA PRAVILA ZA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

- Postavljajmo si cilje, ki jih bomo lahko tudi dosegli.
- Skrbimo za lastno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.
- Izkoristimo priložnosti, ki nam jih nudita delo in delovno mesto.
- Osredotočajmo se na dobre strani in prednosti dela, ki ga opravljamo.
- Trudimo se postati najboljši v tistem, kar delamo.
- Odkrivajmo, kaj vse imamo v okviru delovnega mesta, in ne, česa nimamo.
- Ohranjajmo spoštljiv odnos do vseh sodelavcev in vodij.
- Pri delu razmišljajmo o tem, kako bi nekaj naredili bolje in enostavneje.
- Iz vsake izkušnje pri delu in v organizaciji se skušajmo čim več naučiti.
- V organizaciji si poiščimo svoje zaveznike in prijatelje.
- Za doseženo odličnost pri delu tudi pričakujemo povratno odličnost.
- Skrbimo za svoj ugled v organizaciji.
- Naučimo se uživati v drobnih stvareh pri delu, ki nas resnično veselijo.
- Skrbimo tako za svoj strokovni kot tudi osebnostni razvoj pri delu.
- Pazimo na to, da v organizaciji ne stagniramo ali nazadujemo.
- Ne sebi ne vodji ne dovolimo preobremenjevanja z deli in nalogami.
- Vedno prevzemimo odgovornost za svoja dejanja.
- Načrtujmo svojo karierno prihodnost za največ tri leta vnaprej.
- Za dosežene uspehe pri delu se vedno tudi sami nagradimo.
- Razmišljajmo, kako nam bodo izkušnje pri delu koristile v prihodnosti.
- Vztrajajmo pri svojih pravicah na delovnem mestu in pri delu.
- Družimo se z optimističnimi, navdušenimi in ciljem predanimi sodelavci.
- Poskušajmo ne ponavljati že storjenih napak.
- Večkrat si ponovimo, da smo sposobni doseči uspeh in da ga bomo tudi dosegli.
- Ne ogovarjajmo svojih sodelavcev in vodij.
- Ne dovolimo, da nas nepomembni dogodki pri delu spravljajo v obup.
- Naj nas ne bo sram prositi za pomoč pri delu, če jo potrebujemo.
- Osredotočimo se na čim boljše opravljanje del in nalog.
- Z neposrednim vodjo se trudimo skleniti zavezništvo.
- Večkrat se spomnimo na svoje pretekle uspehe in dosežke.
- Ko začutimo, da ne moremo več, vztrajajmo pri dopustu ali daljšem počitku.
- Razmišljajmo, kako bi se lahko bolje samoorganizirali.
- Zaradi dela in kariere nikoli ne ogrožajmo lastnega zdravja.
- Trudimo se pridobivati povratne informacije o svojem delu.
- Nikoli ne sprejemajmo odločitev pod pritiskom.
- Iščimo načine za lastno promocijo in izpostavitve svojih dosežkov pri delu.
- Natančno razmislimo, kaj želimo doseči pri delu in v svoji karieri.
- Skrbimo za to, da sami upravičujemo potrebo po lastnem delovnem mestu.
- Ne presegajmo svojih pooblastil ali pristojnosti.
- Naučimo se premagovanja in obvladovanja stresa pri delu.
- O problemih in težavah se pogovorimo s sodelavci ali vodjo.

- V težkih trenutkih se osredotočimo na svoje cilje in pretekle uspehe.
- Naučimo se delati v skupno dobro celotne organizacije.
- Ne širimo informacij in novic, ki so nam jih sodelavci zaupali v razgovoru.
- Spodbujajmo sodelavce pri delu in jim tudi pomagajmo.
- Naj nas porazi in tudi uspehi ne zaustavijo.
- Kritik ne sprejemajmo osebno, temveč kot pobudo, da izboljšamo svoje rezultate.
- Zagotavljajmo si dovolj časa za razmislek, ali smo na pravi poti.
- Nesoglasja rešujmo sproti in konstruktivno.
- Izogibajmo se sodelavcem, ki nam jemljejo energijo.
- Načrtno pridobivajmo širino svojih znanj, obveščenosti in izkušenj pri delu.
- Ne izgublajmo časa z razmišljanjem o tem, kako dela in naloge ne bi naredili.
- Prilagodimo in olepšajmo si svoj delovni prostor.
- Vedno ravnajmo po svoji presoji in ne po želi kolektiva.
- Ne izkoriščajmo pomoči ali dobre volje svojih sodelavcev ali vodje.
- Skrbimo za svojo suverenost in avtonomnost v organizaciji.
- Vključujmo se v različne dodatne aktivnosti organizacije in si širimo obzorja.
- Vodji in sodelavcem povejmo, kaj si želimo pri delu spremeniti.
- Svojega strokovnega razvoja nikoli ne usmerjajmo na eno samo področje.

(Mihalič 2008, str. 118–120)

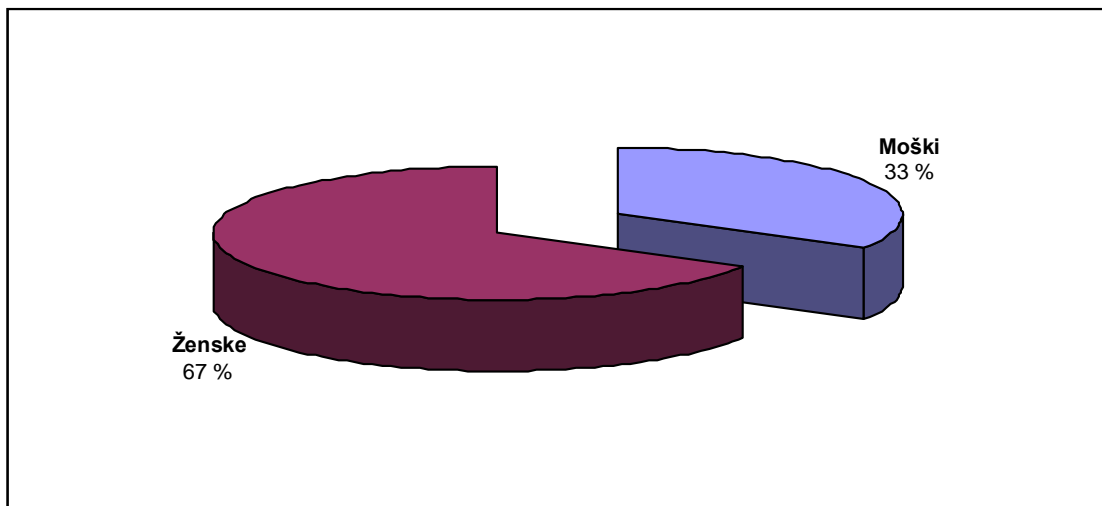
6 ANALIZA ANKETIRANJA

6.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov, prvi del so sestavljala tri osnovna vprašanja (spol, starost in izobrazba), drugi del pa se je nanašal na temo dejavnikov motivacije in zadovoljstva z delom, pri enajstih vprašanjih sem navedla možne odgovore, ki so jih anketiranci označili, pri zadnjem vprašanju sem jim dala prosto izbiro odgovora, saj se je nanašalo na predloge.

Anketo sem razdelila tridesetim anketirancem, in sicer delavcem v upravnem oddelku podjetja x.

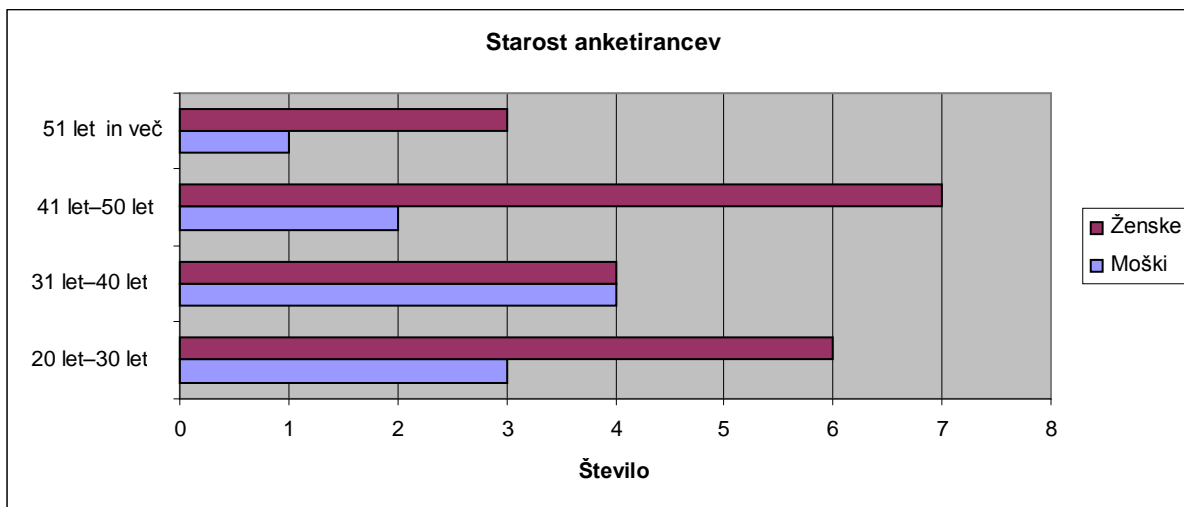
6.1.1 Analiza spola anketirancev



Graf 1: Spol anketirancev

Anketiranih je bilo 10 moških in 20 žensk.

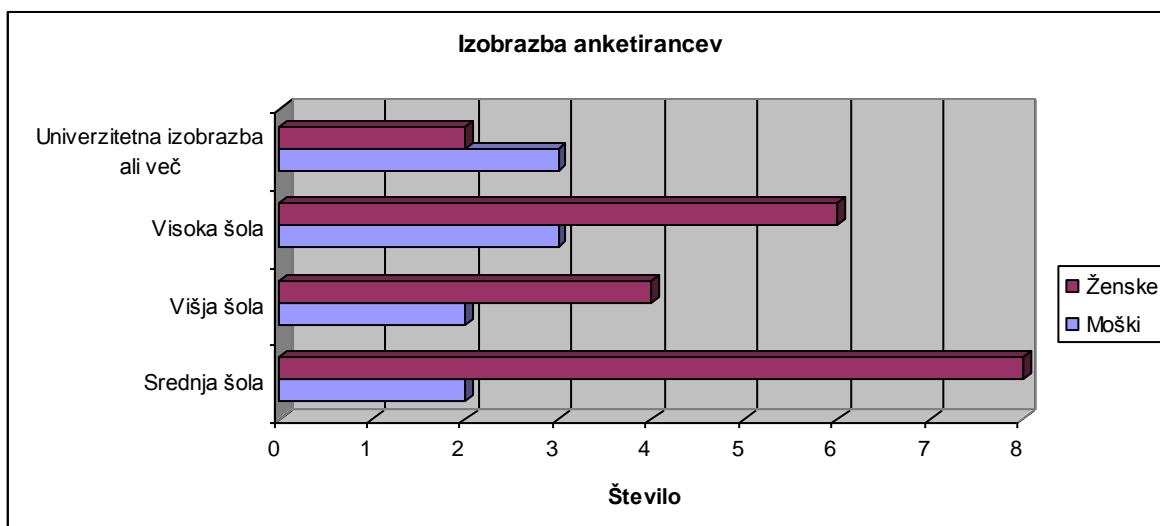
6.1.2 Analiza starosti anketirancev



Graf 2: Starost anketirancev

Od 10 anketiranih moških so 3 stari od 20 do 30 let, 4 od 31 do 40 let, 2 od 41 do 50 let in 1 več kot 51 let. Pri 20 anketiranih ženskah jih je 6 starih od 20 do 30 let, 4 od 31 do 40 let, 7 od 41 do 50 let ter 3 stare več kot 51 let. Iz grafa lahko vidimo, da je največ žensk starih od 41 do 50 let in največ moških starih od 31 do 40 let.

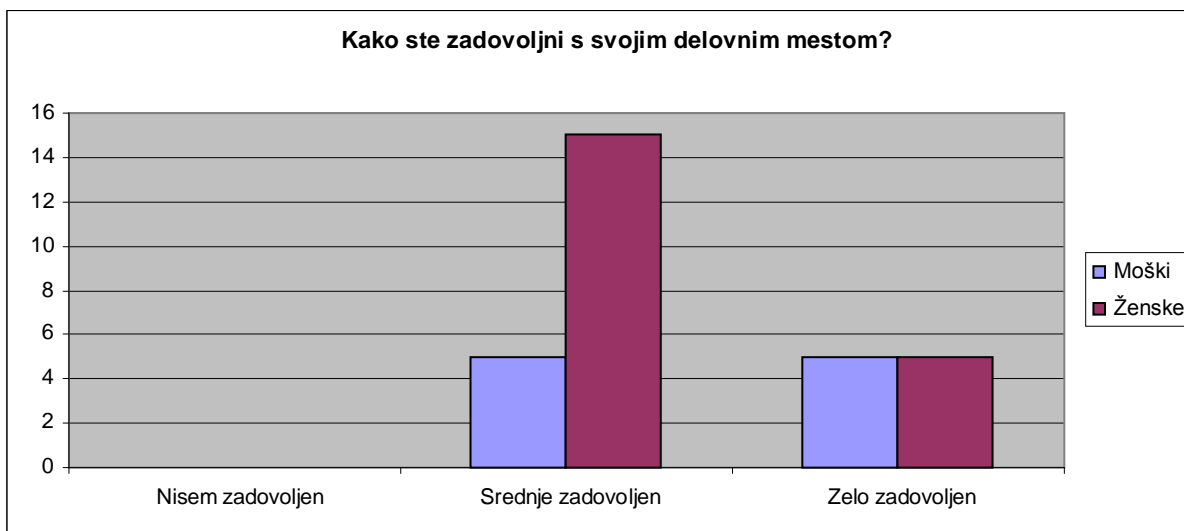
6.1.3 Analiza izobrazbe anketirancev



Graf 3: Izobrazba anketirancev

Iz grafa je razvidno, da ima 8 od 20 žensk srednjo šolo, 4 višjo šolo, 3 visoko šolo in 3 univerzitetno izobrazbo ali še celo kaj več. 2 od 10 moških imata srednjo šolo, prav tako 2 imata višjo šolo, 3 imajo visoko šolo in 3 univerzitetno izobrazbo ali več.

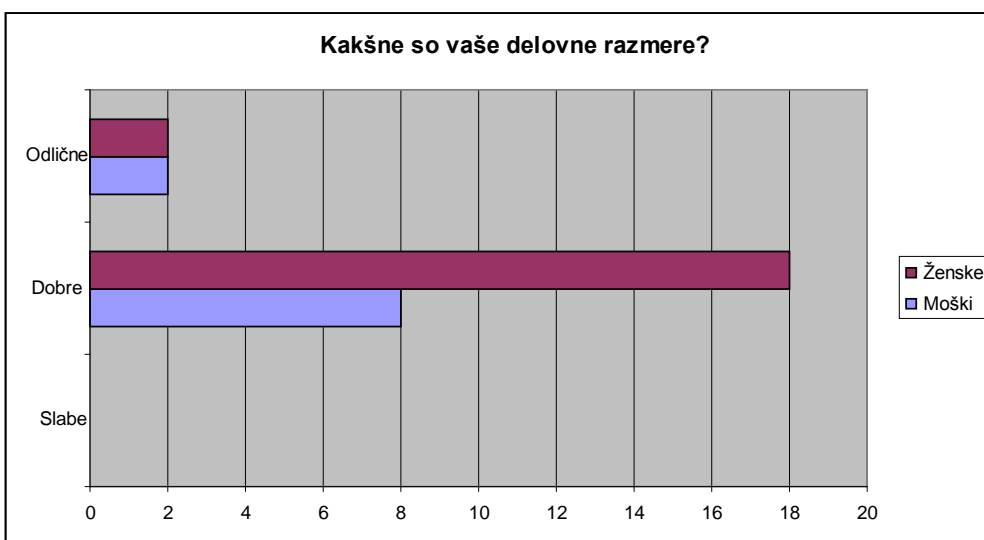
6.1.4 Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?



Graf 4: Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

Graf nam pokaže, da ni nihče nezadovoljen s svojim delovnim mestom, polovica moških je srednje zadovoljna in polovica zelo zadovoljna. Od 20 žensk jih je kar 15 srednje zadovoljnih s svojim delovnim mestom in 5 zelo zadovoljnih.

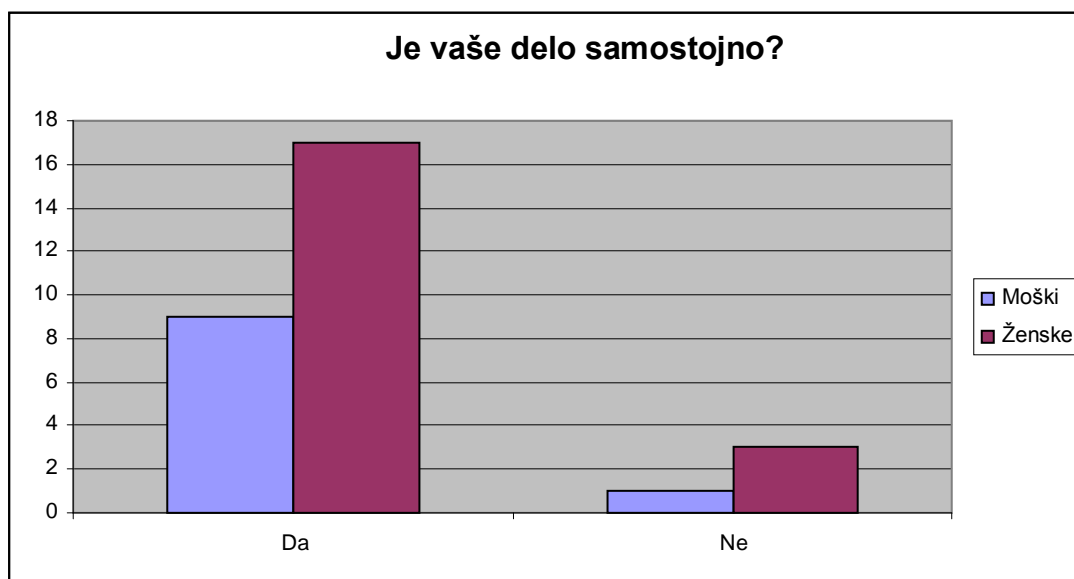
6.1.5 Analiza vprašanja: Kakšne so vaše delovne razmere?



Graf 5: Kakšne so vaše delovne razmere?

Nihče od anketirancev ni mnenja, da so njegove delovne razmere slabe, 8 od 10 moških meni, da so njihove razmere dobre in 2, da so odlične. 18 žensk meni, da imajo dobre delovne razmere in 2, da so odlične.

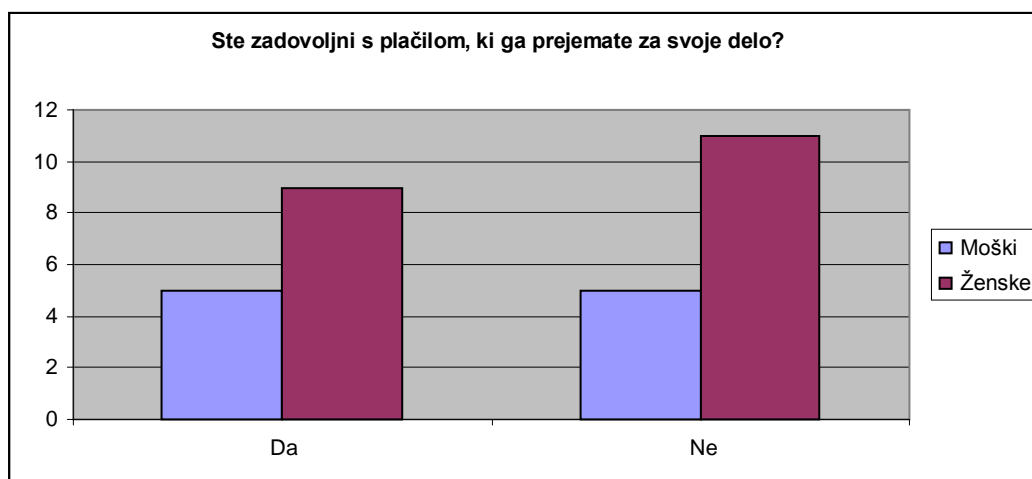
6.1.6 Analiza vprašanja: Je vaše delo samostojno?



Graf 6: Je vaše delo samostojno?

Na vprašanje o samostojnosti dela je 1 od 10 moških odgovoril, da njegovo delo ni samostojno, ostalih 9 pa je samostojnih. 17 od 20 žensk meni, da je njihovo delo samostojno, ostale 3 pa nimajo samostojnega dela.

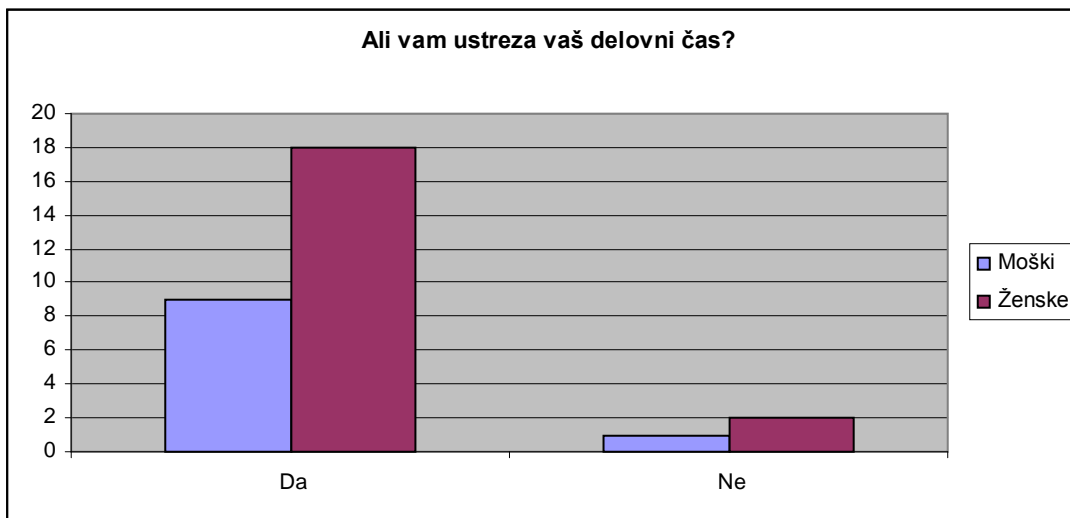
6.1.7 Analiza vprašanja: Ste zadovoljni s plačilom, ki ga prejimate za svoje delo?



Graf 7: Ste zadovoljni s plačilom, ki ga prejimate za svoje delo?

Od 20 anketirank jih je 9 zadovoljnih s plačilom, 11 pa ne. Od 10 moških jih je 5 zadovoljnih in 5 nezadovoljnih s plačilom, ki ga prejemale za svoje delo.

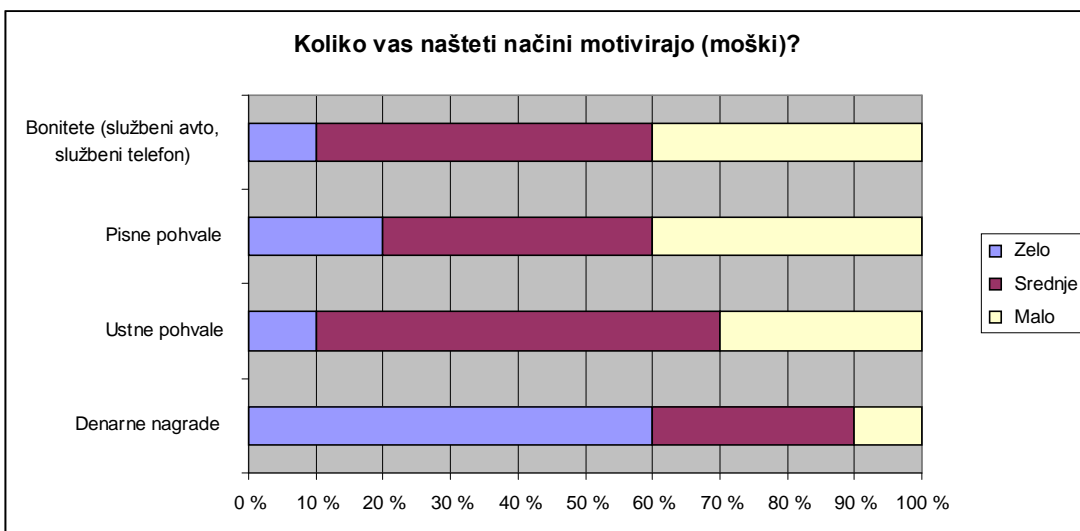
6.1.8 Analiza vprašanja: Ali vam ustreza vaš delovni čas?



Graf 8: Ali vam ustreza vaš delovni čas?

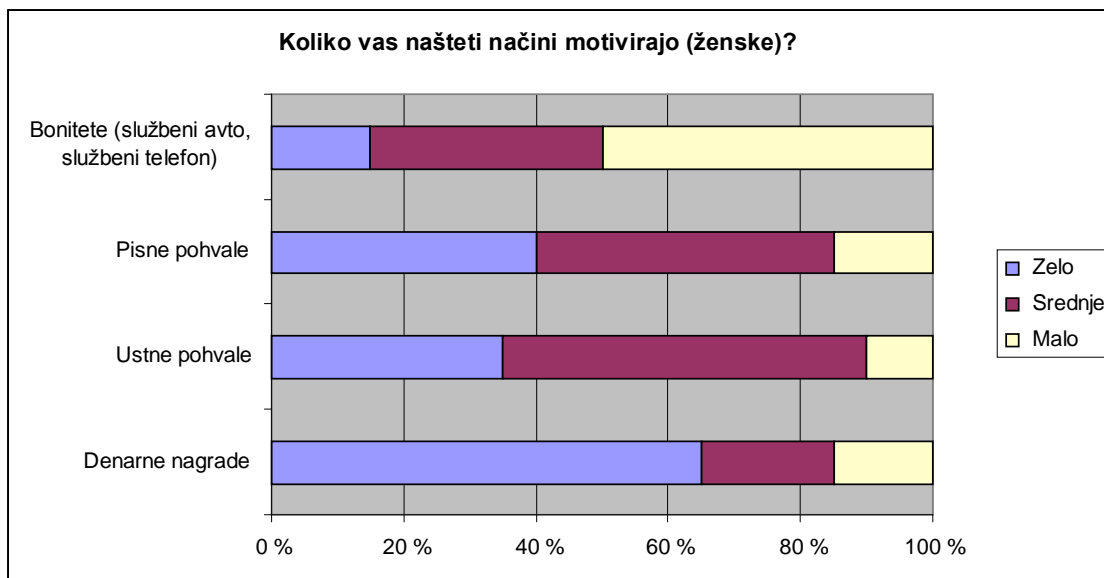
Večini anketiranih delovni čas ustreza, tj. 9 moškim in 18 ženskam, le 1 moškemu in 2 ženskama ne ustreza njihov delovni čas.

6.1.9 Analiza vprašanja: Koliko vas naštetih načinov motivirajo?



Graf 9: Koliko vas naštetih načinov motivirajo (moški)?

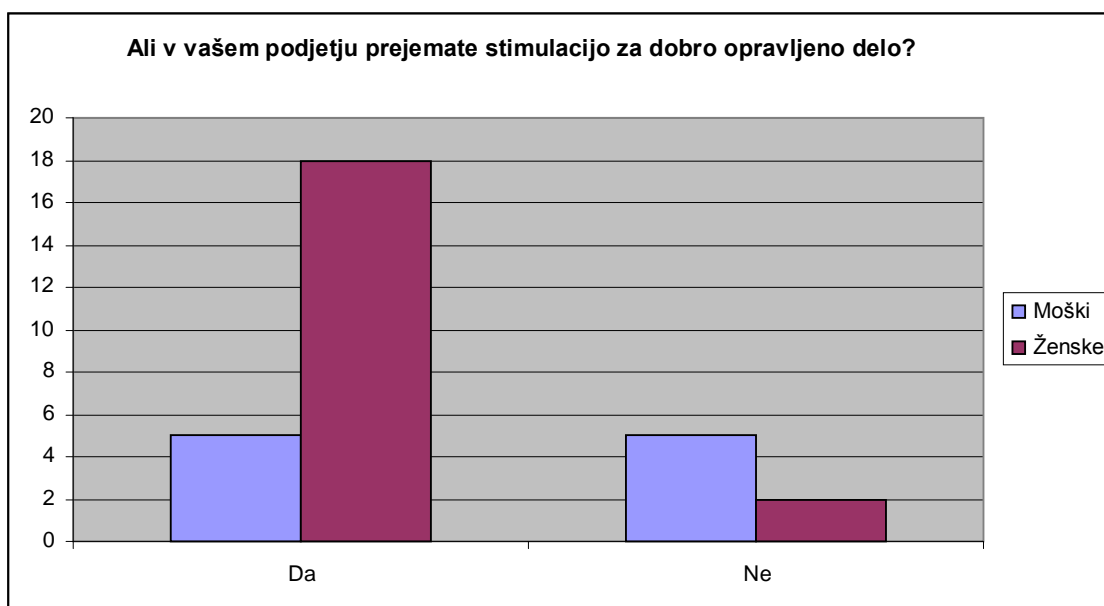
Tokratni graf prikazuje le moške odgovore; iz njega lahko vidimo, da jih najbolj motivirajo denarne nagrade, srednje jih motivirajo ustne pohvale, malo pa pisne in bonitete.



Graf 10: Koliko vas naštetih načinov motivirajo (ženske)?

Pri ženskah pa se vrstni red malo zamenja, najbolj jih tako kot moške motivirajo denarne nagrade, najmanj pa bonitete, ki jim jih ponuja delovno mesto, srednje jih motivirajo ustne in pisne pohvale.

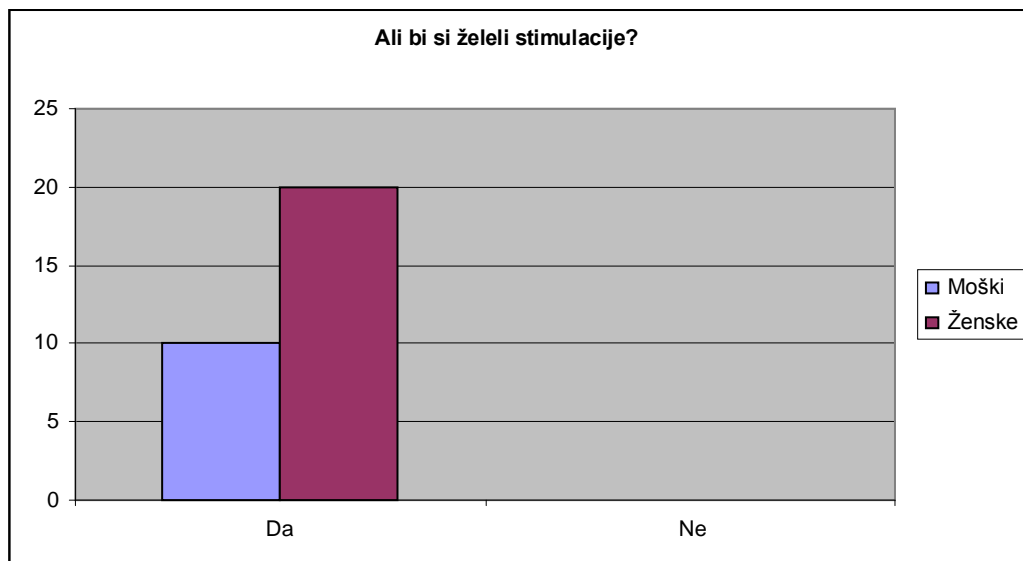
6.1.10 Analiza vprašanja: Ali v vašem podjetju prejemate stimulacijo za dobro opravljeno delo?



Graf 11: Ali v vašem podjetju prejemate stimulacijo za dobro opravljeno delo?

Odgovori na to vprašanje so se mi zdeli zanimivi, saj glede na to, da vsi anketiranci delajo v istem podjetju, odgovarjajo različno. Od 20 žensk jih 18 pravi, da prejemajo stimulacijo, 2 pa pravi, da ne. Od 10 moških jih 5 pravi, da prejemajo stimulacijo, 5 pa ne.

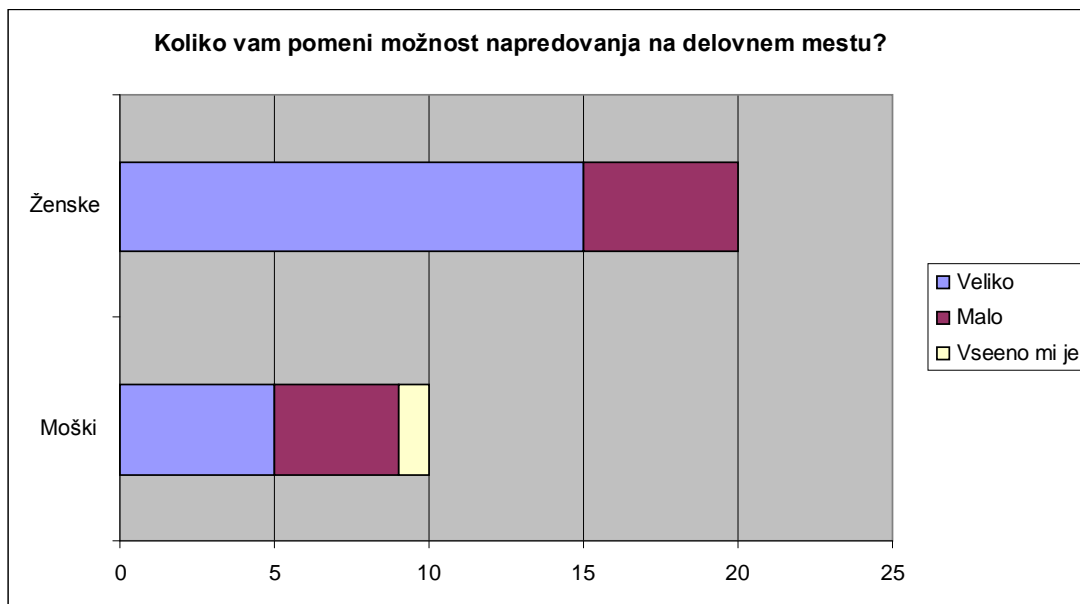
6.1.11 Analiza vprašanja: Ali bi si želeli stimulacije?



Graf 12: Ali bi si želeli stimulacije?

Pri odgovoru na to vprašanje so si vsi anketiranci enotni, vsi pravijo, da si želijo stimulacije.

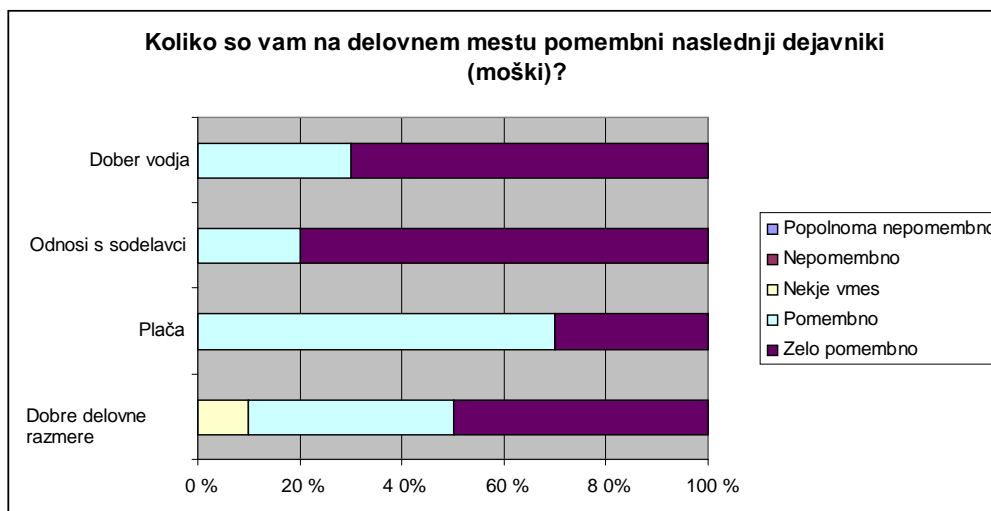
6.1.12 Analiza vprašanja: Koliko vam pomeni možnost napredovanja na delovnem mestu?



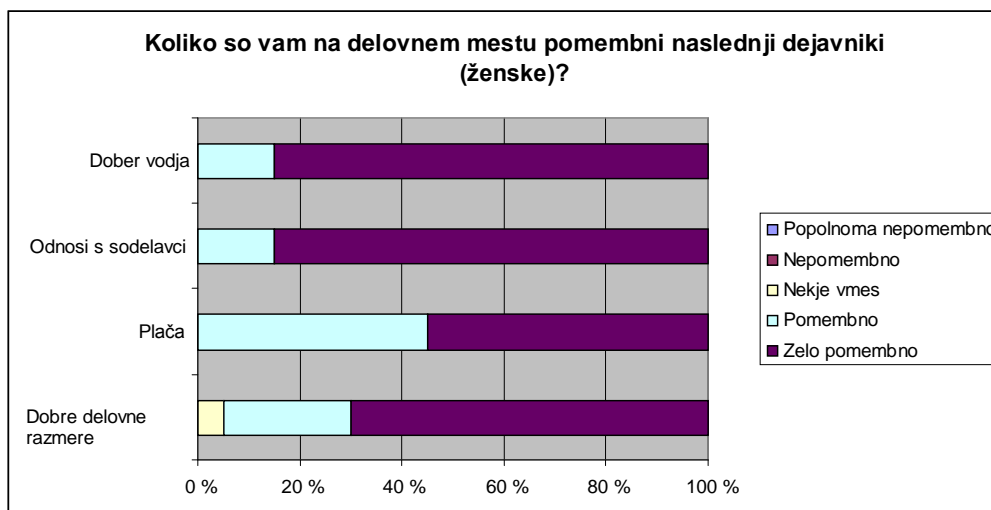
Graf 13: Koliko vam pomeni možnost napredovanja na delovnem mestu?

15 ženskam napredovanje veliko pomeni, 5 pa malo. Od 10 moških 5 pomeni veliko, 4 malo in 1 je vseeno za napredovanje.

6.1.13 Analiza vprašanja: Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki?



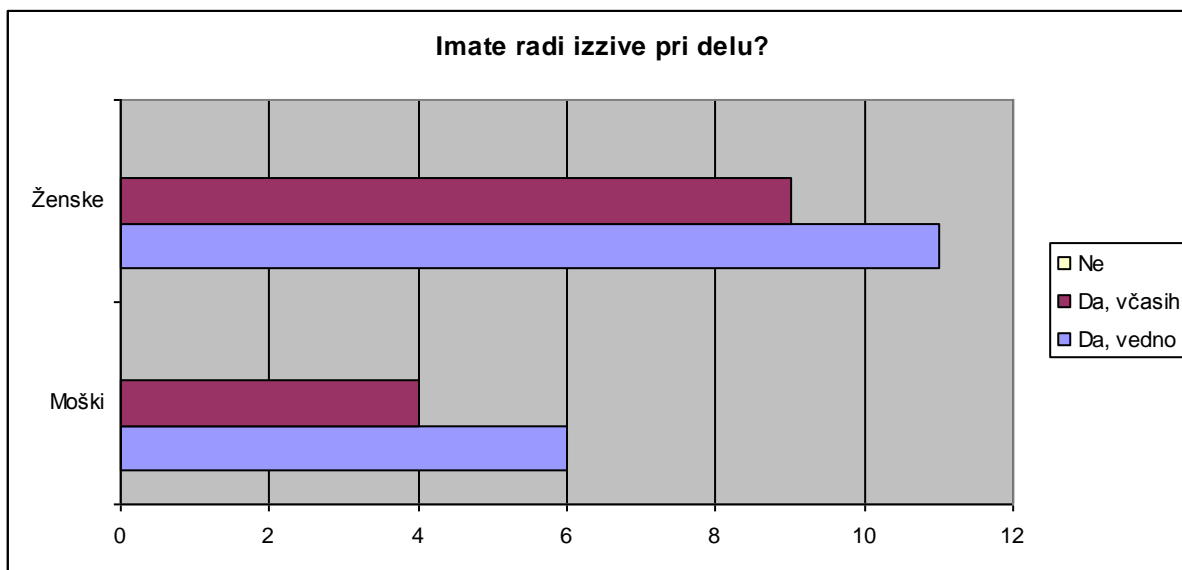
Graf 14: Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki (moški)?



Graf 15: Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki (ženske)?

Moškim so zelo pomembni odnosi s sodelavci, ženskam pa dober vodja in tudi odnosi s sodelavci. Tako moškim kot tudi ženskam pa je pomembna plača.

6.1.14 Analiza vprašanja: Imate radi izzive pri delu?



Graf 16: Imate radi izzive pri delu?

Pri tem vprašanju ni nihče odgovoril z ne, od 20 žensk jih 11 pravi, da imajo vedno rade izziv pri delu, 9 pa, da včasih. Od 10 moških jih 6 pravi, da vedno, in 4, da včasih.

6.1.15 Analiza vprašanja: Kakšni so vaši predlogi za povečanje motivacije in zadovoljstva z delom?

Pri zadnjem vprašanju sem bila zelo presenečena, saj mi od 30 anketiranih oseb na to vprašanje ni odgovorilo le 5. Ostalih 25, ki so odgovorili, je navedlo naslednje predloge:

- korektnost, primerna nagrada za dobro opravljeno delo;
- urejen informacijski sistem, red in disciplina;
- dobri odnosi;
- »team building« srečanje, organiziranje izobraževanja tima, dejansko nagrajevanje uspešnih;
- denarne nagrade, dobri rezultati poslovanja;
- motiviranje zaposlenih z uspešnimi ocenami in skrajševanjem postopkov procesov dela – poenostavljanje;
- ustrezno plačilo za opravljeno delo;
- odstranitev pojavov, ki delajo zaposlene nezadovoljne;
- več medsebojnega razumevanja, boljša organizacija dela;
- boljši vodja, več pozitivnih kritik, kadar je delo odlično opravljeno in je bilo vložena veliko truda in samoiniciativnosti;
- delitev dela dobička zaposlenim.

7 ZAKLJUČEK

Dejavniki motivacije in zadovoljstva z delom so v današnjih časih eni glavnih, ki pripomorejo k boljši klimi v podjetju. Le ena ustna pohvala, ki se nam zdi tako nepomembna, lahko nekemu, ki jo prejme od nadrejenega ali sodelavca, da novo energijo in motivacijo za boljše delo v prihodnje.

Motivacija spodbuja ustvarjalnega človeka, da presega in spreminja vse, kar obstaja. Z uspešnim uresničevanjem lastnih idej se mu poveča tudi motivacija (Stare 2007, str. 6).

Ravno zaradi tega sem se odločila za diplomsko nalogo na tem področju ter tako v literaturi kot praksi malo »raziskati« o dejavnikih motivacije in zadovoljstva z delom. Sedaj ko pišem zaključek, vam lahko povem, da mi bo veliko novega glede motivacije in zadovoljstva z delom prišlo še kako prav na mojem delovnem mestu in tudi v življenju nasploh.

Na podlagi ankete, ki sem jo opravila v podjetju x iz Ljubljane, sem ugotovila, da podjetje že izvaja stimuliranje svojih zaposlenih, vendar bi si zaposleni želeli še več dobrih odnosov, pohval, izobraževanja, dobrih delovnih razmer in primerne plačila za svoje delo. Anketirala sem 10 moških in 20 žensk, starih od 20 let dalje. Glede na rezultate ankete ugotavljam, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, ponekod pa so tudi manjša odstopanja.

Želim si, da bi tudi vam moja diplomska naloga pripomogla k drugačnemu pogledu na dejavnike motivacije in zadovoljstva z delom in vam bila kdaj v pomoč.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Vila, A. in Kovač, J. (1998). Osnove organizacije in managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

Lipičnik, B. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Brejc, M. (2004). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Brajša, P. (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Članek v reviji HRM (human resource management magazine)

Frlec, Š. (okt. 2008). Motivacija za delo in kako jo spodbujati. Letn. 6, št. 25, strani 40–43.

Stare, J. (feb. 2007). Vodenje in motivacija za delo. Letn. 5, št. 15, strani 6–7.

KAZALO SLIK

Graf 1: Spol anketirancev	19
Graf 2: Starost anketirancev	20
Graf 3: Izobrazba anketirancev	20
Graf 4: Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?	21
Graf 5: Kakšne so vaše delovne razmere?	21
Graf 6: Je vaše delo samostojno?	22
Graf 7: Ste zadovoljni s plačilom, ki ga prejimate za svoje delo?	22
Graf 8: Ali vam ustreza vaš delovni čas?	23
Graf 9: Koliko vas naštetih načinov motivirajo (moški)?	23
Graf 10: Koliko vas naštetih načinov motivirajo (ženske)?	24
Graf 11: Ali v vašem podjetju prejimate stimulacijo za dobro opravljeno delo?	24
Graf 12: Ali bi si želeli stimulacije?	25
Graf 13: Koliko vam pomeni možnost napredovanja na delovnem mestu?	25
Graf 14: Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki (moški)?	26
Graf 15: Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki (ženske)?	26
Graf 16: Imate radi izzive pri delu?	27

PRILOGA

Priloga št. 1:

pv intekna*rašalnik o dejavnikih motivacije in zadovoljstva z delom*

Spoštovani,

sem Špela Ložar, študentka Višje strokovne šole B&B v Kamniku, smer Poslovni sekretar. V svoji diplomski nalogi sem se lotila proučevanja in raziskovanja dejavnikov motivacije in zadovoljstva z delom, zato vas prosim, da mi v pomoč pri natančni analizi in predlogom o izboljšanju le-teh izpolnite anketo. Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem. Anketa traja približno 5 minut in je anonimna.

Spol: M Ž

Starost:

- 20 let–30 let
- 31 let–40 let
- 41 let–50 let
- 51 let in več

Izobrazba:

- a) srednja šola,
- b) višja šola,
- c) visoka šola,
- d) univerzitetna izobrazba ali več.

1. Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

- a) nisem zadovoljen,
- b) srednje zadovoljen,
- c) zelo zadovoljen.

2. Kakšne so vaše delovne razmere?

- a) slabe,
- b) dobre,
- c) odlične.

3. Je vaše delo samostojno?

- a) da,
- b) ne.

4. Ste zadovoljni s plačilom, ki ga prejimate za svoje delo?

- a) da,
- b) ne.

5. Ali vam ustreza vaš delovni čas?

- a) da,
b) ne.

6. Koliko vas naštetih načini motivirajo (označite z X)?

	Zelo	Srednje	Malo
Denarne nagrade			
Ustne pohvale			
Pisne pohvale			
Bonitete (službeni avto, službeni telefon)			

7. Ali v vašem podjetju prejemate stimulacijo za dobro opravljeno delo?

- a) da,
b) ne.

8. Ali bi si želeli stimulacije?

- a) da,
b) ne.

9. Koliko vam pomeni možnost napredovanja na delovnem mestu?

- a) veliko,
b) malo,
c) vseeno mi je.

10. Koliko so vam na delovnem mestu pomembni naslednji dejavniki (označite z X)?

	Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Nekje vmes	Pomembno	Zelo pomembno
Dobre delovne razmere					
Plača					
Odnosi s sodelavci					
Dober vodja					

11. Imate radi izzive pri delu?

- a) da, vedno,
b) da, včasih,
c) ne.

12. Kakšni so vaši predlogi za povečanje motivacije in zadovoljstva z delom?
