



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH**

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

Kandidatka: Mateja Pejašinič

Kranj, september 2008

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, profesorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., da me je z veseljem sprejela pod svoje mentorstvo in me spretno vodila v pravo smer. Hkrati pa se zahvaljujem vsem mojim bivšim sodelavcem iz podjetja Savatech, d.o.o., ki so mi stali ob strani, me spodbujali, mi vlivali zaupanje in vero ter vsak na svoj način pripomogli pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Največja zahvala pa je namenjena moji družini, ki mi je na študijski poti stala ob strani, mi zelo pomagala, me podpirala, spodbujala in motivirala, da sem postala oseba, kakršna sem danes.

Posebno se zahvaljujem vsem, ki ste z ljubeznijo pomagali pri uresničevanju in uresničitvi enega od mojih ciljev.

Hvala vam!

## **IZJAVA**

»Študent/ka Mateja Pejašinič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom gospe 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: Mateja Pejašinič

## **POVZETEK**

Motivacija je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga ohranjajo, ter proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, ki jih ne znamo povsem obrazložiti. Prava motivacija prihaja prav iz ljudi. Tako v bistvu ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Da pa bi zaposlene pri njihovem delu lahko kar najbolj motivirali, moramo veliko pozornosti nameniti različnosti zaposlenih, lastnostim dela, ki ga opravljajo, in organizacijski praksi v podjetju. Samodejna posledica ustreznega dela je motivacija. Zato je naloga vodij, da spoznajo dinamiko človeške motivacije, svoje zaposlene in jih postavijo na ustrezno delovno mesto, ki jim omogoča razvoj. Na ta način bo vodja dosegel zadovoljstvo in motiviranost svojih zaposlenih.

Raziskavo o motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih smo opravili v delu podjetja Savatech, d. o. o., v katerem so zaposleni ljudje različnih poklicev, starosti in spola. Ugotovili smo, da zaposleni največji pomen pripisujejo motivacijskim dejavnikom: dobra plača in druge materialne ugodnosti, dobri odnosi s sodelavci ter zanimivo delo. Manj pa jih zanima lahko delo, ki so mu brez težav kos in jim ne predstavlja posebnega izziva.

Dejavniki, pri katerih prihaja med zaposlenimi do največjih razlik, so: dobre možnosti napredovanja, svoboda in samostojnost pri delu, dobre delovne razmere, soodločanje pri delu in poslovanju ter dobre možnosti strokovnega razvoja.

**KLJUČNE BESEDE:** motivacija, motiviranje, motivacijski dejavniki, motiviranje zaposlenih, motiv, motivacija v podjetju

## **ABSTRACT**

Motivation is a web of different forces, which influence behaviour of people and retain it alive. It is a process, which runs in people according to natural laws, and can not be entirely explained. Real motivation originates in people. In fact, there is no motivation-less activity. In order to motivate employees for their work as much as possible, we need to consider their different nature and habits, requirements for their work and organizational praxis of a company. Such approach and appropriate work result in automatic outcome – motivation. Therefore managers need to recognize of motivation of their employees, to know them, and to place them onto appropriate workplaces to enable development of employees. This way manager achieves satisfaction and motivation of his employees.

Research on motivation and satisfaction has been conducted in a part of the company Savatech, d. o. o, and has included employees of both sexes, and different professions and ages. It has been found out that the most important sources of motivation are the following: salary and perks, good relationships to their workmates and interesting work. Further, it has been found that routine tasks that can be performed easily and without challenges, offer much less motivation.

The biggest differences among the employees in the mentioned company originate in good chances for promotion, freedom and independency at work, good working conditions, taking part in decision making, and good possibilities for their personal and professional development.

**KEYWORDS:** Motivation, Motivating, Motivation Factors, Motivation of Employees, Motives, Motivation in a Company

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitve problema.....	1
1.2	Predpostavke in omejitve.....	1
1.3	Metode dela.....	1
2	MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	2
2.1	Splošno o motivaciji in motiviranju.....	2
2.1.1	Motivacija.....	2
2.2	Zakaj ljudje delajo.....	5
2.3	Vrste motivov.....	6
2.4	Motivacijski modeli.....	7
2.4.1	Model pričakovanj.....	7
2.4.2	Model enakosti.....	8
2.4.3	Model pravičnosti.....	9
3	KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH.....	10
3.1	Značaj.....	10
3.2	Človeški temperamenti.....	10
3.3	Motivi.....	11
3.4	Ali je denar glavni motivator.....	12
3.5	Sposobnosti in znanja.....	12
4	KAKO MOTIVIRATI ZA DELO.....	13
4.1	Motivacijski dejavniki.....	13
4.2	Dejavniki demotiviranja.....	15
4.3	Potreba po motiviranju zaposlenih.....	16
4.4	Motiviranje, ki vodi k nadpovprečnim rezultatom.....	17
4.5	Potovanje kot motivacija.....	19
4.6	Kaj pridobimo z motiviranjem.....	20
5	POSLOVNA SKUPINA SAVA.....	21
5.1	Organigram Poslovne skupine.....	21
5.2	Certifikat družini prijazno podjetje.....	22
5.3	Predstavitve podjetja Savatech, d. o. o. ....	22
5.4	Dejavnosti družbe Savatech, d. o. o. ....	23
5.5	Organigram shema Savatech, d. o. o. ....	24
6	ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	25
6.1	Podatki o anketiranih in analiza strukture zaposlenih.....	25
6.1.1	Spol zaposlenih.....	26
6.1.2	Starost zaposlenih.....	26
6.1.3	Izobrazba zaposlenih.....	27
6.2	Rezultati raziskave motivacijskih dejavnikov.....	27
6.3	Delovno zadovoljstvo zaposlenih.....	32
6.3.1	Zadovoljstvo anketirancev s posameznim dejavnikom.....	33
7	SKLEP.....	36
	LITERATURA IN VIRI.....	37
	PRILOGE.....	39
	Kazalo slik.....	49
	Kazalo grafov.....	49
	Kazalo tabel.....	49

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

Motivacija zaposlenih spada na področje menedžmenta človeških virov. Za podjetje je učinkovit sistem motiviranja izjemnega pomena, saj prispeva k večji produktivnosti zaposlenih in s tem k izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja. Tudi slovenska podjetja se pomena upravljanja v okviru motiviranja človeških virov vedno bolj zavedajo. Zato se bomo v nalogi osredotočili predvsem na načine, s katerimi je v podjetju mogoče povečati motivacijo zaposlenih. Temu bo sledila analiza trenutnega stanja na področju motiviranja zaposlenih v obravnavanem podjetju. S proučitvijo motivacijskih potreb zaposlenih, ki jih bo treba ugotoviti s pomočjo ankete, ter merjenjem njihovega trenutnega zadovoljstva s posameznim motivacijskim dejavnikom, bomo v zaključku naloge predstavili predloge izboljšanja motivacije zaposlenih, ki naj bi obravnavanemu podjetju prinesli boljše rezultate tako na področju produktivnosti kot tudi na področju zadovoljstva zaposlenih, kar prispeva k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

Problem motiviranja zaposlenih je pri nas še vedno zapostavljen in se kaže predvsem v nezadovoljstvu zaposlenih. Zato nas je ta tema tudi takoj pritegnila, saj menimo, da lahko učinkovit motivacijski sistem prinese zelo ugodne rezultate na poslovanje podjetja. Zaposleni predstavljajo najpomembnejši vir vsakega podjetja, učinkovit motivacijski sistem v podjetju pa konkurenčno prednost podjetja. Obravnavani problem zanima tudi podjetje, na katero se bo nanašala moja naloga.

## 1.2 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da se vodstveni kadri vedno bolj zavedajo problema motiviranja zaposlenih. V diplomskem delu bomo omejeni na podatke v zvezi z obravnavanim podjetjem, ki so nam dostopni in javni.

## 1.3 Metode dela

V okviru diplomskega dela bomo opravili raziskavo, s katero se bomo posvetili področju menedžmenta človeških virov.

V prvem delu bomo proučevali obstoječo literaturo s področja motiviranja, motivacijskih modelov in vrste motivov, s pomočjo katerih bomo usvojili potrebno znanje za drugi del diplomske naloge.

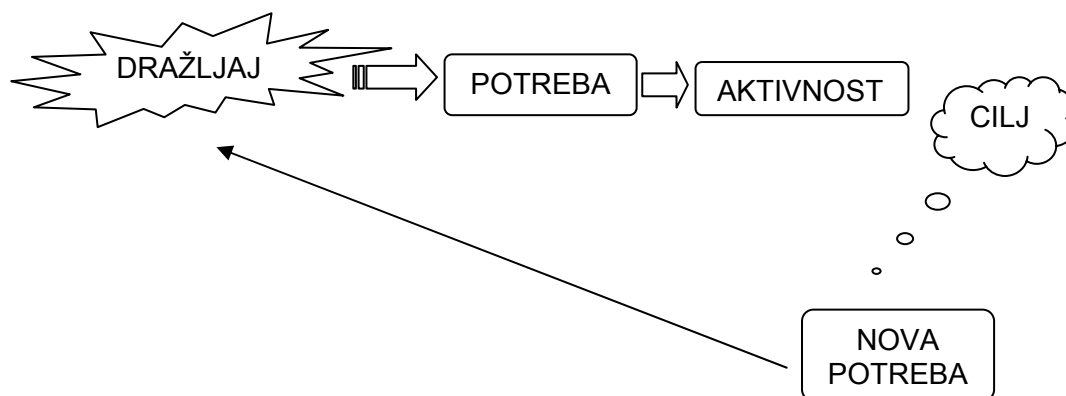
V zaključku naloge sledi uporaba primerjalne metode, s pomočjo katere bomo primerjali v prvem delu naloge pridobljeno teoretično znanje z rezultati opravljenih anket v obravnavanem podjetju.

## 2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

### 2.1 Splošno o motivaciji in motiviranju

Motivacija ali motiviranje je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja, je motiv (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, stran 236).

Spodaj je prikazan motivacijski krog, katerega bistvo je zadovoljevanje potreb posameznika. V okolju se pojavi dražljaj, ki vzpodbudi njegovo potrebo (potrebe so različne). Če je dražljaj dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo, da bi prišel do cilja in zadovoljil potrebo. Ko jo zadovolji, se pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo potešitev okolja. Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja (Černetič 2007, stran 221–222).



Slika1: Motivacijski krog (Černetič 2007, stran 222)

#### 2.1.1 Motivacija

Ljudje delamo zato, da bi si pridobili sredstva za življenje, sredstva, s katerimi bi zadovoljili svoje potrebe. Vendar pa sredstev za zadovoljitev potreb ne pridobivamo samo z delom, to je s pridobivanjem in prilagajanjem naravnih stvari, temveč tudi drugače, na primer z igranjem ali kramljanjem, pa tudi z napadanjem drugih ljudi, zato splošneje pravimo, da delujemo.

Kadar se pri pojmovanju osredotočimo na dosego ciljev združbe, govorimo o motivaciji kot o pripravljenosti za doseganje cilja z veliko truda, pri čemer je ta pripravljenost pogojena z možnostjo zadovoljitve individualnih potreb. Motivacija posameznika je vedno družbeno pogojena, saj družbena blaginja in razmerja med posamezniki določajo, kakšne potrebe se bodo pokazale pri posameznikih in kakšne bodo poti za njihovo zadovoljitev.

Skupna točka vseh definicij je, da motivacija vpliva na vedenje posameznika, ga usmerja, da deluje v želeni smeri, zato lahko motivacijo označimo tudi kot strategijo menedžmenta. Gre za aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo



spodbuditi in usmerjati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Zavzetost in uspešnost posameznika pri delu sta v precejšnji meri povezani s stopnjo motiviranosti. Lahko se zaključi, da je vsaka naloga, ki jo nekdo začne, spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnosti k zelenemu cilju.

Motivacijo pogosto razumemo kot nekaj skrivnostnega in hkrati koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo.

V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom.

Vendar pa tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, žal ni tako preprosto (Keenan 1996, stran 5).

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanje, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so ti še tako preprosti, kot je na primer želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz službe (Keenan 1996, stran 6).

Ljudje se večkrat sprašujemo, kaj nas vzpodbuja oziroma kateri so tisti dejavniki, vplivi, silnice, ki nas motivirajo, da delamo. Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe, ampak je motivirana z delovanjem številnih potreb, želja, vzgibov in gibal. Ima torej bolj ali manj jasen fiziološki, biološki, psihološki ali socialni vzrok. To je zadovoljitev določene zavestne ali podzavestne potrebe. Za povod pa ima tudi realizacijo določenega posrednega ali neposrednega cilja, s katerim posredno ali neposredno zadovoljimo svojo potrebo.

Motivacijo zato lahko opredelimo kot proces, ki omogoča, da se ljudje obnašajo in delujejo v določeni smeri. Mehanizmi motivacije so gonila, ki nas vodijo k aktivnostim in jim dajejo vektorsko naravo; smer, intenzivnost in trajanje. Na motivacijo vsakega človeka vpliva moč vzpodbude, pri čemer lahko motive definiramo kot potrebe, želje ali impulze znotraj vsakega posameznika. Pojem motivacije označuje razlago vzrokov vedenja.

Motivi ljudi zmeraj odgovarjajo na vprašanje: zakaj se posameznik tako obnaša, zakaj tako deluje itd. Motiv je zato vzrok, zaznan občutek, impulzivno stanje v smeri akcije. Pri zaposlenem so lahko ti občutki potrebe po materialnih dobrinah, npr. plači, nagradi, premiji itd., ali nematerialne dobrine, kot so npr. avtoriteta, vpliv, moč, slava, pomoč drugemu itd. Motivi so torej tisti, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje in določajo cilje njegovim aktivnostim, delovanje človeka pa se izkaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potrebo zadovoljil. Z iskanjem sredstva za zadovoljitev potrebe pa danes razumemo predvsem delo.

Človekovo delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti določeno potrebo, imenujemo motivirano delovanje. Za motivirano delovanje je značilna mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja ter usmerjenost k cilju, ki zajema različne ravni, od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj. Motivirano vedenje se spreminja pod vplivom pričakovanja njegovih posledic (Musek 1982, stran 263–266).

V nekaterih primerih ga zadovoljitev začasno zavrne, v drugih ga še poveča. To se lahko zgodi neposredno ali pa posredno s spremembo pričakovanja. Pojem motivacija je eden temeljnih in hkrati eden najtežavnejših pojmov v psihologiji. Po eni strani smo vse naše ravnanje vajeni gledati s predznakom »motiviranost«, kot ga nekaj povzroča, spodbuja in usmerja – po drugi strani pa je skrajno težko opredeliti, kaj naj bi to »nekaj« bilo.

Čeprav je motivirano ravnanje zapleteno, pa vseeno obstajajo nekateri elementi, ki so značilni za vse motivirane akte. Prvi pogoj za izvajanje kakršne koli motivirane aktivnosti je ustrezna energijska podlaga. Motivirane dejavnosti – kot tudi nobene druge dejavnosti ni brez trošenja energije. Kot drugi sestavni element motivacijske situacije je potreben t. i. fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Pojem potrebe se vselej nanaša na pomanjkanje oziroma povečanje fiziološkega ali pa psihološkega ravnovesja. Gre torej za stanje neravnovesja, ki ga povzroči določeno pomanjkanje, ki mu sledi naravna težnja po vzpostavitvi ravnovesja.

Potrebe razdelimo na primarne, temeljne, osnovne ali fiziološke, in na sekundarne potrebe, ki so močno pod vplivom osebnosti posameznika, njegove psihe, družbenega okolja, navad in kulture. Da bi razumeli, kaj posameznike motivira, moramo upoštevati nekatere osnovne človeške potrebe, ki ljudi ženejo, da rasejo in se razvijajo. Nekateri avtorji opredeljujejo potrebo kot fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami.

Nekatere potrebe so prirojene, druge pa pridobljene. Prirojene potrebe so osnovne, fiziološke ali biološke pa zahtevajo in zajemajo potrebo po hrani, vodi, zraku, oblačenju, gibanju, počitku, spanju, izločanju, izogibanju bolečini, spolnosti. Pridobljene potrebe so sekundarne, naučene v odvisnosti od kulture in okolja. Osnovne potrebe skušamo zadovoljiti vsi ljudje. Vsi ti vzgibi skupaj oblikujejo glavne poteze človekovega vedenja. Če osnovnih potreb ne zadovoljimo, ne moremo spodbuditi motivacije. Z izpolnitvijo glavnih bioloških potreb odpravimo nezadovoljstvo in preprečimo, da bi se zaposleni v podjetju počutili razočarane v svoji usodi. Bistvenega pomena je, da z razumevanjem sprejemamo osnovne človeške potrebe, kajti brez tega poznavanja ne bomo mogli ceniti vsega, kar obravnava motiviranje. Potreba sama po sebi še ne zadošča, da bi se sprožila nadaljnja motivacijska dejavnost. Po pravilu so za to potrebni specifični sprožilni dejavniki, ki jih označujemo kot pobudnike. Pobudnik je lahko tudi zavedanje obstoja potrebe, če je stopnja nezadovoljnosti potrebe visoka (Mumel 1999, stran 91). Potreba lahko obstaja, vendar je ne skušamo zadovoljiti, če nas k temu ne izzove ustrezen pobudnik. Lahko smo žejni, vendar se odpravimo v kuhinjo šele, ko npr. na televiziji vidimo reklamo za sok. Pobudniki torej sprožijo motivacijsko dejavnost, ki je naslednji nujni element motivacijske situacije. Gre za dejavnost, ki je v končni fazi usmerjena k doseganju motivacijskega cilja (Mumel 1999, stran 90–95).

Motivacijski cilj je vsak predmet, dejavnost ali drug pojav, h kateremu je usmerjena motivacijska dejavnost in s katerim zadovoljujemo potrebo in uravnovesimo svoje delovanje (Mumel 1999, stran 94).

Seveda je narava motivacijskih ciljev različna, odvisno od tega, ali gre za zadovoljevanje fizioloških ali psiholoških potreb. Motivacijska cilja sta lahko dve povsem različni stvari. Pitje vode je zadovoljitev fiziološke potrebe, pohvala spoštovane osebe pa zadovoljitev psihološke potrebe.

Vsi predhodno navedeni elementi pomenijo nujen situacijski okvir, v katerem poteka vsako motivacijsko dejanje. V ta okvir pa sedaj lahko dodamo motivacijski proces, ki se odvija v treh zaporednih fazah. Te faze so nastajanje in javljanje potrebe, nastanek in izvajanje motivacijske dejavnosti ter zadovoljitev potrebe. Z dosego cilja se konča izvajanje motivacijske dejavnosti in sproži zadovoljitev potrebe. Motivacijska situacija in motivacijski proces imata značilno psihološko – doživljajsko obeležje. Potrebo spremlja občutje napetosti in nezadovoljnosti ter težnja po delovanju, ki naj to napetost odpravi. Ta težnja vztraja, vse dokler je ne dosežemo, a ko dosežemo cilj, nastopi pozitivno čustveno stanje sprostitve in zadovoljstva. Če na poti do cilja naletimo na oviro in ga ne dosežemo, govorimo o frustracijah in konfliktih. Pri tem je zelo pomembno, koliko se oseba sooča s frustracijami in konflikti (Musek 1982, stran 275–279).

## 2.2 Zakaj ljudje delajo

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 se z delom izognili neugodju.

Ko si ljudje postavljajo vprašanja, zakaj delajo, se različno sprašujejo po silnicah, ki jih motivirajo, da delajo, da se trudijo, porabljajo svoje sile in pri tem pogosto prenašajo različne fizične in psihološke napore. Mnogim se zdi postavljeno vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi si pridobil denar. Po logiki takega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar.

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takih, ki se uveljavljajo in zato dobijo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kot tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj.

Tako lahko naštevamo številna gibala ali motive človekovega dela, vendar naštevanja nikoli ne bi končali. Vedno bodo ostala številna nepoznana osebna gibala, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se je vredno omejiti na proučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do naslednjega zelo pomembnega sklepa: niti ene same človekove dejavnosti niti dela nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani. Zato se nikoli ni treba spraševati, zakaj človek dela. Tudi glede človekove dejavnosti se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji za delo (Lipičnik, Možina 1993, stran 40–41).

## 2.3 Vrste motivov

Poznamo več vrst motivov, in sicer (Lipičnik 1998, stran 156–157):

- **Glede na glavno vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju**, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi (biološki ali socialni). Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku zbudajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (interesi, stališča, navade).

- **Glede na nastanek** ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih pridobi v življenju.

- **Glede na razširjenost med ljudmi** ločimo take motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, take, ki jih srečujemo samo na določenih območjih, torej regionalne, ter take, ki jih srečamo samo pri posameznikih, torej individualne.

Možina (1991, stran 90) deli motive, ki nastajajo iz potreb, ki so fizične in »osnovne« (potrebe po hrani, obleki, toploti, počitku, spanju, zdravju), in na potrebe, ki so psihične in »višje« (potrebe po uspešnosti, družbenem položaju in pripadnosti).

V psihologiji razlikujemo notranjo in zunanjo motivacijo (ekstrinzično in intrinzično). Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrade in kazni, notranja pa se pojavlja neodvisno od njih in je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov in ojačevanjem na podlagi pogojevanja. Taki zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad, posebno denar. Notranja motivacija pa je (po Deciju 1980) »notranja potreba po obvladovanju situacije in samousmerjanju v njej«. Značilen primer sta interes in radovednost (Pečjak 1987, stran 104).

Obstaja pomembna razlika med nagonsko ali homoestatično in notranjo motivacijo. Prva poteka krožno. Ko so potrebe zadovoljene, prenehajo delovati, dokler jih novo neravnotežje znotraj organizma ali med organizmom in okoljem ponovno ne spodbudi. Notranja motivacija pa je trajna in deluje bolj ali manj nepretrgano (Pečjak 1987, stran 104–105).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so vodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

Prvo skupino silnic sestavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Poleg tega so to podedovane potrebe, zato jih najdemo pri vseh ljudeh. To pomeni, da so univerzalne.

Drugo skupino silnic sestavljajo primarne socialne potrebe, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi, potrebe po simpatiji, potrebe po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, v njihovi odsotnosti lahko

pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi, saj se lahko počuti manjvrednega, osamljenega, zavrženega. Poleg tega so to pridobljene potrebe, saj se jih je človek navzel iz okolja v zgodnji mladosti. Zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugimi tudi interesi, stališča in navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, ki pa v tem okviru lahko dobita dimenzijo potrebe. To velja seveda za tiste, ki se takim »potrebam« vdejajo. Prav to pa hkrati dokazuje, da so motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik 1998, stran 157–159).

## 2.4 Motivacijski modeli

Nobena od do sedaj predstavljenih teorij ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko poskušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Pri vsaki motivacijski teoriji sem nakazala njeno uporabno vrednost ali pričakovano vedenje pri zaposlenih, ki ga lahko z uporabo teh ugotovitev dosežemo, vendar kompleksnejšo zaželeno sliko vedenja zaposlenih lahko sestavimo v model. Pri tem lahko uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Ob tem se moramo zavedati, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako posamezniki doživljajo svoje delo. Doživljanje svojega dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če torej želimo v ljudeh izzvati določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa hočemo, da bodo ljudje aktivnosti ponavljali, pravimo, da želimo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih. Potem moramo oblikovati motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo nastopil primeren čas za to. V nadaljevanju bom obravnavala nekatere lastnosti, ki jih mora motivacijski model upoštevati. Mednje spadajo pričakovanje, pravičnost, enakost (Lipičnik 1998, stran 171).

### 2.4.1 Model pričakovanj

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanja, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik 1998, stran 171).

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, lahko pa srečamo tudi

druga vmesna stanja. Težnja sili ljudi, da se približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Tako ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bomo izpolnili. Tako razmišljanje nas sili k domnevi, da bi se zadovoljstvo dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če so le obljube vedno izpolnjene (Lipičnik 1998, stran 171–172).

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in neodvisna cilja. Številne raziskave so dokazale, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Bolj ko je položaj organizacije varen, bolj je upravičena zahteva, da si neposredno prizadeva tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda pa bi bilo hudo narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa s čustvenimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi (Lipičnik 1998, stran 172).

#### 2.4.2 Model enakosti

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tako »vrednost«, kakršno so ji dali. Če se razmerje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene ponovno vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenemu upira (Lipičnik 1998, stran 172).

Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Precej očitno se pojavlja na področju plače. Če ima zaposleni občutek, da daje organizaciji več, kakor dobiva od nje v obliki plače, se bo v njem rodil občutek neenakosti. Občutek zaposlenega pa se s časom spreminja. Starejši delavec pričakuje za svoj vložek več od organizacije kakor mlajši. Tako nastanejo primerjave med plačami zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi, med moškimi in ženskami itd. Te primerjave dodatno vplivajo na občutek pravičnosti. Zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine:

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma tako, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela,
- poskušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo (Lipičnik 1998, stran 172).

Poznamo različne občutke zaposlenih glede na njihove vložke in tisto, kar so dobili od organizacije. V prvem primeru, ko so zaposleni vložili v organizacijo več, kot so po svojem občutku dobili, menijo, da so igrali vlogo dobrotnika za organizacijo. To vlogo zaposleni lahko sprejmejo, če želijo organizaciji pomagati. To stanje privede

do občutka zaslužnosti, zaposleni zahtevajo privilegije od organizacije, če se je zaradi njihove pomoči izkopala iz težav.

Kadar dobijo zaposleni toliko, kot jim narekujejo občutki glede na njihov vložek, imamo opraviti z občutkom enakosti, ki ne bi smel povzročati drugega kot težnjo, da se za enak vložek dobi več. Tako reagiranje naj ne bi izhajalo iz občutka enakosti, temveč iz želje po napredku. Pričakujemo lahko, da si bodo zaposleni prizadevali, da bodo spremenili svoje vedenje tako, da bodo svoje želje uresničili. Kadar pa delavec dobi več, kakor meni, da je zaslužil, si to razlaga kot pridobljeno pravico. To stanje pri zaposlenem sicer povzroča občutek zadovoljstva, ki pa hkrati rojeva težnjo, da tega privilegija ne sme nikoli izgubiti. Zato vnovična vzpostavitev ravnotežja med vložkom in dobljenim pri njem povzroča občutek neenakosti in nepravilnosti. Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato je nujno, da ga zmanjšamo, kolikor se le da (Lipičnik 1998, stran 173–174).

### 2.4.3 Model pravičnosti

Podobno kot za model enakosti velja tudi za model pravičnosti. Pravičnost ali nepravilnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vloške dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in imeli bodo občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Ko zaposleni občutijo nepravilnost, jo poskušajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov:

- povečujejo svoje vloške, da bi s tem upravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vloške, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščenje dela, kraja imetja iz organizacije,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- izkriviti želijo resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravilnost ni odpravljena (Lipičnik 1998, stran 174–175).

### 3 KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Pravimo, da je človekova uspešnost odvisna od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije. Vse naštetu po avtorjevem mnenju izhaja iz človeških virov, ki zaznamujejo sleherno človekovo reakcijo, vendar same po sebi niso nujne za reševanje problemov. Poleg omenjenega med človeške zmožnosti sodi tudi značaj človeka, ki po mojem mnenju zelo vpliva na to, kako se bo nekdo znašel pri opravljanju določenih delovnih nalog (Lipičnik 1996, stran 22).

#### 3.1 Značaj

Značaj človeka lahko zelo pomembno vpliva na njegovo uspešnost na delovnem mestu. Nekdo, ki je po naravi zelo ambiciozen, ima dosti večjo možnost napredovanja, ker se dejansko vidi na nekem višjem položaju v prihodnosti. Da bi to dosegel, se mora bolj izkazati, izstopati z rezultati. Na ta način ga vodilni prej opazijo in možnosti njegovega napredovanja so večje. Eden izmed pogojev, da je človek lahko uspešen pri delu, ki ga opravlja, je, da je zadovoljen s svojim delovnim mestom in nalogami, ki so mu dodeljene. Možno je, da so nekateri pri usposabljanju uspešni pri različnih testih, vendar potem teh znanj na svojih delovnih mestih niso sposobni ali voljni uporabljati. Te razlike izhajajo tudi iz značajev, zato so lahko vzroki za neuspešnost v dejstvu, da za določeno delo enostavno niso primerni. Samo če bodo delo opravljali z veseljem, bodo lahko pokazali vse svoje sposobnosti in dosegali največje uspehe.

#### 3.2 Človeški temperamenti

V grobem ločimo ljudi na štiri temperamente; sangvinik, kolerik, melanholik in flegmatik. Kako prepoznamo posamezen temperament in kaj je zanj najpomembneje, bom predstavila v nadaljevanju. Zavedati se moramo, da vsak človek v sebi združuje več temperamentov, med katerimi pa največkrat eden prevladuje.

##### Sangvinik

Najlažje jih prepoznamo po njihovi glasnosti, zabavnosti in popularnosti. Sangviniki radi veliko govorijo, zbijajo šale in se zabavajo, oblačijo se v svetla in živa oblačila, njihova osebnost je zapletena, privlačna in karizmatična. Njihova delovna miza je neurejena: polna listkov, spomenikov, drobtinic, map in drugih zadev, ki morda z delom nimajo nobene zveze. Četudi se nekemu zdi, da je na taki mizi nemogoče kar koli najti, njim to nekako uspeva, čeprav morajo zato kar nekaj časa iskati. Enako se dogaja z njihovimi arhivi in predali. Za sangvinike mora biti vse zabavno in polno užitkov, zato se težko koncentrirajo. Od vas potrebujejo pozornost in odobravanje. Zato pa so tako glasni. Želijo si, da jih pogledate in vidite. Zanje ni nič hujšega kot vaše ignoriranje, ki jih lahko celo spravi v depresijo.



### Kolerik

Bolj kot videz jih zanima funkcija. Koleriki hočejo voditi. Njihova osebnost je zelo močna in trmoglava, zato hočejo, da gredo vsi v njihovo smer. Od njih se večkrat sliši stavek: „Sem ti rekel!“ Veliko zamujajo, saj si na glavo nakopljejo nešteto obveznosti, med katerimi jih neprestano moti telefon ali kakšna drugačna akcija. Če od vas nekaj želijo, se napotijo direktno do vas, ne glede na to, ali imate čas ali ne. Nimajo spoštovanja do vašega časa ali prostora. Kadar jih vidite na hodniku, hodijo odločno in jasno usmerjeni v cilj. Od vas zahtevajo, da njihovo delo cenite, kakor tudi da so zadeve narejene po njihovo in točno sedaj.

### Melanholik

Z veliko natančnostjo iščejo popolnost, zato jih je lahko prepoznati po urejenem, skoraj popolnem videzu. Barve njihovih oblačil so usklajene in konservativne, pričeska vedno lepo počesana. Tudi njihova delovna miza je kot iz škatlice; vse mape so na svojem mestu in nazorno označene, vsaka nalepka je natipkana, zadnji projekt je vedno na vrhu kupa delovnih nalog, predali so zaklenjeni. Kadar kakšna njihova stvar izgine, vedno krivijo sangvinike. Melanholiki radi planirajo vse mogoče, zato točno vedo, kdaj bodo v dnevnu, tednu ali mesecu kaj počeli. Od vas potrebujejo razumevanje in red.

### Flegmatik

Glede na ostale tri temperamente flegmatiki nimajo očitnih posebnosti, saj radi ubirajo srednjo pot in so več ali manj povsod srečni. Na zunaj izgledajo nekoliko izgubljeni, saj so mirni, radi počivajo in uživajo, čeprav so v resnici v notranjosti precej zadržani in trdi. Flegmatiki niso površni in so precej urejeni, čeprav imajo na mizi in na vesti precej nedokončanih projektov. Seveda, roki zanje niso pomembni, predvsem zato, ker v njih ne vidijo posebnega smisla. Smisla ne vidijo niti v pospravljanju stvari, saj vedo, da jih bo potem treba spet iskati. Ker imajo večkrat težave s samopodobo, od vas potrebujejo spoštovanje.

## **3.3 Motivi**

V osnovi motive ločimo na primarne in sekundarne, ravno tako kot potrebe. Prva vrsta motivov je usmerjena k preživetju (zadovoljevanje socialnih in bioloških potreb). Sekundarni motivi so usmerjeni k zadovoljstvu in ne ogrožajo obstoja, če potrebe po tem niso zadovoljene.

Uspešnost na delovnem mestu je vsekakor precej odvisna od motivacije. Ker motivacija izhaja iz želje po zadovoljevanju potreb, je želja po uspehu precej povezana s potrebami, ki jih imajo ljudje. Za zadovoljevanje nekaterih potreb, tako primarnih kot sekundarnih, je v današnjih časih potreben denar. Kako pomemben je zaslužek pri iskanju zaposlitve, pa je odvisno od tega, kakšne potrebe ima nekdo. Tudi glede tega smo si ljudje dokaj različni (Lipičnik 1996, stran 154–155).

### 3.4 Ali je denar glavni motivator

Najenostavnejši odgovor na vprašanje, kaj ljudi motivira za delo, je, da naj bi sebi in svoji družini priskrbeli sredstva za življenje oziroma denar. To naj bi pomenilo, da naj bi bili pripravljene delati več, za več denarja, kolikor bi pač imeli možnosti delati. Iz prakse pa vemo, da v večini primerov stvari potekajo drugače (Lipičnik 1996, stran 152).

Denar vsekakor ni edini motiv za delo in prav gotovo niso vsi ostali motivi povezani z njim, vendar je dejansko denar v osnovi tisto, zaradi česar smo iskali zaposlitev. Prepričana sem, da so v naši družbi redki, ki so pripravljene delati brez plačila. Tudi če bi tako hoteli, zaradi lastnega preživetja to ne bi bilo mogoče. Ko enkrat dosežemo nivo, ki omogoča normalno življenje, začnemo razmišljati tudi o drugih stvareh. Glede na to, da živimo v dokaj razviti družbi, ki je že presegla ta eksistenčni nivo, se pojavlja vrsta drugih motivatorjev, ki so za marsikoga bolj pomembni od denarja.

Argumenti, ki prepričajo, se nanašajo predvsem na vrednote in motive, ki se jih človek zave ali jih zazna, ko preseže določen eksistenčni nivo. Motivacija za delo izhaja predvsem iz želje po samodokazovanju, napredovanju, ugledu in kvaliteti življenja, ki ni neposredno povezana z denarjem. Vemo, da denar sam po sebi nima uporabne vrednosti, pač pa nam omogoča, da pridemo do materialnih stvari. Zato so zanimivi primeri izjemno premožnih ljudi v poslovnem svetu, ki so že dolgo časa za celo življenje materialno preskrbljeni, pa so še vedno delovno aktivni. Motivacija pri njih očitno izhaja od drugod.

Ljudi v današnjih časih motivirajo različne stvari. Denar, ki je nekoč za večino verjetno pomenil edini motiv za delo (v časih, ko se je kapitalizem šele začel razvijati), je danes le še eden izmed pomembnih motivov za delo, ne pa najpomembnejši. Seveda bi se o tem še dalo razpravljati, ker je to stvar lastne presoje vsakega posameznika.

Na delovnem mestu ljudje pri nas v povprečju preživijo po štirideset ur na teden in potrebujejo štirideset let, da dosežejo upokojitev. To pa predstavlja kar precejšen del našega življenja.

### 3.5 Sposobnosti in znanja

Sposobnosti človeku pomagajo, da se znajde pri reševanju neznanih problemov. Navzven se pokažejo v kombinaciji z znanjem, ki človeku omogoča reševanje znanih problemov, takih, ki jih je že rešil. Kombiniranje znanj in sposobnosti torej olajšuje reševanje novih problemov s še neznanimi rešitvami (Lipičnik 1996, stran 21).

Sposobnosti so ljudem prirojene in izhajajo iz človekove osebnosti. Skozi življenje prihajajo na dan prek različnih situacij. To pomeni, da si jih nismo pridobili na tak način kot znanja, pač pa smo se jih zavedali šele takrat, ko smo jih potrebovali, čeprav že od nekdaj obstajajo v nas.

## 4 KAKO MOTIVIRATI ZA DELO

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. S prepoznavanjem in ustreznim nagrajevanjem uspešnosti podjetje sporoča zaposlenim, kakšno vedenje in dosežke se v podjetju ceni, in tako usmerja njihove aktivnosti v zeleno smer.

Po Michaelu de Boeufu je najvažnejše načelo menedžmenta, da največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil, ampak tisto, kar nagradiš (Denny 1997, stran 15–16).

### 4.1 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. S temi dejavniki namenoma ustvarjamo možnost za zadovoljevanje človekovih potreb, bodisi obstoječih ali pa prek ustvarjanja novih potreb. Z motivacijskimi dejavniki poskuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegali možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Temeljni problem je, da z motivacijskimi dejavniki podjetje skuša vplivati na vse zaposlene ali na vsaj večje skupine zaposlenih, medtem ko je motivacija predvsem individualna, toliko kot je individualna struktura potreb.

Lipičnik pravi, da na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji dejavniki (Lipičnik 1998, stran 162):

- **Individualne razlike** – vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Zaradi teh razlik med posamezniki se tudi dejavniki, ki sprožajo motivacijo, od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
- **Lastnosti dela** so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca. Pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
- **Organizacijska praksa** je sestavljena iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse in sistema nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Pri tem pa je treba poudariti, da zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

Jurman (1981, stran 51) navaja, da v delovni situaciji delujejo na zaposlenega poleg motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz njegovega zasebnega življenja, še gibalna, ki so vezana na delovno situacijo. Po njegovem mnenju ljudi pri delu motivirajo tudi:

- pohvale in graje,
- konfliktne situacije,
- tekmovanja,
- sodelovanja,
- denarna stimulacija.

### Pohvale in graje

Različne vrste pohval zelo močno pozitivno vplivajo na aktivnost v podjetju, medtem ko kazni zmanjšujejo zavzetost ljudi za delo in njihov delovni učinek.

Pohvale, nagrade in napredovanja prispevajo k temu, da delavec dobi večje zaupanje vase in v svoje delo. Nagrade, ki jih dobi zaposleni, so ponavadi denarne nagrade, ustne ali pisne pohvale in darila, ki delavca spodbujajo in motivirajo za delo v prihodnje. Ljudje in darila morajo biti predvsem pravično izbrani.

Graje in kazen večina avtorjev pojmuje kot negativen element motivacije. Človeka sili v delo, ki ne vodi do njegovega zadovoljstva. Zelo negativno deluje, ko je izrečena javno pred skupino, saj lahko človeka užali. Pri izrekanju kritike se mora čutiti njen pozitivni namen. Ko vodje uporabljajo kritiko, morajo upoštevati (Treven 2001, stran 143):

*»Nič ne deluje na ljudi tako demotivirajoče kot nepravilna in neprimerna kritika.«*

### Konfliktne situacije

Delavec pride pri delu iz raznih razlogov v spor s sodelavci ali predstojniki, kar imenujemo konfliktne situacije. Zadovoljiva rešitev take situacije vpliva na porast učinka sprtih delavcev, nasprotno pa nadaljnje zaostrovanje znižuje delovno učinkovitost.

### Tekmovanja

Kadar delavci poznajo rezultate svojega dela, običajno tekmujejo. Tekmujejo lahko med seboj, lahko pa sami s sabo. Rezultat se pokaže v doseganju ali celo preseganju norme. Tekmovanje vedno deluje pozitivno in povečuje delovni učinek.

### Sodelovanja

Tudi sodelovanje je ena izmed oblik motivacije, ki povečuje delovni učinek. Kadar je fizični ali umski napor za posameznika prevelik, pričakuje pomoč. Iz skupnega napora in sodelovanja pa izhaja težnja k skupni pripadnosti, kar povečuje delovni učinek in hkrati izboljša odnose med delavci.

### Denarna stimulacija

Delavčevi denarni prejemki so po Jurmanovem mnenju manj pomemben motivacijski element. Kljub temu povečanje denarnih prejemkov deluje pozitivno na delavčevo motivacijo, posledično pa je pripravljen vložiti v delo več truda. Vendar to ni vedno gotovo. Če so v organizaciji slabi odnosi, povečanje plače ne vpliva na uspeh pri delu. Kadar pa plača delavca ne ustreza njegovemu dejansko vloženemu delu, izgubi motivacijsko vrednost in lahko deluje celo negativno (Jurman 1981, stran 51–52).

## 4.2 Dejavniki demotiviranja

Izguba motivacije je zelo zahrbtnen pojav. Občutimo jo enako kot zobobol: ne ogroža našega življenja, vendar pa nas izčrpava. Če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili odklonilni odnos do dela ter razumevanje potreb posameznikov so ključne sestavine v procesu motiviranja ljudi, da bi bolje delali. Negativno odzivanje lahko opazimo takrat, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva (Keenan 1996, stran 7–12).

Za motiviranje zaposlenih obstaja veliko različnih načinov, ki jih je treba skrbno pripraviti in še skrbneje izpeljati. Lahko se celo zgodi, da se že dosežena motivacija z nespretnim ravnanjem uniči. Za to ni potrebno posebno znanje, ampak so dovolj že naslednja priporočila:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva,
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš,
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- obvladuj in kontroliraj situacijo,
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- podrejene pripravi, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve,
- zavedaj se, da kot menedžer veš vse, kar je za delo pomembno (Lipičnik 1998, stran 178).

Nizko storilnost zaposlenih povzročajo naslednji dejavniki:

- Nezadostna usposobljenost – če je pri delu prišlo do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- Nesposobnost – če ljudje niso sposobni za svoje delo, jih označimo kot lenuhe, saj je malo takih ljudi, ki so pripravljeni priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni.
- Nedisciplina – če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- Nizka norma – norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, kajti v nasprotnem primeru lahko zaposleni dobi občutek: »Kar koli naredim, je narobe.«
- Slabo vodenje – če so imeli zaposleni v preteklosti z vodstvom slabe izkušnje, se lahko zgodi, da imajo le malo spoštovanja do kakršnega koli nadzora, kar pa pomeni, da bodo naredili le tisto, kar jim bodo naročili, in se najverjetneje ne bodo odzvali z navdušenjem.
- Osebne težave – če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami (Keenan 1996, stran 12).

Uničevanje motivacije je na videz zelo preprosto. Če bi se zavedali nekaterih značilnosti motivacije, bi se temu lahko vsaj včasih izognili. Med take nasvete štejemo:

- ❖ Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.
- ❖ Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati. Po možnosti naj bo to vzdrževanje načrtovano, realizacija pa naj poteka z več znanja.
- ❖ Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
- ❖ Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v taki, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi (Lipičnik 1998, stran 179).

Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi na druga področja, na primer na sistem nagrajevanja:

- ❖ če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- ❖ če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- ❖ če plača izgubi prvotni namen, na primer da jo začnejo imeti za socialno podporo (Lipičnik 1998, stran 178).

Menedžerji bi se morali zavedati, da lahko s prehitrimi in agresivnimi reakcijami izzovejo samo agresijo. Sodelavci lahko menedžerje kaznujejo, če ti kršijo družbene norme. Delavci jih lahko tudi prezirajo, če jih menedžerji ne spoštujejo. Pri delavcih lahko menedžerji le s težavo dosežejo zelena reakcija, če si sami tega resnično ne želijo.

Nemotiviranosti ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo svoje nezadovoljstvo. Pogosto lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse dobro poteka, lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne opazimo, moramo na to takoj postati pozorni, kajti zgolj nekaj ljudi, ki so postali malodušni, lahko hitro poruši motivacijo pri mnogih drugih. Takrat ko večina ljudi izgubi motivacijo, je veliko težje v zaposlenih ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati učinkovitost zaposlenih (Keenan 1996, stran 6–11).

### 4.3 Potreba po motiviranju zaposlenih

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanje, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči

zastavljene cilje, pa čeprav so ti še tako preprosti, kot je na primer želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz službe (Keenan 1996, stran 6).

Kakor hitro razumemo temeljne sile in dejavnike motiviranja, nam postane očitno, da ni nobene čudežne formule, po kateri bi v trenutku ustvarili motivirane ljudi. Ključnega pomena je naš odnos in iz njega izvirajoče vedenje – pa ne samo za motiviranje ljudi, ampak tudi za vzdrževanje njihove motivacije, brž ko jo spodbudimo (Keenan 1996, stran 57).

Motivirati ljudi pomeni, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, ko si sami želijo dobro delati. Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje (Keenan 1996, stran 62–63):

- Delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih.
- Ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne.
- Ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo.
- Izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati.
- Zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Takoj ko postanejo ljudje motivirani, moramo stalno budno skrbeti za ohranjanje njihove vneme, kar pa je vredno truda. Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visokomotivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo visoke rezultate.

#### 4.4 Motiviranje, ki vodi k nadpovprečnim rezultatom

Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov (sodobna tehnologija, tržna naravnost, zadostni finančni viri itd.), toda ključni dejavnik so spodobni kadri, ki z razpoložljivimi viri naredijo kaj več kot povprečna podjetja. Naslednje značilnosti motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom (Možina 2000, stran 172–176):

- a) delo z izzivi,
- b) možnost prispevka k ciljem podjetja,
- c) možnost za razvoj in uporabo sposobnosti,
- d) možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo,
- e) plačilo za opravljeno delo,
- f) možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

##### a) *Delo z izzivi*

Ljudi, ki so usmerjeni k ciljem in dosegajo pri delu nadpovprečne rezultate, ločimo od ljudi, ki so usmerjeni k upravljanju dela (Možina 2000, stran 173).

**b) Možnost prispevka k ciljem podjetja**

Za tiste, ki si želijo prispevati k ciljem podjetja, je najbolje, če sodelujejo pri načrtovanju prispevkov. Motiviranost se poveča, če posameznik prejema povratno informacijo o svojem prispevku k določenemu cilju.

Vsakdo ima svoje sposobnosti, znanja in hotenja, ki jih želi uresničiti. Dovolj zahtevno sestavljeno delo je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Vendar je treba sposobnosti toliko razviti, da se jih lahko uporablja za doseganje zelenih rezultatov. To zagotovi načrtno izobraževanje in usposabljanje, ki naj ga omogoča podjetje. Če so razmere take, da je vsakomur omogočeno preizkusiti svoje sposobnosti in pridobiti ustrezno delo, potem ni težav. Veliko pa je takih, ki zgolj čakajo in svojih možnosti ne preizkusijo. Takim se pomaga odkriti njihove potencialne sposobnosti in jih usmeriti na ustrezne delovne zadolžitve, ki naj bi jih spodbujale.

**d) Možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo**

Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v podjetju, in če lahko sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo. To so zadeve, ki se nanašajo na delo, dosežke, nagrado, nadrejenega, sodelavce, možnost napredovanja, vključno z razvojem oddelka oziroma podjetja, v katerem so zaposleni. Pomembno je, da se zaposlene vpraša po njihovih predlogih, možnih rešitvah, če so pripravljene sodelovati pri reševanju problemov oziroma izvajanju določene akcije. Seveda gre zaposlenim najbolj za sodelovanje pri odločanju o vsem, kar se tiče njihovega dela, saj je to njihova osebna problematika. Zato nikdar ne gre za izgubo časa, če vprašamo zaposlene o njihovem mnenju in predlogih. Lahko so namreč prizadeti, če jih ne morejo izraziti.

**e) Plačilo za dobro opravljeno delo**

Lipičnik pravi, da sodi plača med psihološke stimulacije za delo, zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavca za delo. Izkazalo se je, da na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva le višina, ampak predvsem razlog za plačo (Lipičnik 1997, stran 177). Prispevek k ciljem podjetja je ključ k uspehu in merilo plačila. Nikdar se ne sme zanemariti ali podceniti prispevka posameznika k zastavljenim ciljem, saj se lahko zgodi, da mu bo upadla motivacija za delovne dosežke. Zaposleni bi se tako usmerili k drugim motivatorjem, kot so opravljanje dela ne glede na porabo časa, marljivost pri delu, iskanje zvez in poznanstev itd. Prispevek posameznika mora biti merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj kdo dobi več, drugi manj. Pomembni so tako delovne zadolžitve, kriteriji ocenjevanja, roki kot strinjanje posameznika z zastavljenimi cilji in pričakovanim rezultatom. Med nadrejenim in podrejenim je vsaj enkrat na leto priporočljiv »svetovalni razgovor o delu«.

**f) Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere**

Motiviranost za delo je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja, z opredeljevanjem za delo, za katero imajo zaposleni veselje in sposobnosti, in z



možnostjo napredovanja. Veliko potencialnih sposobnosti se v organizaciji izgubi, ker ni bilo možnosti, da bi si izbrali delo, pri katerem bi lahko dosegali kar najboljše rezultate, ali ker se ne organizira načrtna presoja zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Temu rečemo tudi načrt delovnih karier.

Včasih kandidat ni navdušen za kakršno koli napredovanje, ker meni, da je nepogrešljiv na dotedanem mestu. Tedaj je treba poudariti, da je kandidat dolžan za to delo usposobiti novo delovno moč. Medtem se bo sam usposobil za novo delovno mesto. Kajti če tega procesa ne bi bilo, bi zaman govorili o potrebi po neprestani osebni rasti in napredovanju ter po usposabljanju podmladka.

## 4.5 Potovanje kot motivacija

Najbrž ne bo daleč od resnice, da je "poslovni turizem" tista tržna niša, ki si ga strastno želi večina destinacij, njihovih hotelov in organizatorjev potovanj. Pri tem pogosto pozabimo »incenditive« (incendere – lat.: zažgati, razvneti) potovanja, ki »zažigajo« strasti poslovnih turistov, kongresnikov, delegatov in pogosto ključno vplivajo na odločitev o sodelovanju na konferenci ali drugačnem srečanju. Še večkrat pa motivacijska potovanja, kakor najpogosteje slovenimo to skovanko, organizirajo posebej – v cilju dvigovanja poslovnih rezultatov, pospeševanja prodaje, boljših medsebojnih odnosov v skupini ali podjetju oziroma preprosto – za nagrado najboljšim sodelavcem in partnerjem (Kapital 2004, stran 66).

Potovanje kot darilo in motivacija je torej lahko tudi menedžersko in marketinško orodje. Mnogi strokovnjaki zatrjujejo, da noben drug instrument motiviranja zaposlenih ne gradi odnosov močnejše - tako med sodelavci in nadrejenimi kot tudi zvestobe do podjetja in odnosov s poslovnimi partnerji - kot prav dobro organizirano potovanje. Izbor orodja nagrajevanja in motivacije je sicer kompleksen proces. V prvi vrsti velja, da vsak človek potrebuje drugačen psihološki kisik, kar je za nekatere zadušljivo, je lahko za druge izpolnjujoče. Darilo, ki je za nekoga ceneno in pod nivojem, bi bilo lahko za njegovega kolega izraz iskrene hvaležnosti. Potovanje kot motivacijsko orodje nudi nekaj očitnih prednosti: poslovni ljudje praviloma radi potujejo, saj ob vsakdanjem stresu nujno potrebujejo spremembo, zato se potovanj radi udeležijo in so hvaležni, če jim ga plača podjetje, organizacija ali poslovni partner, omogoča enkratno doživetje, ki ostane v spominu nagrajencev, pri skupinah ali timih omogoča gradnjo medosebnih odnosov, zvišuje občutek pomembnosti posameznika, vzporedno s tem pa pripadnost in predanost organizaciji oziroma podjetju.

Motivacijska potovanja v povprečju trajajo od dva do pet dni. Najpogostejša so štiridnevna, sedemdnevna pa so oddaljene, čezmorske destinacije. Elementi, ki najbolj vplivajo na odločitev, so naslednji: atraktivnost destinacije, cena, dobra prometna povezava, varnost, dodana vrednost, eksotičnost. Motivacijska potovanja so znana kot najbolj ekskluzivna, kot smetana potovalne industrije. Trg korporacij in organizacij ta koncept uvršča v marketinški program, kamor tudi sodi. Manj izkušeni uporabniki pa ga ne ločujejo od skupinskih poslovnih srečanj, kar pa je velika napaka.

Motivacijska potovanja niso podkupovanje zaposlenih ali poslovnih partnerjev, temveč legitimna marketinška orodja in elitna veja potovalnega turizma. Najbolj značilen primer motivacijskega potovanja so študijska potovanja za novinarje.

Največji uporabniki motivacijskih dogodkov so sicer farmacevtska in avtomobilska industrija, časopisne in založniške hiše, zavarovalnice in elektronska industrija ter informacijska tehnologija.

Kako pa je z motivacijskimi potovanji v Sloveniji? Zlasti po vstopu na skupni evropski trg bodo naši največji poslovni partnerji vse pogosteje obiskovali novo članico Evropske unije. S seboj bodo pripeljali tudi svoje partnerje in sodelavce, nedvomno pa se bodo radi pustili »pocrkljati« tudi od gostiteljev. Predpogoj za motivacijsko potovanje v Sloveniji naj bi bil seveda namestitev v hotelih in drugih objektih najvišje kategorije, pri čemer so štiri zvezdice že spodnja meja. V programu kajpak ne smejo manjkati majhni turistični triki, ki ekskluzivnega gosta navdajo z edinstvenim doživetjem: pikniki v naravi, ekološko doživetje rek in jezer, zdravilišč in njihove ponudbe, srednjeveške večerje na gradovih in domače kosilo na kakšni lepo urejeni turistični kmetiji, poleti z balonom, preizkus v najrazličnejših športnih disciplinah, najraje v tistih, ki že merijo na adrenalinske (Kapital 2004, 66–67).

#### **4.6 Kaj pridobimo z motiviranjem**

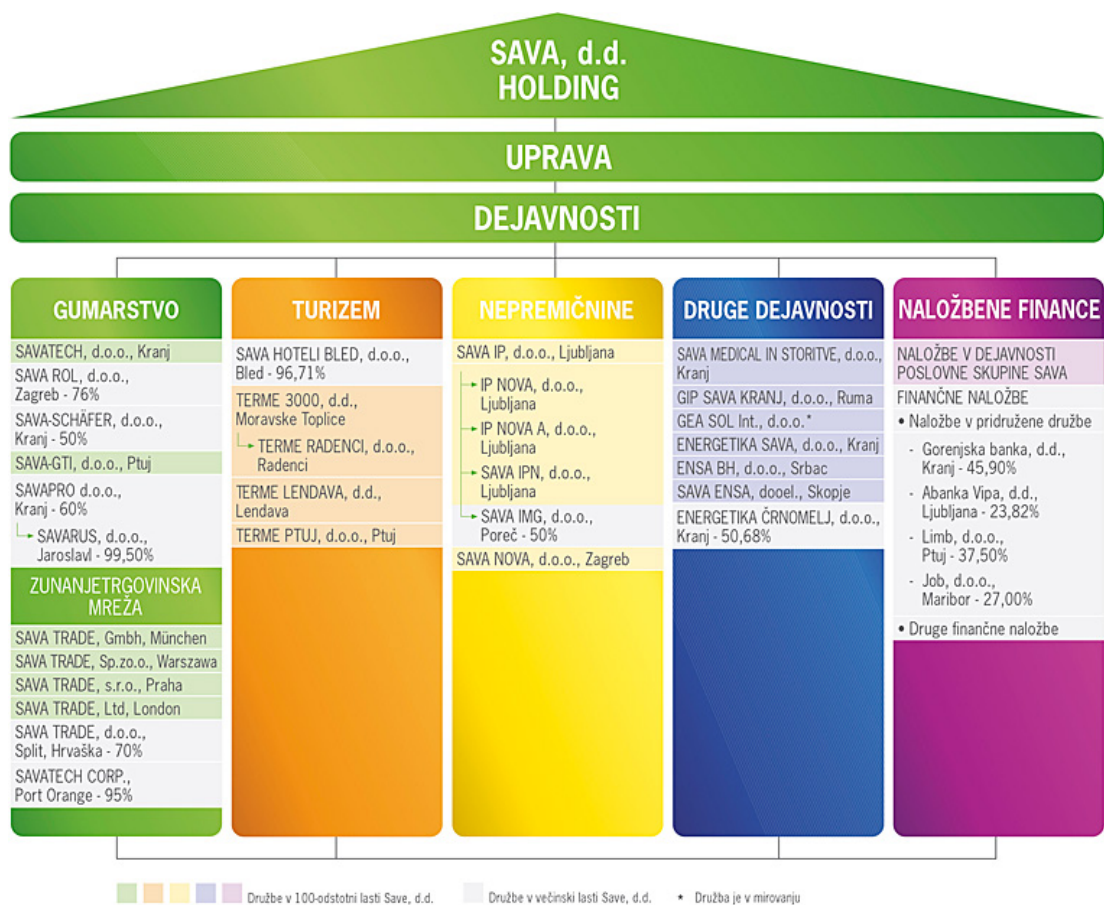
Glede na to, da prava motivacija prihaja od znotraj, zelo težko motiviramo druge. Lahko pa ustvarimo tako delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje motivatorjev, zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije. Na ta način bomo spodbudili notranjo motivacijo posameznika, kar bo omogočilo večji prispevek posameznika k podjetju. Motivirani zaposleni so tisti, ki delajo z veseljem, s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Idealno bi bilo, da bi bili vsi ljudje motivirani do te mere, a na žalost takega stanja ni mogoče doseči.

Menedžerji bi morali pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko pričakujejo, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupnim oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

## 5 POSLOVNA SKUPINA SAVA

Družbe Poslovne skupine Sava so organizirane v naslednje dejavnosti: Gumarstvo, Turizem, Nepremičnine, Druge dejavnosti in Naložbene finance. Poleg matične (holdinške) družbe Sava, d. d., ki je njeno upravljavsko središče, sestavlja skupino še 28 odvisnih družb – hčera in vnukinij ter 2 družbi s skupnim obvladovanjem.

### 5.1 Organigram Poslovne skupine



Slika 2: Organigram podjetja, povzet po spletni strani [www.sava.si](http://www.sava.si)

## 5.2 Certifikat družini prijazno podjetje

Kot ena prvih slovenskih družb je Poslovna skupina Sava leta 2006 pristopila k projektu »Družini prijazno podjetje« in leta 2007 pridobila certifikat. To dokazuje, da se zavedajo pomembnosti vprašanja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, obenem pa tudi družbene odgovornosti do svojih zaposlenih in širše družbe. V ta namen so pripravili ukrepe, ki veljajo za celotno poslovno skupino Sava.

Prednosti aktivne, družini prijazne politike v podjetju so: povečanje motivacije zaposlenih, večja pripadnost podjetju in večja produktivnost, večje zadovoljstvo in zmanjšanje stresa pri zaposlenih, zmanjšanje stroškov, povezanih s fluktacijo zaposlenih, večanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih, kupcih in v družbi ter večanje konkurenčnosti podjetja.



## 5.3 Predstavitev podjetja Savatech, d. o. o.

Podjetje Savatech od ustanovitve leta 2002, ko se je gumarstvo v okviru Poslovne skupine Sava organiziralo na novo, nadaljuje tradicijo proizvodnje gumenotehničnih izdelkov in pnevmatik. Je nosilec razvoja Gumarstva, ene od osnovnih dejavnosti, ki jih Sava razvija v okviru svoje poslovne skupine. Družba Savatech je izrazito izvozno usmerjena. S svojo dejavnostjo, ki jo posodablja, razvija in racionalizira, odločilno prispeva k uspešnemu uveljavljanju slovenskega gospodarstva v mednarodnih poslovnih tokovih. Glavnino svojega izvoza družba opravi prek zunanjetrgovinskih podjetij v Angliji, Nemčiji, Češki, Poljski in ZDA ter dveh predstavništev v Italiji in Rusiji. V okviru družbe Savatech proizvajajo različne gumenotehnične izdelke. Program za zaščito okolja in reševanje je eden od najhitreje rastočih in najbolj perspektivnih programov v okviru podjetja. Podjetje Savatech je prepoznavno tudi po ostalih programih, proizvodnji profilov za gradbeništvo in industrijo ter transportnih trakov za uporabo v različnih industrijskih dejavnostih. Savatechov program Velo izdeluje pnevmatike za dvokolesna vozila, kot so skuterji, mopedi, manjši motorji, ter pnevmatike za gokarte, mini moto in industrijska, poljedelska vozila ter prikolice. V programu Print pa izdelujejo strokovni javnosti dobro poznano ofsetno gumo za tiskarsko industrijo. Vsi omenjeni izdelki so proizvedeni na osnovi lastnih zmesi, ki jih prodajajo tudi zunanjim uporabnikom. Gumenotehnične izdelke in pnevmatike, ki jih proizvajajo v podjetju Savatech, razvijajo na osnovi lastnega znanja. Savatechov Razvojni inštitut z notranjo razvojno mrežo je eden od nosilcev znanja na področju polimernih materialov in tehnologij v Sloveniji. Vključuje strokovnjake s področja kemijske tehnologije, fizike in strojništva. Razvojni inštitut je opremljen s sodobno razvojno in laboratorijsko opremo. Aktivno se vključuje v številne organizacije in združenja, ki so usmerjena v vzpostavljanje povezav med gospodarstvom ter raziskovalnimi in akademskimi institucijami.

## 5.4 Dejavnosti družbe Savatech, d. o. o.

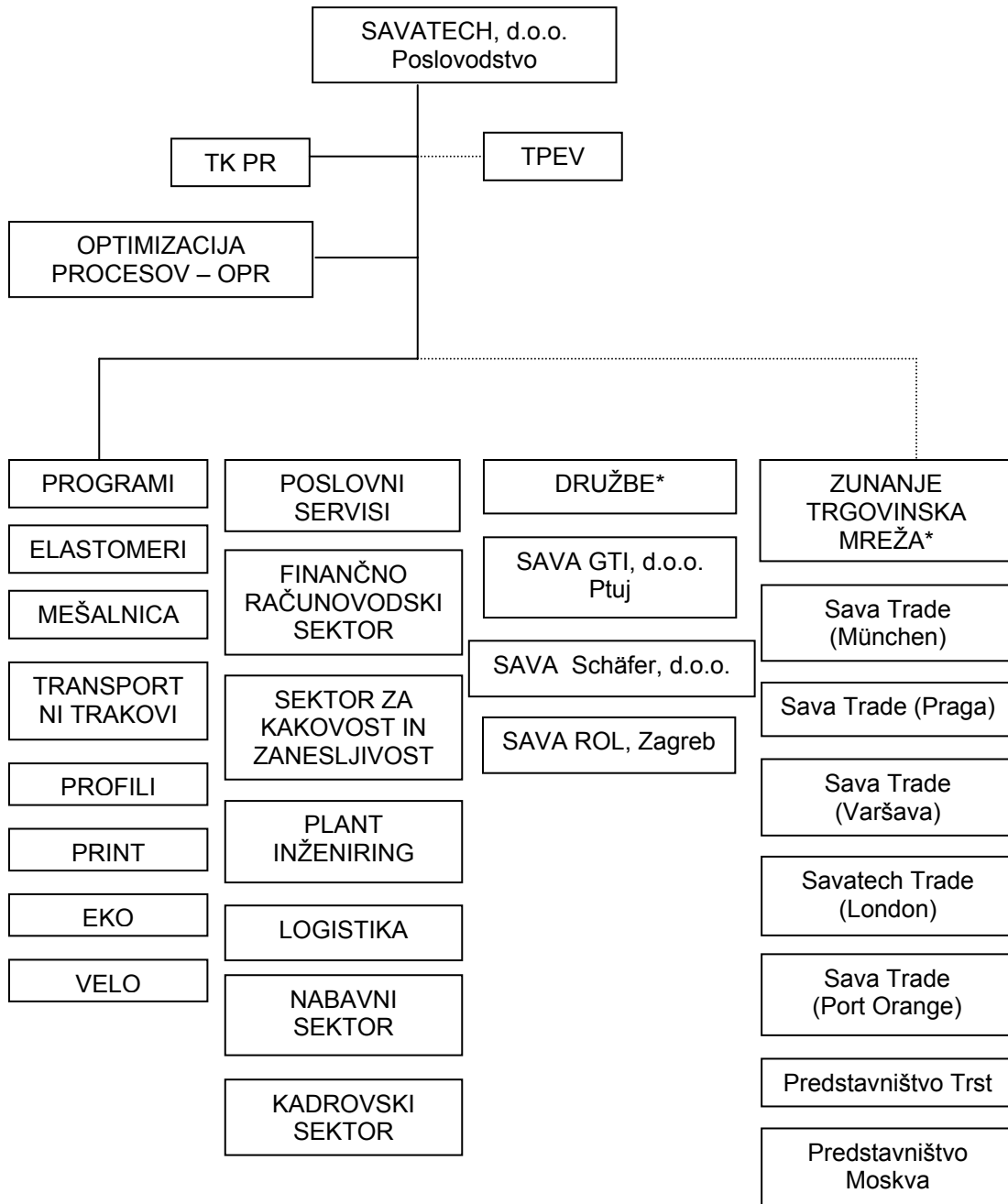
Družba Savatech, d. o. o., je organizirana v sedem profitnih centrov - programov:

- program Mešalnica: razvoj in proizvodnja elastomernih zmesi za nadaljnjo predelavo v gumenotehnične izdelke;
- program Elastomeri: združuje prodajo elastomernih zmesi kupcem izven podjetja Savatech in Razvojni inštitut;
- program Transportni trakovi: gumeni transportni trakovi za uporabo v različnih industrijskih dejavnostih, gradbeništvu, rudarstvu in čistilnicah;
- program Profili: polni in penasti gumeni profili za gradbeništvu, stavbno pohištvo, belo tehniko in avtomobilsko industrijo;
- program Print: ofsetna guma za listni in rotacijski tisk na različne vrste materialov;
- program Eko: inovativni in visokokakovostni napihljivi izdelki za vzdrževanje in preizkušanje cevovodov ter izdelki za varovanje okolja in reševanje pri različnih vrstah nesreč;
- program Velo: pnevmatike za skuterje, motorje, kolesa, industrijska vozila, gokarte, mini moto.

Dejavnost programov podpirajo strokovne službe, ki opravljajo storitve tudi za druge družbe v Poslovni skupini Sava in v manjšem obsegu izven nje. V okviru družbe Savatech delujeta tudi predstavništvi s sedežema v Trstu in Moskvi.

V organigram podjetja sodijo še poslovni servisi: finančno-računovodski, nabavni, logistični, za kontrolo in zanesljivost, Plant inženiring, kadrovski ter tehnično, požarno in ekološko varstvo (TPEV). Poslovni servisi poleg potreb družbe Savatech pokrivajo tudi ostale gumarske družbe.

## 5.5 Organigram shema Savatech, d. o. o.



Slika 3: Organigram podjetja, povzet iz letnega poročila Savatech, d. o. o.

## 6 ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU

Motiviranost zaposlenih v podjetju in njihovo zadovoljstvo z delovno situacijo smo analizirali s pomočjo podatkov, ki smo jih dobili z opravljeno anketo, katere avtorica je Mateja Pejašinič, med zaposlenimi v podjetju, zato si bomo najprej pogledali, katere omejitve smo pri izvedbi ankete upoštevali, cilje, ki smo jih z njo želeli doseči, in podatke o anketirancih.

### Omejitve ankete

Pri proučevanju motiviranosti zaposlenih smo si kot omejitev postavili proučiti motiviranost zaposlenih v podjetju Savatech, d. o. o. Anketo smo opravili le v omenjenem podjetju, zato je treba rezultate jemati z veliko rezerve in jih ne moremo posploševati na ostala podjetja.

### Cilj ankete

Na začetku diplomskega dela smo si kot cilj postavili proučitev motiviranosti zaposlenih v obravnavanem podjetju. S pomočjo ankete smo ugotovili, katerim motivacijskim dejavnikom pripisujejo zaposleni v obravnavanem podjetju večji pomen in kakšno je njihovo zadovoljstvo z delovno situacijo, torej s posameznim dejavnikom. S tem smo želeli ugotoviti, katerim dejavnikom je treba pri izboljševanju motiviranosti zaposlenih posvetiti še posebno pozornost. To so dejavniki prav na vrhu lestvice, s katerimi so zaposleni najmanj zadovoljni.

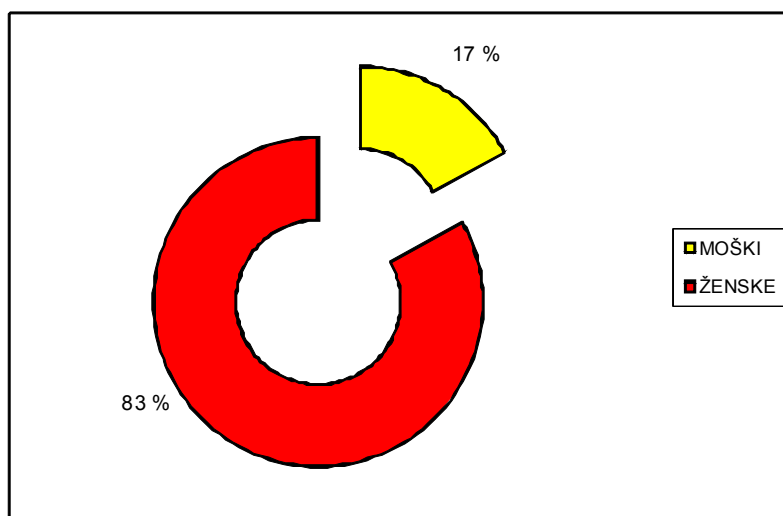
### 6.1 Podatki o anketirancih in analiza strukture zaposlenih

Anketni vprašalnik smo razdelili vsem zaposlenim v omenjeni poslovni enoti, razen direktorjem, ker mislimo, da to ne bi bilo smiselno, saj konec koncev direktorji družbe sami ustvarjajo delovne razmere in gradijo organizacijsko klimo in kulturo podjetja, torej bi načeloma morali biti z vsemi motivacijskimi dejavniki maksimalno zadovoljni. Razdelili smo 50 anket, prejeli pa 47 izpolnjenih.

Analize zaposlenih se bomo lotili tako, da bomo pregledali strukturo sodelujočih v anketi po:

- ❖ spolu,
- ❖ starosti,
- ❖ izobrazbi.

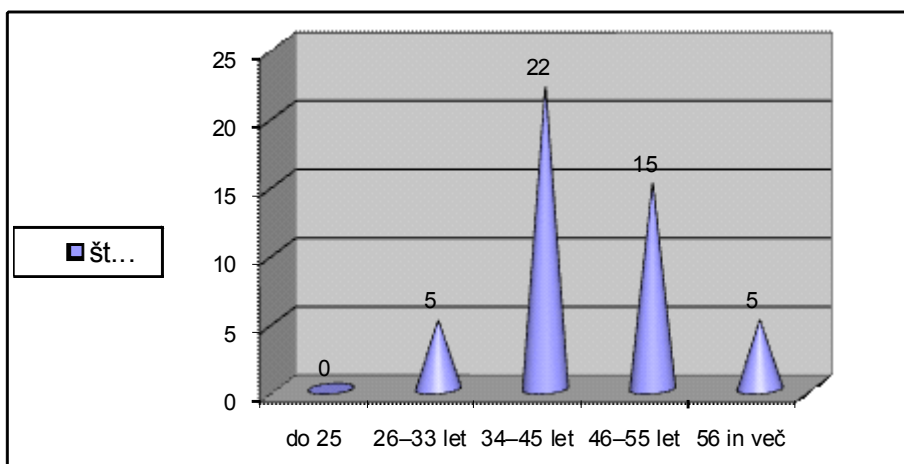
### 6.1.1 Spol zaposlenih



Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu v Savatech, d. o. o.

Anketo je izpolnilo 8 moških in 39 žensk. Kot vidimo iz tabele, je v populaciji vzorca velika večina ženskega spola, kar 83 %, moškega spola pa je 17 %.

### 6.1.2 Starost zaposlenih

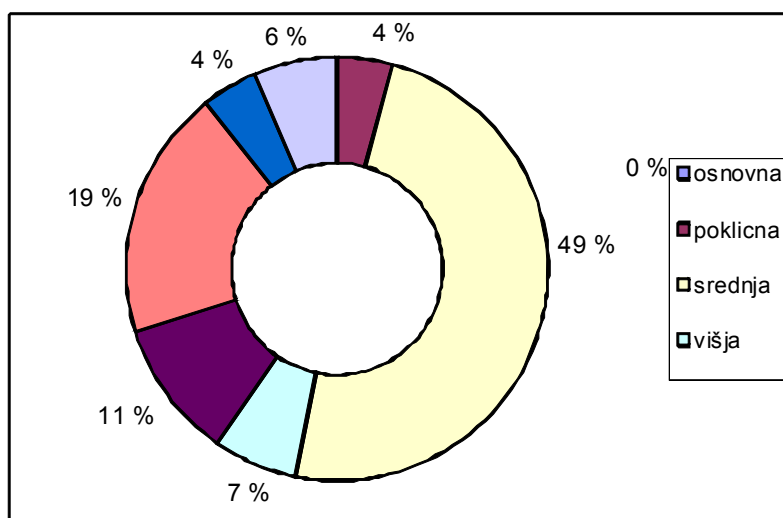


Graf 2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Savatech, d. o. o.

Največji odstotek anketirancev je srednjih let, saj je kar 46,8 % (22 oseb) starih med 34 in 45 let in 31,9 % (15 oseb) med 46 in 55 let. Mlajših od 33 let je 10,6 % (5 oseb), prav tako je 10,6 % (5 oseb) starih 56 let ali več. V starostni kategoriji do 25 let ni bilo nobenega anketiranca.



### 6.1.3 Izobrazba zaposlenih



Graf 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v Savatech, d. o. o.

Kot vidimo iz grafa, je velika večina anketirancev, 50 % (23 oseb), s srednjo izobrazbo. Anketirancev z univerzitetno izobrazbo je 19 % (9 oseb), z visoko izobrazbo 11 % (5 oseb), z doktoratom (3 osebe) in višjo izobrazbo (3 osebe) pa jih je bilo po 6 %. Magistrov (2 osebi) in poklicno izobraženih (2 osebi) pa po 4 %. Med anketiranci ni bilo nobenega z osnovno izobrazbo.

## 6.2 Rezultati raziskave motivacijskih dejavnikov

### Lestvica delovnih motivov

V raziskavi, v katero smo zajeli podjetje Savatech, d. o. o., smo kot pripomoček za zbiranje podatkov o motiviranosti zaposlenih uporabili lestvico delovnih motivov (Pogačnik, 1997), ki je bila leta 1992 razvita za namene obsežnejše raziskave organizacijske klime. To lestvico bomo uporabili, ker nas zanima, kateri so tisti temeljni delovni motivi, h katerim zaposleni najbolj težijo v določeni delovni situaciji. S tem bomo ugotovili, katerim delovnim motivom zaposleni pripisujejo večjo vrednost. Lestvica je podrobneje predstavljena v Prilogi 1.

Uporabljena lestvica je enako uporabna za spoznavanje delovnih motivov tako posameznika kot tudi skupine. Nas zanima predvsem skupinska uporabnost omenjene lestvice.

Lestvica vsebuje naslednjih 15 delovnih motivov:

- dobre delovne razmere,
- lahko delo, ki mu je človek brez težav kos,
- dobre možnosti napredovanja,
- dobra obveščenost o dogodkih v podjetju,
- dobra plača in druge materialne ugodnosti,
- dobri odnosi s sodelavci,

- soodločanje pri delu in poslovanju,
- stalnost zaposlitve,
- dobre možnosti strokovnega razvoja,
- svoboda in samostojnost pri delu,
- ugled dela,
- ustvarjalno delo,
- varno delo,
- dober vodja,
- zanimivo delo.

Zaposleni lahko motive na lestvici kvečjemu rangira, in sicer po pomembnosti od tistega, kateremu pripisuje največji pomen, do najmanj pomembnega. To reši problem podajanja absolutnih ocen tem motivatorjem, saj bi bilo človeku na primer zelo težko z ocenami od 1 do 10 oceniti, kakšna je pomembnost posameznega motivatorja, saj so vsi zelo pomembni.

Lestvica delovnih motivov uporablja tehniko prisilne izbire, tako da zahteva od subjekta, da vrednote oziroma motive rangira. S postavljanjem enega pred drugega izraža njihovo relativno pomembnost oziroma prioriteto (Pogačnik 1997, stran 20).

Za potrebe diplomskega dela smo lestvico delovnih motivov nekoliko poenostavili, saj bi se lahko ob preveliki zapletenosti lestvice pojavile težave pri razumevanju vprašalnika med zaposlenimi. Kljub vsemu smo se držali naslednjih osnovnih načel uporabe lestvice:

- zajema 15 temeljnih motivacijskih dejavnikov,
- temeljnih motivacijskih dejavnikov ne razbijamo na poddejavnike,
- zaposleni lahko dejavnike le rangirajo,
- zaposleni ocenjujejo pomembnost motivacijskih dejavnikov.

Lestvico delovnih motivov smo uporabili anonimno, ker nas zanimajo samo skupinski rezultati. Pri tem je treba poudariti, da so ob anonimnih anketah rezultati bolj realni kot v anketah, ki niso anonimne. Problem je v tem, da je z anketo treba pridobiti določene podatke o zaposlenem, kot so njegova starost, stopnja izobrazbe in spol zaposlenega, ki so potrebni za analizo rezultatov ankete. Na realnost rezultatov vplivajo tudi drugi pogoji, med katerimi je zelo pomembno zaupanje zaposlenih izvajalcu ankete.

### Obdelava podatkov

Po opravljeni anketi smo se najprej lotili analize podatkov o motivacijskih dejavnikih. Obdelali smo jih v naslednjem zaporedju:

- Dobljene rezultate smo zapisali v tabelo (glej prilogo 1 in 2), s pomočjo katere smo lahko ugotovili, koliko zaposlenih je pripisalo enako pomembnost določenemu dejavniku. Tabelo smo uporabili tudi za kontrolo dobljenih rezultatov.
- Izračunali smo še aritmetično sredino za vsak motivacijski dejavnik, na podlagi katere smo vse te dejavnike rangirali in tako dobili lestvico delovne motivacije.

Rang	Dejavniki motivacije	Aritmetična sredina
1	Dobra <i>plača</i> in druge materialne ugodnosti	4,4
2	Dobri odnosi s <i>sodelavci</i>	4,4
3	<i>Zanimivo</i> delo	5
4	<i>Ustvarjalno</i> delo	6,6
5	<i>Svoboda</i> in samostojnost pri delu	6,9
6	Dobre <i>delovne razmere</i>	7
7	<i>Stalnost</i> zaposlitve	7,1
8	Dober <i>vodja</i>	7,4
9	<i>Soodločanje</i> pri delu in poslovanju	8,6
10	Dobre možnosti <i>strokovnega razvoja</i>	8,9
11	<i>Varno</i> delo	9,4
12	<i>Ugled</i> dela	10,5
13	Dobra <i>obveščенost</i> o dogodkih v podjetju	10,6
14	Dobre možnosti <i>napredovanja</i>	10,9
15	<i>Lahko delo</i> , ki mu je človek brez težav kos	12,4

Tabela 1: Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketirancev moškega spola

Anketiranci kot najpomembnejši dejavnik motivacije izpostavljajo dobro plačo, enako so jim pomembni dobri odnosi, na tretje mesto postavljajo zanimivo delo, na četrto ustvarjalno delo ter na peto svobodo in samostojnost pri delu. Opisanih je prvih pet rangov kot najpomembnejših za anketirance. V nadaljevanju so se zvrstili dejavniki: dobre delovne razmere, stalnost zaposlitve, dober vodja, soodločanje pri delu in poslovanju, dobre možnosti strokovnega razvoja, varno delo enako kot pri ženskah, ugled dela, dobra obveščенost o dogodkih v podjetju, dobre možnosti napredovanja.

Rang	Dejavniki motivacije	Aritmetična sredina
1	Dobri odnosi s <i>sodelavci</i>	4
2	Dobra <i>plača</i> in druge materialne ugodnosti	4,1
3	<i>Zanimivo</i> delo	6,2
4	Dobre možnosti <i>napredovanja</i>	6,3
5	<i>Ustvarjalno</i> delo	6,4
6	<i>Stalnost</i> zaposlitve	6,8
7	Dobre možnosti <i>strokovnega razvoja</i>	7,1
8	<i>Svoboda</i> in samostojnost pri delu	7,6
9	Dobre <i>delovne razmere</i>	7,8
10	Dober <i>vodja</i>	7,9
11	<i>Varno</i> delo	9,7
12	<i>Soodločanje</i> pri delu in poslovanju	10,5
13	<i>Ugled</i> dela	10,6
14	Dobra <i>obveščенost</i> o dogodkih v podjetju	11,4
15	<i>Lahko delo</i> , ki mu je človek brez težav kos	13,8

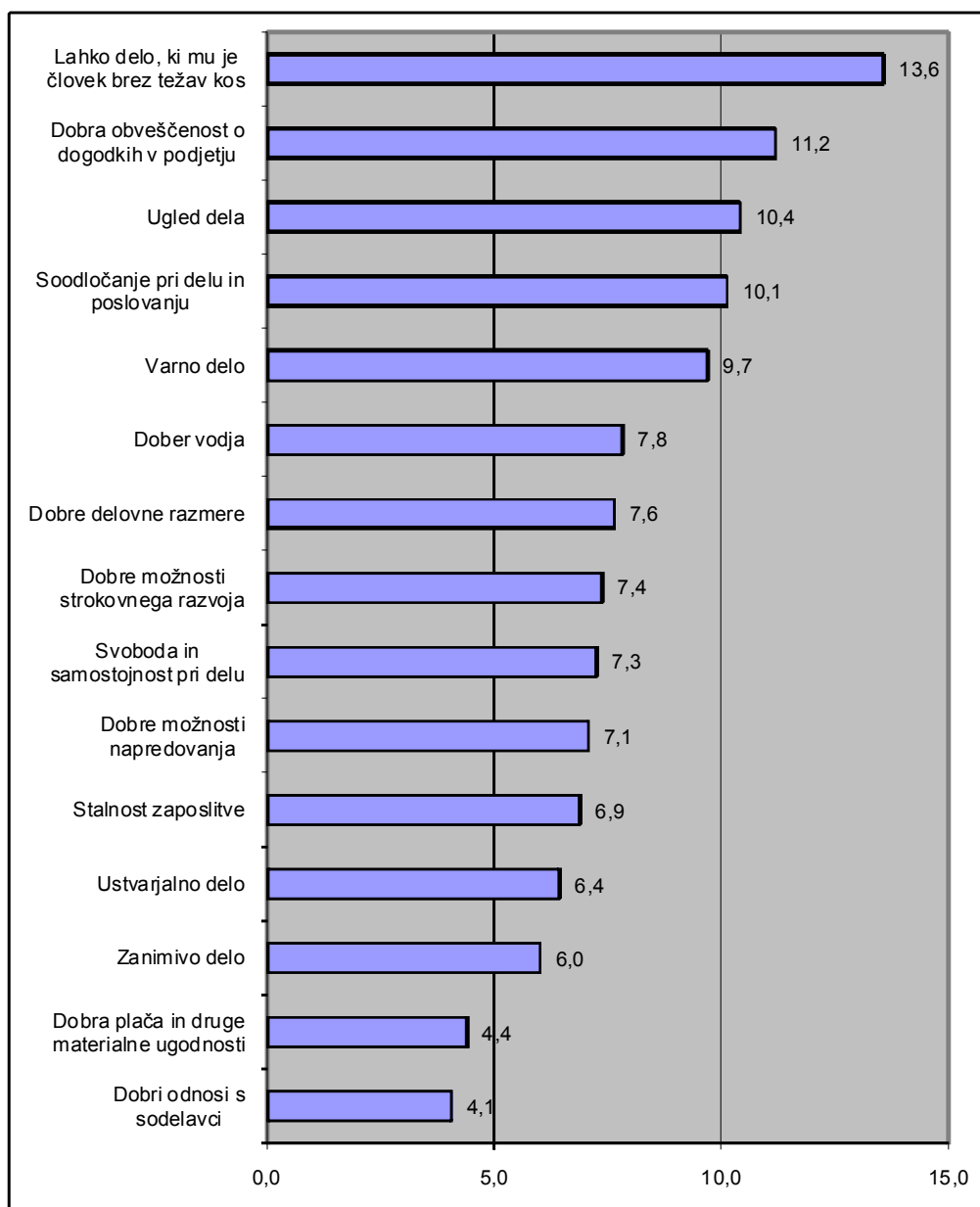
Tabela 2: Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketirancev ženskega spola

Za anketiranke so za razliko od anketirancev najpomembnejši dejavnik motivacije dobri odnosi s sodelavci, na drugo mesto pa postavljajo dobro plačo in druge

materialne ugodnosti. Na tretjem mestu jim je enako kot anketirancem moškega spola pomembno zanimivo delo. V nadaljevanju so se zvrstili dejavniki dobre možnosti napredovanja, ustvarjalno delo, stalnost zaposlitve, dobre možnosti strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, dobre delovne razmere, dober vodja. Na enajsto mesto pa postavljajo moški in ženske varno delo. Nadaljuje se s soodločanjem pri delu in poslovanju, ugledom dela, dobro obveščenostjo o dogodkih v podjetju.

Anketiranci, tako moški kot ženske, si pri svojem delu najmanj želijo lahkega dela. Verjetno jih tako delo dolgočasi in za opravljanje težje najdejo motivacijo. Hkrati je lahko delo tudi tisto, ki je verjetno manj cenjeno med zaposlenimi. Kot kaže, je lahko delo resnično tisto, ki bi se mu zaposleni vseh poklicev najraje izognili in ga ne želijo.

Pri anketirankah je dokaj pomemben dejavnik dobre možnosti napredovanja, ki ga uvrščajo na četrto mesto. Pri anketirancih pa je na štirinajstem mestu. Taka očitna razlika pomeni, da je možno, da moški lažje napredujejo kot ženske in se one čutijo prikrajšane pri napredovanju.



Graf 4: Skupna analiza (moški, ženske) pomembnosti motivacijskih dejavnikov vseh anketirancev

Rang	Dejavniki motivacije	Aritmetična sredina	Moški	Ženske
1	Dobri odnosi s <i>sodelavci</i>	4,1	2	1
2	Dobra <i>plača</i> in druge materialne ugodnosti	4,4	1	2
3	<i>Zanimivo delo</i>	6,0	3	3
4	<i>Ustvarjalno delo</i>	6,4	4	5
5	<i>Stalnost</i> zaposlitve	6,9	7	6
6	Dobre možnosti <i>napredovanja</i>	7,1	14	4
7	<i>Svoboda</i> in samostojnost pri delu	7,3	5	8
8	Dobre možnosti <i>strokovnega razvoja</i>	7,4	10	7
9	Dobre <i>delovne</i> razmere	7,6	6	9
10	Dober <i>vodja</i>	7,8	8	10
11	<i>Varno delo</i>	9,7	11	11
12	<i>Soodločanje</i> pri delu in poslovanju	10,1	9	12
13	<i>Ugled dela</i>	10,4	12	13
14	Dobra <i>obveščенost</i> o dogodkih v podjetju	11,2	13	14
15	<i>Lahko delo</i> , ki mu je človek brez težav kos	13,6	15	15

Tabela 3: Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov vseh anketirancev

Rezultati ankete vseh anketirancev (moški, ženske) so enaki kot rezultati po obeh spolih pri:

- ❖ *zanimivem delu*,
- ❖ *varnem delu*,
- ❖ *lahkem delu*, ki mu je človek brez težav kos.

Edini motiv, ki je pri moških in v skupni tabeli na istem mestu, je *ustvarjalno delo* (4). Pri primerjavi žensk s skupno tabelo pa je bistveno večje število motivov na enakih mestih uvrstitve po pomembnosti (*dobri odnosi s sodelavci*, *dobra plača in druge materialne ugodnosti*, *dobre delovne razmere*, *dober vodja*, *soodločanje pri delu in poslovanju*, *ugled dela*, *dobra obveščенost o dogodkih v podjetju*). To pa je posledica večjega števila žensk v skupnem vzorcu anketirancev.

### 6.3 Delovno zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki, torej odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo, takrat ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika najvišja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti. Vendar številne raziskave o njegovem vplivu na delovno uspešnost vzročne povezave niso potrdile. Zadovoljni delavci so lahko visoko, nizko ali povprečno uspešni. Bolj drži obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost. Stopnja splošnega zadovoljstva, ki je pogojena z zaznavanjem vsakega posameznika, je sicer zanimiv kazalec, kaj se dogaja v podjetju. Vedno bolj pomembna pa postaja povezava zadovoljstva z rezultati pri delu. Tako so pri

spremljanju zadovoljstva ključna vprašanja o tem, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter dosegajo uspeh pri delu. To namreč vpliva tako na njihovo zadovoljstvo kot na uspešnost podjetja (Zupan 2001, stran 104–105).

Pomena zadovoljstva pri delu se zavedajo tudi slovenska podjetja, zato redno spremljajo različne kazalce in glede na rezultate uvajajo ustrezne ukrepe. Na ravni posameznika vodje spremljajo zadovoljstvo predvsem v letnem pogovoru s sodelavcem, za celotno podjetje pa z anketami (Zupan 2001, stran 105).

Lestvica delovnega zadovoljstva (priloga 2), s katero bomo preverili zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju, obsega istih 15 temeljnih delovnih motivov kot lestvica delovnih motivov, vendar pri njej zaposleni ne označujejo, kaj je zanje pomembno, ampak v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni. Svoje zadovoljstvo zaposleni ocenjujejo na petstopenjski skali, na kateri so stopnje označene numerično in grafično. Povprečje ocen vseh zaposlenih v podjetju izraža globalno delovno zadovoljstvo (Pogačnik 1997, stran 12).

Če je z absolutno oceno človeku zelo težko označiti, koliko je zanj pomembna na primer plača, pa z absolutno oceno ni prav nič težko označiti zadovoljstva z delovno situacijo, torej koliko je zadovoljen npr. s svojo plačo. Tu pa absolutna ocena npr. na grafično-numerični skali od 1 do 5 lahko izraža različne stopnje, in sicer od nezadovoljstva do zadovoljstva. Tako je bila iz istih postavk, kot jih vsebuje lestvica delovnih motivov, narejena lestvica delovnega zadovoljstva. Iste postavke so bile vzete zaradi možnosti primerjave izsledkov, zbranih z enim in drugim pripomočkom (Pogačnik 1997, stran 20).

### **6.3.1 Zadovoljstvo anketirancev s posameznim dejavnikom**

#### Lestvica delovnega zadovoljstva

Potem ko so bili izbrani temeljni delovni motivi in ko je bila izdelana lestvica delovnih motivov, je bilo naravno, da smo sestavili še lestvico, ki naj bi zadovoljstvo s posameznimi motivatorji merila neposredno z večstopenjsko numerično ocenjevalno lestvico, v kateri smo ohranili iste temeljne motive.

Razlika je pomembna, ker so na lestvici delovnih motivov postavke napisane v zaželeni, pozitivni obliki, na primer:

- ❖ Dobra *plača* in druge materialne ugodnosti.

Na lestvici delovnega zadovoljstva pa so isti motivi navedeni brez besed, ki označujejo pozitiven namen, torej samo:

- ❖ *Plača* in druge materialne ugodnosti.

Edina večja razlika med postavkami na eni in drugi lestvici je pri motivu:

- ❖ *Lahko delo*, ki mu je človek brez težav kos.

Nevtralna ubeseditev tega motiva bi bila neprimerna, saj ne moremo reči *lahkost dela*, zato se ta postavka na lestvici glasi:

- ❖ *Zahtevnost dela* (fizična in psihična).

Za obdelavo rezultatov, ki smo jih zbrali z anketo med zaposlenimi o zadovoljstvu zaposlenih z delovno situacijo, bomo v nadaljevanju izdelali tabelo, v kateri so prikazani rezultati, pridobljeni z anketo. Za vse anketirance bomo rezultate prikazali v tabeli in grafu.

	1	2	3	4	5	Aritmetična sredina
Možnosti napredovanja	9	13	12	11	2	2,7
Plača in druge materialne ugodnosti	4	17	17	8	1	2,7
Soodločanje pri delu in poslovanju	2	9	22	11	3	3,1
Obveščenost o dogodkih v podjetju		3	28	14	2	3,3
Ugled dela	1	5	21	17	3	3,3
Ustvarjalnost dela		6	19	18	4	3,4
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	2	4	11	29	1	3,5
Možnosti strokovnega razvoja	1	4	17	19	6	3,5
Svoboda in samostojnost pri delu		5	15	23	4	3,6
Neposredni vodja		6	13	20	8	3,6
Zanimivost dela		5	12	25	5	3,6
Delovne razmere		3	7	32	5	3,8
Varnost dela		1	9	26	11	4
Stalnost zaposlitve			7	29	11	4,1
Odnosi s sodelavci			7	26	14	4,1

Tabela 4: Rezultati analize zadovoljstva vseh anketirancev

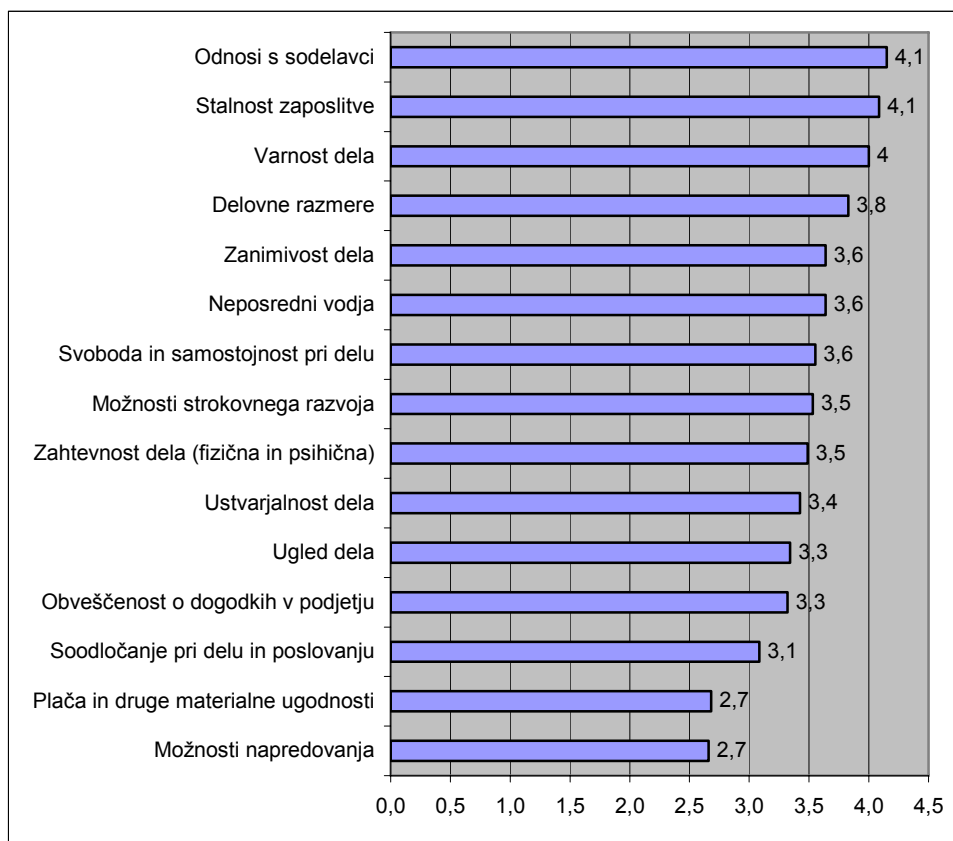
*Kot pravi pravilo, nezadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 20 % ocen v kategorijah 1 in 2.*

Iz prikazanih rezultatov je razvidno, da obstaja izrazito nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja (46 %), s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi (45 %) ter s soodločanjem pri delu in poslovanju (23 %).

*Zadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 50 % ocen v kategorijah 4 in 5 (Pogačnik, 1997).*

Če sledimo temu pravilu, vidimo, da so anketiranci zelo zadovoljni z odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve (85 %). Nekoliko manj so zadovoljni z delovnimi razmerami in varnostjo pri delu (79 %). Zadovoljstvo začne padati pri zanimivosti in zahtevnosti dela (64 %), sledi neposredni vodja (59 %), svoboda in samostojnost pri delu (57 %). Na meji zadovoljstva pa so možnosti strokovnega razvoja (53 %).





Graf 5: Zadovoljstvo anketirancev s posameznim dejavnikom

## 7 SKLEP

Analiza motivacijskih dejavnikov v podjetju nas je pripeljala do nekaterih spoznanj. Najpomembnejše je zagotovo to, da na motiviranost zaposlenih vplivajo številni dejavniki, ki jim anketiranci pripisujejo različen pomen. To je odvisno predvsem od izobrazbe, spola in starosti zaposlenega.

Vsako podjetje teži k izboljšanju svojih poslovnih rezultatov. Zelo pomemben delež pri tem predstavlja motivacija zaposlenih, ki lahko dejansko veliko več prispeva k uspešnosti poslovanja podjetja v delovno intenzivnejših panogah in tudi rezultati so v teh podjetjih hitreje vidni.

Zato smo v nalogi proučili motivacijske dejavnike zaposlenih v obravnavanem podjetju, s čimer naj bi ugotovili, kaj je za zaposlenega bolj in kaj manj pomembno pri opravljanju njegovega dela. Da pa ne bi ostali zgolj pri rangiranju dejavnikov, smo izmerili še zadovoljstvo zaposlenih s posameznim od njih, saj lahko le tako, da vemo, s katerim dejavnikom zaposleni niso zadovoljni, podamo določene smernice za vnaprej.

Rezultati obeh analiz nam bodo v pomoč priti do ugotovitve, kateri dejavniki delovne motivacije so najpomembnejši za zaposlene in kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s temi dejavniki, saj je za izboljšave treba izbrati dejavnike, ki so rangirani pri vrhu tabele, torej so zaposlenim najpomembnejši in imajo najnižje ocene zadovoljstva zaposlenih. To bi omogočilo kratkoročno največje izboljšanje motivacije zaposlenih in s tem posledično verjetno tudi boljše delovne rezultate zaposlenih.

Najbolj kritična dejavnika, ugotovljena iz rezultatov ankete zadovoljstvo zaposlenih, sta:

- možnosti napredovanja in
- plače in druge materialne ugodnosti.

Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov so nam pokazali, da zaposlenim največ pomenijo dobra plača in druge materialne ugodnosti, saj lahko z njimi zadovoljijo svoje številne potrebe. Nadalje sta tukaj dejavnika, ki imata največji vpliv na delovno klimo, to sta dobri odnosi s sodelavci in zanimivo delo.

Anketiranci si na svojem delovnem mestu najmanj želijo lahkega dela, saj ga tako moški kot ženske postavljajo na zadnje mesto.

Pomembno je, da se podjetje zave pomembnosti zaposlenih. Danes živimo v obdobju, ko se je treba hitro prilagajati svetu in družbi, zato je pomembno, kako zaposlene vzpodbuditi, da bi bila podjetja čim bolj uspešna in konkurenčna. Podjetja potrebujejo ljudi, ki so dojemljivi za spremembe, ki so se pripravljene stalno usposabljanje in izobraževati. Tako bodo podjetja čim bolj uspešna in konkurenčna.

Da ljudi motiviramo za delo, ni potrebno veliko. Potrebujemo prijazno delovno okolje, prijazen pristop nadrejenih, malo dobre volje ter dobro komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.

*»Z vztrajnim delom, poštenimi nameni ter odkritimi odnosi s sodelavci lahko dosežemo marsikateri še tako težko dosegljiv cilj (Organon 2008, stran 6).«*

## LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Černetič, M. (2007) Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.

Denny, R. (1997) O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Jurman, B. (1981) Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Keenan, K. (1996) Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga.

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

Lipičnik, B. (1996) Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, S. (1987) Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, S. (1998) Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S. (2002) Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mumel, D. (1999) Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Musek, J. (1982) Osebnost. Ljubljana: Univerzum.

Pečjak, V. (1987) Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Pogačnik, V. (1997) Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost.

Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993) Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Traven, S. (2001) Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba.

Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek), Moderna organizacija, Kranj.

Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba.

Spletne strani:

[http://www.sava.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=48](http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=48),  
1. 04. 2008

[http://www.sava.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=5](http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=5),  
1. 4. 2008

[http://www.sava.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=179&Itemid=5](http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=179&Itemid=5), 6.  
6. 2008

[http://www.sava.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=97&Itemid=136](http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=97&Itemid=136),  
16. 4. 2008

Revije:

Revija Kapital (2004), št. 333, 14. 6. 2008

Revija Organon (2008), št. 9, 17. 6. 2008

## PRILOGE

### Priloga 1: Anketni vprašalnik



**B&B**  
**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

***B&B izobraževanje in usposabljanje d.o.o.***  
***OE Višja strokovna šola v Kranju***

**ANKETNI VPRAŠALNIK**  
**pri diplomski nalogi:**

## MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Spoštovani!

Sem Mateja Pejašinič in zaključujem študij na višji strokovni šoli B&B v Kranju, smer poslovni sekretar. V svojem diplomskem delu obravnavam področje motiviranosti zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o., kjer ste zaposleni tudi Vi.

Prosim Vas za sodelovanje in da iskreno odgovorite na zastavljeni vprašalnik. Anketa je anonimna, zato Vas prosim, da se nanjo ne podpisujete. Zbrani podatki in ugotovitve so sestavni del diplomskega dela in služijo zgolj temu namenu.

Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Mateja Pejašinič

## Priloga 2: Anketni vprašalnik o lestivici delovnih motivov

Podatki o zaposlenem (obkroži):

Spol

M      Ž

Vaša starost

Do 25 let  
Od 26 do 33 let  
Od 34 do 45 let  
Od 46 do 55 let  
56 let in več

Dokončana izobrazba

osnovna  
poklicna  
srednja  
višja  
visoka  
univerzitetna  
magisterij  
doktorat

Zaželena narava dela:

Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim vas, da spodaj naštete značilnosti razvrstite glede na to, kaj si pri delu najbolj želite.

Takšno delo bi želel/a. V tej koloni označite, kaj si pri delu najbolj želite. Pred za vas najpomembnejšo stvar pripišite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje, vse do zadnje, za vas najmanj pomembne stvari (15).

**TAKŠNO DELO BI ŽELEL/A:**

Dobre <i>delovne razmere</i>	1
<i>Lahko delo</i> , ki mu je človek brez težav kos	2
Dobre možnosti <i>napredovanja</i>	3
Dobra <i>obvešččenost</i> o dogodkih v podjetju	4
Dobra <i>plača</i> in druge materialne ugodnosti	5
Dobri odnosi s <i>sodelavci</i>	6
<i>Soodločanje</i> pri delu in poslovanju	7
<i>Stalnost zaposlitve</i>	8
Dobre možnosti <i>strokovnega razvoja</i>	9
<i>Svoboda</i> in samostojnost pri delu	10
<i>Ugled</i> dela	11
<i>Ustvarjalno</i> delo	12
<i>Varno</i> delo	13
Dober <i>vodja</i>	14
<i>Zanimivo</i> delo	15

**Priloga 3: Anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih z delovno situacijo**

Zadovoljstvo z delovno situacijo:

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z vsako od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni.

**STOPNJA ZADOVOLJSTVA**

	ZELO NEZADOVOLJNI	NEZADOVOLJNI	NITI ZADOVOLJNI, NITI NEZADOVOLJNI	ZADOVOLJNI	ZELO ZADOVOLJNI
<i>Delovne razmere</i>	1	2	3	4	5
<i>Možnosti napredovanja</i>	1	2	3	4	5
<i>Obveščenost o dogodkih v podjetju</i>	1	2	3	4	5
<i>Plača in druge materialne ugodnosti</i>	1	2	3	4	5
<i>Odnosi s sodelavci</i>	1	2	3	4	5
<i>Stalnost zaposlitve</i>	1	2	3	4	5
<i>Možnosti strokovnega razvoja</i>	1	2	3	4	5
<i>Svoboda in samostojnost pri delu</i>	1	2	3	4	5
<i>Ugled dela</i>	1	2	3	4	5
<i>Soodločanje pri delu in poslovanju</i>	1	2	3	4	5
<i>Ustvarjalnost dela</i>	1	2	3	4	5
<i>Varnost dela</i>	1	2	3	4	5
<i>Neposredni vodja</i>	1	2	3	4	5
<i>Zahtevnost dela (fizična in psihična)</i>	1	2	3	4	5
<i>Zanimivost dela</i>	1	2	3	4	5

**Hvala lepa za sodelovanje!**



**Priloga 4: Osnovni certifikat družini prijazno podjetje**



Pridobili smo osnovni certifikat  
**DRUŽINI PRIJAZNO  
PODJETJE**

Za lažje in boljše usklajevanje  
družinskega in poklicnega življenja.



Družini  
prijazno  
podjetje



Družini  
prijazno  
podjetje

**V Poslovni skupini Sava se zavedamo pomembnosti vprašanja, kako usklajevati poklicno in družinsko življenje, obenem pa tudi družbene odgovornosti do svojih zaposlenih in širše skupnosti, zato smo kot ena prvih slovenskih družb s ponosom pristopili k projektu Družini prijazno podjetje.**

**Po poti trajnostnega razvoja rastemo in udejanjamo Savine vrednote, med katerimi je tudi zdrav, zadovoljen in motiviran sodelavec. Naš uspeh se odraža tudi v zaupanju in podpori naše lokalne skupnosti, zato delujemo kot odgovoren partner in zaželen delodajalec.**



**Janez Bohorič**, predsednik uprave, Sava, d. d.:

"Zavedamo se, da so temelj naših dosežkov prav naši sodelavci, ki soustvarjajo uspeh Poslovne skupine Sava. Prizadevamo si za splošno rast kakovosti življenja zaposlenih in družbene skupnosti. Skrb za zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih ne more biti vezana zgolj na skrb zanje na delovnem mestu, zato spodbujamo tudi ustvarjalno in dejavno preživljanje prostega časa zaposlenih in njihovih družin."



**Tatjana Lozar**, direktorica Kompetenčnega centra Kadri, pravo in organizacija, Sava, d. d.:

"Po izkušnjah tujih držav, ki postopke certificiranja za Družini prijazno podjetje izvajajo že več let, so prednosti družini prijazne politike v podjetju povečanje motivacije zaposlenih, večja pripadnost podjetju in storilnost, večje zadovoljstvo in ublažitev stresa pri zaposlenih, zmanjšanje stroškov, povezanih s fluktuacijo zaposlenih, večanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih, kupcih in v družbi ter večanje konkurenčnosti podjetja. Prepričani smo, da bomo tovrstne učinke dosegli tudi v Poslovni skupini Sava. S tem bomo sledili naši strateški usmeritvi in poslanstvu - ustvarjanju nadvse privlačnih priložnosti za zaposlitev najboljših kadrov."

# PREDSTAVITEV

- **Dodatni dan plačanega dopusta za starše prvošolčkov.**  
 Starši prvošolčkov dobijo dodatni dan plačanega dopusta za prvi šolski dan v prvem razredu osnovne šole. Če sta v podjetju zaposlena oba od staršev, dobi dopust eden od njiju.  
 Ukrep bo začel veljati v letu 2008.
- **Koriščenje letnega dopusta v dejavnosti Turizem v poletnem času.**  
 Družbe v dejavnosti Turizem pri razporejanju letnega dopusta upoštevajo potrebe zaposlenih z družinami.  
 Začetek izvajanja ukrepa v letu 2007.
- **Ugodni popusti pri uporabi turističnih zmogljivosti Poslovne skupine Sava.**  
 Cenejše najemanje turističnih zmogljivosti v lasti Poslovne skupine Sava bo omogočeno v letu 2008.
- **Aktivno preživljanje prostega časa - organizacija in sofinanciranje.**  
 Družbe v Poslovni skupini Sava ponudijo zaposlenim in njihovim družinskim članom aktivno preživljanje prostega časa, tako da zaposlenim omogočijo cenejši nakup vstopnic za športne aktivnosti, kot so plavanje in različne skupinske vadbe. Prirejale bodo tudi planinske izlete. V ta namen ustanovljamo društva, v katerih bodo delovale različne sekcije.  
 Začetek izvajanja ukrepa v letu 2007.
- **Dan odprtih vrat Save.**  
 Družinske člane zaposlenih bomo povabili v podjetja, da bi spoznali delovno okolje staršev oziroma partnerjev.  
 Družinski dan bo v Panonskih termah v juniju 2007, v družbah na lokaciji Kranj oktobra 2007, v družbah Sava Hoteli Bled novembra 2007.



# PREDSTAVITEV

# ukrepov in aktivnosti

## ■ Obveščanje zaposlenih in zunanjih javnosti o poteku projekta:

- zunanje javnosti bomo redno obveščali o poteku projekta in o odzivnosti zaposlenih;
- znak Družini prijazno podjetje bomo uporabljali pri oglasih, namenjenih novim zaposlitvam;
- imenovali smo pooblaščenca projekta, ki v podjetjih skrbijo za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja;
- člani dveh projektnih skupin - za dejavnosti Turizem in Gumarstvo - bodo skrbeli za izvajanje ukrepov in dajali pobude za nove aktivnosti;
- za obveščanje zaposlenih o delovanju projekta bomo večkrat letno pripravili poseben bilten;
- za zaposlene v gumarskem delu na kranjski lokaciji bomo v letu 2008 namestili posebne informacijske terminale, po katerih bodo dobili informacije o projektu kot tudi tiste, ki so povezane z njihovim delovnim mestom.

## ■ Osveščanje vodstvenih delavcev o pomembnosti odnosa do zaposlenih in obveščanje o ukrepih družini prijaznega podjetja.

Obveščanje vodij o aktivnostih za uvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja in opozarjanje na prednosti in morebitne pomanjkljivosti. Pooblaščenca projekta vsaj dvakrat letno poročajo o njegovem poteku na seji sveta direktorjev, kolegijih družb in drugih sestankih.

## ■ Ugodnejši stanovanjski krediti.

Zaposleni že lahko pridobijo posojila pri Abanki Vipava, d. d.

## ■ Popusti pri izdelkih, ki jih dobavljajo naši dobavitelji.

Kupovanje različnih izdelkov s popusti bo omogočeno v letu 2008.



# ukrepov in aktivnosti



Družini  
prijazno  
podjetje

## KAJ POMENI CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

**Poslovna skupina Sava bo v vsakodnevno poslovno prakso uvedla ukrepe, ki bodo izboljšali pogoje družinskega življenja ter z uvajanjem družini prijazne politike omogočili zaposlenim lažje usklajevanje materinstva oziroma starševstva s službenimi obveznostmi.**

- Za to smo izbrali 14 ukrepov, ki veljajo za celotno Poslovno skupino Sava.
- Uvajanje ukrepov bo potekalo postopno, in sicer v naslednjih treh letih – od 2007. do 2010. Po tem času bomo izbrali skupino novih ukrepov.
- Izvajanje sprejetih ukrepov in dejavnosti bodo predstavniki Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve vsako leto presojali in preverjali njihovo uresničevanje.
- Začrtanih aktivnostih smo se lotili z navdušenjem in s polno odgovornostjo. Prepričani smo, da nam bo s takšnim delom uspelo pridobiti certifikat in da bomo z izbranimi ukrepi našim sodelavcem omogočili lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.



Realizacija: Korporativno komuniciranje Sava, d. d.; oblikovanje: Jana Lavtar; iletikoniranje: Jaro Novak; foto: arhiv Sava; tisk: Božnar in partner; junij 2007

## OSEBE ZA STIKE IN INFORMACIJE V ZVEZI S PROJEKTOM DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE:



Poslovna skupina Sava

### Za naše družbe na območjih Kranja in Ljubljane:

Irena Ropret, Sava Medical in storitve, d. o. o.  
tel. št.: 04 206 5714  
GSM: 051 383 073  
e-naslov: irena.ropret@sava.si

### Za družbe Panonskih term:

Nada Žunič, Terme 3000, d. d.  
tel. št.: 02 512 1382  
GSM: 031 328 578  
e-naslov: nada.zunic@terme3000.si

### Sava Hoteli Bled

Milka Hace, Grand hotel Toplice, d. o. o.  
tel. št.: 04 579 11 48  
GSM: 031 330 563  
e-naslov: milka.hace@hotel-toplice.si

## KAZALO SLIK

- Slika 1: Motivacijski krog (Černetič 2007, stran 222)  
Slika 2: Organigram Poslovne skupine Sava, povzet po spletni strani [www.sava.si](http://www.sava.si)  
Slika 3: Organigram podjetja Savatech, d.o.o. (Letno poročilo Savatech, d.o.o. 2007)

## KAZALO GRAFOV

- Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu v Savatech, d.o.o.  
Graf 2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Savatech, d.o.o.  
Graf 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v Savatech, d.o.o.  
Graf 4: Skupna analiza (moški, ženske) pomembnosti motivacijskih dejavnikov vseh anketirancev  
Graf 5: Zadovoljstvo anketirancev s posameznim dejavnikom

## KAZALO TABEL

- Tabela 1: Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketirancev moškega spola  
Tabela 2: Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketirancev ženskega spola  
Tabela 3: Rezultati analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov vseh anketirancev  
Tabela 4: Rezultati analize zadovoljstva vseh anketirancev