



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Podjetniški

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

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

Kandidatka: Sanja Pratljačič

Kranj, januar 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec.

Hvala g. poslovodji in delavcem iz podjetja za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Sanja Pratljačič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec.«

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

Dne: 23. 2. 2010

Podpis: _____

POVZETEK

Motivacija je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga ohranjajo. 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 razlikam med zaposlenimi, lastnostim dela, ki ga opravljajo, in organizacijski praksi v podjetju. Motivacijo v podjetju lahko izboljšamo z različnimi metodami izboljšanja motivacije in spodbujanja posameznikov in skupin, kot so način vodenja, komuniciranja, sodelovanja z zaposlenimi itd.

Raziskavo o motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih sem opravila v dveh malih podjetjih, ki sta zelo povezani in imata istega direktorja ter lastnika, zaposleni pa so različnih poklicev. Ugotovila sem, da zaposleni največji pomen pripisujejo motivacijskim dejavnikom dobra plača in druge materialne ugodnosti, dobre delovne razmere in dobri odnosi s sodelavci, najmanj pa jih zanima lahko delo, ki so mu brez težav kos in si ga torej ne želijo.

Največjo pozornost pri izboljševanju motivacije zaposlenih v obravnavanem podjetju moramo posvetiti plači in drugim materialnim ugodnostim, delovnim razmeram, strokovnemu razvoju zaposlenih, večji svobodi in samostojnosti pri delu ter ugledu dela, ki ga opravljajo.

KLJUČNE BESEDE

- Motivacija
- Motiviranje zaposlenih
- Motivacijski dejavniki
- Zadovoljstvo zaposlenih

ABSTRACT:

Motivation is a set of various factors, which influence, inspire and stimulate man`s behaviour. There is motivation behind everything we do. In order to generate the necessary motivation in employees, companies have to focus their attention on the individuality of their employees, the nature of work they do and on effective business practice. Motivation can be improved by introducing various methods for increasing motivation (management style, communication and cooperation with employees), and by encouraging individuals and teams.

Research on motivation and satisfaction of employees has been carried out in two small companies, which have the same director and owner and which employ people of different professions. High salaries, extra bonuses, good working conditions and relationships between employees are the most important motivational factors. Employees, on the other hand, seem poorly motivated to do undemanding jobs. Considerable differences between the employees in both companies arise from the jobs they do. Opportunities for professional training, permanence of employment, promotion, opportunities, goodwill, effective communication work credit and creative work are the main factors that generate these differences. The employees in both companies are generally satisfied with different motivational factors, but express evident satisfaction or dissatisfaction with their job situation, which, therefore, is bimodal. The company should, henceforth, focus its attention on salary and extra bonuses, working conditions and professional development. It should encourage initiative and give due credit to the employees.

KEYWORDS

- Motivation
- To motivate employees
- Motivational factors
- Job satisfaction

Kazalo

1	UVOD.....	1
1.1	Opredeleitev področja in opis problema, ki ga bomo raziskovali.....	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	1
1.4	Predvidene metode raziskovanja.....	1
2	MOTIVACIJA	2
2.1	Definicija motivacije.....	2
2.2	Vrste motivov	3
3	METODE POVEČEVANJA MOTIVACIJE.....	5
3.1	Motiviranje posameznika	5
3.2	Motiviranje skupin	6
3.3	Odnos do podrejenih	7
3.3.1	Teorija x in teorija y	7
3.4	Vodenje.....	8
3.4.1	Vodenje s prisilo.....	8
3.4.2	Avtoritativni način vodenja.....	8
3.4.3	Očetovski način vodenja	8
3.4.4	Demokratski način vodenja	9
3.4.5	Mentorski stil vodenja.....	9
3.5	Komunikacija.....	10
3.5.1	Komuniciranje navzdol	10
3.5.2	Komunikacija navzgor	10
3.6	Sodelovanje	11
3.7	Obogatitev dela	12
3.8	Pooblaščenje zaposlenih.....	13
3.9	Vrednotenje zaposlenih.....	14
4	PREDSTAVITEV PODJETJA	14
4.1	Dejavnost podjetja.....	14
4.2	Organizacijska struktura v podjetju »X«.....	15
4.3	Analiza strukture zaposlenih.....	15
4.3.1	Starost zaposlenih.....	16
4.3.2	Spol zaposlenih.....	17
4.3.3	Izobrazbena struktura zaposlenih.....	17
5	ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	18

5.1	Delovno zadovoljstvo zaposlenih.....	19
5.1.1	Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom.....	20
5.1.2	Zadovoljstvo posameznika z delovno situacijo	22
5.2	Interpretacija rezultatov	23
5.3	Predlogi izboljšav	25
	LITARETURA IN VIRI	28
	SEZNAM SLIK	29
	PRILOGE	30

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema, ki ga bomo raziskovali

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

S proučitvijo motivacijskih potreb zaposlenih, ki jih bo treba ugotoviti s pomočjo ankete in pogovora z zaposlenimi, bom v zaključku naloge predstavila predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih, ki naj bi v obravnavanem podjetju prinesli boljše rezultate.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Problem motiviranja zaposlenih je pri nas še vedno zapostavljen in se kaže predvsem v nezadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni predstavljajo najpomembnejši vir vsakega podjetja, učinkovit motivacijski sistem v podjetju pa konkurenčno prednost podjetja.

Cilj je v prvi vrsti analizirati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo pri zaposlenih, ugotoviti napake, ki se pojavljajo pri motiviranju zaposlenih v obravnavanem podjetju, in nakazati rešitve oziroma možnosti za izboljšanje motivacije pri zaposlenih.

Glavni motivacijski dejavnik zaposlenih je plača, zato je velikega pomena plačni sistem v podjetju. Zaposleni bi bili veliko bolj produktivni, če bi bili nagrajeni glede na rezultate svojega dela, pomembno je, da se ne pojavljajo reklamacije kot posledica večje produktivnosti.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Vodstveni kadri se vedno bolj zavedajo problema motiviranja zaposlenih. Vsak zaposleni je specifičen, zato je treba prepoznati lastnosti vsakega zaposlenega posebej, da lahko oblikujemo učinkovit motivacijski sistem.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Povzemala bom opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Ta del obsega predvsem proučitev obstoječe literature s področja motiviranja, motivacijskih teorij in modelov. Uporabila bom metodo kompilacije.

V zaključku naloge sledi uporaba komparativne metode, s pomočjo katere bom primerjala v prvem delu naloge pridobljeno teoretično znanje z dejanskim stanjem v obravnavanem podjetju in predstavila predloge za izboljšanje obstoječega stanja.

2 MOTIVACIJA

2.1 Definicija motivacije

Pogledali si bomo, kako pojem motivacije definira Veliki splošni leksikon, v katerem je ob besedi motivacija zapisano, da izhaja iz latinščine in pomeni splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga ohranjajo. Raven vzbuditve določajo potreba, privlačnost cilja in verjetnost, da bomo cilj dosegli (Javornik 1998, 2697).

Najpogosteje uporabljene definicije so naslednje:

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.
- Motiviranje pomeni, da nekoga pripravimo, da nekaj naredi, ker sam to hoče narediti.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe, ta pa povzroči v organizmu določeno napetost, ki ji pravimo stanje tenzije. Ta sama še ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti (V podjetju zaposleni delavci so v stanju tenzije, ki jo želijo zmanjšati ali odpraviti in zato opravljajo različne aktivnosti. Večja ko je tenzija, več aktivnosti so pripravljeni opraviti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu.), in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven 1998, 106–107).
- Po Mayrhofru je cilj motivacije ohraniti obstoječe vedenje in ga okrepiti v novo obliko ali drugačno kakovost. To je sprememba smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem neko vedenje usmerjamo, kanaliziramo ali ohranjamo. Tukaj dodajam še del Birkenbihlove definicije, ki pravi, da optimalno motiviramo, kadar so zadovoljene potrebe ene in druge stran, saj kadar so zadovoljene potrebe samo ene strani, govorimo o manipulaciji (Brajša 1996, 64).

Vsi avtorji pa se strinjajo s trditvijo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Veliko avtorjev se, ko razpravljajo o motivaciji, sprašuje, zakaj ljudje delajo. S proučevanjem tega so prišli do odgovora, da niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi znanimi in neznanimi dejavniki. Tudi tedaj ko mislimo, da smo odkrili večino poglavitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo (Lipičnik 1998, 155).

Kadar pa motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, predstavlja eno izmed strategij menedžmenta, kar ima za naše proučevanje še večji pomen. Predstavlja pomembno aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo kar najboljše in s kar največjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106).

To omogoča organizacijam sprostiti celoten potencial zaposlenih, zato se hitro oddaljujejo od poveljevanja in nadziranja ter se vse bolj nagibajo k bolj motivacijsko naravnanim metodam, kot sta svetovanje in spodbujanje. Ta sprememba se je začela s spoznanjem, da je nagrajevanje za dobro delo precej bolj učinkovito kot grožnje s kazenskimi posledicami za slabo delo (Heller 2001, 290).

To pa pomeni, da morajo biti vsi vodje mojstri motiviranja. Motiviranje namreč določa stopnjo človeške storilnosti, ki vpliva na učinkovitost doseganja skupinskih oziroma organizacijskih

ciljev. Ob pomanjkanju ustrezne motivacije se na delovnih mestih pojavijo nesoglasja, ki se odražajo v splošnem odporu, nadlogah, velikem neugodju in drugih kroničnih težavah (Hansen 1998, 20).

S strani poslovnega vodstva obsega motiviranje druge aktivnosti, kot so sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov ter zagotavljanje pravičnega plačila (Danny 1997, 5).

2.2 Vrste motivov

Motive delimo na več vrst. Osnova za delitev je vrsta potrebe, ki povzroča neki motiv. Tako ločimo primarne motive (povzročajo jih primarne človeške potrebe) in sekundarne motive (povzročajo jih sekundarne potrebe).

Primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi. Med te motive uvrščamo lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Ker se te potrebe nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile tudi ime biološke potrebe. Poleg tega so podedovane, kar pomeni, da jih najdemo pri vseh ljudeh, in so torej univerzalne. Poleg primarnih bioloških potreb pa poznamo še primarne socialne potrebe. Obe skupini primarnih potreb bomo podrobneje opisali v nadaljevanju (Lipičnik 1998, 157).

Zaradi značilnosti, ki jih imajo primarne biološke potrebe, ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati. To lastnost poznajo tudi tisti, ki so to kategorijo potreb izbrali za izsiljevanje. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju in zaradi njihove razširjenosti so lahko zelo uspešni motivatorji. Treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe, in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna (prav tam, 157).

Druga skupina so primarne socialne potrebe, h katerim prištevamo potrebo po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, torej je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, nezadovoljena potreba po simpatiji pa do hudega občutka osamljenosti itd. Vsem tem stanjem bi se večina z veseljem izognila (prav tam, 158).

V odvisnosti od tega, kdaj je določena potreba nastala, delimo motive na podedovane, ki jih je človek pridobil že ob rojstvu, in na pridobljene, ki si jih vsak posameznik pridobi v življenju. Podedovani so primarni biološki motivi, pridobljeni pa so večinoma vsi primarni socialni motivi.

Bolj ko je družba gospodarsko razvita in kompleksna, bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki niso pridobljeni ob rojstvu, temveč naučeni v življenju. Predvsem od razvitosti družbe, v kateri oseba živi, je odvisno, katerih motivov se bo naučila. Zato v ekonomsko razvitem svetu prevladujejo sekundarni motivi in so veliko pomembnejši kot primarni motivi.

Med pomembnejše sekundarne motive spadajo naslednji.

Potreba po moči:

- vplivanje na ljudi, da spremenijo svoje vedenje,
- nadzorovanje ljudi in dejavnosti,
- imeti avtoriteto nad drugimi,
- pridobiti nadzor nad informacijami in viri,
- premagovati sovražnike ali nasprotnike.

Najboljši primer skupine ljudi, pri katerih je motiv moči v ospredju, so politiki. Precejšnja potreba po moči je značilna tudi za ljudi, ki imajo odgovoren položaj v gospodarstvu, izobraževanju, vojski ali na drugih področjih. Ena izmed osnovnih teženj človeka je težnja po superiornosti.

Potreba po uveljavljanju:

- delati boljše kot konkurenti,
- dosegati ali preseirati zahtevane cilje,
- reševati kompleksne probleme,
- uspešno opravljati naloge,
- razvijati boljše načine za izvedbo del.

Pri človeku se motiv uveljavitve izraža kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi njemu dodeljenih nalog. Ljudje, ki imajo veliko potrebo po uveljavljanju, so naklonjeni okoliščinam, v katerih lahko tekmujejo za določen standard, kot so ocene, denar, položaj, da bi sebi dokazali lastno uspešnost. Če je le mogoče, se izognejo okoliščinam, v katerih bi uspeh dosegli s preveliko lahkoto, ali okoliščinam, v katerih ni povsem zanesljivo, da bodo uspešni.

Potreba po pripadnosti:

- biti v dobrih odnosih z ljudmi,
- delati s prijaznimi in družabnimi sodelavci,
- biti sprejet kot član skupine ali tima,
- izogibati se konfliktom,
- sodelovati v prijetnih družbenih dejavnostih.

Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsak človek prizadeva navezati ali vzdrževati odnose z drugimi. Posamezniki, za katere je značilna velika potreba po pripadnosti, so posebej občutljivi za odnose z drugimi, na primer s člani družine, prijatelji ali sodelavci. V njih je močna želja po tem, da preživijo čim več časa v družbi. Nezadovoljena potreba po pripadnosti lahko povzroči občutek velike osamljenosti.

Potreba po varnosti:

- imeti zanesljivo službo,
- biti zavarovan pred izgubo plače ali ekonomsko nesrečo,
- imeti zavarovanje pred boleznijo ali delovno nezmožnostjo,
- biti zaščiten pred telesnimi poškodbami ali zdravju škodljivimi delovnimi razmerami,
- izogibati se tveganim odločitvam in nalogam.

Motiv varnosti je zelo intenziven pri ljudeh v zelo tehnološko razviti sodobni družbi. Predstavniki take družbe se namreč vsak dan srečujejo z negotovostjo na številnih življenjskih področjih. Od njih se zahteva, da so sposobni plačevati obroke za hišo ali avto, se udeležujejo raznih seminarjev, izobražujejo na dodiplomskem ali podiplomskem študiju, skrbijo za otroke, se posvetijo družini in pridobijo ali obdržijo ustrezno delovno mesto. Da bi vsaj nekoliko omilili omenjeno negotovost, se ta sodobni človek vključuje v različne programe zavarovanja, sestavlja načrte osebnih prihrankov in njihovih naložb ter za pridobitev dodatnih ugodnosti v podjetju, v katerem je zaposlen.

Potreba po statusu:

- imeti pravo znamko avtomobila in nositi prava oblačila,
- imeti pravo službo v pravem podjetju,
- živeti v pravem predelu mesta in pripadati pravemu klubu,
- imeti diplomu prave univerze,
- imeti posebne pravice in ugodnosti vodilnih delavcev.

Motiv statusa je poleg motiva varnosti še najbolj značilen za sodobno družbo. Uspešen član te družbe si pogosto najbolj prizadeva pridobiti statusne simbole, ki so v materialni obliki, recimo prava oblačila, pravi avto, naslov bivališča, bazen. Manj pa ga zanimajo temeljne, k človeku usmerjene vrednote življenja. Čeprav pogosto označujemo statusne simbole kot stranski proizvod sodobne družbe, je treba omeniti, da so ti obstajali v človeški družbi že vse od nastanka človeka (Treven 1998, 110–112).

3 METODE POVEČEVANJA MOTIVACIJE

Za povečevanje motivacije pri zaposlenih imamo na razpolago številne možnosti.

3.1 Motiviranje posameznika

Motiviranje posameznikov je vedno tvegano početje zaradi individualnih razlik med posamezniki in vzajemnim delovanjem z našo osebnostjo in motiviranostjo. Ko se spopadamo z motiviranjem zaposlenih, moramo imeti pred očmi svoj končni interes – to je doseganje pravega cilja, ki pa mora biti jasno opredeljen. Če bomo uspeli te cilje pravilno predstaviti tudi zaposlenim, bo to povečalo njihove ambicije in posledica bo boljše opravljeno delo (Heller 2001, 316).

Postopek motiviranja posameznika mora vsebovati naslednje faze, in sicer v zaporedju, kot so navedene v nadaljevanju:

- Odstranitev vzrokov nemotiviranosti. Ne moremo nekoga motivirati, če to preprečujejo okoliščine. Večina menedžerjev se noče lotiti samoizpraševanja po vzrokih, ki povzročajo nemotiviranost, ker se bojijo odgovora in nočejo priznati, da so morda oni sami ta razlog ali vsaj eden od razlogov. V primeru, da po izčrpnem samoizpraševanju ne ugotovimo, da pomanjkanja motivacije ne povzroča okolje, način vodenja ali kateri drugi dejavnik, na katerega lahko vplivamo, preidemo na naslednjo stopnjo.
- Ugotovimo, kaj človek, ki ga hočemo motivirati, res želi. Najbolje je to storiti tako, da ga vprašamo, vendar je to treba storiti čisto zasebno in šele čez čas, ko zaposleni dobi zaupanje v svojega delodajalca. Včasih lahko to ugotovimo tudi z opazovanjem in poslušanjem razgovorov v času odmora. Veliko ljudi tudi ne ve, kaj v resnici hočejo, kar vodi k notranjemu nezadovoljstvu, ki prav gotovo ne pripomore k motivaciji posameznika.
- Ko izvemo, kaj si posameznik zares želi delati, doseči ali imeti, lahko vodja ali menedžer v večini primerov načrtuje strategijo, ki mu bo pomagala uresničiti njegove cilje. Delodajalci se morajo zavedati, da če posamezniku ne morejo nuditi priložnosti za izpolnitev njegovih ciljev ali ambicij, si bo ta poiskal nove priložnosti in nove možnosti za razvoj kariere kje drugje (Danny 1997, 77–81).

Zaposlene je torej treba pripraviti do tega, da bodo naše cilje sprejeli za svoje. Za tem tiči domneva ali bolje rečeno upanje, da se delavci lotevajo dela z večjim veseljem, če zasledujejo lastne cilje in ne tujih – šefovih (Kutzschenbach 2000, 29).

Cilji motivirajo, ker nas ženejo naprej, z njihovo pomočjo se lažje osredotočamo, obenem pa nas tudi spodbujajo. Predstavljajo osrednji del motivacije. Cilji, polni navdiha, prinašajo navdušujoče rezultate (Hansen 1998, 83).

Upoštevati moramo dejstvo, da vrhunsko opravljeno delo ne pomeni, da vmes ni prišlo do napak ali zastojev; vrhunsko opravljeno delo pomeni, da so imeli ljudje pred očmi cilj in motivacijo ter so naredili vse potrebno, da je bilo dogovorjeno tudi uresničeno, kar vključuje tudi napake in njihovo odpravljanje. V nasprotnem primeru je cilj pogosto zamešan s potjo. Namesto da bi bil cilj uspešen rezultat, pot do njega pa čim manj napak, je postal cilj: »Ne delaj napak!« Pri tem je postala motivacija za delo strah pred posledico, če bomo naredili napako, ne pa želja po čim boljšem rezultatu (Grubiša 2001, 116, 117).

Če želimo, da bodo naši zaposleni ves čas primerno motivirani, uporabljajmo naslednje načine motiviranja in spodbujanja posameznika:

- Bodimo dobri poslušalci. Zaupanje v posameznika in spoštovanje sta osnova, da lahko nekoga spodbujamo. Zaposleni morajo vedeti, da se nam lahko približajo, da lahko govorijo z nami, da jih ne bomo ozmerjali, da jim bomo vedno posvetili dovolj časa in da smo pripravljeni prisluhniti njihovim težavam in skrbem.
- Dokažimo, da smo vredni zaupanja. Če hočemo obdržati zaupanje in spoštovanje zaposlenih do nas, skrivnosti, ki nam jih zaupajo, ne smemo prenašati naprej.
- Presenetimo človeka, ko nekaj dobro dela. Vsak menedžer bo opozoril svojega podrejenega, ko naredi nekaj narobe, le redki pa bodo povedali svojim ljudem, da delajo nekaj dobro, kar pa je zelo učinkovito sredstvo motiviranja posameznika.
- Pokažimo vero v človeka. Za spodbudo posameznika k večjim dosežkom ali boljšemu delu moramo verjeti, da to zmore, in mu to tudi povedati na preprost način, kot je npr. poved: »Vem, da to zmorete!« Ob tem omogočimo, da bodo to slišali tudi drugi, kar bo zaposlenemu dalo še dodatne spodbude.
- Spodbujajmo z izzivi. Včasih je treba ljudi izzvati, da se vname iskra, ki jih požge k aktivnosti za dosežke. Izzivi so lahko številni in v različnih oblikah. Lahko so tudi negativni: »Stavim, da tega ne zmorete!« Kaj takega je vedno treba izreči bolj dobronamerno kot slabšalno ali zlovoljno, zato je treba biti ob izrekanju takih besed posebno pozoren na barvo in ton glasu, da ne dosežemo negativnega učinka. Negativne izzive, ki so blizu žalitve, uporabimo le v skrajni sili: »Ker ste popolnoma nekoristni in bi z vami samo izgubljal čas, stavim, da ne bi mogli ...«
- Izogibajmo se sarkazmu. Sarkastični ljudje zase mislijo, da so duhoviti, so pa v resnici seveda neprijetni in hitro lahko vzbudijo cinizem pri ljudeh. Cinizem in sarkazem nikoli ne moreta pripomoči k motivacijski obliki sporazumevanja.
- Pritegnimo ljudi, ki dosegajo uspehe. Če smo take vrste človek, h kateremu bi se drugi z veseljem vrnili, ko dosežejo uspeh, in nam bodo takoj želeli sporočiti veselo novico, v tem primeru bomo uspeli pritegniti uspešne ljudi (Danny 1997, 81–86).

3.2 Motiviranje skupin

Če želimo ustvariti motiviran tim, mu moramo omogočiti dobre delovne razmere. S tem mislimo na opremo, pripomočke in sisteme, ki jih člani tima pri delu uporabljajo in morajo biti vedno primerno vzdrževani ter učinkoviti. V nasprotnem primeru, ko ostajajo delovni pripomočki nepopravljeni, gotovo prihaja do izgube motivacije.

Timu moramo pokazati njegov cilj. Tim mora imeti skupen cilj, namen ali celo razlog, h kateremu so njegovi člani usmerjeni in zaradi katerega se trudijo. Nemogoče je motivirati tim ljudi brez katerega koli od teh treh dejavnikov. Cilj mora ta tim ljudi tudi zanimati, saj ni prav vsiljevati timu cilja, ki spodbuja ali zanima menedžerja ali vodjo, ne zanima in ne spodbuja pa

članov. Če bodo pri postavljanju cilja člani tima vključeni, bodo z večjo verjetnostjo uresničeni, in taki cilji postanejo učinkovita motivacija. Mislimo moramo na posamezne člane tima. Tim je sestavljen iz določenega števila posameznikov, ki so medsebojno povezani pri skupnem delu, vendar so po svojih pravicah ostali posamezniki. Vsak od njih mora čutiti, da z njim ravnamo pošteno in pravično, kot posameznik mora biti deležen priznanja, ki mu ga dajemo za njegov prispevek. Vsak posameznik mora imeti občutek, da vloga, ki jo ima v timu, pripomore k izpolnitvi cilja ali dosežkom. Menedžer mora poiskati vse možnosti za ustvarjanje identitete tima, saj, kot vemo, pripadnost skupino motivira. To najlažje dosežemo z jasno definiranim ciljem in pripadnostjo vsakega posameznika v timu temu cilju. Vodja in vsi ostali člani tima morajo biti sposobni med seboj deliti priznanje in nagrado za uspeh. Menedžer mora biti odgovoren za preprečevanje širjenja morebitnih nalezljivih negativnih komunikacij znotraj tima, ki so posledica negativnih odnosov med člani tima. V nasprotnem primeru bo tim zagotovo postal neproduktiven.

3.3 Odnos do podrejenih

Na motivacijsko obnašanje zelo vplivajo sile, ki ženejo vodilne, zato je zelo pomembno, da kot vodja razumemo najprej lastne predpostavke in prioritete, pri čemer se moramo posebej posvetiti svojim ambicijam v podjetju. Tako bomo lahko ustrezno motivirali tudi druge zaposlene. Če namreč postavljamo službo na prvo mesto, smo verjetno zelo motivirani in se ob tem zavedamo, da bo uspeh naši karieri samo koristil. V tem primeru moramo oblikovati učinkovit in ustvarjalen tim, ki bo uspeval tudi takrat, ko bomo sami odsotni. To pa lahko dosežemo s slogom vodenja, imenovanim deli in sodeluj, ki je pogosto učinkovitejši kot avtoritativna metoda poveljaj in nadziraj (Heller 2001, 300).

Tisti, ki mislijo, da lahko svoje zaposlene motivirajo samo z denarjem, se morajo pogosto soočiti s kruto resnico, saj se dobrega delavca ne da kupiti, temveč si ga je treba zaslužiti. Kupiti je namreč mogoče le povprečne ali zadovoljne delavce, kar pa v današnjih poslovnih razmerah ne bo prispevalo k napredovanju podjetja. Če želimo uspeti ali se vsaj obdržati na površju, moramo biti nadpovprečni (Kim 2001, 51).

V nadaljevanju si bomo pogledali dva modela vodenja zaposlenih, kakšen pomen vodje pripisujejo zaposlenim in kako jih obravnavajo. Ta modela sta teorija x in y.

3.3.1 Teorija x in teorija y

V odvisnosti od tega, kako vplivamo na podrejene in jih spodbujamo, postavljamo razne domneve in predpostavke o tem, kaj bi bilo najbolj primerno. Tako sta se izoblikovali dve vrsti domnev, ki ju imenujemo teorija x in teorija y. Ti dve teoriji postavljata razne domneve in predpostavke dveh skrajnih vrst poslovodenja. Pri tem je treba opomniti, da nas večina ne spada izključno v katero od teh dveh teorij, temveč smo nekje na sredi med obema.

Stil vodenja, ki ga označujemo s teorijo x, ima naslednje domneve:

- Zaposleni ne delajo radi in če je le mogoče, se delu izogibajo.
- Zaposlene za delo motivira predvsem denar, so leni, nekooperativni in imajo neprimerne delovne navade.
- Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije, zato jim vodje naročajo, kaj morajo delati, kaj se od njih zahteva, vztrajajo pri določenih standardih, merilih.
- Nadrejeni morajo zaposlene k delu siliti, pogosto tudi z grožnjo, zato uporabljajo avtoritativni način vodenja.

Teorija y pa ima naslednje domneve:

- Ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati.
- Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu usmerjajo.
- Zaposlenih k delu ni treba siliti, radi tudi sprejmejo odgovornost za svoje delo.
- Zaposlenim svetujejo, kako naj delajo, vprašajo jih za mnenje in jih spodbujajo, da sodelujejo pri načrtovanju dela in odločanju.

3.4 Vodenje

Če vprašamo katero koli skupino poslovnežev, kaj delajo učinkoviti vodje, bomo najbrž dobili odgovor: izbirajo strategijo, motivirajo, gradijo poslanstvo, organizacijsko kulturo ... Če pa jih bomo vprašali, kaj je glavna naloga vodje, bomo najverjetneje dobili naslednji odgovor: naloga vodje je, da dosega dobre rezultate. Raziskava, opravljena v Ameriki, ki je zajela kar 3.871 vodstvenih delavcev, je razkrila šest različnih stilov vodenja in za vsakega od teh stilov je značilno nekaj izstopajočih elementov čustvene inteligentnosti. Znano je, da stil vodenja neposredno vpliva na delovno ozračje in neposredno s tem na finančno uspešnost. Vsem šestim stilom vodenja, ugotovljenim v omenjeni raziskavi, se bomo v nadaljevanju podrobneje posvetili.

3.4.1 Vodenje s prisilo

Vodje s tem načinom vodenja zahtevajo takojšnjo privolitev zaposlenih na delegirane delovne naloge po sistemu: »Naredi, kar ti rečem!« Vse odločitve so v rokah vodje, ideje niso zaželeno. Vodenje s prisilo po splošni oceni izjemno slabo vpliva na organizacijsko ozračje, zelo slabo vpliva na sistem nagrajevanja, še posebej kadar imamo opraviti z visoko motiviranimi posamezniki, ki v delu iščejo tudi potrditev svojih sposobnosti in osebno zadovoljstvo, ne le denarja. Do izraza pridejo predvsem naslednji elementi čustvene inteligentnosti: želja po doseganju ciljev, iniciativnost in samonadzor. Kljub vsemu se ta način vodenja obnese v določenih situacijah, kot so krizna obdobja ali kadar je treba na hitro prekiniti z dosedanjim načinom dela in ljudi »šokirati« s povsem novim načinom doseganja rezultatov.

3.4.2 Avtoritativni način vodenja

Avtoritativni vodja vodi ljudi v smeri zastavljene vizije po načelu »sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo«. Je vizionar, ki svoje sodelavce motivira tako, da jim jasno predstavi, kako njihovo delo pripomore k uresničevanju skupne vizije. Pomembna sta vsak posameznik in njegov prispevek. Avtoritativni vodja daje ljudem navadno dovolj prostora za izražanje mnenj, dovolj svobode za inventivnost, eksperimentiranje in prevzemanje tveganja, resnično pa ima vedno zadnjo besedo. Ti vodje se odlikujejo predvsem z dvema elementoma čustvene inteligentnosti: samozaupanjem in empatijo. Avtoritativni način vodenja najbolje uspeva v poslovnih situacijah, ko spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar je potrebna jasna usmeritev. Splošen vpliv na organizacijsko ozračje je skoraj vedno pozitiven.

3.4.3 Očetovski način vodenja

Očetovski vodja vodi zaposlene na način: »Na prvem mestu so ljudje.« Za takega vodjo velja, da so zanj pomembnejši ljudje, njihovo počutje in čustva. Naloge in cilji so manj pomembni. Sodelavce upravlja s čustvenim nabojem in gradi močne čustvene vezi med zaposlenimi. Za ta način vodenja so značilni naslednji čustveni elementi: empatija, graditev

medosebnih odnosov in komunikacija. Očetovski način vodenja dobro uspeva, ko je treba ljudi motivirati v izjemno stresnih okoliščinah in kadar je treba pomiriti nasprotja v timu. Splošen vpliv na organizacijsko ozračje je pozitiven.

3.4.4 Demokratični način vodenja

Je način vodenja, ki spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Gre za vodenje po načelu: »Kaj pa ti misliš?« Demokratični vodja spodbuja fleksibilnost in prevzemanje odgovornosti. Ima realistične cilje in tudi jasne standarde za vrednotenje uspeha vsakega posameznika. Zaposleni, ki delujejo v demokratičnih sistemih, so ponavadi zelo realistični glede tega, kaj lahko in česa ne morejo zahtevati. Kot najuspešnejši se ta način vodenja izkaže, takrat ko vodja ni prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije ali dvomi o svoji odločitvi in potrebuje ideje sodelavcev. Četudi ima vodja močno vizijo, je demokratični način najbolj primeren za generiranje novih idej, s katerimi bomo lahko uresničili to vizijo. Temeljni čustveni odliki demokratičnega vodje sta sodelovanje in komunikativnost. Splošen vpliv demokratičnega stila vodenja na organizacijsko ozračje je zelo pozitiven.

3.4.5 Mentorski stil vodenja

Mentorski vodja podpira ljudi in jih osebno ter strokovno razvija za prihodnost. Gre za vodenje po načelu »poskusi to.« Mentorski vodje pomagajo zaposlenim prepoznati njihove prednosti in slabosti ter jim svetujejo pri razvoju njihove nadaljnje kariere. Odlikujejo se zlasti po naslednjih elementih čustvene inteligentnosti: samozavedanje, empatija, razvijanje drugih. Uporaba tega načina vodenja je izredno priporočljiva v primerih, ko je treba pomagati zaposlenim, da povečajo svojo učinkovitost oziroma želimo dolgoročno doseči napredek pri ljudeh. Mentorski stil vodenja se žal zelo malo uporablja. Večina menedžerjev namreč izjavlja, da zaradi hudih pritiskov preprosto nima časa za počasno in naporno delo, kot sta učenje in osebni razvoj zaposlenih. Toda po »prvi lekciji« mentorski stil vodenja ne zahteva več veliko časa. Vodje, ki ignorirajo mentorski stil vodenja, pa so ostali brez zelo učinkovitega sredstva. Vpliv na organizacijsko ozračje in učinkovitost je namreč s takim načinom vodenja izjemno velik.

Izredno pomembna podlaga za motivacijo je pozitivno delovno okolje, ki ga lahko ustvarijo le vodje. Zaposleni imajo pravico, da jih vodje obravnavajo pošteno in da jih razumejo. Na tem mestu je dobro opozoriti na stari rek, ki pride še kako prav: »Ne stori drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi storili tebi!«

Učinkovita podlaga za motivacijo zaposlenih mora vključevati tudi zaupanje zaposlenim, hkrati pa se moramo tudi sami izkazati kot vredni zaupanja. To pa lahko dosežemo na naslednje načine:

- nikoli ne obljubljam tistega, česar ne bomo mogli ali ne nameravamo izpolniti,
- nikoli ne prosimo nikogar, naj stori, česar tudi sami ne bi storili,
- zagotoviti moramo svojim ljudem, da lahko računajo z našo lojalnostjo, razen če si tega ne zaslužijo.

Poleg tega moramo kot vodje:

- zaposlenim predstaviti jasno vizijo,
- pokazati ljudem, da njene dobre strani odtehtajo slabe,
- pridobiti »navadne« ljudi, zlasti v velikih organizacijah,

- pokazati ljudem, da lahko dosežejo pozitivne rezultate, če se bodo potrudili (Pegg 1996, 95).

3.5 Komunikacija

Komunikacija ni vedno tako enostavna, kot se morda zdi, saj lahko v procesu prihaja do različnih težav, ki pa jih moramo odpraviti. Največji problem je, da prejemnik določene informacije ne razume na način, kot si to predstavlja oddajnik te iste informacije. Georg Bernard Shaw je nekoč dejal: »Največja težava pri komunikaciji je lažna predstava, da je bila vzpostavljena.« Dejstvo, da je bilo sporočilo poslano, še ne pomeni, da je bilo tudi sprejeto (Kaplan 2001, 238).

Komunikacije naj bi v podjetju potekale v obeh smereh: od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Še posebej se moramo truditi, da spodbujamo zaposlene, da bi iskali nove zamisli in prenašali informacije. Ker so prav zaposleni v neposrednem stiku s strankami, najbolje vedo, kaj te želijo in kakšne so njihove zahteve, ki jim je treba pri opravljanju dejavnosti podjetja posvečati največjo pozornost. Če takega sistema komuniciranja v podjetju ni, to prav gotovo izgublja pomembne informacije in zamisli, ki bi lahko prinesle podjetju izboljšave (Vovko 1997, 46).

3.5.1 Komuniciranje navzdol

Komuniciranje navzdol je vodjem in menedžerjem najbolj samoumeven način komuniciranja v podjetju. Uporabljamo ga za pošiljanje sporočil in nalog zaposlenim in raznih sporočil strankam. To je verjetno najpogosteje uporabljen komunikacijski kanal v organizacijah. Hkrati je tudi najbolj zlorabljen, ker nekateri menedžerji le malo premišlujejo o tem, da bi delavci imeli možnost povratne informacije. Pravzaprav je glavni problem, ki je povezan s komuniciranjem navzdol, v tem, da je kanal pogosto enosmeren in ne spodbuja povratne zveze s sprejemnikom. To težavo lahko odpravimo s spodbujanjem zaposlenih k uporabi komuniciranja navzgor.

Pomemben del te komunikacije so tudi povratne informacije zaposlenim z oceno njihovega dela. Te so lahko različne, in sicer lahko oceno za opravljeno delo poda delodajalec oziroma nadrejena oseba ali so pa že vgrajene v delo samo, na primer kot provizija za opravljeno delo trgovskega potnika (Ferbar 1998, 50).

3.5.2 Komunikacija navzgor

To je komunikacijski kanal, po katerem naj bi podrejeni pošiljali informacije nadrejenim. Ti kanali so edine formalne možnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji za komuniciranje z višjimi nivoji. Organizacije, ki nimajo vzpostavljenega kanala za komuniciranje navzgor, ne izkoriščajo prednosti, ki jih prinaša formalna sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev, planiranju in oblikovanju politike v organizaciji.

Da lahko govorimo o učinkovitih komunikacijskih kanalih, morajo biti tako organizirani, da je pretok pravih informacij kar najhitrejši. Za organizacijo bi bilo seveda idealno, da bi vsakdo čim prej izvedel vse, kar ga neposredno ali posredno zadeva, z vsemi in natančnimi podrobnostmi, kar je s pomočjo sodobne informacijske tehnologije dokaj preprosto izvedljivo. Vedno je treba težiti k popolnosti in tako je bolje zaposlenim posredovati več informacij kot premalo, saj s tem zmanjšujemo negotovost, kar izredno ugodno vpliva na motiviranost. V primeru, da zaposleni zahteva informacije, bo odziv na njihovo zahtevo deloval motivacijsko. Da bi s komuniciranjem kar najbolj motivirali sodelavce, mora dajanje navodil ali naročil potekati na naslednji način:

- Navodila ali naročila morajo biti jasna, kar je sicer samo po sebi razumljivo, toda preveč ljudi na višjih položajih ne pove razločno in kar najbolj preprosto, kaj je treba narediti ali kaj hočejo. Kadar sami zelo dobro razumejo položaj, domnevajo, da tudi drugi vedo, o čem govorijo.
- Kadar zaposlenemu damo navodila, je najbolje, da od njega zahtevamo, da jih s svojimi besedami obnovi. S tem se prepričamo, ali je navodila resnično razumel, saj zaposleni le stežka prizna, da ne razume vsega, kar mu je bilo naročeno, še posebej kadar čuti, da je njegov nadrejeni nepotrpežljiv človek.
- Zaposlenim je treba omogočiti, da sprašujejo in razpravljajo, saj bo to povečalo njihovo vključenost in sodelovanje, kar posledično zmanjša možnost za nesporazume. Kot vodilni ne smemo dajati vtisa, da nas bo to motilo ali jezilo.
- Kadar imamo kakšno željo ali naročilo za zaposlenega, je to bolje izraziti z vprašanjem kot ukazovanjem. Način, kako prosimo ljudi ali jim naročimo, da kaj naredijo, pomeni veliko razliko v odnosu, ki se razvije med vodilnimi in zaposlenimi, in sodelovanju, ki ga dosežemo. Če vljudno prosimo, se tudi izognemo negodovanju.
- Zaposlenim moramo povedati, zakaj nekaj želimo oziroma naročamo, saj bo, s tem ko posameznik razume, zakaj je treba izpolniti neko naročilo, pokazal več zanimanja za svoje delo in bolje razumel naše stališče, s tem pa je tudi manjša verjetnost, da bo naredil napako. Postal bo tudi bolj prizadeven in vključen v delo, in če to delo ne bo več potrebno, bo slepo delal naprej, kot mu je bilo naročeno.
- Spremljamo izpolnjevanje navodil. Ker bomo s tem ohranjali stik z izvajanjem nalog, bomo lahko v primeru manjših težav hitro ukrepali in s tem preprečili, da se iz manjše razvije večja težava. Dodatna prednost tega je, da nas bodo ljudje z veseljem obveščali o svojem napredku, kar jih bo dodatno spodbujalo v prizadevanju za uspešne in pozitivne rezultate. Ljudje v nasprotnem primeru neradi sporočajo svojemu nadrejenemu slabe novice, in če bodo vedeli, da jih bomo prosili, naj razpravljajo o tem, kako izpolnjujejo naša navodila, bosta njihovi zavzetost in odločenost za doseg uspeha še toliko večji. V določenih okoliščinah pa je treba ravnati bolj previdno.
Ljudi, ki jim primanjkuje samozavesti oziroma so zelo občutljivi ali pa imajo težave s svojim egom, je treba napeljati, da verjamejo, da sta bila zamisel ali razlog za navodilo njihova (Denny 1997, 167–169).

Čeprav je komunikacija pomemben vzvod uspešnosti organizacije, v podjetjih prevladuje slaba komunikacija. Zaposleni morajo razumeti vizijo podjetja, saj je v nasprotnem primeru manj verjetno, da bodo razumeli strategijo, ki naj bi vizijo uresničila. In če ne razumejo vizije in strategije podjetja, ne morejo prilagoditi svojega dela tako, da bi z njim prispevali k učinkovitemu izvajanju strategije (Kaplan 2001, 237).

Kadar v podjetje uvajamo nove strategije, je potreben večstopenjski proces komunikacije, s katerim zaposlene seznanimo s to strategijo, da lahko njej prilagodijo svoje delovanje. Ta proces se začne z ozaveščanjem zaposlenih (ustvarjanje strateške zavesti), čemur sledi preskušanje, ali zaposleni zares razumejo sporočilo, preverjanje, ali verjamejo, da podjetje ravna v skladu s strategijo (zvestoba strategiji), in ugotavljanje, koliko zaposlenih poučuje ostale o strategiji (zagovorniki strategije) (Kaplan 2001, 236).

Komuniciranje in ozaveščanje spodbuja notranjo motiviranost zaposlenih, sprosti njihovo ustvarjalno energijo in razkrije nove poti, kako lahko tudi sami kaj prispevajo (prav tam, 404).

3.6 Sodelovanje

Sodelovanje je temeljna sestavina okolja, ki zbuja motivacijo, zato ga moramo omogočiti zaposlenim in ga od njih tudi pričakovati. Zaposlene moramo nadzirati in jih podpirati, pri čemer pa moramo biti prepričani, da s tem ne izničujemo njihove motivacije na delovnem mestu (Heller in Hendle 2001, 310).

Če želimo z zaposlenimi vzpostaviti boljše sodelovanje, jim zastavimo naslednji vprašnji: »Kaj delam, da vas odvrčam od boljšega dela?« in »Kaj naj storim, da bi vam pomagal, da bi bolje delali?« Glede na njihove odgovore moramo v sodelovanju z zaposlenimi tudi ukrepati in le na ta način lahko motivacijo močno izboljšamo. Če pa se v zvezi z informacijami, ki jih dobimo, ne bomo odzvali, bodo zaposleni še bolj demotivirani (prav tam, 310).

Motivacijo lahko povečamo tudi z zmanjšanjem nadzora nad zaposlenimi. Če želimo to izvesti, se moramo že vnaprej pogovoriti in sporazumeti z zaposlenimi o njihovih nalogah, ciljnih in uporabljenih metodah, nato pa naj delajo samostojno: poročajo naj le o napredku in v primeru večjih odstopanj (prav tam, 310).

Glavni način, kako lahko pridobimo in obdržimo sodelovanje, so nefinančne spodbude. To so zelo preprosti načini, ki pa so lahko zelo različni. Najpogosteje uporabljeni so zahvale zaposlenim za opravljeno delo, katerim naj sledi še pisno potrdilo, kar je za mnoge vodje težko, vendar je to pomembna protiutež kritiziranju. Ostali načini za večje sodelovanje vključujejo javno priznanje dosežkov zaposlenih in organiziranje posebnih sestankov z namenom, da se dvigne morala (prav tam, 313).

Priznanje marsikomu predstavlja najmočnejšo spodbudo za motivacijo. Ta je najbolj učinkovita, ko je izrečena v javnosti, da zanjo slišijo tudi sodelavci ali kolegi. Lahko je v obliki pohvale ali pa zgolj kot enostavna besedica »hvala«.

Seveda pa veliko menedžerjev ne mara sodelovanja, ker jim je samostojno odločanje v večjo slast, saj jim to povečuje občutek oblasti. Vendar s tem tvegamo pomanjkanje znanja, ki je potrebno za uspešno odločanje, neustrezno kombinacijo stanj zavesti, ki pri njem večkrat odpovedo in je primoran odločanje prepustiti sodelavcu, ki ima boljše uglaseno klaviaturo stanj zavesti, ter neizkoriščanje ustvarjalnosti sodelavcev, ki imajo znanje in želijo sodelovati pri odločanju. Njihova izločitev iz procesa odločanja ima največkrat za posledico slabšo klimo, slabše delo in več konfliktov pri delu. Iz teh razlogov je sodelovanje menedžerjev s sodelavci seveda nujno (Adizes in drugi 1996, 301).

Glavni razlog, zakaj sodelovati s sodelavci, je v povečanju zanesljivosti menedžerske odločitve in hkratni krepitvi identifikacije sodelavcev s cilji in razvojno vizijo organizacije, kar prispeva k dodatni motiviranosti zaposlenih (Adizes in drugi 1996, 302).

3.7 Obogatitev dela

Z obogatitvijo dela naredimo slednje delavcu bolj prijazno, posledica tega je predvsem večje zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu. Za to imamo na razpolago naslednje strategije:

- Združevanje nalog – če manjše naloge združimo v večje in kompleksnejše, s tem povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog.
- Oblikovanje naravnih delovnih enot – kadar se čim več nalog opravi v eni enoti, to razvije občutek za lastništvo dela, poveča se skladnost in pomembnost nalog.
- Oblikovanje povezav s strankami – povezava delavca s kupci proizvoda oziroma storitve ali vsaj zagotavljanje povratne zveze izboljša različnost spretnosti, samoupravo in povratno zvezo.
- Vertikalno razporejanje odgovornosti – kadar delo obogatimo z razporejanjem odgovornosti z višjih ravni organizacije, to vpliva na odgovornost zaposlenega za opravljeno delo in s tem na stopnjo samonadzora.
- Oblikovanje poti za povratno zvezo – s tem omogočimo zaposlenemu boljše poznavanje delovnih rezultatov. Izbiramo lahko med dvema načinoma, med katerima se prvi nanaša na ocenitev izvedbe na temelju dela, drugi pa izhaja od nadzornika ali iz poročil o kakovosti izvedbe.

Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom je – ob uporabi omenjenih strategij oblikovanja dela – večje, ker te vplivajo na temeljne razsežnosti dela, ki v zaposlenem spodbudijo

občutek pomembnosti njihovega dela, omogočajo jim boljše poznavanje delovnih rezultatov in povečajo občutek za odgovornost. Med temeljne razsežnosti dela uvrščamo:

- Različnost spretnosti, ki se nanaša na različne sposobnosti in zmogljivosti, ki so potrebne za izvedbo določenega dela.
- Skladnost nalog je povezana z ravno posameznikove odgovornosti za izvedbo določenega dela od začetka do konca. Višja ko je raven odgovornosti zaposlenega za posamezno nalogo, tem bolj je zagotovljena skladnost te naloge.
- Pomembnost nalog je odvisna od učinka, ki ga ima delo na življenje ali delo drugih ljudi. Čim večji učinek ima določeno delo na okolje, tem bolj ga posameznik, ki to delo opravlja, občuti kot pomembno.
- Samouprava se nanaša na stopnjo samostojnosti zaposlenega pri njegovem delu. Kadar lahko posameznik samostojno določi, kdaj, kako in kje se bo določeno delo opravilo, gre za visoko raven samouprave. Višja ko je, večji je njegov občutek odgovornosti za uspešno izvedbo dela.
- Povratna zveza je povezana z informacijami, ki jih prejme zaposleni o rezultatih svojega dela.

Dela, za katera domnevamo, da zelo motivirajo zaposlene, vključujejo običajno visoko raven najmanj enega izmed treh dejavnikov, ki pri posamezniku povzročajo občutek pomembnosti tega dela (različnost spretnosti, skladnost ali pomembnost naloge), in visoko stopnjo samouprave ter povratne zveze (Treven 1998, 135–137).

To pa niso edine značilnosti dela, ki motivirajo. Mnoge, predvsem nadpovprečne delavce motivira že možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo. Svoje delavce lahko motiviramo za opravljanje izjemnega dela tako, da jim poleg priložnosti, da blestijo, zagotovimo tudi orodje in znanje, s katerima lahko izkoristijo to priložnost (Kim 2001, 51).

3.8 Pooblašcanje zaposlenih

Zaposlenim moramo dati kar največ pooblastil. V nasprotnem primeru, ko bo več pooblastil ostalo pri vodstvu podjetja, bo namreč nižja motivacija zaposlenih. Razlog je v tem, da se zaposleni privadijo na odvisnost od odločitev in pooblastil svojih vodilnih ter zanikajo samoiniciativnost. S prenašanjem pooblastil na zaposlene jim pomagamo razvijati njihove lastne potenciale. Zato vse naloge, za katere ni nujno, da jih opravimo sami, delegirajmo po statusu nižjim od sebe. Pri tem je sicer nujno ohraniti določeno raven avtoritete, ki ne sme temeljiti na prisili, saj bomo le tako lahko dosegli zelene rezultate (Heller in Hindle 2001, 337).

S tem bomo namreč kar najbolje izkoristili sposobnosti zaposlenih. Ti so na svojem področju večinoma strokovnjaki, ki so svoja znanja sčasoma dopolnjevali, in so sposobni predlagati spremembe za izboljšave delovnih postopkov, ki jih izvajajo, in jih tudi izvajati. To nam bo prineslo izboljšave v poslovnem procesu. Najboljše nasvete v zvezi z izboljševanjem sistema bodo verjetno ponujali tisti, ki želijo svoje delo dobro opravljati. Če pa bomo njihovo znanje spregledali, bodo izgubili motivacijo in se upirali spremembam. Zato se je treba s prizadetimi pred uvedbo sprememb posvetovati in jih spodbujati, da v celoti prevzamejo odgovornost za preoblikovanje svoje službe (prav tam, 336).

S tem ko zaposlenim dopuščamo svobodo pri delu, jim zagotovimo samostojnost in hkrati nalagamo odgovornost za rezultate opravljenega dela, kar jim omogoča, da postanejo ponosni na svoje delo. Svobodo pri delu jim dopuščamo tako, da jim namesto ukazovanja ponudimo zadolžitev, da sami napravijo načrt in izpeljejo zadane naloge. To jih pri delu spodbuja, izmislijo si lastne metode in s tem postanejo bolj pripravljeni na prevzem odgovornosti, zaradi česar postanejo tudi srečnejši. Zaposleni morajo pri delu dobiti občutek lastne odgovornosti za svojo usodo, saj se bodo s tem počutili bolj angažirane in toliko bolj

se bodo pripravljene potruditi, kar je seveda nujno, če želimo dosegati boljše rezultate (Keenan 1996, 26–27).

3.9 Vrednotenje zaposlenih

Eden od uporabnejših načinov, s pomočjo katerega pridobivamo redne povratne informacije o zaposlenem, je osebno ocenjevanje. V nekaterih naprednejših organizacijah nosi naziv »načrt osebnega razvoja« ali kaj podobnega. Glavni cilj tega sistema ocenjevanja pa ni kritiziranje zaposlenih, nagrada ali pohvala, temveč razvoj. Pri tem je zelo pomembno, da so zaposleni pripravljene sodelovati, torej da so tudi sami pripravljene bolje delati (Heller in Hindle 2001, 326).

S pomočjo ocenjevanja pridobimo informacije o preteklih spremembah, trenutnem stanju in potrebnih aktivnostih za doseg želenega stanja zaposlenega. Pri ocenjevanju zaposlenih moramo uporabljati primerljivo metodologijo, da lahko primerjamo rezultate posameznega zaposlenega v različnih časovnih obdobjih in tudi med zaposlenimi.

Pri osebni ocenjevanju moramo poudariti predvsem, kaj so zaposleni, ki jih ocenjujemo, dobro opravili, omeniti pa je seveda treba tudi slabosti, vendar le v luči izboljšanja. Le odpravljanje slabosti namreč vodi k boljšemu delu (Heller in Hindle 2001, 327).

Razlog ocenjevanja je seveda vplivanje na spremembo vedenja, in sicer predvsem v primeru slabega rezultata. Pozitivna povratna informacija je zaposlenemu vedno dobrodošla, negativne pa nikoli ne dajemo v javnost ali je zlorabimo na drug način, saj bi s tem zmanjšali motivacijo. Tudi na svojo povratno informacijo moramo dobiti povratno informacijo, da se prepričamo, ali je druga stran naše sporočilo sprejela in razumela, ter si zapomnimo, kakšen odziv je to sprožilo (prav tam, 328).

Ves čas osebnega ocenjevanja moramo biti pozorni na raven motivacije pri zaposlenih. Na pomanjkanje interesov nas opozarjajo znaki, kot je pomanjkanje navdušenja nad organizacijo ali osebnih ambicij na poklicni poti. Ob zaznavanju takih znakov se moramo odločiti, kako bi ves proces spremenili in ponovno vzpostavili občutek motivacije, še preden bi demotiviranost dokončno prevladala (prav tam, 327).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Raziskava o motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih, ki jo bom podrobneje obravnavala v nadaljevanju, se bo nanašala v bistvu na dve podjetji, torej ločena pravna subjekta, ki pa imata istega lastnika in upravljanje ter tudi medsebojno tako tesno sodelujeta, da ju lahko obravnavam kot eno, vendar bom kljub temu rezultate predstavljala večinoma ločeno. Razlog je v tem, da vidimo razliko v motivacijskih dejavnikih v dveh različnih dejavnostih. Seveda tukaj ne smemo pozabiti omeniti še veliko podobnosti v imenu obeh podjetij in enak logotip. Ločeno obravnavanje je zanimivo, ker so zaposleni v posamezni enoti povsem različnih poklicev. V Poslovni enoti v Melju so zaposleni večinoma polagalci talnih oblog, medtem ko so v Poslovni enoti v Hočah zaposleni trgovci.

4.1 Dejavnost podjetja

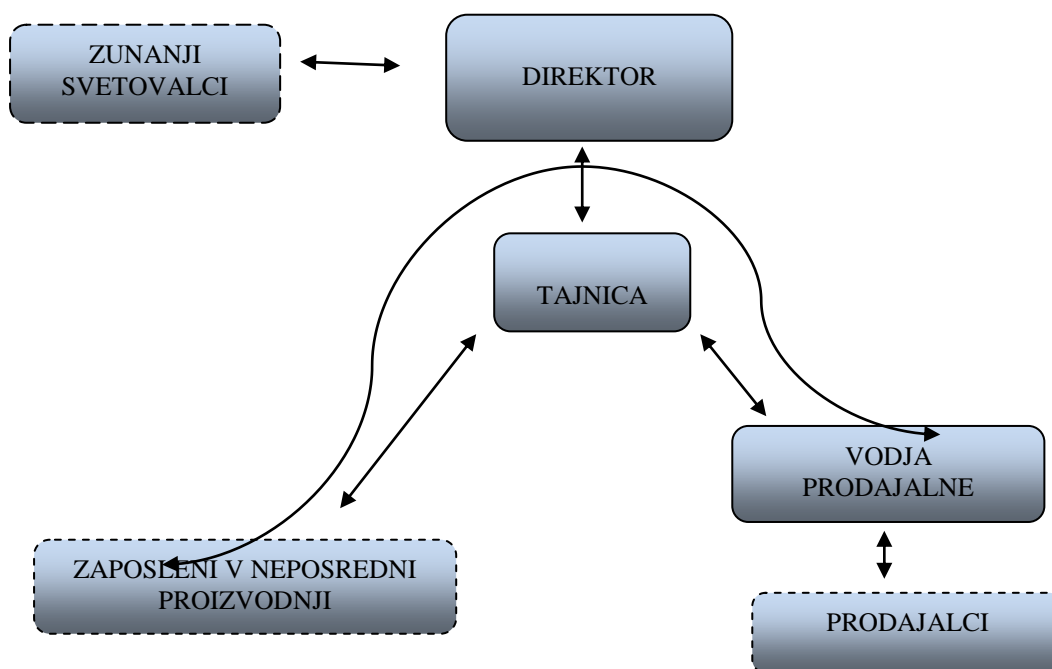
Podjetje s sedežem v Melju (v nadaljevanju PE Melje) je bilo ustanovljeno leta 1991, tako da ima že kar dolgo tradicijo, uveljavljeno blagovno znamko in predstavlja pomemben tržni delež tako v regiji kot tudi na področju celotne države.

Osnovna dejavnost podjetja je prodaja in vgradnja talnih oblog. Na področju maloprodaje talnih oblog se podjetje specializira predvsem na vse vrste parketov, maloprodajo ostalih vrst

talnih oblog pa je v celoti prepustilo podjetju v Hočah. Ostaja pa prodaja večjih količin vseh vrst talnih oblog (parketi, linoleji, pvc ...) velikim odjemalcem in seveda vgradnja teh. Sem spadajo tako redni poslovni partnerji (večja gradbena podjetja) kot občasni odjemalci (obnove talnih površin).

Maloprodaja vseh vrst talnih oblog pa je dejavnost podjetja, ki ima svoj sedež v Hočah (v nadaljevanju PE Hoče). Sem spadajo talne obloge, kot so parketi, pvc, guma, tapisoni, itisoni, laminati in vsi potrebni dodatki, kot so razna lepila, laki, čistila za talne obloge in pripomočki za njihovo vgradnjo. Ponudbo dopolnjujejo še s paleto brisač, vzglavnikov in namiznih prtov.

4.2 Organizacijska struktura v podjetju »X«



Slika 3: Organizacijska struktura v podjetju »X«

V zgornjem grafu smo skupaj prikazali organizacijsko strukturo za obe obravnavani podjetji, da lahko tako bolje prikažemo njuno prepletenost delovanja. S puščicami je označen obojestranski tok informacij.

Iz organizacijske strukture je razvidno, da zaposleni v neposredni proizvodnji PE Melje prejema navodila z dveh strani, in sicer od tajnice, ki prenaša direktorjeva navodila do zaposlenih in je hkrati zadolžena tudi za maloprodajo v podjetju, ali pa direktno od direktorja družbe. Posledično lahko to vodi do zmede med zaposlenimi ali podvajanja informacij, lahko pa informacija zaradi zanašanja na to, da bo informacijo posredovala druga oseba, sploh ne pride do prejemnika.

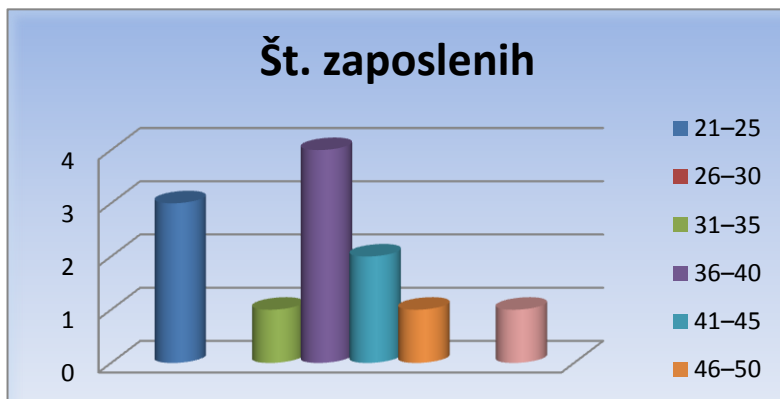
Bolj pregledna je organizacijska struktura v PE Hoče, kar je prikazano na desni strani strukturnega grafikona.

4.3 Analiza strukture zaposlenih

V PE Melje je skupaj 11 zaposlenih, v PE Hoče pa je redno zaposlenih 5 oseb, od katerih je ena oseba v času nastajanja diplomskega dela na porodniškem dopustu, zato pri njej ni bila opravljena anketa in tudi ni zajeta v analizo strukture zaposlenih.

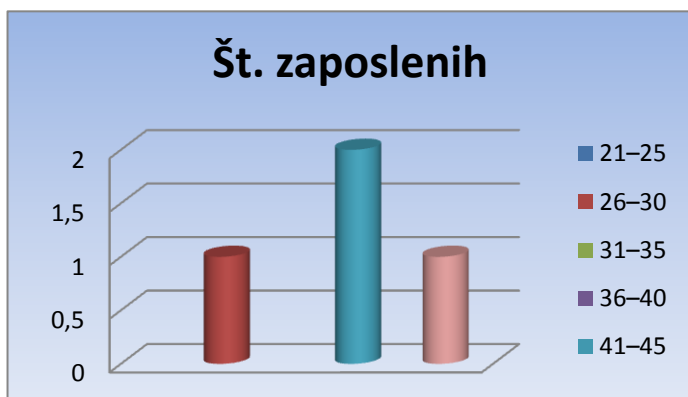
Analize zaposlenih se bom lotila tako, da bom pregledala strukturo zaposlenih v posamezni poslovni enoti po njihovi starosti, spolu in izobrazbi.

4.3.1 Starost zaposlenih



Slika 4: Starostna struktura zaposlenih v PE Melje

Največ zaposlenih je srednjih let, saj je kar 7 zaposlenih (64 %) starih od 31 do 45 let. Razlog je verjetno v tem, da so bile to zadnje generacije, ko je pri nas še obstajalo izobraževanje za podopolagalce. Starejši imajo ogromno znanja in izkušenj, zaradi česar so sposobni premostiti marsikatero težavo, ki se pojavi pri neposrednem opravljanju storitev. Vendar razen ene izjeme niso prisotni, ker so le redki v tej starosti sposobni prenašati fizične napore, ki jih delo vendarle zahteva od zaposlenih. Mladi kader je za potrebe opravljanja svojega dela priučen in sposoben opravljanja manj zahtevnih del, saj so za kakovostno opravljanje nekaterih zahtevnejših opravil potrebne večletne izkušnje. Povprečna starost v PE Melje je sicer dokaj nizka (36,7 leta).



Slika 5: Starostna struktura zaposlenih v PE Hoče

Povprečna starost v PE Hoče je nekoliko višja (42,5 leta), vendar to ne predstavlja posebnega problema, saj je trgovcev na trgu delovne sile preveč. Tudi postopek strokovnega usposabljanja novih kadrov je kratkotrajen in ne prezahteven, saj mora zaposleni usvojiti strokovno znanje o izdelkih, ki so v ponudbi, njihovih lastnostih, prednostih in slabostih, da je sposoben stranki zagotoviti zahtevane informacije. Tako da so morebitne potrebe po novih kadrih lahko hitro rešljive.

4.3.2 Spol zaposlenih



Slika 6: Struktura zaposlenih po spolu v PE Melje

V PE Melje je velika večina zaposlenih moškega spola, kar je posledica narave dela, saj podopolagalski poklici zahtevajo tudi fizični napor in že s tega vidika ženske niso zainteresirane oziroma primerne za opravljanje tega dela. Edina ženska v podjetju tako opravlja tajniška dela in hkrati s tem še naloge prodajalca na področju maloprodaje.

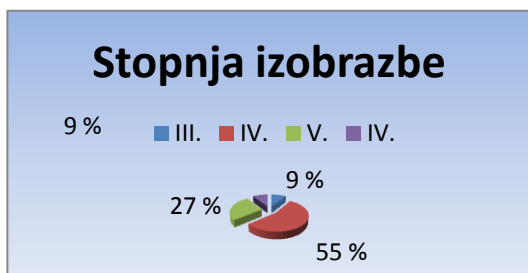


Slika 7: Struktura zaposlenih po spolu v PE Hoče

Drugače je v PE Hoče, kjer so kot prodajalci zaposleni dva moška in dve ženski, saj potreba po dvoizmenskem delu v trgovini zahteva en par (moški in ženska) za dopoldansko izmeno in en par za popoldansko izmeno.

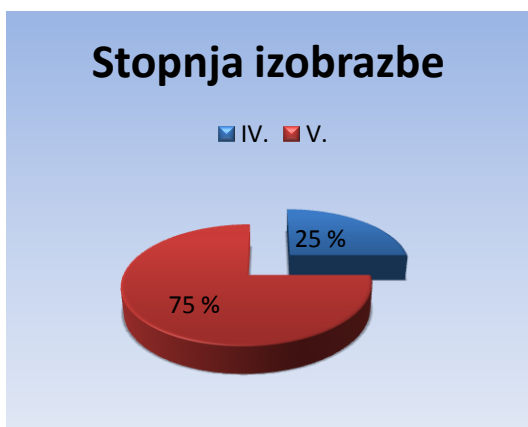
V primeru večjih potreb po zaposlenih, kot so na primer večje dostave materiala, te težave v obeh enotah premostijo s študentsko delovno silo.

4.3.3 Izobrazbena struktura zaposlenih



Slika 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v PE Melje

V podjetju je velika večina (55 % oziroma 6) zaposlenih s poklicno izobrazbo, kar je posledica dejavnosti podjetja in njegove velikosti oziroma majhnosti, saj ima vse posle v rokah direktor podjetja, ki ima tudi edini VI. stopnjo izobrazbe. Zato v podjetju sodelujejo tudi z zunanjimi svetovalci. Poklic podopolagalca zahteva poklicno izobrazbo. Žal pa se tukaj pojavlja problem pridobivanja ustreznih izobraženih kadrov, saj je bil pri nas že pred leti ukinjen izobraževalni program za parketarje in ostale podopolagalske poklice. Zahtevnost dela resnično ni na takem nivoju, da se ga z ustreznim programom ne bi dalo priučiti v podjetju.



Slika 9: Izobrazbena struktura zaposlenih v PE Hoče

Zaposleni v PE Hoče imajo večinoma V. stopnjo izobrazbe, eden pa je s IV. stopnjo. To je za potrebe opravljanja poklica trgovca seveda povsem zadovoljivo, le najstarejši zaposleni z največ delovnimi izkušnjami opravlja hkrati še funkcijo vodje prodajalne.

5 ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU

Motiviranost zaposlenih v podjetju in njihovo zadovoljstvo z delovno situacijo bom analizirala s pomočjo podatkov, ki sem jih dobila z opravljeno anketo.

Omejitev ankete

Pri proučevanju motiviranosti zaposlenih sem si kot omejitev postavila proučiti motiviranost zaposlenih v podjetju X in Y. Iz navedenega razloga sem anketo opravila le v omenjenih

podjetjih, zato je rezultate treba jemati z veliko rezerve – uporabni so le za obravnavani podjetji.

Cilj ankete

S pomočjo ankete sem ugotovila, katerim motivacijskim dejavnikom pripisujejo zaposleni v obravnavanih podjetjih večji pomen in kakšno je njihovo zadovoljstvo z delovno situacijo, torej s posameznim dejavnikom. S tem sem želela ugotoviti, katerim dejavnikom je treba pri izboljševanju motiviranosti zaposlenih posvetiti še posebno pozornost. Gre za dejavnike, ki so na vrhu lestvice in so zaposleni z njimi najmanj zadovoljni oziroma kažejo nezadovoljstvo s temi dejavniki.

Podatki o anketirancih

Anketni vprašalnik sem razdelila vsem zaposlenim v obeh omenjenih poslovnih enotah razen direktorju, ker mislim, da to ne bi bilo smiselno, saj konec koncev direktor družbe sam oblikuje delovne razmere in gradi organizacijsko klimo in kulturo podjetja, torej bi načeloma moral biti sam z vsemi motivacijskimi dejavniki maksimalno zadovoljen.

Pravilno izpolnjenih sem dobila 100 % vprašalnikov, to je 14. Deset jih pripada PE Melje, štiri pa PE Hoče.

5.1 Delovno zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je 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 torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti. 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 večjega zadovoljstva, ki je pogojena z zaznavanjem vsakega posameznika, je sicer zanimiv kazalec, kaj se dogaja v podjetju. Tem 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, 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 spremljajo zadovoljstvo predvsem v letnem pogovoru vodje s sodelavcem, za celotno podjetje pa z anketami (prav tam, 105).

Rezultati teh raziskav so pokazali, da z naraščanjem zadovoljstva zaposlenih naraščajo tudi inovacije, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh, fluktuacije skorajda ni, dosega se boljše poslovne rezultate, iz česar se sklepa, da so tudi stranke bolj zadovoljne (Širnik 2002, 32–33).

S stališča organizacije je torej zadovoljstvo zaposlenih še zlasti pomembno, ker vpliva na pojave, kot so absentizem, fluktuacija, delovni spori, nezgode pri delu, telesno in duševno zdravje, pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje ter preko vsega navedenega na delo v organizaciji (Skočir 2001, 1097).

5.1.1 Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom

V nadaljevanju si bomo ogledali tabelo, v kateri so prikazani rezultati, pridobljeni z anketo. Za vsako poslovno enoto bom rezultate prikazala v ločeni tabeli, medtem ko bom v grafu, ki prikazuje porazdelitev ocen zaposlenih, združila podatke obeh tabel. Za prikaz porazdelitve zadovoljstva med zaposlenimi je namreč potreben čim večji vzorec.

	Ocena					M Aritmetična sredina
	1	2	3	4	5	
Delovne razmere	0	2	2	4	2	3,6
Možnosti napredovanja	2	1	3	4	0	2,9
Obveščенost o dogodkih v podjetju	1	0	2	6	1	3,6
Plača in druge materialne ugodnosti	1	1	2	4	2	3,5
Odnosi s sodelavci	1	0	1	2	6	4,2
Stalnost zaposlitve	0	0	1	2	6	4
Možnost strokovnega razvoja	1	1	1	4	3	3,7
Svoboda in samostojnost pri delu	1	0	2	6	1	3,5
Ugled dela	2	0	1	4	3	3,6
Soodločanje pri delu in poslovanju	1	1	2	5	1	3,4
Ustvarjalnost dela	2	0	1	4	3	3,6
Varnost dela	1	1	1	3	4	3,8
Neposredni vodja	0	0	1	5	4	4,3
Zahtevnost dela	0	0	0	6	4	4,4
Zanimivost dela	2	0	0	3	5	3,9

Tabela 3: Rezultati analize zadovoljstva zaposlenih v PE Melje

	Ocena					M Aritmetična sredina
	1	2	3	4	5	
Delovne razmere	0	1	0	2	1	3,75
Možnosti napredovanja	0	2	2	0	0	2,5
Obveščенost o dogodkih v podjetju	0	2	1	1	0	2,75
Plača in druge materialne ugodnosti	0	1	1	2	0	3,25
Odnosi s sodelavci	0	1	1	0	2	3,75
Stalnost zaposlitve	0	1	0	1	2	4
Možnost strokovnega razvoja	0	2	1	1	0	2,75
Svoboda in samostojnost pri delu	1	0	1	0	2	3,5

Ugled dela	0	1	0	2	1	3,75
Soodločanje pri delu in poslovanju	1	1	0	1	5	3
Ustvarjalnost dela	0	2	1	0	5	3
Varnost dela	0	1	1	1	1	3,5
Neposredni vodja	1	0	0	1	2	3,75
Zahtevnost dela	0	0	2	1	1	3,75
Zanimivost dela	1	0	1	0	2	3,5

Tabela 4: Rezultati analize zadovoljstva zaposlenih v PE Hoče

Kot pravi pravilo, nezadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 20 % ocen v kategorijah 1 in 2 (Pogačnik 1997, 52).

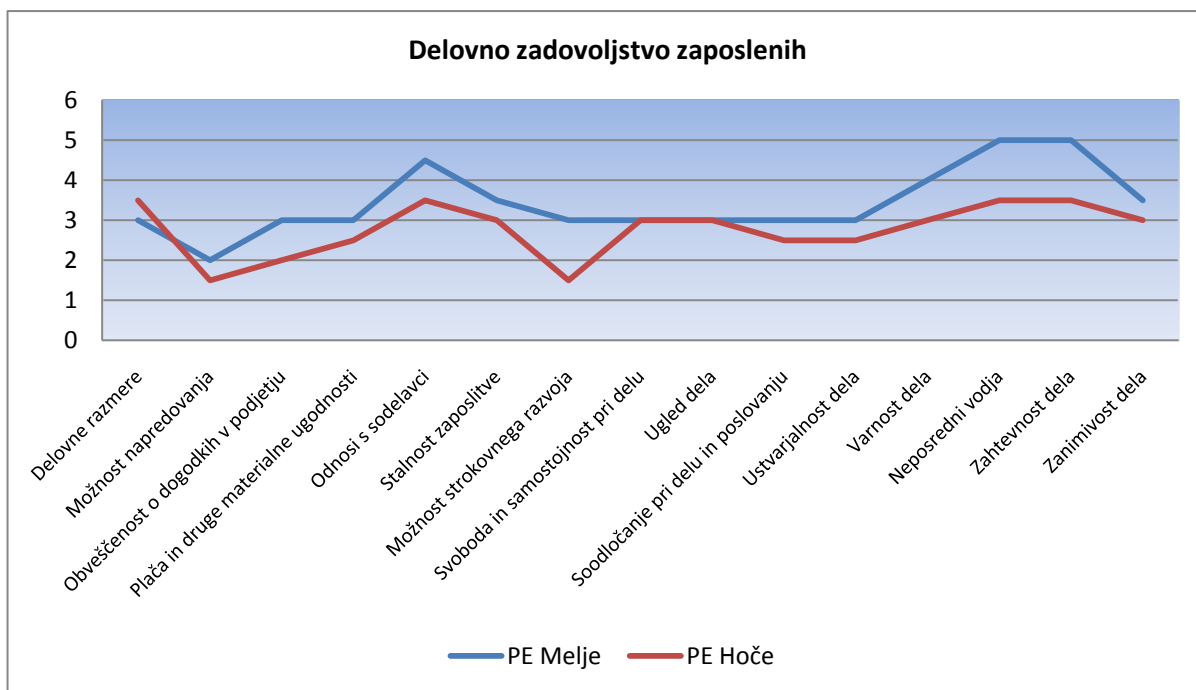
Iz tabel je razvidno, da obstaja izrazito nezadovoljstvo v podjetju z možnostjo napredovanja zaposlenih, in sicer se to kaže v obeh poslovnih enotah. To je zaradi majhnosti podjetja tudi pričakovano, saj vemo, da v majhnih podjetjih možnosti za napredovanje skorajda ni, kar pa bi bilo možno reševati s tako imenovanim horizontalnim napredovanjem za zaposlene z nadpovprečnimi delovnimi rezultati.

Če se osredotočimo zgolj na prodajo, se prodajni asortima tudi ne menja, morda je le dopolnjen z določenimi izdelki, zato posebne potrebe po strokovnem razvoju prodajalcev ni. Seveda bi bilo zanimivo in hkrati za podjetje zelo koristno, če bi od zaposlenih dobili predloge, kako izboljšati nezadovoljstvo na področjih, kjer to obstaja.

Zadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 50 % ocen v kategorijah 4 in 5 (Pogačnik 1997, 52).

Če sledimo temu pravilu, vidimo, da v PE Melje obstaja zadovoljstvo na vseh področjih razen pri možnosti napredovanja, ki sem jo omenila že v kategoriji o nezadovoljstvu zaposlenih. Tudi v PE Hoče vidimo podobno situacijo, v kateri so zaposleni zadovoljni z vsemi dejavniki delovne situacije.

Iz zgornje situacije je torej razvidno, da se zaposleni nagibajo k zadovoljstvu ali pa nezadovoljstvu z določenim dejavnikom motivacije, saj ne obstaja nobena značilnost dela, ki bi bila ocenjena pretežno s srednjo vrednostjo, ki bi pomenila, da zaposleni s to značilnostjo svojega dela niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.



Slika 10: Primerjava zadovoljstva zaposlenih med poslovnima enotama

Zadovoljstvo z delovno situacijo je na splošno nižje v PE Hoče. Zaposleni v tej enoti so bolj zadovoljni le z delovnimi razmerami in ugledom svojega dela v primerjavi z zaposlenimi v PE Melje. Očitno ima poklic trgovca boljši ugled od poklica podopolagalca, ali pa so samo zaposleni takšnega mnenja. Delovne razmere so za trgovce zagotovo ugodnejše, saj ni vpliva dejavnikov, kot sta npr. hrup in prah, medtem ko je temperatura v prostoru primerna, pri podopolagalcih pa je lahko zelo različna in odvisna predvsem od letnega časa.

Iz tega potegnemo zanimiv sklep, da je ugled dela odvisen od delovnih razmer, ki pri delu obstajajo. Kot je razvidno iz grafa, imata oba omenjena dejavnika v obeh poslovnih enotah enako povprečno oceno, ki pa je višja v primeru PE Hoče, kjer imajo zaposleni zaradi narave dela boljše delovne razmere in je zaradi tega tudi njihovo zadovoljstvo z ugledom dela večje.

5.1.2 Zadovoljstvo posameznika z delovno situacijo

Osredotočila se bom še na zadovoljstvo posameznika, tako da bom vse ocene posameznega zaposlenega seštela, vsota ocen nam bo pokazala njegovo splošno zadovoljstvo z delovno situacijo. Ker imamo 15 lestvic, je najnižji rezultat lahko 15, najvišji pa 75 točk. Če bi posameznik na vseh lestvicah dal oceno 3, bi bil skupni rezultat 45 in bi kazal povprečno stopnjo delovnega zadovoljstva.

V naslednjem grafu bom prikazala skupne ocene posameznega zaposlenega, ki sem jih združila v razrede širine 5 točk.



Slika 11: Porazdelitev zadovoljstva zaposlenih

V bistvu sta dve skupini zaposlenih, in sicer so štirje zaposleni taki, ki izražajo nezadovoljstvo z delovno situacijo, medtem ko je kar deset zaposlenih zelo zadovoljnih s svojim delom. Največje število zaposlenih je v razredu z oceno 61–65 točk, kar pomeni, da so z delovno situacijo zelo zadovoljni.

Povprečna ocena delovnega zadovoljstva v PE Melje je kar 55,7 in kaže na zelo nadpovprečno stopnjo delovnega zadovoljstva, medtem ko znaša ta ocena v PE Hoče 50,5, kar je sicer še vedno nekoliko nadpovprečno, vendar veliko nižje kot v PE Melje. Vzrok za to je lahko tudi v zelo majhnem številu zaposlenih, kar pomeni, da že izrazito delovno nezadovoljstvo enega posameznika, kar je tudi značilnost našega primera, drastično vpliva na znižanje povprečne ocene.

5.2 Interpretacija rezultatov

Najpomembnejše je, da na motiviranost zaposlenih vplivajo številni dejavniki, ki jim zaposleni pripisujejo različen pomen. To je odvisno predvsem od izobrazbe, spola in starosti zaposlenega. Analize sem se lotila v odvisnosti od poklica, ki ga zaposleni opravljajo, ker sem imela možnost proučevati zaposlene v dveh podjetjih, ki pa so različnih poklicev in, kar nas še posebej zanima, opravljajo tržno različno zanimivo delo.

Rezultati so mi pokazali, da so med prvimi štirimi dejavniki kar trije skupni obema podjetjema. Ti dejavniki so dobra plača in druge materialne ugodnosti, dobri odnosi s sodelavci in dobre delovne razmere. To so verjetno ključni dejavniki, ki morajo biti v določeni meri zagotovljeni, da je zaposleni sploh zainteresiran za opravljanje dela, saj po Herzbergu ti spadajo med najpomembnejše higienike, torej z njimi pripravimo podlago za motiviranje.

V PE Melje se je med temi tremi dejavniki na tretjem mestu presenetljivo pojavila želja zaposlenih po dobrih možnostih strokovnega razvoja. Očitno si zaposleni želijo pridobivanja novih znanj, da bi s tem njihovo delo postalo pestrejšje, ker bi bili sposobni opravljati večje število nalog, ali pa morda predvidevajo, da za strokovno opravljanje svojega dela niso dovolj usposobljeni. Ob podrobnejši analizi rezultatov ugotovimo, da so na najvišje mesto ta dejavnik uvrstili zaposleni, ki opravljajo predvsem pomožna in manj zahtevna dela, torej bi radi razširili svojo bazo znanj, da bi s tem lahko opravljali zahtevnejše, bolj zanimivo delo in bili tako podjetju še v večjo korist.

Namesto tega dejavnika najdemo v PE Hoče med prvo četverico dejavnikov stalnost zaposlitve, kar glede na poklicno usposobljenost zaposlenih sploh ni presenetljivo. Trgovcev je namreč na trgu delovne sile precej in s težavo najdejo novo delovno mesto v nasprotju z zaposlenimi v PE Melje, ki so zelo iskana delovna sila, zaradi česar jih tudi morebitna izguba delovnega mesta ne bi preveč prizadela, in so ta dejavnik postavili šele na deseto mesto. Razlog je lahko tudi v slabših poslovnih rezultatih podjetja v Hočah in iz tega razloga zaposlene za njihovo prihodnost bolj skrbi.

Poleg dejavnika stalnost zaposlitve je velika razlika med obema enotama najbolj opazna še pri dejavnikih dobre možnosti napredovanja, dober vodja, dobra obveščenost o dogodkih v podjetju, ugled dela, ustvarjalno delo in že omenjene dobre možnosti strokovnega razvoja. Zato si jih bomo nekoliko podrobneje pogledali.

Pri analizi dejavnika dober vodja vidimo, da mu dajejo večji pomen trgovci, ki ga uvrščajo na šesto mesto, medtem ko je v PE Melje šele na dvanajstem mestu. Tak rezultat nam lahko pojasni dejstvo, da zaposleni v trgovini praktično ves delovni čas prebijejo skupaj z vodjem prodajalne, medtem ko zaposleni podopolagalci s svojim vodjem niso ves čas v stiku, saj svoje delo večinoma opravljajo sami na terenu, kar lahko včasih traja tudi po več tednov, in le občasno poročajo o rezultatih. Verjetno imajo zaradi tega manjšo potrebo po dobrem vodji. Možnosti napredovanja nimajo praktično v nobenem od obeh obravnavanih podjetij, če seveda tukaj izvzamemo možnost horizontalnega napredovanja, pri katerem delavec ne zapušča svojega delovnega mesta, le ugled in plača se mu dvigujeta. Vendar je kljub temu razlika med podjetjema velika, saj je v PE Hoče ta dejavnik na petem, v PE Melje pa šele na enajstem mestu. Očitno so zaposleni v tej enoti zadovoljni s svojim delovnim mestom in jih napredovanje ne zanima, morda pa se zavedajo, da te možnosti nimajo.

Do največje razlike v rangu prihaja med obema podjetjema pri dejavniki ugled dela, ki je zelo pomemben podopolagalcem, saj se njihovo delo obravnava kot manj cenjeno, verjetno zato, ker so delovne razmere včasih slabše zaradi prisotnosti hrupa, prahu in umazanije. Zato verjetno tudi prihaja do velike razlike pri obravnavanem dejavniki, prav tako pa tudi pri dejavniki ustvarjalno delo.

Trgovci so ta dejavnik uvrstili na predzadnje mesto, čeprav njihovo delo ni ustvarjalno, a si tega očitno ne želijo, saj so za to verjetno vedeli že, ko so se odločali za ta poklic. Podopolagalci ustvarjalno delo v bistvu imajo, vendar ugotovimo, da je ta dejavnik pomembnejši slabše usposobljenim delavcem, ki opravljajo enostavnejša, hitro priučena dela.

Približno enak rang dosegajo dejavniki svoboda in samostojnost pri delu, zanimivo delo in varno delo, ki so pri sredini lestvice.

Edini dejavnik, ki ima povsem enak rang v obeh podjetjih, je lahko delo, ki je prepričljivo na zadnjem mestu, kar kaže na to, da je lahko delo zanesljivo tisto, ki si ga ljudje pri opravljanju svojega poklica najmanj želijo.

Proučevanje globalnega delovnega zadovoljstva zaposlenih z omenjenimi motivacijskimi dejavniki v obravnavanih podjetjih mi je dalo rezultate, kot jih bom opisala v nadaljevanju.

V obeh podjetjih zaposleni kažejo nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja. To je zagotovo posledica majhnosti obeh podjetij, v katerih zaposleni možnosti napredovanja ne vidijo, če seveda pri tem ne upoštevamo možnosti horizontalnega napredovanja.

Z ostalimi dejavniki so zaposleni v PE Melje zadovoljni, največje zadovoljstvo pa je zaznati z zahtevnostjo dela, ki ga opravljajo, z neposrednim vodjo, odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve. Pri vseh teh dejavniki je povprečna ocena 4 ali več (od 5 možnih).

Več nezadovoljstva opazimo v PE Hoče, kjer so zaposleni poleg možnosti napredovanja nezadovoljni še s svojimi možnostmi strokovnega razvoja, obveščenostjo o dogodkih v podjetju, soodločanjem pri delu in poslovanju ter ustvarjalnostjo dela, ki ga opravljajo.

Najbolj zadovoljni so z dejavnikom stalnost zaposlitve, ki je edini dejavnik z aritmetično sredino 4. Ostali dejavniki, pri katerih še prav tako obstaja zadovoljstvo z delovno situacijo, imajo povprečno oceno med 3,25 in 3,75. Vendar tukaj ob podrobnejši analizi rezultatov ugotovimo, da so nekoliko nižje povprečne vrednosti zadovoljstva zaposlenih z delovno situacijo posledica nezadovoljstva ene osebe, ki kaže izrazito nezadovoljstvo, kar sem ugotovila z analizo zadovoljstva posameznika z delovno situacijo. Vsota vseh ocen te zaposlene osebe je le 27 (od 15, najnižje možne, do 75, najvišje možne). To je verjetno posledica kratke delovne dobe v podjetju in zaposlitve za določen čas. Iz tega bi lahko sklepali, da so zaposleni za določen čas manj zadovoljni, ker so v podjetju krajši čas in se verjetno še ubadajo s težavami, značilnimi za novozaposlene osebe in njihovo vključevanje v novo delovno okolje. Sem bi lahko uvrstili spoznavanje kulture podjetja, delovne klime, prodajnih artiklov in njihovih lastnosti, sodelavcev itd. Hkrati zaposleni za določen čas nimajo

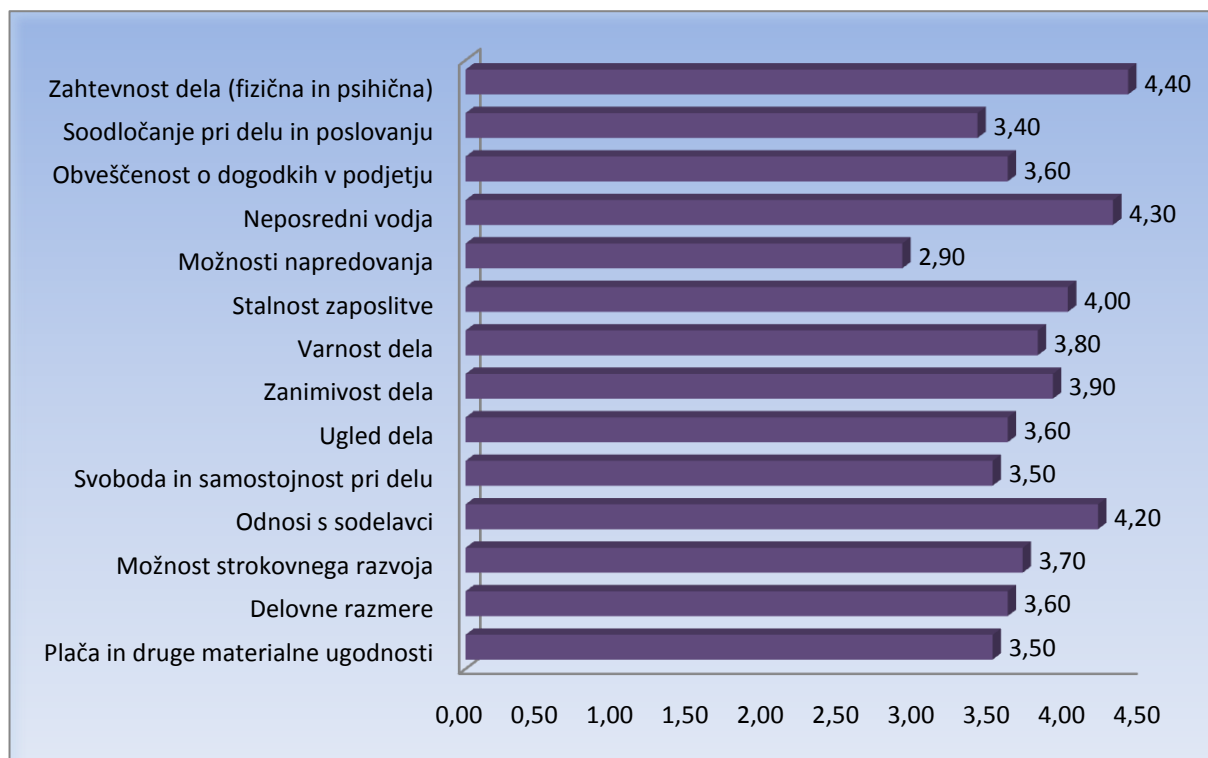
zagotovljene prihodnosti v podjetju. Posledično nezadovoljstvo te osebe zaradi majhnosti vzorca drastično vpliva na celoten rezultat.

5.3 Predlogi izboljšav

Vsako podjetje teži k izboljšanju svojih poslovnih rezultatov. 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.

V obravnavanem podjetju se ubadajo s slabšo produktivnostjo zaposlenih od pričakovane. Glavni razlog je iskati ravno v motiviranosti zaposlenih. Zato si bom pomagala z rezultati ankete, s pomočjo katere sem ugotovila, kateri dejavniki bolj motivirajo zaposlene in kolikšno je zadovoljstvo zaposlenih s posameznim od njih.

V nadaljevanju bom združila rezultate, dobljene v obeh anketnih vprašalnikih za PE Melje, na podlagi katerih bom lahko podala predloge za izboljšave motivacije zaposlenih v podjetju. Združeni rezultati mi bodo v pomoč pri ugotovitvi, kateri dejavniki delovne motivacije so najpomembnejši za zaposlene in kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z njimi, 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.



Slika 12: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom v PE Melje

Iz grafa je razvidno, kateri so najbolj kritični dejavniki motivacije v podjetju. To so dejavniki, ki so rangirani med najpomembnejše (na vrhu lestvice v tabeli), torej jim zaposleni pripisujejo največji pomen in imajo hkrati najnižjo povprečno vrednost zadovoljstva med zaposlenimi. Sem bi lahko uvrstili:

- plačo in druge materialne ugodnosti,
- delovne razmere,
- možnosti strokovnega razvoja,
- svoboda in samostojnost pri delu,
- ugled dela,
- možnost napredovanja.

Če želimo v podjetju izboljšati motivacijo zaposlenih, je treba tem dejavnikom posvetiti največ pozornosti. Kljub temu je treba motiviranje začeti že z vizijo podjetja. Zato se mi zdi zelo pomembno spoznanje, da podjetje posluje brez jasno določene vizije podjetja, saj lahko le tako postavimo cilje, ki jih želimo doseči, in strategije, ki so potrebne za doseg te ciljev.

Za motivacijo je ključna določitev ciljev podjetja (motiviranje s cilji). Na podlagi teh lahko pritegnemo zaposlene in jim pokažemo, kako lahko sami prispevajo k tem ciljem (sporazumno postavimo cilje posameznega zaposlenega, ki morajo biti posamezniku primerni in ne prezahtevni ter ravno tako ne prelahko dosegljivi, saj jim le tako lahko predstavljajo določen izziv). Najpomembneje pri tem je, da zaposlenim ne pozabimo prikazati, kakšne bodo njihove koristi, če bomo cilje dosegli (npr. nagrade, boljše delovne razmere, stalnost zaposlitve, manjši pritisk na zaposlene ...).

Pri plači bi bila potrebna sprememba plačnega sistema iz klasičnega (urna postavka) na bolj spodbudno naravnane, kjer velik delež predstavlja plačilo po uspešnosti, saj je tudi delo tako, da je pri veliki večini del možno prispevek posameznika dokaj enostavno izmeriti, zato bi bilo to priporočljivo izkoristiti. S tem bi verjetno izboljšali tudi zadovoljstvo z dejavnikom

možnost napredovanja, saj bi uspešni zaposleni dobili višje plače, kar je lahko neke vrste horizontalno napredovanje.

Izboljšanje delovnih razmer je v veliki meri odvisno od ponudbe izboljšanih delovnih sredstev na trgu, ki pri delu povzročajo manj hrupa, boljše odstranjujejo prah, in novih materialov, kot je npr. uporaba lakov z manj neprijetnim vonjem. Pomembno je tudi, da so razpoložljiva delovna sredstva vedno v optimalnem stanju in zaščitna sredstva na razpolago, čeprav jih zaposleni neradi uporabljajo, saj jih pogosto ovirajo pri delu. Ker smo ugotovili povezanost med delovnimi razmerami in ugledom dela, bi se s tem dolgoročno lahko izboljšal ugled dela (tega kratkoročno ni moč spremeniti), ob investicijah v nova delovna sredstva pa bi se povečale potrebe po strokovnem razvoju zaposlenih.

Torej je treba posebno pozornost nameniti izobraževanju zaposlenih, predvsem tistih z manj znanja, ki si tega najbolj želijo, da bodo sposobni opravljati tudi zahtevnejše naloge, kar bo podjetju omogočilo boljši izkoristek delovne sile, zaposlenim pa predvsem pestrejše in zanimivejše delo.

S tem ko zaposleni obvladajo vse delovne postopke in se zavedajo pomena svojega dela, jim lahko omogočimo večjo svobodo in samostojnost pri opravljanju svojega dela.

LITERATURA IN VIRI

- 1) Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- 2) Lipičnik, Bogdan. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 3) Heller, Robert, Hindle, Tim. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 4) Ferbar, Janez. (1998). *Kako motivirati zaposlene, I. del*. Podjetnik 2/1998: 46, 47, 51, 64.
- 5) Ferbar, Janez. (1998). *Kako motivirati zaposlene, II. del*. Podjetnik 3/1998: 50, 52.
- 6) Kim, Sang H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- 7) Hansen, Mark Victor. (1998). *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar consulting.
- 8) Treven, Sonja. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 8: 31–33.
- 9) Javornik, Marija. (1998). *Veliki splošni leksikon: v osmih knjigah*. Ljubljana: DZS, d. d.
- 10) Keenan, Kate. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 11) Kutzschenbach, Claus von. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- 12) Vovko, Meta. (1997). *Ali se pogovarjate z zaposlenimi?* Podjetnik 4: 46, 47.
- 13) Kaplan, Robert S. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
- 14) Grubiša, Nikola. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- 15) Brajša, Pavao. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 16) Denny, Richard. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 17) Pogačnik, Vid. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- 18) Brečko, Daniela. (2001). *Biti diktator, oče ali mentor?* Manager 2: 50.
- 19) Širnik, Mateja. (2002). *So zadovoljni delavci res tudi boljši?* Gospodarski vestnik 8: 31–33.
- 20) Zupan, Nada. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- 21) Skočir, Nina. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih*. V: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo: 20. Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved MANAGEMENT IN GLOBALIZACIJA. Vukovič, G. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- 22) Pegg, Mike. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

SEZNAM SLIK

- Slika 1: Model mrežnega vodenja
- Slika 2: Reševanje problemov brez kritiziranja
- Slika 3: Organizacijska struktura v podjetju »X«
- Slika 4: Starostna struktura zaposlenih v PE Melje
- Slika 5: Starostna struktura zaposlenih v PE Hoče
- Slika 6: Struktura zaposlenih po spolu v PE Melje
- Slika 7: Struktura zaposlenih po spolu v PE Hoče
- Slika 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v PE Melje
- Slika 9: Izobrazbena struktura zaposlenih v PE Hoče
- Slika 10: Primerjava zadovoljstva zaposlenih med poslovnima enotama
- Slika 11: Porazdelitev zadovoljstva zaposlenih
- Slika 12: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom v PE Melje

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati rangiranja motivacijskih dejavnikov in stopnja zadovoljstva s posameznim od njih v PE Melje

M	Rang	Želena narava dela	Stopnja zadovoljstva
3	1	PLAČA in druge materialne ugodnosti	3,50
3,8	2	DELOVNE RAZMERE	3,60
5,7	3	Možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	3,70
5,9	4	Odnosi s SODELAVCI	4,20
6,7	5	SVOBODA in samostojnost pri delu	3,50
7,7	6	UGLED dela	3,60
7,7	7	ZANIMIVOST dela	3,90
8,3	8	USTVARJALNOST dela	3,60
8,3	9	VARNOST dela	3,80
8,5	10	STALNOST ZAPOSLOTITVE	4,00
9,9	11	Možnost NAPREDOVANJA	2,90
10,1	12	Neposredni VODJA	4,30
11,3	13	OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	3,60
11,5	14	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	3,40
11,6	15	ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	4,40

Priloga 2: Anketni vprašalnik o lestvici delovnih motivov
PODATKI O ZAPOSLENEM:

Letnica rojstva: 19__

Stopnja izobrazbe:

Spol (obkroži): M Ž

ZAŽELENA NARAVA DELA:

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

TAKO 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).

TAKO DELO
BI ŽELEL(A)

-
- _____ Dobre DELOVNE RAZMERE
 - _____ LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos
 - _____ Dobre možnosti NAPREDOVANJA
 - _____ Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti
 - _____ Dobri odnosi s SODELAVCI
 - _____ SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
 - _____ STALNOST ZAPOSLOTITVE
 - _____ Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
 - _____ SVOBODA in samostojnost pri delu
 - _____ UGLED dela
 - _____ USTVARJALNO delo
 - _____ VARNO delo
 - _____ Dober VODJA
 - _____ ZANIMIVO DELO

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 niti nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni.

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

					
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
Možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
Možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5