



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Strokovni sodelavec za poštni promet

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Mentorica: Barbara Galičič Drakslar, univ. dipl. ekon.

Lektorica: Maja Ipavec, univ. dipl. spl. jez.

Kandidatka: Barbara Pirc Baloh

Kranj, september 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Barbari Galičič Drakslar za vso pomoč pri nastajanju diplomske naloge.

Hvala tudi podjetju Pošta Slovenije d. o. o., ki je dalo soglasje za izvedbo ankete med zaposlenimi v PE Kranj.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Ipavec, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Še posebej se zahvaljujem možu, otrokoma in staršem, ki so mi stali ob strani tudi v najtežjih trenutkih.

Posebna zahvala gre moji prijateljici Daši Mesec, ki mi je pomagala pri urejanju diplomske naloge.

IZJAVA

»Študentka Barbara Pirc Baloh izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Barbare Galičič Drakslar.«

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

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Največji problem današnjega podjetništva je motivacija zaposlenih. Najpomembnejše pri oblikovanju motivacije je, da njen oblikovalec ne razmišlja o tem, kaj bi motiviralo njega, temveč poizkuša ugotoviti, kakšne so potrebe in želje zaposlenih. Upoštevati mora tudi, da so želje in potrebe različne glede na spol, starost, izobrazbo ...

V diplomski nalogi smo združili teorijo in prakso. V prvem delu smo opisali, kaj je motivacija, predstavili smo njene teorije ter dejavnike. V drugem delu smo opisali različne vidike dejavnikov in njihovo pomembnost pri motiviranju zaposlenih v podjetju Pošta Slovenije d. o. o., PE Kranj.

V raziskovalnem delu je sodelovalo 53 anketirancev, na podlagi njihovih odgovorov smo prišli do pridobljenih rezultatov. Z anketo smo ugotavljali, kako različni motivacijski dejavniki vplivajo na posameznika. Motivacijski dejavniki, ki smo jih uporabili, so povezani z delom (delo je zanimivo, enakomerno porazdeljeno, dobro organizirano ...), delovnim vzdušjem (odgovornost, monotonost, stimulacija ...), odnosi med zaposlenimi in pomembnostjo motivacijskih dejavnikov (plača, pohvala, dobri odnosi ...).

KLJUČNE BESEDE:

motivacija,
motivacijski dejavniki,
motiviranje zaposlenih,
plača,
zadovoljstvo pri delu.

ABSTRACT

The biggest problem of our business is employee motivation. The main in creating of motivation is that its designer does not think about what would motivate him, but trying to determinate what are the needs and aspirations of employees. The designer must also considering that this needs and aspirations are different between gender, age, education, etc.

We combined theory and practice in our thesis. In the first section we described what motivation actually is, presenting motivational theories and motivational factors. In the second part, we described various aspects of the factors and their importance in motivating the employees in company Pošta Slovenije d. o. o., buisness unit Kranj.

In research were included 53 respondents, from which we got the results. The survey was used to determinate how different motivational factors affecting to the individual. Motivational factors, which we used, were connected with the work (the work is interesting, evenly distributed, well organized, ...), the working atmosphere (responsibility, monotony, stimulation, ...), employee relations, the importance of motivational factors (salary, mention, good relationships, ...).

KEYWORDS:

motivation,
motivational factors,
employee motivation,
salary,
job satisfaction.

KAZALO

1	UVOD	1
2	METODE DELA.....	1
3	MOTIVIRANJE	2
3.1	OSNOVNI POJMI.....	2
4	ZAKAJ LJUDJE DELAJO?	3
5	MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
5.1	MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	4
5.2	Herzbergova motivacijska teorija.....	5
5.3	Problemsko motivacijska teorija	7
5.4	Frommova motivacijska teorija	8
6	BISTVO MOTIVIRANJA	8
6.1	KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM?	8
7	MOTIVACIJA ALI MANIPULACIJA?	9
8	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI IN NAGRADE	11
8.1	DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO	11
8.2	DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO DEMOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO ..	12
8.3	NOTRANJA ALI ZUNANJA NAGRADA.....	13
9	RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH	14
9.1	ANALIZA REZULTATOV.....	14
10	ZAKLJUČEK.....	25
11	VIRI IN LITERATURA.....	27
	PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	28
	KAZALO SLIK	32
	KAZALO TABEL.....	32
	KAZALO GRAFOV	32

1 UVOD

Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, in je ne znamo povsem pojasniti. Prava motivacija izvira iz ljudi samih. Naloga vodij je, da spoznajo svoje zaposlene, dinamiko človeške motivacije, da svoje delavce postavijo na ustrezna delovna mesta in jim omogočijo razvoj ter možnost ustvarjanja. Na ta način dosežejo zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Preživetje organizacije in njena rast sta odvisna od sposobnosti menedžerjev, da ugotovijo okolje in klimo, v katerem bo aktiven ves intelektualni kapital organizacije (Hay, 1999, str. 45).

Ljudi s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izvedejo neko akcijo, opravijo določeno delo ali izvršijo ukaz. Strah, pritisk in grožnje pa učinkujejo zgolj kratkoročno. Ko neposredni nadzor popusti, popusti tudi pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov. Motiviranje pa je pristop, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje rezultatov. Nemotivirani zaposleni se svojih nadrejenih bojijo in opravljajo delo, ker ga morajo. Motivirani pa svoje nadrejene spoštujejo in dosegajo uspehe zato, ker si to želijo. To predstavlja bistveno razliko med poraženci in zmagovalci v poslovnem svetu (Sang, 2001, str. 29).

Namen diplomske naloge je predvsem povečanje razumevanja procesa motiviranja, kar nam daje osnovo za uspešno ravnanje z ljudmi pri delu. To posledično podjetju olajša in izboljša odločanje, katerega končni produkt je uspešno poslovanje podjetja.

2 METODE DELA

Diplomska naloga bo temeljila na proučevanju teorije in prakse. V prvem delu bomo opisali, kaj je motivacija, predstavili bomo njene teorije ter dejavnike. V drugem delu bomo opisali različne vidike dejavnikov in njihovo pomembnost pri motiviranju. V zaključku so predstavljeni rezultati ankete, ki je bila opravljena v podjetju Pošta Slovenije d. o. o., PE Kranj.

Diplomska naloga obravnava in proučuje pripadnost podjetju, zanimivost dela in odnose med zaposlenimi.

Hipoteze diplomske naloge so:

- zaposleni čutijo pripadnost podjetju,
- delo, ki ga opravljajo, je zanimivo,
- odnosi med zaposlenimi so vedno slabši,
- največji motivator med zaposlenimi je plača.

3 MOTIVIRANJE

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

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih znanjih in sposobnostih delajo. Ljudje brez motivacije ne bi bili aktivni, tako pa ne bi zadovoljili raznovrstnih potreb, ki jih imajo. Motivacija za delo je pomembna tako za zaposlene kot za organizacijo, v kateri ljudje delajo. Ta vrsta motivacije pripomore, da ljudje na delu zadovoljujejo svoje potrebe in tako tudi cilje organizacije (Lipičnik, 1998, str. 184).

3.1 OSNOVNI POJMI

Veliko menedžerjev se že zaveda, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Zato je toliko bolj obžalovanja vredno, da niso sposobni dovolj motivirati tako pomembnega vira, ki vpliva tudi na konkurenčno sposobnost podjetja. Poleg tega ugotavljajo, da je ljudi čedalje težje »uporabljati« in uspešno voditi. Menedžerji se torej srečujejo s številnimi težavami, ki pa so včasih posledica njihovih prevelikih zahtev (Traven, 1998, str. 64).

V vsaki organizaciji je stalno prisotno vprašanje, kako motivirati zaposlene. Iz tega sledi, da motivacija še zdaleč ni enostavna, temveč je kompleksen in večdimenzionalen pojem. Osnovni mehanizmi pojasnjujejo motivacijo človeka kot motivacijo iz dveh razlogov: prvi je lahko notranje narave, imenovan »motiv«, drugi pa je lahko zunanje narave in ga imenujemo »motivacijski dejavnik« (Kavčič, 1989, str. 17).

Motiv – smoter, psihološko: vztrajna vedenjska težnja, ki jo spoznamo po tem, da človek skuša doseči kakšen cilj pod spremenjenimi zunanjimi pogoji, tudi če naleti na ovire. Motiv vzpodbudi človeka ali skupine ljudi k določenemu dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugje (Uhan, 2000, str. 30).

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakuje(jo) sam(i) in to tako kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oz. tudi motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike

negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od zelenih ciljev ali dejanj oziroma nespremenjenih obnašanj.

Cilj posameznika predstavlja interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih (Uhan, 2000, str. 11).

4 ZAKAJ LJUDJE DELAJO?

Vsa podjetja se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi delali bolj kvalitetno. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo. Pomembno pravilo pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da njen oblikovalec ne izhaja iz tega, kaj motivira njega, ampak poizkuša ugotoviti, kaj motivira zaposlene, kakšne so njihove potrebe in želje, ki so različne glede na spol, leta, starost, izobrazbo, status v družbi ... Kar nekoga močno motivira, drugemu lahko predstavlja le skromno motivacijo in temu primerno vlaga veliko manj energije za doseg cilja. Ključ do prave motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času. Sile motivacije niso univerzalne. So osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se spremenijo prioritete.

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, 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 odgovor na postavljeno vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma 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 takšnih, 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.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ene same človeške 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 človeške dejavnosti se ne smemo slepiti, da smo odkrili resnico o motivaciji za delo (Lipičnik, 1993, str. 40–41).

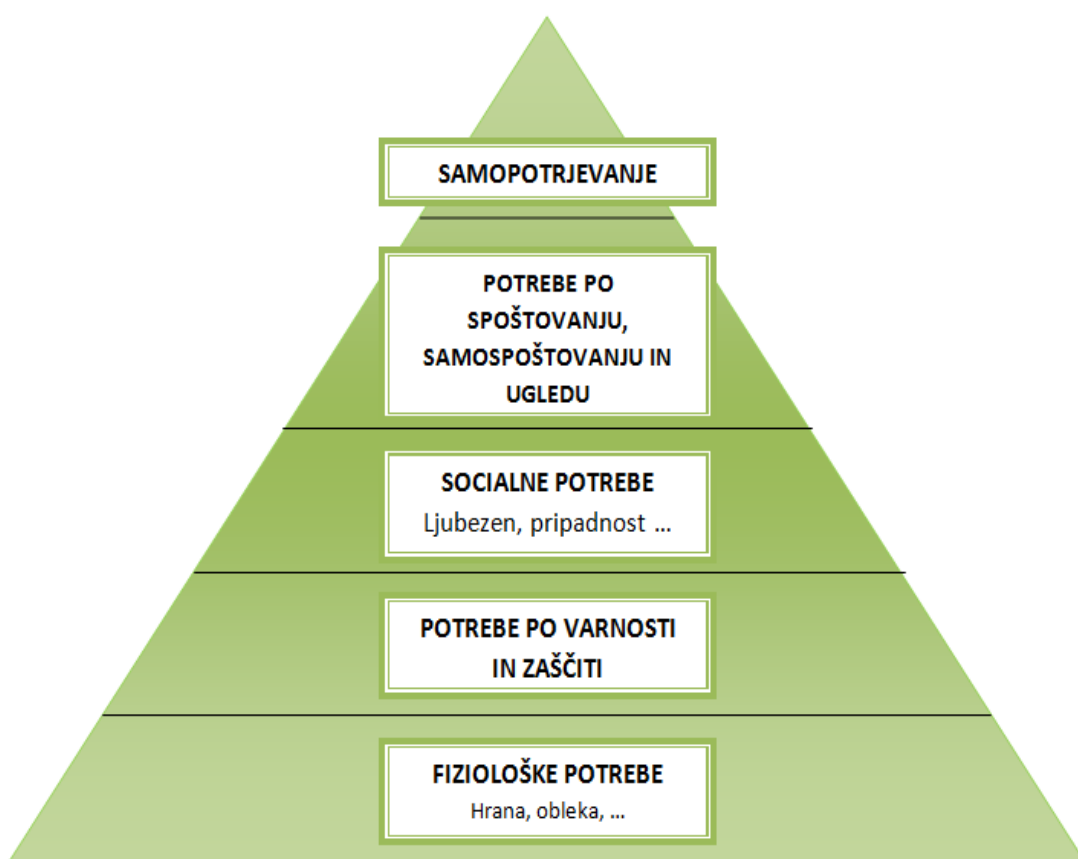
5 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Različni avtorji v svojih teorijah dajejo poudarek različnim dejavnikom motiviranja. Njihove motivacijske teorije se tako med seboj razlikujejo, pa vendar tudi dopolnjujejo. Najbolj znane in pomembne teorije o motivaciji so opisane v nadaljevanju.

5.1 MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb.

Menil je, da je človeška dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti, nato v določenem zaporedju sledijo ostale. Nekateri imenujejo te motive tudi fiziološke potrebe. To so osnovne človekove potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da organizem lahko sploh obstoji, to so potreba po hrani, vodi, kisiku. Če je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova dejavnost spet začne na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev. Maslow poudarja, da so človekove potrebe razvrščene v pet stopenj in jih človek tudi v tem vrstnem redu želi tudi zadovoljiti.



Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu
(Pirc Baloh, 2012)

Ljudje težijo k zadovoljevanju potreb korak za korakom, začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Če karkoli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo, da najprej zadovoljimo osnovne, preden se povzpnejo po lestvici potreb.

Motivacijska teorija Maslowa je za menedžerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi vprašanja, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji, v določenem obdobju, ugotovijo, kako najbolje motivirati vsakega posameznika. Poudariti je potrebno, da se želje spremenijo glede na organizacijo in čas, kar pomeni, da lahko v različnem času v isti organizaciji dobimo povsem drugačne rezultate.

5.2 Herzbergova motivacijska teorija

Navedena teorija vse motivacijske faktorje razdeli v dve skupini: motivatorje in higienike. Ta teorija se lahko imenuje tudi Herzbergova dvofaktorska teorija. Higieniki ali satisfaktorji ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in tako ustvarjajo pogoje za motiviranje.

Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbudijo ljudi k delu. Po Herzbergovi študiji bi lahko rekli, da ostajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizmi, s katerimi je lahko vplivati na učinkovitost, vsekakor pa teh dveh pojmov ne smemo zamenjevati. Avtor je s svojim proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti nemotivator (higieniki).



Slika 2: Prikaz higienikov in motivatorjev po Herzbergu (Rupret, 2009, str. 9)

Herzberg je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so povzročili največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili t. i. notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami.

To so predvsem:

- delovni dosežki,
- priznanja za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji,
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo je povzročila odsotnost t. i. zunanjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenimi,
- dobrih delovnih razmer,

- ustrezne plače,
- dobrih odnosov z delavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven.

Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa nam uspe vnesti higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo.

To pomeni, da se s primerno plačo in denarnimi nagradami lahko izognemo nezadovoljstvu zaposlenih, ne bodo pa ti zaradi tega pri delu zadovoljni (oziroma motivirani).

Ljudje imamo veliko potreb in te morajo biti zadovoljene, drugače pa ne moremo normalno delati. Če povežemo potrebe in motivacijske dejavnike, ugotovimo, da fiziološkim potrebam ustrezata predvsem motivacijska dejavnika, to sta plača in ustrezno zasebno življenje.

Potrebam po varnosti ustrezajo motivacijski faktorji:

- delovne razmere,
- zagotavljanje zaposlenosti,
- kakovost nadziranja.

Potrebo po pripadnosti lahko povežemo z medsebojnimi odnosi in politiko podjetja, potrebo po spoštovanju pa s statusom, napredovanjem in priznanjem. Najvišjo skupino potreb pa zadovoljimo z zanimivim delom, dosežki, z razvijanjem lastnih sposobnosti in s prevzemanjem odgovornosti. Samo zadovoljitev najvišje skupine potreb lahko sproži zadovoljstvo ljudi in njihovo motiviranost, zato lahko šele na tej stopnji govorimo o motivaciji. Če pa so zadovoljene samo nižje potrebe, so ljudje zadovoljni, niso pa motivirani.

5.3 Problemsko motivacijska teorija

Problemsko motivacijska teorija pravi, da problem človeku povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju, tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost. Ljudje razglasijo kakšno zelo neprijetno situacijo kar za problem, ob tem se počutijo zelo neprijetno in zato težijo k njegovi razrešitvi. Nemotivirani ljudje navadno nimajo ali ne vidijo problemov okoli sebe.

5.4 Frommova motivacijska teorija

Teorija trdi, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli ali radi kaj bili. Tiste, ki so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin (imeti), motiviramo z materialnimi sredstvi (plača), tiste, usmerjene k »biti«, pa z nematerialnimi sredstvi (ugled). »Imeti« in »biti« se med seboj ne izključujeta, temveč sta dve skrajnosti na isti lestvici. Erich Fromm trdi, da se ljudje vedejo v skladu s pričakovanji.

Menedžerjem je ta motivacijska teorija v veliko pomoč, saj ob poznavanju svojih zaposlenih lahko nagradijo tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem in tiste, ki bi radi nekaj imeli z denarjem.

6 BISTVO MOTIVIRANJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je tudi motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer, vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekakšno skrivnost. Menimo, da je to nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh z namenom, da bi pridobili moč in postali pripravljeni za ustvarjalno delo, v bistvu pa je motivacija bolj preprost pojem, saj odpira vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Veliko težje pa je najti pravi način za spodbudo in ohranjanje motivacije (Keenan, 1996, str. 5).

6.1 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 omogočalo 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 takšnega 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 okolje dobro počutili.

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene, in jih spodbujati k dobrem delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnost, v kateri si sami želijo dobro delati.

Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje:

- Delo bo opravljeno dovolj kakovostno v načrtovanih časovnih okvirih.
- Ljudje bodo radi opravljali svoje delo in se bodo počutili koristne.
- Ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo.
- Izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in je ne bo 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 visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate.

7 MOTIVACIJA ALI MANIPULACIJA?

Včasih se zdi, da je meja med motivacijo in manipulacijo zabrisana. Kdaj pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipulacije? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki je sicer morda ne bi opravil. Motivacija je dejanje opogumljanja nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti in končati sam. Ko nekoga motivirate k nekemu dejanju, gradite na njegovi skriti notranji želji, da bi to storil. Ko manipulirate z ljudmi, da jih pripravite k nekemu dejanju, ustvarite v njih lažjo željo, da bi to storili.

Če človek črpa svojo motivacijo za delo iz strahu, ga zelo lahko obvladujemo in manipuliramo z višino plače in s pomembnostjo naziva delovnega mesta, pri tem pa lahko svoja dejanja »opravičimo« z besedami, da dela v »varnem« podjetju in da službe danes niso več gotove.

Zavedati se moramo, da ljudje, ki delajo pod takimi pogoji, ne bodo nikoli v službi z dušo in telesom. Takšni ljudje, ki niso popolnoma zavezani podjetju, ne dajejo od sebe vsega in nujno delajo manj in slabše, kot bi lahko.

Osebo, ki črpa svojo motivacijo iz želje po dosežku, je nekoliko težje motivirati, a učinki so veliko trajnejši in večji. Oseba, ki si želi zdrav napredek na delovnem mestu, je večinoma motivirana že sama po sebi. Od delodajalca potrebuje znana pravila igre, ki se ne spreminjajo, jasne razlage poslovnih strategij in odločitev, resnične argumente za odločitve, ki se jih tičejo neposredno (npr. plača, naziv delovnega mesta, spisek delovnih nalog ...) in partnerski odnos. To so ljudje z zdravim odnosom do sebe in so zahtevni partnerji.

Dolgoročno je najboljši motivator za delo načrtno vzgajanje samospoštovanja in pozitivne samopodobe v zaposlenih.

Ljudje se morajo identificirati s cilji podjetja, da delajo dobro. Osnovno sredstvo motivacije je ustrezno plačilo. To omogoča ljudem eksistenco, ki je skladna z njihovim življenjskim statusom. Plačilo pa ni edini motivacijski faktor, zato ni mogoče pričakovati, da bodo ljudje toliko bolj produktivni, kolikor višje plačilo bodo prejeli od podjetja. V novejšem času poleg plačila v ospredje vstopajo tudi drugi motivacijski faktorji, še posebej:

- možnost strokovne in osebne rasti,
- spopadanje z izzivi na delovnem mestu,
- priznanja in nagrade za uspešno delo,
- neodvisno in zanimivo delo.

Med naštetimi dejavniki je najpomembnejša prav možnost osebne rasti in izobraževanja. Motivacijski proces se odvija v sodelovanju vodstva podjetja z zaposlenimi in kadrovskimi službami.

Vloga vodstva je, da komunicira z zaposlenimi in jim razloži cilje in strategije podjetja, skrbi za ključne kadre, sodeluje s kadrovsko službo, predvsem pa, da je tudi samo zgled zaposlenim. Zaposleni morajo pridobljena znanja uporabiti v praksi in jih prenašati na ostale sodelavce. Kadrovska služba ima pri tem procesu povezovalno vlogo.

Zelo pomembna pri procesu motivacije pa je tudi samomotivacija. Dolgoročno zaposlenega ne more motivirati nihče, saj je motivacija posledica dejavnosti, ki jo človek upravlja. Če je človek zadovoljen s svojim delovnim mestom in mu delo omogoča izkoriščanje njegovih talentov in potencialov, potem vam za dodatno motivacijo ni treba skrbeti. Podjetje mora posamezniku pomagati odkriti njegove talente in mu omogočiti delovno mesto, na katerem jih bo optimalno izrabljajal.

8 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI IN NAGRADE

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Dosežki in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega. Zveze med navadnimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovteten za motiviranje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen.

8.1 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

Dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo je veliko, po našem mnenju so najpomembnejši:

- Koristnost dela: ljudje, so zavzeti za delo, če vidijo, da so pomembni.
- Poznavanje dela: delavec, ki ne vidi cilja svojega dela, izgubi voljo do dela.
- Poznavanje rezultatov svojega dela: delavcem je treba postaviti svoje cilje in jih z rezultati dela tudi seznaniti. Nujno morajo vedeti, ali so svoje cilje sploh dosegli. Nepoznavanje rezultatov deluje demotivacijsko.
- Delovne razmere: slabe delovne razmere imajo negativen učinek, prav tako slabi medsebojni odnosi.
- Pohvala in graja: mnogi mislijo, da hvala pozitivno učinkuje, graja pa destimulira, vendar mnogokrat graja učinkuje pozitivno, a je učinek manjši kot pri pohvali.
- Tekmovanje s samim seboj, z namenom, da človek določene cilje preseže.
- Tekmovanje s sodelavci, če imajo enake možnosti za zmago. Storilnost ne raste, če ni resnega tekmeca ali so posledice zmage neopazne. Do najuspešnejšega tekmovanja pride v zdravem kolektivu. Bistvo kolektivnega tekmovanja je, da je cilj deljiv, da imajo od skupnega uspeha vsi korist.
- Sodelovanje: pomeni storilnost cele skupine, ne enega samega človeka.
- Ustvarjanje problemov: problem je stanje, ki človeka sili v akcijo. Vodje, ki se poslužujejo te metode, morajo paziti, da so ustvarjeni problemi rešljivi oziroma je njihova rešitev resnično potrebna.
- Plača: je sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določeno dejavnost.

Motivacijske dejavnike ločimo na:

- materialne:
 - ◆ denar (plača),
 - ◆ nedenarne nagrade (poslovne večerje, nagradni dopust, službeni avto, darila ...);

- nematerialne:
 - ◆ pohvale, graje,
 - ◆ nalaganje odgovornosti in dajanje priložnosti,
 - ◆ sodelovanje in postavljanje ciljev,
 - ◆ zanimivo delo.

8.2 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO DEMOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

Izpostavili bi predvsem tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Za uspešno delovanje vsakega podjetja je nujno potrebna sodelovanje vseh treh. Dobri nameni, da bi motivirali ljudi, se lahko včasih tudi izjalovijo.

To se dogodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel:

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in kaj veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladuj in kontroliraj situacijo.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve.
- Zavedaj se, da kot manager več že vse, kar je pomembno za delo.

Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom.
- če delavci dobijo vedno enako plačilo, ne glede na to, kaj in koliko so naredili.
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen.
- če plača izgubi prvotni namen in postane zgolj socialna podpora.

Še bi lahko naštevali napake, do katerih pride v podjetjih, ko vodje poskušajo motivirati delavce, vendar nikoli ne bi našteali vseh. Iz posledic bi lahko sklepali, da so napake vedno posledica ravnanja vodje.

Zato moramo ob vodenju neke skupine ljudi oziroma sodelavcev vedno upoštevati, da je motivacija zelo nestabilno stanje, ki se hitro spreminja in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Motivacija mora biti načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Izbirati moramo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, kajti orodja, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo nobenega učinka (Oman Fende, 2007).

Motiviranost delavcev je v precejšnji meri odvisna od načina vodenja vodilnih delavcev, ki naj bi bili sposobni pritegniti zaposlene k delu in jih spodbujati k doseganju delovnih uspehov, za te naloge pa morajo imeti ustrezno znanje, poznati obstoječe stanje motiviranosti, ozračje v kolektivu in zadovoljstvo delavcev.

Vodje se morajo še posebej zavedati dejstev:

- da s prenatrženimi in agresivnimi reakcijami lahko izzovejo samo še več agresije.
- da jih bodo delavci prezirali, če jih ne bodo spoštovali.
- da jih bodo sodelavci kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme.
- da jih ljudje, ki jim ne zaupajo, ne bodo cenili.
- da bodo pri delavcih le s težavo dosegli želeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli. Pravilo je, da nemotivirani vodja ne more motivirati drugih ...

8.3 NOTRANJA ALI ZUNANJA NAGRADA

Ljudi motivirata k dejanju dve vrsti nagrad:

- Notranje nagrade so naša neotipljiva čustva, ki nas motivirajo, npr. sreča, priznanje, izpolnitev, ljubezen, razumevanje, mir in odobravanje. Notranje nagrade so za dolgoročno motivacijo najbolj osrečujoče in najmočnejše. Vendar pa jih je najtežje izvajati, ker zahtevajo aktivno vlaganje čustvene energije.
- Zunanje nagrade so otipljivi predmeti, ki nas motivirajo, vključno z denarjem, priznanji, napredovanji in darili. Zunanje nagrade je zelo lahko dajati in so močni kratkoročni motivatorji. Njihova slaba stran je, da nas zasvojijo. Če te za neko dejanje motivira konkretna nagrada, jo pričakuješ tudi naslednjič, ko opraviš enako dejanje. Še slabše, ko se noviteta že obrabi, boš morda začel pričakovati več nagrad za enako količino vloženega truda.

9 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH

V prvem delu diplomske naloge smo s pomočjo literature prikazali teoretične osnove motivacije. Z raziskavo, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v podjetju Pošta Slovenije d. o. o., PE Kranj, smo ugotavljali, kakšno mnenje imajo zaposleni glede uporabe teorije motivacije v delovnem okolju.

Za zbiranje podatkov smo uporabili metodo zaprtega tipa ankete s pisnim načinom anketiranja, da je bila anketirancem zagotovljena anonimnost. Prednost pri izbranem načinu anketiranja je, da anketiranci na vprašanja odgovarjajo bolj realno, kot če bi morali v anketi navesti svoje osebne podatke.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo ugotavljali zadovoljstvo z opravljenim delom, delovnim vzdušjem, odnosi med zaposlenimi in pomembnostjo motivacijskih dejavnikov.

Vprašanja v anketnem vprašalniku so temeljila na zastavljenih hipotezah:

- H 1: zaposleni čutijo pripadnost podjetju,
- H 2: delo, ki ga opravljajo, je zanimivo,
- H 3: odnosi med zaposlenimi so vedno slabši,
- H 4: največji motivator zaposlenih je plača.

9.1 ANALIZA REZULTATOV

Aprila 2012 je bilo na 10 različnih pošt posredovanih 60 anketnih vprašalnikov, od tega smo dobili vrnjenih 53 vprašalnikov. Anketni vprašalnik je prikazan v prilogi diplomske naloge.

Ob koncu poslovnega leta 2011 je bilo v PE Kranj zaposlenih 529 oseb, na anketni vprašalnik pa je odgovorilo 53 oseb, kar predstavlja 10 % vseh zaposlenih na Gorenjskem.

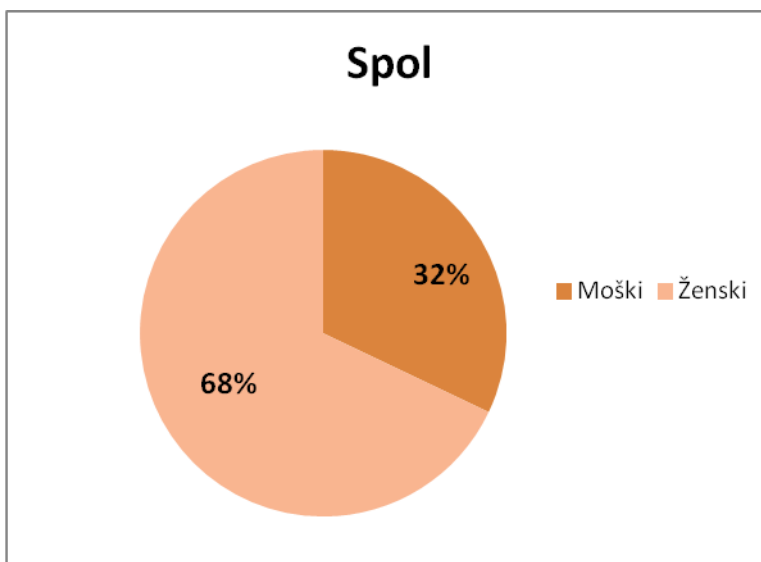
Spol	Moški	Ženski
Št. anketiranih	17	36
Št. v odstotkih	32 %	68 %

Tabela 1: Spol in število anketirancev

(Vir: Lasten)

Od vseh 53 anketirancev je bilo anketiranih 17 moških ter 37 žensk. Na poštah so zaposleni tako moški kot ženske. Moški večinoma opravljajo dela pismonošev, prevoz, ženske pa dela v manipulaciji oz. dela na poštah okencih.

Ker so anketo izpolnili anketiranci obeh spolov, lahko predpostavljamo, da smo v anketo zajeli anketirance, ki opravljajo različne vrste del.



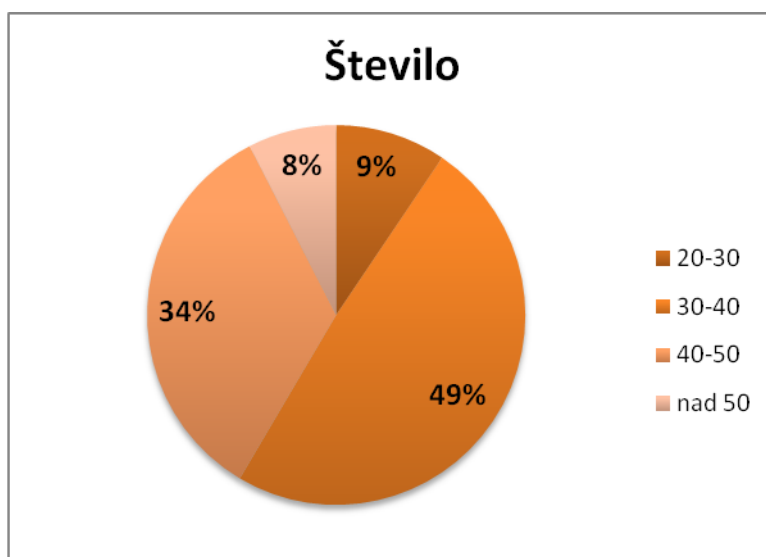
Graf 1: Spol anketirancev
(Vir: Lasten)

Starost	Število	Št. v odstotkih
Do 20	0	0 %
20–30	5	9 %
30–40	26	49 %
40–50	18	34 %
nad 50	4	8 %

Tabela 2: Starost anketirancev
(Vir: Lasten)

31 oseb, kar predstavlja 58 % anketiranih, je bilo mlajših od 40 let. 18 anketirancev je bilo starih od 40 do 50 let, 4 anketirani, kar predstavlja 8 % anketiranih, je bilo starejših od 50 let. Nihče od anketiranih ni bil mlajši od 20 let.

Ugotavljamo, da je bil anketiran mladi kader.



Graf 2: Starost anketirancev
(Vir: Lasten)

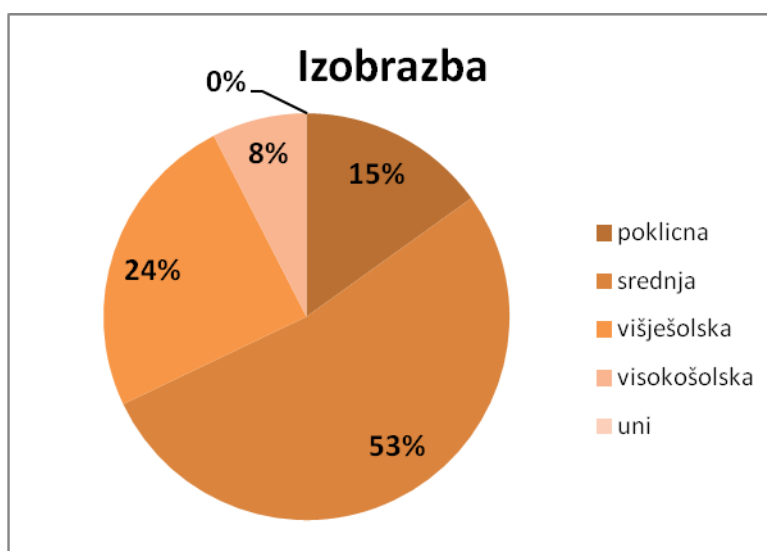
Šola	Število	Št. v odstotkih
Poklicna	8	15 %
Srednja	28	53 %
Višješolska	13	24 %
Visokošolska	4	8 %
UNI	0	0 %

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev
(Vir: Lasten)

8 anketirancev ima dokončano poklicno šolo, največ anketiranih pa ima srednješolsko izobrazbo. Slaba tretjina anketiranih ima pridobljeno višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. Med obravnavano populacijo ni bilo nikogar, ki bi končal univerzitetni program, saj na poštah ni sistematiziranih delovnih mest za končano univerzitetno izobrazbo.

Za opravljanje pismonoških in manipulativnih del je potrebna srednješolska izobrazba, za delovna mesta kontrolorja, vodje izmene ali upravnika pošte pa višja ali visokošolska izobrazba.

Ugotavljamo, da so bili v anketo vključena delovna mesta z različno stopnjo izobrazbe zaposlenih na poštah.



Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev
(Vir: Lasten)

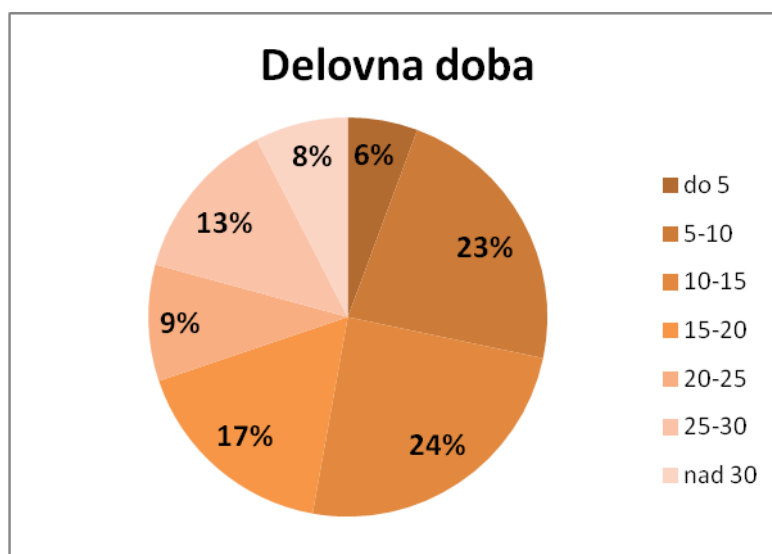
Delovna doba	Število	Št. v odstotkih
do 5	3	6 %
5–10	12	23 %
10–15	13	24 %
15–20	9	17 %
20–25	5	9 %
25–30	7	13 %
nad 30	4	8 %

Tabela 4: Delovna doba zaposlenih pri Pošti Slovenije d. o. o.
(Vir: Lasten)

Dobra polovica zaposlenih (53 %) je imela do 15 let delovne dobe, 9 delavcev (17 %) je imelo med 15 in 20 leti delovne dobe, 16 zaposlenih oz. 30 % anketiranih pa je imelo nad 20 let delovne dobe.

Število let delovne dobe je posredno navzkrižno povezano s starostjo. Večina delavcev je mlajših od 40 let, ima do 15 let delovne dobe in srednješolsko izobrazbo.

Če so se anketiranci zaposlili takoj po končani srednji šoli, ko so dopolnili 18 let, imajo 15 let delovne dobe in so stari 33 let.



Graf 4: Delovna doba zaposlenih pri Pošti Slovenije d. o. o.
(Vir: Lasten)

Trditve, ki se nanašajo na delo.	1 Sploh ne velja.	2 Ne velja.	3 Nekje vmes.	4 Velja.	5 Popolno- ma velja.
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	0	0	13	25	15
Delo je enakomerno porazdeljeno.	5	12	28	7	1
Delovni pogoji so dobri (delovna sredstva, oprema).	1	7	28	17	0
Naša služba je dobro organiziran kolektiv.	2	4	22	18	7
Čutim pripadnost firmi in sem ponosen/a, da sem tu zaposlen/a.	1	1	20	22	9
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in konkretno.	1	3	9	28	12
Vodja razume probleme povezane z delom in mi jih pomaga reševati.	2	4	12	23	12

*Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na delo
(Vir: Lasten)*

Velika večina anketiranih je mnenja, da je delo, ki ga opravljajo, zanimivo.

Da je delo enakomerno porazdeljeno, se delno strinja samo 28 anketiranih. Delo na poštah torej ni enakomerno razporejeno. Obseg dela je vezan po eni strani na storitve, ki jih opravljamo za naše uporabnike in na čas, ko se storitve opravljajo. Ugotavljamo, da je število storitev višje med 5. in 15. v mesecu; pismonoše imajo več pošiljk v dostavi zaradi pisem z računi, na poštnih okencih okrog 15. v mesecu, ko se plačujejo računi oz. položnice, potem obseg storitev nekoliko pade do konca meseca, ko se ob izplačilu pokojnin poveča predvsem obseg denarnih storitev (dvigi gotovine). Tudi časovno je obseg storitev po vrstah del neenakomerno razporejen, npr. ob torkih in petkih je dostava časopisa, ob ponedeljkih nenaslovljena direktna pošta (reklame) ...

Poštni uslužbenci upravljajo zelo raznoliko delo. Na večjih poštah je delo res malo bolj enolično, ker je porazdeljeno med delavce. Na manjših poštah pa je delo od prve do zadnje faze v rokah posameznega poštnega uslužbenca.

Anketirani so ocenili, da so delovni pogoji delno dobri (delovna sredstva, službena uniforma, oprema ...). Iz lastnih izkušenj povemo, da so anketiranci zelo zadovoljni z zagotovitvijo kvalitetnih službenih oblačil za pismonoše in z delovnimi sredstvi, ki

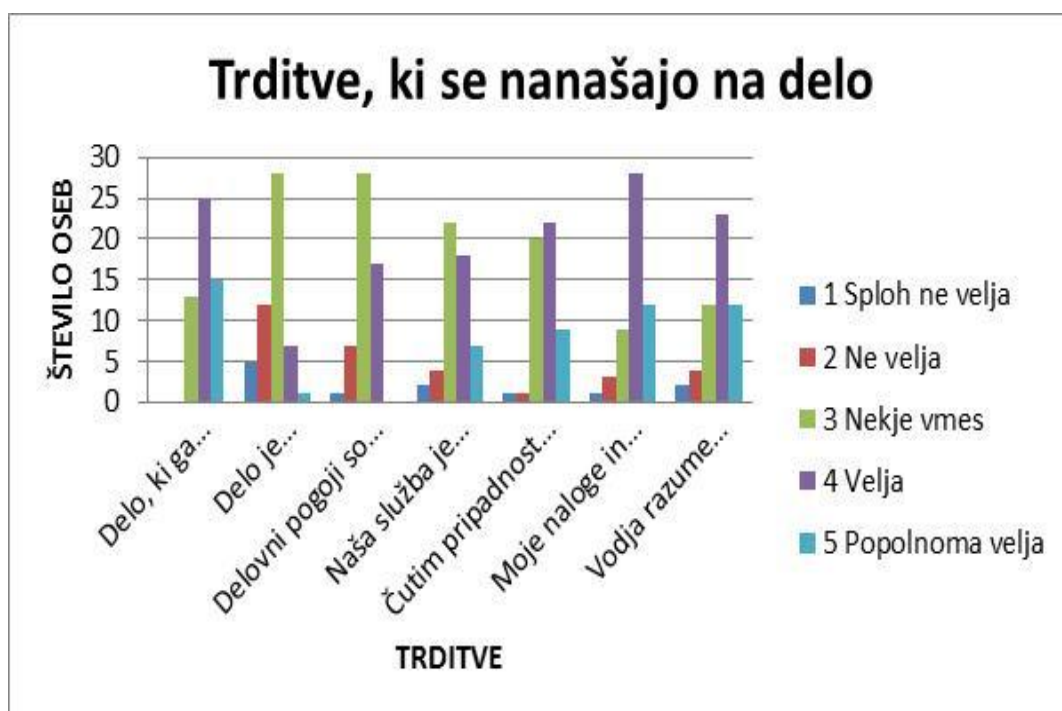
omogočajo lažje in hitrejše opravljanje delovnih opravil. Slabost, ki vpliva na vmesno oceno, je povezana z dolgotrajnim procesom oziroma postopkom pridobitve delovnih sredstev oz. njihovo posodobitvijo (čas od naročila do realizacije).

Da je služba dobro organiziran kolektiv, meni skoraj večina vprašanih (89 %). Velika večina meni tako, ker so kolektivi na posameznih poštah manjši (do 15 oseb). Zaposleni se med seboj dobro poznajo, kar lahko pozitivno vpliva na opravljanje delovnih nalog.

58 % oz. 31 anketiranih meni, da čuti pripadnost firmi in so ponosni, da so zaposleni v Pošti Slovenje. Le dva anketirana (3 %) ne čutita pripadnosti podjetju. Hipoteza 1, »da zaposleni čutijo pripadnost podjetju«, je potrjena.

75 % anketiranih meni, da vodje naloge in zadolžitve pojasnjuje jasno in konkretno.

Dve tretjini anketiranih meni, da vodja razume probleme povezane z delom in jih delavcu pomaga reševati.



Graf 5: Trditve, ki se nanašajo na delo
(Vir: Lasten)

Trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje.	1 Sploh se ne strinjam.	2 Deloma se strinjam.	3 Niti da, niti ne.	4 Večina se strinjam.	5 Popolnoma se strinjam.
Smo zavzeti in odgovorni za svoje delo.	0	3	3	29	18
Ceni se dobro opravljeno delo.	5	11	10	16	11
Pripravljeni smo na deljen delovni čas.	36	5	7	4	1
Delo ni monotono, ampak je zanimivo, zato imam veliko delovne motivacije.	0	6	8	29	10
Včasih me graja oz. kazeni motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo.	7	10	15	15	6
Nadzor nad delom je premajhen.	26	9	11	4	3
Za svoje delo sem primerno stimuliran/a in nagrajen/a.	19	13	9	11	1

*Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje
(Vir: Lasten)*

Na podlagi odgovorov anketiranih ugotavljamo, da so anketiranci zavzeti za svoje delo. Tako meni 89 % anketiranih.

Del anketiranih (49 %) meni, da se v podjetju Pošta Slovenije, PE Kranj, ceni dobro opravljeno delo, 30 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Skoraj 19 % anketiranih so do vprašanja ne more opredeliti niti pozitivno niti negativno.

Pošta Slovenije je leta 2012 na večini pošt spremenila delovne čase in jih prilagodila obsegu storitev in uporabnikom. Spremembe delovnih časov so bile uvedene v dveh fazah: maja in julija. Nekje so se delovni časi podaljšali, drugje skrajšali oz. je bil uveden sistem deljenega delovnega časa; na pošti ali delovnem mestu. Anketirani v večini primerov niso pripravljeni na deljen delovni čas zaradi sociološko družbenega odpora, ker je to v podjetju nekaj novega. Deljen delovni čas povzroči daljšo odsotnost z doma, dodatni prevoz, vprašanje zagotovitve

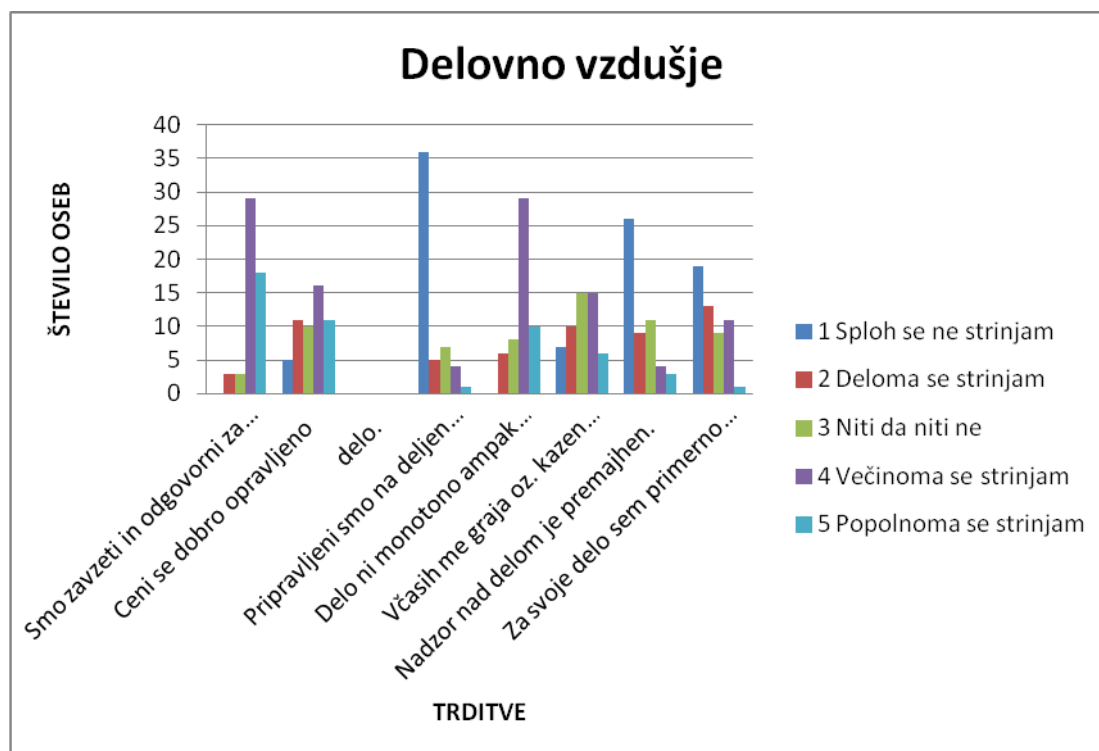
varnosti na tistih poštah, kjer je delavka sama, prerazporeditev ali premestitev na drugo pošto in ali delovno mesto, morebiti tudi odpuščanje delavcev.

Anketirani (73 %) se večinoma strinjajo, da delo ni monotono, ampak zanimivo in delavcem daje delovno motivacijo. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo hipotezo 2, »da je delo, ki ga opravljamo, zanimivo.«

36 anketiranih (68 %) se deloma oz. večinoma strinja, da graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevajo opraviti kvalitetno delo.

Večina anketiranih (87 %) je mnenja, da je nadzor nad delom velik. V podjetju nadzor nad delom opravljajo z notranjimi kontrolami, npr. na večjih poštah to opravljajo kontrolorji ali vodje izmen, upravniki pošt, pogosto pa tudi delavci med seboj. Nadzor nad pravilnim izvajanjem zakonodaje ter tehnoloških postopkov, ki jih urejajo notranji akti (pravilniki, navodila, okrožnice), opravlja inšpektor notranje kontrole. Inšpektorji lahko med letom opravijo več delnih pregledov, npr. blagajniškega poslovanja, vročanja po posebnih zakonih, praviloma enkrat letno pa se opravi celoviti nadzor poslovanja pošte in poslovanje pošte tudi oceni.

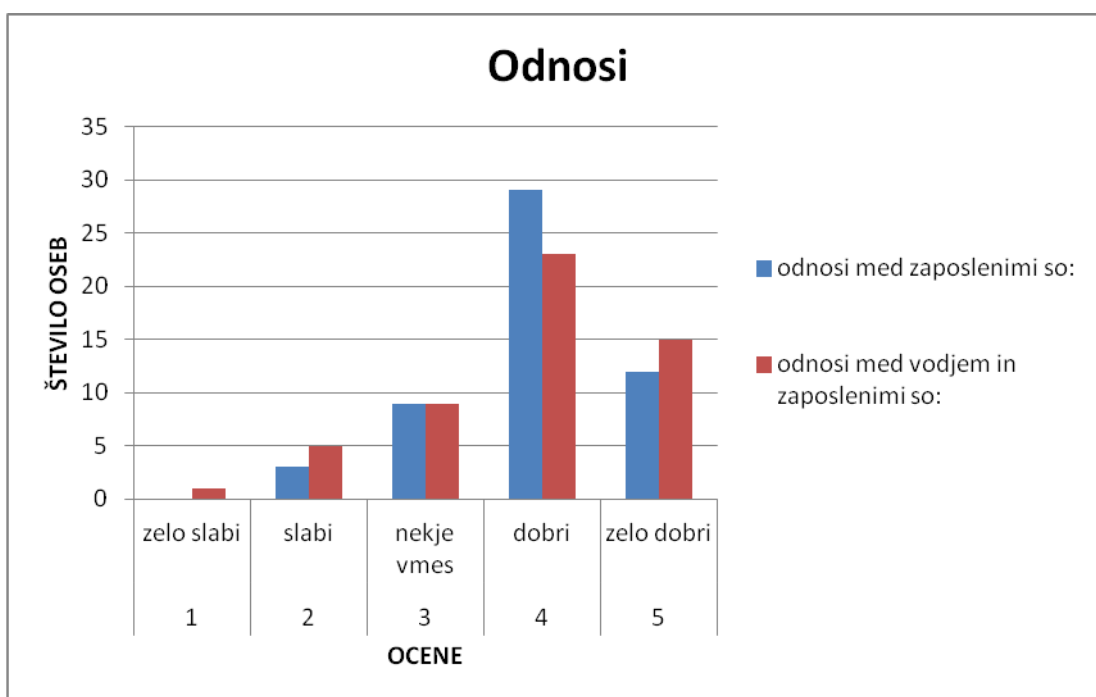
Na trditev, da so anketiranci za svoje delo primerno stimulirani in nagrajeni, se 19 anketiranih sploh ne strinja, deloma se strinja 13 anketiranih. Ugotavljamo, da je 60 % anketiranih mnenja, da za delo niso primerno stimulirani.



Graf 6: Delovno vzdušje
(Vir: Lasten)

Odnosi	1 zelo slabi	2 slabi	3 nekje vmes	4 dobri	5 zelo dobri
Odnosi med zaposlenimi so:	0	3	9	29	12
Odnosi med vodjem in zaposlenimi so:	1	5	9	23	15

Tabela 7: Odnosi med zaposlenimi
(Vir: Lasten)



Graf 7: Odnosi
(Vir: Lasten)

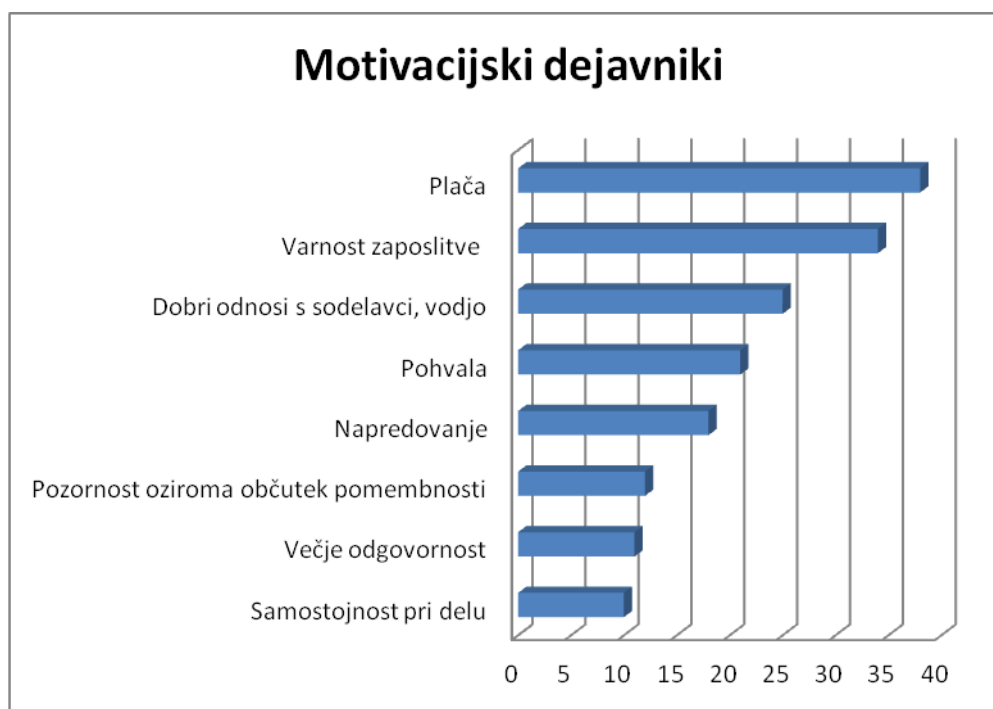
V večini primerov so na anketiranih poštah odnosi dobri ali zelo dobri, tako meni 77 % anketiranih. Le 3 anketirani so mnenja, da so odnosi slabi. S temi rezultati smo ovrgli tretjo hipotezo, »da so odnosi med zaposlenimi vedno slabši«. Nad temi rezultati smo bili zelo zadovoljni.

72 % anketiranih ocenjuje, da so odnosi na relaciji vodja – zaposleni dobri oziroma zelo dobri. 6 anketiranih, 11 %, ocenjuje, da so odnosi slabi.

Pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov smo anketirance prosili, naj izberejo tri najpomembnejše dejavnike, ki jih najbolj motivirajo za delo.

Motivacijski dejavniki	Število
Samostojnost pri delu	10
Večje odgovornost	11
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	12
Napredovanje	18
Pohvala	21
Dobri odnosi s sodelavci, vodjo	25
Varnost zaposlitve	34
Plača	38

Tabela 8: Pomembnost motivacijski dejavnikov
(Vir: Lasten)



Graf 8: Motivacijski dejavniki
(Vir: Lasten)

Pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov smo anketirance prosili, da naj iz osmih podanih motivacijskih dejavnikov izberejo tri dejavnike, ki jih najbolj motivirajo za delo.

Več kot 70 % anketirancev meni, da je plača velik motivator za delo ter s tem potrdilo našo zadnjo hipotezo, »da je največji motivator zaposlenih plača.«

Kaže se, da smo v času recesije in da je težko dobiti službo, zato 64 % anketirancev meni, da je varnost zaposlitve velik motivator.

Na tretjem mestu po pomembnosti motivacijskih dejavnikov so anketiranci uvrstili dober odnos med sodelavci in vodjem. S tem se strinja 47 % anketiranih.

Pohvala nadrejenih in sodelavcev pomeni veliko, zato so jo anketiranci uvrstili na četrto mesto. Sledi napredovanje ter pozornost oziroma občutek pomembnosti. Na zadnjih dveh mestih sta se znašli večja odgovornost in samostojnost pri delu. Večje odgovornosti si želi le 20 % anketiranih, samostojnosti pri delu pa le 18 % anketiranih.

10 ZAKLJUČEK

Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih. Motivirati pomeni ljudi spodbujati z določenimi motivacijskimi dejavniki. Motivacijski dejavniki so lahko biološke potrebe, sociološke potrebe, denar, delovne razmere, zanimivo delo, osebni razvoj ... Z motivacijskimi dejavniki spodbudimo človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je potrebno iskati v človekovih željah in potrebah.

Kako manager motivira zaposlene, je odvisno od vodje, kratkoročnih ali dolgoročnih koristi, ciljev, ki jih vodja oz. manager želi pridobiti ali izkoristiti, motiviranosti zaposlenih in nagrad.

Ugotavljamo, da je na Pošti Slovenije PE Kranj zaposlen relativno mladi kader, večinoma s srednješolsko izobrazbo, s povprečno petnajstletno delovno dobo.

Zaposleni čutijo pripadnost podjetju, zato je večja verjetnost, da bodo cilji doseženi. Delo, ki ga opravlja velika večina anketiranih, je zanimivo. Kljub negativnim vplivom gospodarske krize (zniževanje plač, odpuščanja, propadi podjetij, spremenjeni delovni časi, zmanjševanje obsega storitev) odnosi med zaposlenimi niso slabši. Anketirani so mnenja, da so dobri oziroma zelo dobri, kar je predvsem rezultat dobrega vodenja direktorja PE in njegovega ožjega teama in dela na medsebojnih odnosih v preteklih, »dobrih časih«. Da je plača največji motivator, se strinja več kot 70 % anketiranih, to pomeni, da so še vedno pomembnejši materialni motivacijski dejavniki pred nematerialnimi. Tri od štirih hipotez smo potrdili, eno pa ovrgli.

Zaposlene je potrebno tudi vnaprej spodbujati, da radi opravljajo delo. Zaposleni stalno hrepenijo po priznanju za dobro odpravljen delo, pohvali, spoštovanju od

svojega nadrejenega. V podjetju želijo biti pomembni, imeti občutek, da pripomorejo k uresničevanju ciljev.

Menimo, da za motiviranje ljudi za delo ni potrebno veliko. Potrebujemo prijazno delovno okolje, razumne nadrejene, dobro voljo ter veliko komunikacije med zaposlenimi in vodjem. Če bo vse to vzpostavljeno, nas nič oziroma noben ne more premagati ali prehiteti in to je velika prednost pred konkurenčnimi podjetji.

11 VIRI IN LITERATURA

- Hay, J. (1999). *Uspešni na delu: razumevanje naravnosti in gradnja odnosov*. Ljubljana: Potrditev.
- Kavčič, B. (1989). *Kako motivirati?* Ljubljana: Zveza društev kadrovske delavcev Slovenije.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS Slovenije, d. d..
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Oman Fende, J. (2007). *Motivacija zaposlenih*. Diplomsko naloga, Kranj: B&B.
- Rupret, D. (2009). *Organizacija in management*. Skripta, Ljubljana: ŠCPET.
- Sang H., K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998 (Ljubljana: Delo).
- Zeni, J. (1990). *Nekaj misli o motiviranju delavcev za delo*. Ljubljana: Bilten.

INTERNETNI VIRI

Maslowa motivacijska teorija

<http://www.google.si/imgres?q=maslowa+teorija&um=1&hl=sl&sa=N&biw=1920&bih=955&tbm=isch&tbnid=vS9OUJxNmKz0fM:&imgrefurl=http://www.businessballs.com/maslow.htm&docid=-Ysxo7ifRKc1EM&imgurl=http://www.businessballs.com/im> (dosegljiva dne, 15. 07. 2012)

Herzbergova teorija motivacije

<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (dosegljiva dne, 15. 06. 2012)

Priloga 1: VPRAŠALNIK

Vsakega anketiranca naprošam, da mi z izpolnjenim anketnim vprašalnikom pomaga pri izdelavi raziskovalnega dela diplomske naloge z naslovom »Motivacija zaposlenih«.

Anketa je anonimna in dobljene rezultate bom uporabila samo za raziskovalni del naloge.

Zahvaljujem se vam za čas in trud. Lepo pozdravljeni.

Barbara Pirc Baloh

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 20 let
- b) od 20 do 30 let
- c) nad 30 do 40 let
- d) nad 40 let do 50 let
- e) nad 50 let

3. Izobrazba:

- a) poklicna šola
- b) srednja šola
- c) višješolski program
- d) visokošolski program
- e) univerzitetni program

4. Doba zaposlenosti pri Pošti Slovenije d. o. o.:

- a) do 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) od 10 do 15 let
- d) od 15 do 20 let
- e) od 20 do 25 let
- f) od 25 do 30 let
- g) nad 30 let

5. Trditve, ki se nanašajo na delo:

Trditve, ki se nanašajo na <u>delo.</u>	1 Sploh ne velja.	2 Ne velja.	3 Nekje vmes.	4 Velja.	5 Popolno- ma velja.
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.					
Delo je enakomerno porazdeljeno.					
Delovni pogoji so dobri (delovna sredstva, oprema).					
Naša služba je dobro organiziran kolektiv.					
Čutim pripadnost firmi in sem ponosen/a, da sem tu zaposlen/a.					
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in konkretno.					
Vodja razume probleme povezane z delom, in mi jih pomaga reševati.					

6. Trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje:

Trditve, ki se nanašajo na <u>delovno vzdušje.</u>	1 Sploh se ne strinjam.	2 Deloma se strinjam.	3 Niti da niti ne.	4 Večina se strinjam.	5 Popolnoma se strinjam.
Smo zavzeti in odgovorni za svoje delo.					
Ceni se dobro opravljeno delo.					
Pripravljeni smo na deljen delovni čas.					
Delo ni monotono ampak zanimivo, zato imam veliko delovne motivacije.					
Včasih me graja oz. kazni motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo.					
Nadzor nad delom je premajhen.					
Za svoje delo sem primerno stimuliran/a in nagrajen/a.					

7. Odnosi med zaposlenimi:

Odnosi	1 zelo slabi.	2 slabi.	3 nekje vmes.	4 dobri.	5 zelo dobri.
Odnosi med zaposlenimi so:					
Odnosi med vodjem in zaposlenimi so:					

8. Pomembnost motivacijskih dejavnikov:

Pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov smo anketirance prosili, naj izberejo tri najpomembnejše dejavnike, ki jih najbolj motivirajo za delo.

Motivacijski dejavniki	Število
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	
Varnost zaposlitve	
Plača, nagrada	
Dobri odnosi s sodelavci, vodjo	
Pohvala	
Napredovanje	
Večje odgovornost	
Samostojnost pri delu	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Prikaz higienikov in motivatorjev po Herzbergu (Rupret, 2009, str. 9)</i>	<i>6</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Spol in število anketirancev</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 2: Starost anketirancev</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 4: Delovna doba zaposlenih pri Pošti Slovenije d. o. o.</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na delo</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 7: Odnosi med zaposlenimi</i>	<i>23</i>

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Spol anketirancev</i>	<i>15</i>
<i>Graf 2: Starost anketirancev</i>	<i>16</i>
<i>Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev</i>	<i>17</i>
<i>Graf 4: Delovna doba zaposlenih pri Pošti Slovenije d. o. o.</i>	<i>18</i>
<i>Graf 5: Trditve, ki se nanašajo na delo</i>	<i>20</i>
<i>Graf 6: Delovno vzdušje</i>	<i>22</i>
<i>Graf 7: Odnosi</i>	<i>23</i>
<i>Graf 8: Motivacijski dejavniki</i>	<i>24</i>