



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovno komuniciranje in vodenje

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU
HORIZONT CLAIR, d. o. o.**

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidat: Maks Sekirnik

Kranj, december 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim staršem in bratu ter svojemu dekletu, ki so mi bili v oporo in mi nudili pomoč pri mojem študiju.

Zahvalo namenjam tudi mentorici dr. Silvi Kos Knez.

IZJAVA

»Študent Maks Sekirnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Motivacija je individualen in osebni pojav, zato je težko posplošeno govoriti, kaj ljudi motivira oziroma kako jih spodbuditi k večji produktivnosti. Ljudje se med seboj razlikujemo. Nekatere motivira samo dobra plača, drugim je bolj pomemben fleksibilen delovni čas, tretjim dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zato ni enega in edinega načina, kako motivirati zaposlene. Naloga vodstva podjetij je, da prepoznajo potrebe in želje svojih zaposlenih ter jih skladno s tem motivirajo, da čim bolj učinkovito opravijo svoje naloge. Ugotoviti morajo, kaj je za zaposlene pri delu pomembno, kateri so najbolj učinkoviti motivacijski dejavniki in kako doseči, da bo delovanje zaposlenih usmerjeno v doseganje ciljev podjetja.

V diplomskem delu bomo poskušali ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši in ali ima starost zaposlenih vpliv na učinkovitost posameznih motivacijskih dejavnikov.

KLJUČNE BESEDE: motivacija, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, vrste motivacije.

ABSTRACT

Because motivation is individual and personal process, it is difficult to generally conclude what motivates people and how to make them be more productive. People are all different, some are motivated only by good salary, others find flexible working hours more important and some put good work relations between co-workers first. There is no one way to motivate all the different employees. It is the manager's task to recognize employee's needs and wishes and to motivate them accordingly so they can complete their tasks more efficiently. Manager needs to identify what employees find important at work, which are the most efficient motivational factors and how to ensure employee's progression towards the company's goals.

In this diploma thesis I will try to identify the most important motivational factors for the employees. I will further try to establish whether age has any influence on the efficiency of the motivational factors.

KEY WORDS: motivation, motivational theories, motivational factors, types of motivation

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji diplomskega dela	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	MOTIVACIJA	3
2.1	Motivacija, motivi, cilji	3
2.1.1	Motivacija.....	3
2.1.2	Motivi	4
2.1.3	Cilji.....	5
2.2	Motivacijske teorije.....	5
2.2.1	Maslowova motivacijska teorija	6
2.2.2	Herzbergova teorija motivacije	7
2.2.3	Hackman-Oldhamov model.....	8
2.2.4	Vroomova motivacijska teorija.....	8
2.2.5	Skinnerjeva teorija okrepitve	9
2.2.6	Adelferjeva teorija ali ERG-teorija	9
2.2.7	McGregorjeva teorija X in teorija Y.....	10
2.2.8	Likertova teorija.....	10
2.2.9	Teorije ekonomske motivacije	10
2.2.10	Novejše teorije motivacije zaposlenih.....	11
2.3	Motivacijski dejavniki.....	11
2.3.1	Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki.....	12
2.3.2	Težave pri motiviranju	13
2.4	Tipi motivacije	14
2.4.1	Notranja ali intrinzična motivacija	14
2.4.2	Zunanja ali ekstrinzična motivacija	15
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	16
3.1	Oprelitev problema	16
3.2	Oblikovanje hipotez.....	16
3.3	Metodologija raziskave.....	17
3.3.1	Oprelitev vzorca	17
3.3.2	Predstavitev vprašalnika	17
3.3.3	Potek raziskave.....	17
3.3.4	Obdelava in analiza podatkov	17
3.4	Ugotovitve.....	34
4	ZAKLJUČEK	35
	VIRI IN LITERATURA	37
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura zaposlenih po spolu.....	18
Slika 2: Struktura zaposlenih – starost.....	19
Slika 3: Struktura zaposlenih – doba zaposlenosti v podjetju Horizont Clair	20
Slika 4: Odnosi s sodelavci.....	21
Slika 5: Višina plače	23
Slika 6: Možnost napredovanja.....	24
Slika 7: Stabilnost podjetja in stabilnost zaposlitve	26
Slika 8: Dinamičnost zaposlitve	27
Slika 9: Menjava zaposlitve 20–30 let	28
Slika10: Menjava zaposlitve 31–45 let.....	29
Slika11: Menjava zaposlitve 46–60 let.....	30
Slika12: Motivacijski dejavniki 20–30 let.....	31
Slika 13: Motivacijski dejavniki 31–45 let	32
Slika 14: Motivacijski dejavniki 46–60 let	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih po spolu.....	17
Tabela 2: Struktura zaposlenih – starost	18
Tabela 3: Struktura zaposlenih – doba zaposlenosti v podjetju Horizont Clair	20
Tabela 4: Odnosi s sodelavci	21
Tabela 5: Višina plače	22
Tabela 6: Možnost napredovanja	24
Tabela 7: Stabilnost podjetja in stabilnost zaposlitve	25
Tabela 8: Dinamičnost zaposlitve	27
Tabela 9: Motivacijski dejavniki 20–30 let.....	31
Tabela 10: Motivacijski dejavniki 31–45 let.....	32
Tabela 11: Motivacijski dejavniki 46–60 let.....	33

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Motivacija je notranji proces, sprožen bodisi z zunanjimi ali notranjimi dejavniki, in pomeni spodbudo k izpolnitvi potreb. V podjetjih je upravljanje motivacije izredno pomemben proces, ki bistveno vpliva na produktivnost in optimalnost delovanja organizacije. Motiviran zaposleni je običajno zadovoljen zaposleni, zato bi čim višja stopnja motiviranosti morala biti cilj tako vodstva družbe kot tudi zaposlenih, saj imajo korist oboji.

O pojavu motivacije je bilo že veliko napisanega, posledično obstaja veliko različnih teorij (Herzbergova teorija, Maslowova teorija, Skinnerjeva teorija, Vroomova teorija ...), ki na motivacijo gledajo z različnih vidikov in njen izvor pripisujejo različnim dejavnikom. Vsaka od teorij ima svoje prednosti in slabosti, nobena od njih pa ni univerzalno priznana kot edina pravilna. V vsaki lahko najdemo nekaj pomembnih spoznanj, ki omogočijo celovito razumevanje tematike.

Sredstva za motiviranje ljudi imenujemo motivacijski dejavniki, ki jih lahko delimo na: materialne in nematerialne, primarne (socialne in biološke) in sekundarne (interesi, navade, stališča), podedovane in pridobljene, univerzalne, regionalne in individualne. Bistveno je, da gre za dejavnike, ki zgolj spodbudijo tisto, kar si posameznik že želi oziroma mora storiti.

1.2 Cilji diplomskega dela

Glavni cilji diplomskega dela so predvsem povzeti teoretična spoznanja na področju motivacije in opredeliti najpomembnejše pojme, ki se povezujejo z motivacijo, kot so: motivacija, motivi, motivacijski dejavniki in cilji. Poleg tega je cilj diplomske naloge izpeljati smiselne zaključke iz empirične raziskave (anketa), ki bodo potencialno lahko uporabni tudi v delovanju podjetja, kjer je bila empirična raziskava izpeljana (Horizont Clair, d. o. o.), saj bo vodstvu podjetja omogočen vpogled v to, kaj njihove zaposlene najbolj motivira. S pomočjo izsledkov raziskave bo podjetje v prihodnosti bolje upravljalo motivacijo zaposlenih in s tem mogoče celo povečalo njihovo produktivnost, saj je motivirani delavec posledično tudi boljši in uspešnejši. Cilj naloge je torej prispevati k uspešnejšemu in predvsem učinkovitejšemu razvoju podjetja, saj bi lahko zaradi njegove majhnosti individualno pristopili k vprašanju motivacije zaposlenih, s čimer bi v celoti izkoristili potencial svojih zaposlenih.

1.3 Predstavitev okolja

Empirična raziskava je bila izvedena v podjetju Horizont Clair, d. o. o. Gre za trgovsko podjetje, ki se ukvarja z dobavljanjem in prodajo kmetijske opreme in

uspešno posluje že od leta 1993. Podjetje ima skladišče in glavno poslovalnico v okolici Kranja in trenutno zaposluje 15 oseb.

1.4 Predpostavke in omejitve

Temeljna tema diplomskega dela je vpliv starosti na učinkovitost motivacijskih dejavnikov. Empirična raziskava se osredotoča predvsem na vprašanje, koliko starost vpliva na to, kaj in kako močno zaposlene motivirajo posamezni motivacijski dejavniki (denar, možnost napredovanja, dobro vzdušje na delovnem mestu ...). Predpostavljamo, da starost vpliva na to, kaj zaposlene motivira, saj se z leti spremenijo želje in potrebe posameznikov, kar posledično vpliva tudi na to, kaj jih motivira.

Empirična raziskava bo uporabljena za potrditev ali ovržbo naslednjih hipotez:

H 1: Starost ima vpliv na učinkovitost motivacijskih dejavnikov.

H 2: Pri mlajših zaposlenih je denar bolj učinkovit motivacijski dejavnik kot pri starejših.

H 3: Najučinkovitejši motivacijski dejavnik pri starejših zaposlenih je vzdušje pri delu in medsebojno razumevanje zaposlenih.

H 4: Možnost napredovanja kot motivacijski dejavnik ima večji učinek pri mlajših zaposlenih.

Največja omejitev pri opravljanju empirične raziskave bo število anketiranih, saj bo raziskava usmerjena le na gospodarsko družbo Horizont Clair, ki ima zgolj dvajset zaposlenih. Zaradi majhnosti vzorca izsledki raziskave ne bodo splošno uporabni, bodo pa lahko v pomoč vodstvu podjetja pri upravljanju motivacije zaposlenih v podjetju v prihodnosti.

1.5 Metode dela

V teoretičnem delu diplomskega dela bo uporabljena predvsem deskriptivna metoda. V manjši meri bosta uporabljene tudi metoda kompilacije in komparativna metoda.

V empiričnem delu bo kot raziskovalno orodje uporabljena anketa. Rezultati oziroma podatki izvedene ankete bodo nato analizirani ter statistično in grafično predstavljeni.

2 MOTIVACIJA

2.1 Motivacija, motivi, cilji

Za razumevanje vsake tematike je pred podrobno analizo in pregledom teoretičnih dognanj na obravnavanem področju treba razumeti pomen najpomembnejših pojmov, zato se bomo najprej osredotočili na vprašanja, kaj pojmi motivacija, motiv in cilji sploh pomenijo in kakšno je njihovo ozadje. Gre za pojme s širokimi in kompleksnimi pomeni, ki so odvisni od konteksta, v katerem se uporabljajo, zato je takšna predstavitev še toliko bolj pomembna.

2.1.1 Motivacija

Po Mayerju (1994, str. 18) je motivacija nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega življenja in doživljanja zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.

Zgornja definicija se nanaša na ožji pomen besede, in sicer zgolj na motivacijo v okviru zaposlenih v nekem podjetju, kar je v današnji zasičeni družbi velikokrat problem in zato predmet številnih razprav in raziskav, tudi tega diplomskega dela. Gre za vprašanje, kako zaposlene spodbuditi k produktivnemu in vestnemu delu, kaj in kako jim ponuditi, da bodo kar se da dobro opravili svoje delo. V podjetjih bi za to morali skrbeti menedžerji, ki pa se tega dela svojih nalog velikokrat ne zavedajo dovolj.

Širše gledano je motivacija duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja investicijo truda v doseg določenega cilja, ki pomeni zadovoljitev potreb (Uhan, 2000, str. 11). Povedano drugače: motivacija je notranji proces, ki je sprožen bodisi z zunanjimi ali notranjimi dejavniki in pomeni spodbudo k izpolnitvi potreb.

Motivacija kot proces je sprožena z zavedanjem posameznika, da ima določene potrebe. Potreba je telesno ali duševno stanje pomanjkanja snovi ali informacij. Njihovo zavedanje sproži oziroma spodbudi motivacijsko vedenje, ki pomeni aktivno ravnanje posameznika k zadovoljitvi zastavljenih ciljev, v tem primeru motivacijskih ciljev, ki so dejavnost, oseba ali stvar, s katero zadovoljimo prvotno potrebo.

Motivacijo, ki poteka kot naraven proces, je možno opisati z dvema lastnostma – s smerjo in intenzivnostjo. Smer motivacije je cilj, h kateremu je motivirana oseba usmerjena. Cilj je lahko dolgoročen ali kratkoročen, pozitiven ali negativen, izvedljiv

ali neizvedljiv ... Narava cilja samega ni pomembna, pomembno je le, da ta obstaja. Intenzivnost motivacije pa je odvisna od moči želje, s katero motivirani posameznik zasleduje zastavljeni cilj. Motivacijo si tako lahko predstavljamo kot vektor v prostoru, katerega dolžina je odvisna od tega, kako močno si posameznik želi doseči določeni cilj, ki v tej analogiji predstavlja smer.

V povezavi z delovno motivacijo je najpomembnejše vprašanje z vidika podjetja, kako pripraviti ljudi k čim bolj učinkovitemu in kvalitetnemu delu, ob tem pa doseči, da bodo s tem zadovoljni tudi sami. S tega vidika je torej motivacija pozitiven proces, od katerega ima korist tako podjetje kot tudi zaposleni sam. Podjetju se namreč viša produktivnost in učinkovitost, zaposlenemu pa občutek uspešnosti in zadovoljstva.

Ljudje smo skupek vplivov vzgoje in dejavnikov iz okolja ter prirojenih lastnosti, zato smo vsi enaki, a hkrati povsem različni. To velja tudi pri motivaciji, saj ne obstaja neki univerzalni način, kako motivirati posameznika, vsak ima namreč različne potrebe in različne poti, kako jih zadovoljiti. Na vsakega posameznika vplivajo različni motivacijski dejavniki različno. Nekatere bolj motivira denar, druge zadovoljstvo pri delu, spet tretje kombinacija obojega. Te različnosti se je treba zavedati pri vodenju sestavljene enote, kot je podjetje, kjer številni posamezniki z različnimi pričakovanji in cilji poskušajo delovati usklajeno. Kako doseči to usklajenost in uravnoteženost motivacijskih dejavnikov, je predvsem naloga menedžerjev podjetja, ki morajo prek poznavanja svojih zaposlenih najti smiselno sredino.

2.1.2 Motivi

O motivu govorimo kot o gonilni sili človekove aktivnosti, ki temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Je vsota številnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Černetič, 1999, str. 322).

Motive lahko delimo različno. Najpomembnejša je delitev na primarne in sekundarne. Osnova zanjo je vrsta potrebe, ki povzroča motiv. Poznamo primarne motive, povzročajo jih primarne človekove potrebe, in sekundarne motive, ki jih povzročajo sekundarne človekove potrebe.

Primarni človekovi motivi spodbujajo posameznika k najbolj osnovnemu cilju, cilju, da preživi. Med te motive uvrščamo predvsem lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost ipd. Gre torej za najbolj osnovne elemente, ki so potrebni za človekovo preživetje, poleg tega pa so te potrebe podedovane, kar pomeni, da jih najdemo pri vseh ljudeh in zato pravimo, da so univerzalne. Zaradi njihove narave in razširjenosti nanje ni mogoče vplivati in so zato lahko zelo uspešni motivatorji, saj je njihovo zadovoljevanje za človeka obvezno (Lipičnik, 1998, str. 157).

Poleg primarnih bioloških potreb poznamo tudi primarne socialne potrebe, h katerim prištevamo potrebo po družbi, potrebo po simpatiji, potrebo po spremembi, potrebo po uveljavljanju ipd. Čeprav zadovoljevanje teh potreb ni biološko obvezno, še vedno pravimo, da so primarne, saj pomanjkanje njihovega zadovoljevanja lahko pripelje do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Njihovo nezadovoljevanje lahko pripelje do občutka manjvrednosti, osamljenosti, zavrženosti ipd. (Lipičnik, 1998, str. 158).

Na drugi strani so sekundarni motivi, ki izvirajo iz sekundarnih potreb, torej potreb, ki niso eksistencialno pomembne, na primer: potreba po kulturnem udejstvovanju, po ukvarjanju s športom ipd. Ti motivi so danes, ko naj bi imela v razvitem svetu večina posameznikov primarne potrebe izpolnjene, velikokrat zelo pomembni, saj pomenijo razliko med aktivnim in pasivnim življenjem.

Poznamo tudi druge delitve motivov. Po nastanku jih delimo na podedovane in pridobljene. Podedovani motivi so tisti, s katerimi smo rojeni, so torej univerzalni. Pridobljene motive pa pridobimo z vzgojo in družbenim udejstvovanjem. V nasprotju s podedovanimi ti motivi niso univerzalni, ampak so družbeno pogojeni.

Končno pa lahko motive delimo glede na krog ljudi, na katere vplivajo. Poznamo univerzalne, regionalne in individualne. Kot že rečeno, so univerzalni značilni za vse ljudi. Sem spadajo predvsem primarni biološki motivi. O regionalnih govorimo, kadar so značilni zgolj za določeno zaključeno skupino ljudi. Najožji so individualni, saj so značilni le za določene posameznike.

2.1.3 Cilji

Cilji so končna destinacija motivacije. Njihova izpolnitev je tisto, kar nas žene, motivira. Poznavanje ciljev zato bistveno vpliva na učinkovitost, saj omogoča, da spremljamo rezultate, ob tem pa nam dajejo občutek smiselnosti dela.

Na oblikovanje ciljev podjetja ima velik vpliv vodstvo organizacije, ki mora uskladiti svoje cilje s cilji posameznikov, zaposlenih v podjetju, ob tem pa mora upoštevati tudi zunanje dejavnike (Černetič, 1997, str. 96). Pomembno je, da vodstvo v oblikovanje ciljev vključi tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo, saj z večanjem neposrednega vpliva zaposlenih laže usmerjajo njihovo vedenje. Bolj ko so cilji posameznikov usklajeni s cilji organizacije, višjo produktivnost in učinkovitost se lahko pričakuje.

2.2 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije analizirajo in poskušajo odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Danes poznamo številne teorije, ki so začele nastajati v tridesetih let dvajsetega stoletja in različno obravnavajo zastavljeno vprašanje. Njihova skupna točka pa je ugotovitev, da je

človekova navdušenost za delo močno odvisna od stopnje njegove motivacije, ki posledično vpliva na njegovo produktivnost in delovno uspešnost.

Predstavili bomo nekaj najpomembnejših motivacijskih teorij, ki imajo danes največji vpliv na razumevanje človekovega vedenja pri delu. Tako bomo predstavili Maslowovo teorijo, ki temelji na potrebah, Herzbergovo motivacijsko teorijo, za katero je najbolj značilna delitev dejavnikov, ki vplivajo na človeško zadovoljstvo, na higienike in motivatorje, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Vroomovo teorijo, katere temelj so nasprotujoči si cilji posameznika in podjetja, Skinnerjevo teorijo okrepitve, Adelferjevo teorijo potreb, McGregorjevo teorijo X in Y, Likertevo teorijo, teorije ekonomske motivacije, končali pa bomo z novejšimi teorijami motiviranja zaposlenih.

Pri predstavitvi se bomo omejili le na najpomembnejše elemente in kar se da jedrnato povzeli bistvo naštetih teorij. Vedeti je treba še, da nobena od teorij ni univerzalno sprejeta kot edina pravilna, poznavanje in razumevanje vseh pa nam kljub temu daje širino pri razumevanje obravnavane tematike.

2.2.1 Maslowova motivacijska teorija

Abraham Maslow je leta 1943 razvil teorijo, ki temelji na ugotovitvi, da se človeške potrebe pojavljajo v določenem vrstnem redu. Po njegovem mnenju so vse potrebe hierarhično razporejene po pomembnosti, začevši s fiziološkimi potrebami, ki so že po svoji naravi najpomembnejše. Pri tem je izredno pomembna njegova trditev, da se posamezniki vedno držimo določenega vrstnega reda, da torej nikoli ne začnemo zadovoljevati hierarhično višjih potreb, preden ne zadovoljimo hierarhično nižjih.

Maslow je potrebe razdelil v pet zaporednih stopenj. Kot najpomembnejšo je izpostavil potrebo po preživetju, nato po vrsti sledijo še potreba po varnosti, potreba po pripadnosti, potreba po ugledu in na koncu še potreba po samopotrditvi. Posameznik po Maslowovi teoriji torej ne začne izpolnjevati potrebe po pripadnosti, dokler ni najprej poskrbel za potrebo po preživetju in potrebo po varnosti. Vrstni red izpolnjevanja hierarhično določenih potreb je zanj ključen.

Hierarhija potreb po Maslowovu:

- Na prvem mestu je potreba po preživetju. Gre za fiziološke potrebe, katerih zadovoljevanje je obvezno za preživetje človeka, to so predvsem potrebe po hrani, vodi, kisiku, spolnosti ipd. Ker je njihova nezadovoljenost za posameznika lahko usodna, so logično lahko najmočnejši motivator, vendar pa naj bi bilo v današnji razviti družbi za te potrebe poskrbljeno.
- Sledi potreba po varnosti, ki vključuje potrebo po redu, stabilnosti, družbi in varnosti. Posameznik te potrebe običajno zadovoljuje prek organizacij, kot so pokojninski skladi, sindikati ipd.

- Na tretjem mestu je potreba po pripadnosti oziroma potreba po ljubezni in naklonjenosti. To potrebo posameznik zadovoljuje s stikom z drugimi – partnerji, prijatelji. Gre že bolj za socialno potrebo in ne več toliko biološko.
- Še višje na Maslowovi lestvici potreb je potreba po ugledu in spoštovanju v delovnem okolju oziroma družbi na splošno.
- Najvišje pa stoji potreba po samouresničevanju. Šele ko so zadovoljene vse zgoraj našteje potrebe, se človek loti zadovoljevanja potrebe po samoizpolnitvi, kar se po Maslowovu ne zgodi pogosto, saj večina ljudi ne pride tako visoko po lestvici.

Maslowova motivacijska teorija je uporabna za ugotovitev potreb posameznikov v podjetju, neprimerna pa je za motivacijo večje skupine, saj se rezultati lahko precej razlikujejo od posameznika do posameznika, poleg tega pa se z zadovoljevanjem določenih potreb rezultati spreminjajo tudi iz obdobja v obdobje.

2.2.2 Herzbergova teorija motivacije

Teorija temelji na razdelitvi dejavnikov, ki vplivajo na človekovo zadovoljstvo s svojim delom, v dve kategoriji. Prva kategorija so higieniki, druga pa motivatorji. Zaradi te razdelitve se imenuje tudi dvofaktorska teorija. Pomembno pa je dodati, da je že Herzberg ugotovil, da noben dejavnik ni zgolj higienik ali zgolj motivator. Vedno gre za nekakšno kombinacijo obojega (Uhan, 1989, str. 192):

- Higieniki so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo razmere za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Ti dejavniki so zunanji in nimajo motivacijskega učinka na posameznika.
- Motivatorji izvirajo neposredno iz dela in povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, oziroma povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Gre za dejavnike, ki imajo na ljudi motivacijski vpliv – neposredno jih spodbujajo k delu. Mednje spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu.

Herzberg pa je ugotovil tudi, da nekateri dejavniki, kot je plača, ne trajajo dolgo, saj se posameznik nanje hitro navadi, zato sami po sebi niso dovolj dobri motivatorji. Dvig plače je tako po njegovem mnenju le kratkoročna rešitev. Podobno velja za zaposlitev, saj naj bi posameznik hitro padel v nekakšno rutino, zato je pomembno, da se mu omogoči razvoj in napredovanje ter se tako podaljšuje te kratkoročne učinke omenjenih dejavnikov.

2.2.3 Hackman-Oldhamov model

Osnovna teza njunega modela je, da ljudje delajo dobro samo, če so z delom zadovoljni. Njune ugotovitve temeljijo predvsem na Herzbergovih naukih. Zanima ju, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamov model temelji na treh kritičnih točkah, ki determinirajo stopnjo motivacije zaposlenih: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če so vse te točke pri zaposlenem prisotne, bo posledično občutil, da se delo izplača, dosegel občutek osebne odgovornosti in poznal raven uspešnosti dela. Te posledice pa se nato kažejo v veliki motiviranosti za delo (Černetič, 1997, str 82).

Po Hackmanu in Oldhamu k ustvarjanju notranje motivacije torej vplivajo naslednje značilnosti: 1. raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za delo; 2. celovitost nalog; 3. kako pomembne so naloge za podjetje; 4. samostojnost pri delu in 5. povratne informacije o opravljenem delu. Že sama pa sta ugotovila, da si vsi ljudje teh lastnosti ne želijo enako močno, saj so nekateri bolj zadovoljni z enostavnejšim delom.

2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroom je predpostavljal, da si cilji podjetja, v katerem poteka delovni proces, in cilji zaposlenih v tem delovnem procesu nasprotujejo, kar onemogoča maksimalno učinkovitost. Pomembno je torej, da se posameznik poistoveti s cilji podjetja, v katerem je zaposlen.

Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je po tej teoriji odvisna od dveh dejavnikov. Prvi se nanaša na pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa je povezan s privlačnostjo posledice za zaposlenega. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je zanj najbolj koristno. Vroom je v svojem modelu, kjer je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek nanj, uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik, 1998, str. 405):

- Privlačnost – nanaša se na posameznikove motivatorje, ki se od osebe do osebe razlikujejo. Vsak namreč pripisuje posledici ali nagradi za delo drugačen pomen, kar pa je odvisno predvsem od vrstnega reda zadovoljevanja potreb. Bolj ko je posledica dela ali nagrada privlačna, bolj se bo posameznik pripravil potruditi zanjo.
- Povezava med vedenjem in posledico – gre za prepričanje, koliko bo delo, ki ga je posameznik opravil, pripeljalo do zelenega cilja. Če apliciramo to na podjetje, pomeni, da bodo zaposleni sledili organizacijski politiki podjetja zgolj, če bo takšno vedenje vodilo k zanje pozitivnim rezultatom, kot so višja

plača, nagrade in pohvale. Zaposleni mora čutiti pomembnost in doprinos svojega dela.

- Povezava med naporom in vedenjem – pomeni verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. Zaposleni bodo v delo vložili maksimalen napor le, če bodo čutili, da so res zmožni delovati v želeni smeri.

2.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija je precej preprosta in primitivna, saj temelji na sistemu nagrajevanja in kaznovanja. Njegova teorija pravi, da je vedenje zaposlenih mogoče voditi prek nagrajevanja dobrih in kaznovanja slabih stvari. Zaposlene bi se tako za primerno in želeno vedenje nagradilo s pohvalo, nagrado, povišico ipd., kar naj bi v prihodnje spodbudilo še več takšnega ravnanja. Na drugi strani pa bi se neželeno vedenje kaznovalo, s čimer naj bi se kaznovanega posameznika in tudi druge zaposlene prepričalo, da se takšno vedenje ne izplača. Kazni morajo nujno biti primerne kršitvi in se lahko stopnjujejo od preprostega opomina do denarne kazni in odpustitve. V Skinnerjevi teoriji pa je opredeljena tudi tehnika ugašanja, v kateri se predpostavlja, da se lahko neprimerno vedenje ustavi tudi z ignoriranjem.

2.2.6 Adelferjeva teorija ali ERG-teorija

ERG-teorija predpostavlja tristopenjsko lestvico potreb: existence, relatedness, growth. Adelfer torej predlaga, da se potrebe delijo na tri kategorije: potrebe po obstoju, potrebe po pripadnosti in potrebe po osebni rasti. Od drugih se razlikuje predvsem po tem, da hierarhija, ki jo je izpostavil, ni absolutna, saj lahko po njegovem posameznik hkrati zadovoljuje potrebe na različnih ravneh. Posamezniki se po tej lestvici pomikajo navzgor in navzdol glede na njihovo uspešnost zadovoljevanja potreb na določeni stopnji. Nezadovoljitev potrebe na določeni ravni lahko pripelje do frustracije, ki se izrazi v čezmernem zadovoljevanju potreb na nižji ravni (Jan, 2002, str. 116).

Adelfer je stopnje na svoji lestvici definiral na naslednji način:

- Potrebe po obstoju se nanašajo na najbolj osnovne človekove potrebe. Po Maslowovu bi v to kategorijo spadale fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Gre torej za potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb.
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi ali potrebe po pripadnosti – gre za socialne potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov (prijateljski, ljubezenski, družinski ...). Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.

- Potrebe po razvoju odražajo posameznikovo željo in potrebo po osebni rasti. V tej skupini lahko najdemo Maslowove potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

2.2.7 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Douglas McGregor je razvil dve povsem nasprotujoči si teoriji. V teoriji X je predpostavljal, da smo ljudje po naravi leni in nezainteresirani za kakršnokoli delo. Edini način, kako posameznika pripraviti k delu, je po tej teoriji, da ga k temu prisiliš z različnimi sredstvi. Bistvena zanj so torej prisilna sredstva, ki so edini način za motivacijo ljudi, saj naj bi večina ljudi raje videla, da se jim ukazuje, in se načrtno izogiba nalogam, če je le mogoče. Poleg tega naj bi se večina ljudi zaradi neambicioznosti izogibala vsakršni odgovornosti.

Na drugi strani pa je razvil teorijo Y, ki temelji na povsem drugih predpostavkah. V njej namreč trdi, da smo načeloma vsi ljudje pridni delavci, željni novih izzivov in odgovornosti. Delo naj bi bilo za nas predvsem zadovoljstvo in zanj naj ne bi potrebovali sistema nagrad in kaznovanja, ampak zgolj sistem usmerjanja, ki bi nam omogočal sproščanje naše ustvarjalnosti. V tej teoriji se predpostavlja, da je povprečna oseba sposobna samokontrole, da je pripravljena sprejeti odgovornosti, da ljudje radi uporabljamo domišljijo in smo kreativni pri doseganju ciljev organizacije in da obstajajo notranje in zunanje nagrade, ki nas motivirajo za doseg ciljev.

Gre za dve teoriji, ki opisujeta dve skrajnosti, resnica pa je najbrž nekje v sredini. Tako se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija Z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote.

2.2.8 Likertova teorija

Ta teorija je bila zasnovana leta 1987 in temelji na ideji, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine kot njenih vodij. Po Likertu je način vodenja tesno povezan s porazdelitvijo vpliva in moči v organizaciji, zato morajo biti motivi, stališča, zaznave in čustva članov postavljeni v širši organizacijski okvir. V tem okviru igra pomembno vlogo predvsem sistem komuniciranja in informiranja, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem (Možina, 1994, str. 169).

2.2.9 Teorije ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije temelji na enostavni predpostavki, da je človek ekonomsko bitje, ki ga motivira le denar. To je preveč splošna trditev, saj je danes razumljeno, da ima denar le kratkoročen motivacijski učinek. Učinek denarja na motivacijo pa je odvisen tudi od posameznikovega položaja. Pri osebi z nizkimi ali ničnimi dohodki je denar kot motivacija lahko zelo učinkovit, pri nekom, ki ima

osnovne potrebe že zadovoljene in je preskrbljen, pa je ta učinek precej nižji. Za to skupino ljudi je precej bolj učinkovit motivator možnost napredovanja in raznolikost pri delu.

2.2.10 Novejše teorije motivacije zaposlenih

V zadnjem obdobju je razvoj informacijske tehnologije omogočil izpeljavo različnih raziskav na področju motivacije zaposlenih, kar je pripomoglo do skupnih ugotovitev, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih odvisno od treh spremenljivk: zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov posameznikov.

Zmožnosti človeka se nanašajo predvsem na posameznikove veščine, znanje in izkušnje. Te sposobnosti vzbudijo občutek zmogljivosti, ki kratkotrajno spodbudi ustvarjalnost in produktivnost.

Vrednote so vezane na nagrade, ki jih ljudje iščejo. Vsak ima svojo lestvico vrednot, nekemu več pomeni denar, spet drugemu ugled ali spoštovanje.

Po mnenju številnih avtorjev pa so najpomembnejša spremenljivka, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, življenjski interesi. Kljub temu da ima nekdo vse zmožnosti za določeno delo in da se nagrade ujemajo z njegovimi vrednotami, lahko hitro postane nezadovoljen in s tem nemotiviran, če delo ni v skladu z njegovimi življenjskimi interesi. Postopoma bodo učinki drugih dveh dejavnikov začeli slabeti, posamezniku pa bo zaradi padca zanimanja za delo padla njegova storilnost. Za srečo zaposlenega je torej najpomembnejše, da opravlja delo v skladu s svojimi interesi (Butler in Waldroop, 1999, str. 147).

2.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijske dejavnike lahko opredelimo kot sredstva, s katerimi motiviramo ljudi, da po lastni odločitvi učinkovito opravijo svoje naloge. Pomemben del te definicije je »po lastni odločitvi«, saj motivacija pomeni le spodbudo tistega, kar si posameznik že želi oziroma mora storiti. Če ne gre več zgolj za spodbujanje že želenega, ampak za načrtno ustvarjanje novih potreb in želja, govorimo o manipulaciji, ki je precej bolj invaziven poseg v posameznikovo zmožnost odločanja.

Motivacijskih dejavnikov je več vrst in na različne posameznike delujejo različno. Splošno sprejeto pa je, da so negativna sredstva, kot so grožnje in kazni, precej manj uspešna kot pozitivna – nagrade, pohvale in priznanja.

Poznamo različne delitve motivacijskih dejavnikov: materialni in nematerialni, primarni (socialni in biološki) in sekundarni (interesi, navade, stališča), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni.

Za našo raziskavo so pomembni predvsem motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom. Ključno je namreč razumeti, da v različnih situacijah delujejo različni in za

tisto situacijo specifični motivacijski dejavniki. Enako velja za različna časovna obdobja, saj se človeške potrebe in predstave o lastnem zadovoljstvu s časom spreminjajo. Na podlagi številnih raziskav sta najpomembnejša z delom povezana dejavnika plačilo in zanimivo delo. Poznamo pa še številne druge, ki pripomorejo k maksimalni motiviranosti zaposlenega: možnost napredovanja, možnosti strokovnega izobraževanja, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, medsebojni odnosi med sodelavci, stalnost in zanesljivost zaposlitve, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, priznanje za uspešnost pri delu ipd. (Uhan, 2000, str. 31).

2.3.1 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Najpomembnejša delitev motivacijskih dejavnikov je delitev na materialne in nematerialne. Materialni so predvsem plača, nagrade, premije, bonusi, dodatki, služben avto ipd. Naprej se lahko delijo na neposredne materialne dohodke, to so prihodki, ki jih dobijo zaposleni v denarju, in posredne materialne dohodke, ki se ne prejmejo v obliki denarja, ampak vseeno dvigujejo posameznikov standard.

Problem te motivacije je v njeni kratkotrajnosti, saj so raziskave pokazale, da se ljudje hitro privadijo na višji standard in ga začnejo jemati kot samoumevna. Poleg tega pa se s povečano kupno močjo povečajo tudi njihove potrebe, zato denarno nagrajevanje ni edini in najprimernejši dejavnik.

Na drugi strani so nematerialni motivacijski dejavniki, ki slonijo na povsem drugih potrebah ljudi. Ugotovljeno je, da je posameznik maksimalno motiviran le, kadar z delom lahko zadovoljuje čim širši krog različnih potreb. Zaposleni torej ne vidijo delovnega mesta več zgolj kot sredstva za pridobitev materialnih dobrin, ampak tudi kot prostor, kjer hočejo zadovoljiti tudi tako imenovane potrebe višjega reda, kot so individualni razvoj, potrditev lastnih sposobnosti, samostojnost pri delu, zanimivo in izzivov polno delo, ugodna razporeditev delovnega časa, primerno delovno okolje, možnost napredovanja, stalnost in zanesljivost zaposlitve, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ipd.

»Slabost« nematerialnih motivacijskih dejavnikov je, da začnejo učinkovati šele takrat, ko je zaposleni že zadovoljen s svojim materialnim položajem – s svojo plačo. Njihova glavna prednost pa je dolgoročen učinek, ki ga povzročijo. Motivacija, ki temelji na nematerialnih motivacijskih dejavnikih, je veliko bolj trajna kot tista, ki temelji na materialnih motivacijskih dejavnikih. Pomembna je tudi razlika v težavnosti uporabe obeh vrst motivacijskih dejavnikov. Dvig plače ali denarni bonus sicer pomeni dodaten strošek za podjetje, vendar je enostavno izvedljiv, pri čemer je vzpostavitev delovnega okolja, ki posamezniku omogoča izpolnitev tudi drugih, višjih potreb, precej bolj kompleksen proces.

Za optimalno motivacijo zaposlenih v podjetju s kratkoročnimi in dolgoročnimi učinki je torej potrebna uporaba kombinacije obeh vrst motivacijskih dejavnikov, le tako se lahko posamezniku zagotovi zadovoljitev vseh potreb in se mu posledično omogoči, da izkoristi svoj polni potencial.

2.3.2 Težave pri motiviranju

Motiviran posameznik je oziroma bi moral biti cilj vseh organizacij, kar pa ne pomeni, da vsem organizacijam to dejansko tudi uspeva. Motiviranje skupine ljudi je namreč kompleksen proces, za katerega ne obstaja en univerzalen vodič. Motivacija je spreminjajoč in izmikajoč se cilj, ki ga je težko doseči.

Pogosta napaka pri oblikovanju motivacije v podjetju je, da jo oblikovalec oblikuje na podlagi lastnih potreb in interesov, kar je v nasprotju z že zapisanimi ugotovitvami, da je motivacija individualna stvar, ki se razlikuje od posameznika do posameznika ter v času in prostoru. V današnji kompleksni družbi so potrebe posameznikov lahko povsem različne, saj se razlikujejo glede na starost, spol, izobrazbo, status v družbi ipd. Potrebe so povsem individualiziran pojav, zato bi tudi motivacija, ki temelji na potrebah, morala biti individualiziran proces. Glavna naloga oblikovalca motivacije v podjetju bi torej morala biti ugotavljanje individualnih potreb vsakega posameznika v podjetju in prilagajanje motivacijskega modela vsakemu izmed njih. To je v večjih gospodarskih družbah z več sto ali celo tisoč zaposlenimi utopično pričakovati, saj bi tako ugotavljanje potreb posameznikov in oblikovanje motivacijskih modelov predstavljalo enormne stroške, ki jih nekatere vrste dela ne bi upravičile. Vseeno pa bi si podjetja morala prizadevati k temu, to bi moral biti njihov cilj, saj bi od čim večje individualizacije procesa imeli korist oboji – zaposleni in podjetje. Zaposlenim bi se občutno dvignila motivacija, posledično notranje zadovoljstvo in želja po delu, podjetju pa bi se zaradi tega povišala produktivnost in učinkovitost, saj zadovoljen delavec opravi več dela bolje.

Naslednji problem je, da se podjetja velikokrat preveč zanašajo na denar kot edini motivator. Denar zagotovo je najpomembnejši motivator, saj brez njega zaposleni ne bi mogel zadovoljevati niti povsem osnovnih potreb, ni pa zadosten motivator. Težava je v tem, da denar motivira le kratek čas. Zaposleni se nanj hitro navadi in ga začne pričakovati še več, vsakič ko bo uspešno opravil nalogo, zato je ključno, da organizacije poskušajo motivirati še z drugimi dejavniki, ki imajo dolgoročnejšo učinke. Dober primer takšnega dejavnika je zadovoljstvo zaposlenih ali možnost napredovanja. Kot že rečeno, je najlažje motivirati z denarjem, vendar če želimo opaznejše in trajajoče učinke, denar ni dovolj.

Kot težava se lahko pojavi tudi situacija, ko se oblikovalci motivacijskega modela preveč zanašajo na negativne motivatorje, kot so kazni in graja. Hitro se zgodi, da sta kazen ali graja neupravičeni, kar ima nasprotno učinke od želenih. Vsa morebitna motivacija, ki jo imajo zaposleni zaradi strahu pred kaznijo, se lahko v

trenutku obrne v demotiviranost, če je kateri do zaposlenih neupravičeno slabo obravnavan. Zato bi uporaba negativnih motivatorjev morala biti uporabljena previdno in le v skrajnih primerih.

Motivacijo zaposlenih velikokrat otežuje tudi neoptimalna razporeditev na delovnih mestih. Predvsem gre tukaj za situacijo, ko je posameznik razporejen na delovno mesto, za katerega je zahtevana izobrazba dve ali več stopenj nižja od njegove, oziroma je, ne glede na izobrazbo, zmožen in sposoben opravljati precej bolj kompleksna in težka dela kot tista, za katera je zadolžen. Ugotovljeno je, da je posameznik maksimalno motiviran le, če opravlja najzahtevnejše delo, ki ga je še sposoben učinkovito in uspešno opravljati, delo, ki mu dnevno predstavlja izziv in željo po učenju ter dokazovanju. Spet gre za individualni proces iskanja primerne zaposlitve posameznika, kar v podjetjih velikokrat ni tako enostavno, saj zaradi večjega števila zaposlenih ne morejo natančno upoštevati sposobnosti in spretnosti vseh.

Temelj za delavčevo motiviranost in učinkovitost nadelovnem mestu je njegovo zadovoljstvo. Tega lahko podjetje doseže le tako, da ustvari okolje, v katerem zaposleni najdejo dovolj spodbud za učinkovito delo. Ker gre za zadovoljstvo delavca in njegova učinkovitost z roko v roki, je vzpostavitev primerne okolja ključnega pomena. Eden od načinov, kako doseči takšno okolje, je vključenost delavca v delovni proces. Delavec se mora počutiti kot pomemben del ekipe, ki s svojim delom vpliva na celostno sliko, zato je vpletenost ključ za vnašanje sprememb in stopnjevanje zavezanosti zaposlenih. Če zaposleni ne sodelujejo pri ustvarjanju novih zamisli, obstaja večja verjetnost, da jih bodo zavrnili.

Kot zadnjo točko pa izpostavljamo dejstvo, da zaposlene lahko motivira le nekdo, ki je tudi sam motiviran za delo, ki ga opravlja. Motivacija in navdušenje za delo sta nalezljiva, zato je pomembno, da je motivator nekdo, ki že s svojo energijo prostoru prinese dodaten zagon.

2.4 Tipi motivacije

Na človekovo delovanje vplivajo notranje in tudi zunanje spodbude in vzroki. Delovanje zaradi zunanjih vzrokov je odvisno od zunanje stimulacije, kot so nagrade, prisile, pohvale in sankcije, na drugi strani pa delovanje, ki temelji na notranjih vzgibih, ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije (Nastran Ule, 2001, str. 101).

2.4.1 Notranja ali intrinzična motivacija

Splošno mnenje je, da o notranji motivaciji govorimo takrat, ko nekaj počnemo zaradi aktivnosti same oziroma zaradi lastnega zadovoljstva. Ker notranje oziroma neposredne spodbude izvirajo iz človeka samega, lahko govorimo o t. i. avtonomni motivaciji. Notranje spodbude so: interesi, izzivi na delovnem mestu, kreativnost,

raven pričakovanja, samonagrajevanje, samopotrjevanje, spoštovanje, želja po doseganju ciljev ...

Zunanje nagrade naj bi po mnenju nekaterih zmanjšale notranjo motivacijo za delo, spet drugi pa so prepričani, da se zunanja in notranja motivacija med seboj prepletata in dopolnjujeta. Trdijo celo, da naj bi bile zunanje spodbude pogoj za doseganje notranje motiviranosti.

Da bi zaposleni dosegali visoko stopnjo notranje motivacije, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Poudarek na notranji motivaciji se je okrepil v zadnjih desetletjih kot reakcija na preveč poenostavljen pogled behaviorizma, da je moč človekovo ravnanje oblikovati in uravnavati predvsem od zunaj, s sistemi pozitivnih in negativnih podkrepitev. V nasprotju s tem pogledom se je razvilo razmišljanje, da je treba več pozornosti dati pomenu zavestnega izbiranja in odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njemu lastnih ciljev, pričakovanj in presoje. Vsak posameznik je namreč motiviran nekoliko drugače, zato je logično, da imajo na celostno motivacijo pomemben vpliv tudi notranji dejavniki (Marentič Požarnik, 2000, str. 185–187).

2.4.2 Zunanja ali ekstrinzična motivacija

Zunanje ali posredne spodbude so spodbude, ki izvirajo iz okolja in jih uporabljajo nadrejeni, ko poskušajo vplivati na motivacijo svojih zaposlenih. Razlikujemo med materialnimi in nematerialnimi spodbudami. Med materialnimi je najpomembnejša spodbuda denar v obliki dobre plače, denarne nagrade ipd. Med nematerialne spodbude pa spadajo varnost pri delu, socialni status, pohvala, graja, dobre delovne razmere ipd.

Pri uporabi zunanjih dejavnikov je najpomembnejša sposobnost nadrejenega pri oceni, katero spodbudo uporabiti. Hitro se lahko zgodi, da ima uporaba napačne spodbude negativne učinke, zato je upravljanje spodbud tako pomembno. Motivator se mora zavedati, ali skuša doseči kratkoročne ali dolgoročne učinke, presojati mora o primerni velikosti nagrade oziroma kazni, poleg tega pa se mora zavedati, da imajo zunanje spodbude zaradi pomena notranje motivacije lahko različne učinke pri različnih posameznikih.

Pri zunanji motivaciji je cilj v posledici, saj zaposleni opravljajo neko aktivnost oziroma storitev zaradi zunanjih posledic, ki niso nujno sestavni del te dejavnosti. Človekova pozornost je usmerjena bolj v posledico in manj v samo aktivnost, uspeh tako postane sredstvo za doseg cilja. Če pri posamezniku obstaja zgolj zunanja

motivacija, se bo prenehal ukvarjati s to dejavnostjo takoj, ko zunanja spodbuda preneha. Zato zna zunanja motivacija biti neučinkovita, saj si posameznik prizadeva samo k cilju, pri tem pa išče bližnjice in opravlja delo po poti najmanjšega odpora (Marentič Požarnik, 2002, str. 9).

Notranja motivacija je torej bolj učinkovita in uspešnejša, a je velikokrat ni moč doseči, zato se jo nadomešča z uporabo zunanjih spodbud, kot so nagrade, pohvale ter tudi grožnje in pritiski.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opredelitev problema

Motivacija je notranji proces, sprožen bodisi z zunanjimi ali notranjimi dejavniki, in pomeni spodbudo k izpolnitvi potreb. V podjetjih je upravljanje motivacije izredno pomemben proces, ki bistveno vpliva na produktivnost in optimalnost delovanja organizacije. Motiviran zaposleni je običajno zadovoljen zaposleni, zato bi čim višja stopnja motiviranosti morala biti cilj tako vodstva družbe kot tudi zaposlenih, saj imajo korist oboji.

Sredstva za motiviranje ljudi imenujemo motivacijski dejavniki. Poznamo različne delitve motivacijskih dejavnikov: materialni in nematerialni, primarni (socialni in biološki) in sekundarni (interesi, navade, stališča), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Bistveno je, da gre za dejavnike, ki zgolj spodbudijo tisto, kar si posameznik že želi oziroma mora storiti.

Kot je bilo navedeno v teoretičnem delu diplomskega dela, na motivacijo zaposlenih vplivajo različni motivacijski dejavniki. V empirični raziskavi pa nas bo zanimalo predvsem, kako na zgoraj opisane motivacijske dejavnike vpliva starost. Osredotočili se bomo torej na vprašanje, ali se z leti spreminja način, kako motivirati posameznika.

3.2 Oblikovanje hipotez

Vprašanja v anketnem vprašalniku so temeljila na naslednjih hipotezah:

H 1: Starost ima vpliv na učinkovitost motivacijskih dejavnikov.

H 2: Pri mlajših zaposlenih je denar bolj učinkovit motivacijski dejavnik kot pri starejših.

H 3: Najučinkovitejši motivacijski dejavnik pri starejših zaposlenih je vzdušje pri delu in medsebojno razumevanje zaposlenih.

H 4: Možnost napredovanja kot motivacijski dejavnik ima večji učinek pri mlajših zaposlenih.

3.3 Metodologija raziskave

3.3.1 Opredelitev vzorca

Anketni vprašalnik sem razdelil med dvajset zaposlenih v podjetju Horizont Clair. Gre za majhen vzorec, zato rezultati in izsledki raziskave ne bodo splošno uporabni, bodo pa dali vpogled v pojav motivacije v majhnem podjetju.

3.3.2 Predstavitev vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 10 vprašanj, ki so zastavljena za preverjanje hipotez. Prvi del vprašalnika sestavljajo demografska vprašanja (starost, spol, doba zaposlenosti v podjetju), drugi del pa vprašanja o učinkovitosti motivacijskih dejavnikov.

Anketni vprašalnik je anonimen, vsa vprašanja pa so izbirnega tipa.

3.3.3 Potek raziskave

Med zaposlene v podjetju Horizont Clair smo razdelili sestavljene vprašalnike, po enem tednu smo vseh dvajset vprašalnikov dobili vrnjenih nazaj. Nobeden od vprašalnikov ni bil neizpolnjen ali napačno izpolnjen, zato smo pri analizi lahko uporabili vseh dvajset.

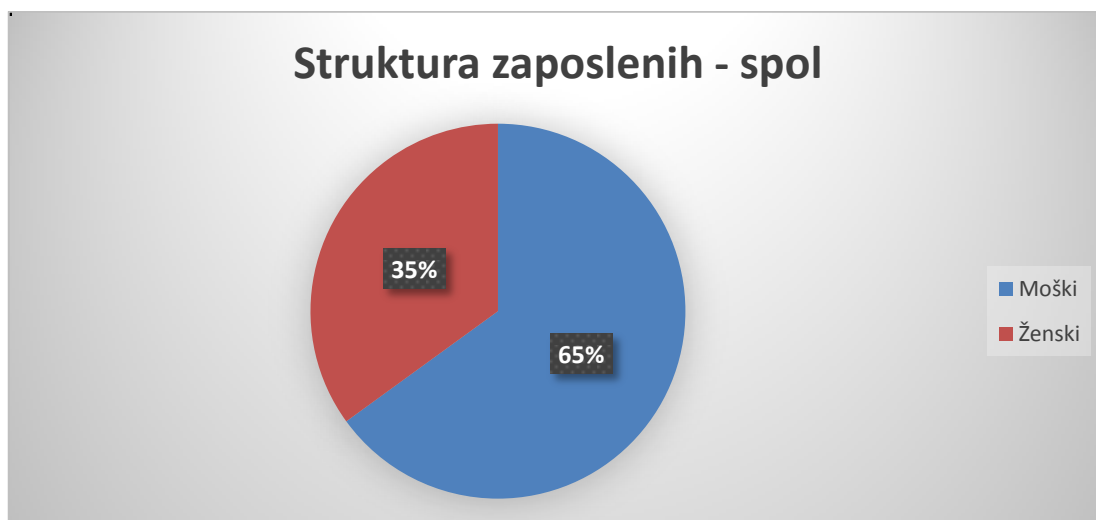
Odgovore smo za lažji pregled najprej izpisali v tabelo, nato pa jih smiselno uredili in vstavili v grafe. Temu je sledilo še pisno opisovanje in analiziranje grafov, kjer smo se osredotočali predvsem na vprašanja, pomembna za potrditev oziroma zavrnitev postavljenih hipotez.

3.3.4 Obdelava in analiza podatkov

3.3.4.1 Struktura zaposlenih – spol

SPOL	ŠTEVILO UDELEŽENCEV	ŠTEVILO UDELEŽENCEV V %
MOŠKI	13	65 %
ŽENSKI	7	35 %
SKUPAJ	20	100 %

Tabela 1: Struktura zaposlenih po spolu
(Lastni vir)



Slika 1: Struktura zaposlenih po spolu
(Lastni vir)

Kot vidimo s slike 1, je v anketi sodelovalo 35 % žensk in 65 % moških. Glede na to, da so v anketi sodelovali vsi zaposleni v obravnavanem podjetju, graf ne prikazuje le strukture sodelujočih, ampak tudi strukturo vseh zaposlenih v podjetju. Zaradi vrste dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, je takšna struktura zaposlenih povsem pričakovana in normalna. Glavna dejavnost podjetja je namreč prodaja in skladiščenje kmetijskih pripomočkov in naprav, kar pomeni, da je potrebnega precej fizičnega dela, kjer moška populacija še vedno prevladuje.

Ženske so večinoma zaposlene v upravi in prodaji, druga dela pa opravljajo moški.

3.3.4.2 Struktura zaposlenih – starost

Z anketo, ki je bila razdeljena med zaposlene, smo želeli izvedeti predvsem, kako se motivacija zaposlenih oziroma vpliv motivacijskih dejavnikov nanje spreminja glede na različno starost. Analizirane so tri starostne skupine, in sicer od 20 do 30 let, od 31 do 45 let in od 46 do 60 let.

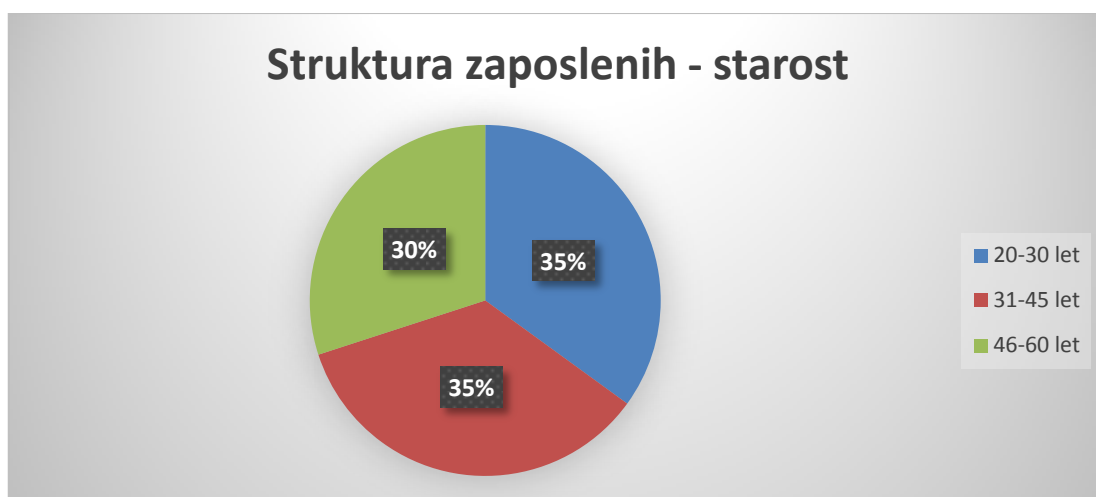
Podjetje Horizont Clair ima sicer le 20 zaposlenih, kar je za podrobno analizo relativno malo, so pa zaposleni v podjetju enakomerno razporejeni v vseh treh postavljenih starostnih skupinah, kar zagotovo omogoča bolj realne in smiselne rezultate.

STAROST	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	DELEŽ V ODSOTOKIH
20–30	7	35 %
31–45	7	35 %
46–60	6	30 %
SKUPAJ	20	100 %

Tabela 2: Struktura zaposlenih – starost

(Lastni vir)

Iz tabele je razvidno, da je 7 zaposlenih starih od 20 do 30 let, kar je 35 % vseh zaposlenih, prav tako je 7 zaposlenih starih od 31 do 45 let, 6 zaposlenih pa je starih od 46 do 60 let, kar je 30 % vseh zaposlenih. Podjetje Horizont Clair ima tako starostno dobro strukturiran kader, ki zagotavlja potrebno mero izkušenj in mladosti ter inovativnosti.



Slika 2: Struktura zaposlenih – starost

(Lastni vir)

S slike 2 je omenjena starostna razporejenost lepo razvidna, saj vsaka od skupin predstavlja približno 1/3 vseh zaposlenih.

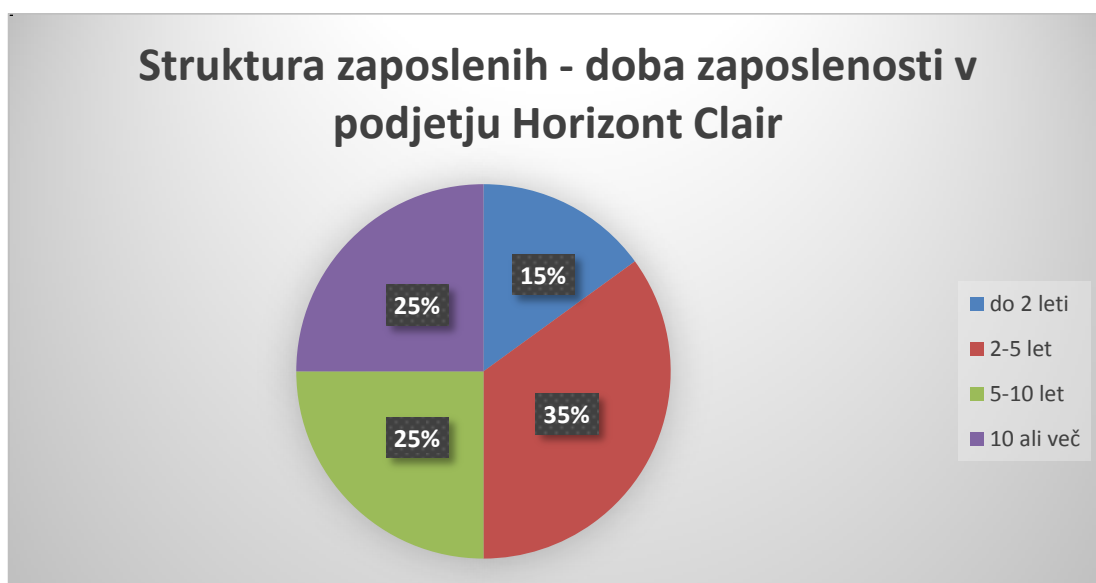
3.3.4.3 Struktura zaposlenih – doba zaposlenosti v podjetju Horizont Clair

Zaposleni so glede na dobo zaposlenosti v obravnavanem podjetju razdeljeni v štiri skupine. V prvi so zaposleni, ki so v podjetju do dve leti, v drugi tisti, ki so v podjetju od 2 do 5 let, v tretji zaposleni, ki so v podjetju od 5 do 10 let, in v zadnji skupini zaposleni, ki so v podjetju 10 ali več let. Doba zaposlenosti je pomemben dejavnik za motivacijo vsakega zaposlenega, saj se ob zaposlitvi ljudje običajno želijo dokazati in upravičiti zaupanje, kasneje pa se to praviloma spremeni, saj se zaposleni navadijo na svoje delovno mesto in iščejo motivacijo v drugih stvareh, ne več toliko v dokazovanju.

DOBA ZAPOSLENOSTI	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	DELEŽ V ODSOTOKIH
Do 2 leti	3	15 %
2–5 let	7	35 %
5–10 let	5	25 %
10 ali več	5	25 %
SKUPAJ	20	100 %

*Tabela 3: Struktura zaposlenih – doba zaposlenosti v podjetju Horizont Clair
(Lastni vir)*

Podjetje Horizont Clair je relativno mlado, kar se kaže tudi v delovni dobi njihovih zaposlenih, kar 50 % zaposlenih je v podjetju namreč manj kot 5 let, 15 % od tega je v podjetju zaposlenih manj kot dve leti, 35 % pa od 2 do 5 let. Ena četrtnina zaposlenih je v podjetju od 5 do 10 let, ena četrtnina pa je v podjetju že več kot 10 let. Zadnjo skupino sestavljajo predvsem zaposleni, ki so v podjetju že od začetka.



*Slika 3: Struktura zaposlenih – doba zaposlenosti v podjetju Horizont Clair
(Lastni vir)*

Iz takšne strukture je moč opaziti počasno, a vztrajno rast podjetja, saj je večina zaposlenih prišla v podjetje zaradi povečanega obsega dela in ne kot zamenjava za določenega delavca. Podjetje Horizont Clair je v zadnjih desetih letih povečevalo svoj kader za enega ali dva delavca na leto, s čimer vztrajno in predvidljivo raste ter tako počasi uvaja nove zaposlene. Delovni proces kljub vedno novim zaposlenim poteka nemoteno, saj je obseg novih zaposlitev nadzorovan in preišljen.

3.3.4.4 Pomembnost motivacijskih dejavnikov

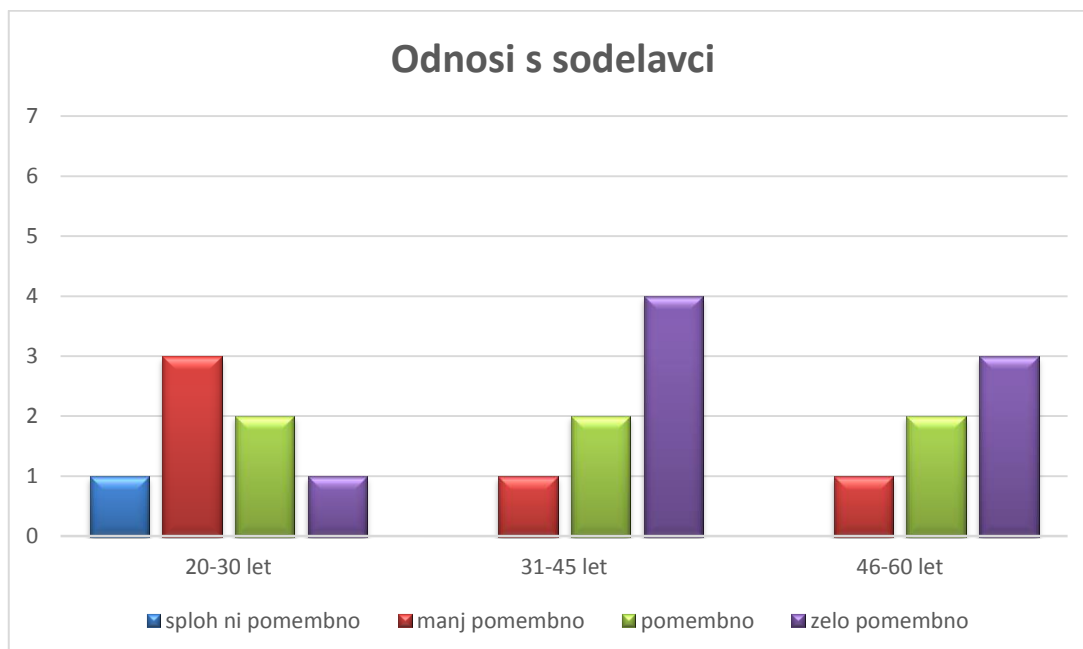
V naslednjih petih vprašanjih so zaposleni odgovorili na vprašanje, kako pomemben je določen motivacijski dejavnik. S tem vprašanjem smo poskušali ugotoviti, kako pomembni so zaposlenim odnosi s sodelavci, kako pomembna je višina plače, kako pomembna je stabilnost podjetja in posledično stabilnost njihove zaposlitve in kako pomembna je dinamičnost zaposlitve. Zanimala nas je torej njihova percepcija pomembnosti najpogosteje uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Na postavljena vprašanja so zaposleni lahko odgovorili s sploh ni pomembno, manj pomembno,

pomembno ali zelo pomembno. Tako smo dobili vpogled v to, kaj zaposlene določene starosti najbolj motivira in kako se pomembnost motivacijskih dejavnikov spreminja glede na starost in dobo zaposlenosti v tem podjetju.

Odnosi s sodelavci

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Od 20 do 30 let	1	3	2	1
Od 31 do 45 let	0	1	2	4
Od 46 do 60 let	0	1	2	3
Skupaj	1	5	6	8

Tabela 4: Odnosi s sodelavci
(Lastni vir)



Slika 4: Odnosi s sodelavci
(Lastni vir)

S slike je pričakovano vidna razlika v pogledu različnih starostnih skupin na pomembnost odnosov s sodelavci. V 1. skupini je eden od vprašanih odgovoril celo, da odnosi s sodelavci zanj niso pomembni, največ pa jih je odgovorilo, da so odnosi s sodelavci zanje manj pomembni, le enemu iz te skupine vprašanih so odnosi s sodelavci zelo pomembni. Po drugi strani je v 2. in 3. skupini razvidno, da so jim odnosi s sodelavci veliko bolj pomembni. Skoraj polovica vprašanih iz obeh skupin skupaj je odgovorila, da so odnosi s sodelavci zanje zelo pomembni, nihče od vprašanih iz teh dveh skupin pa ni odgovoril, da mu odnosi s sodelavci sploh niso pomembni.

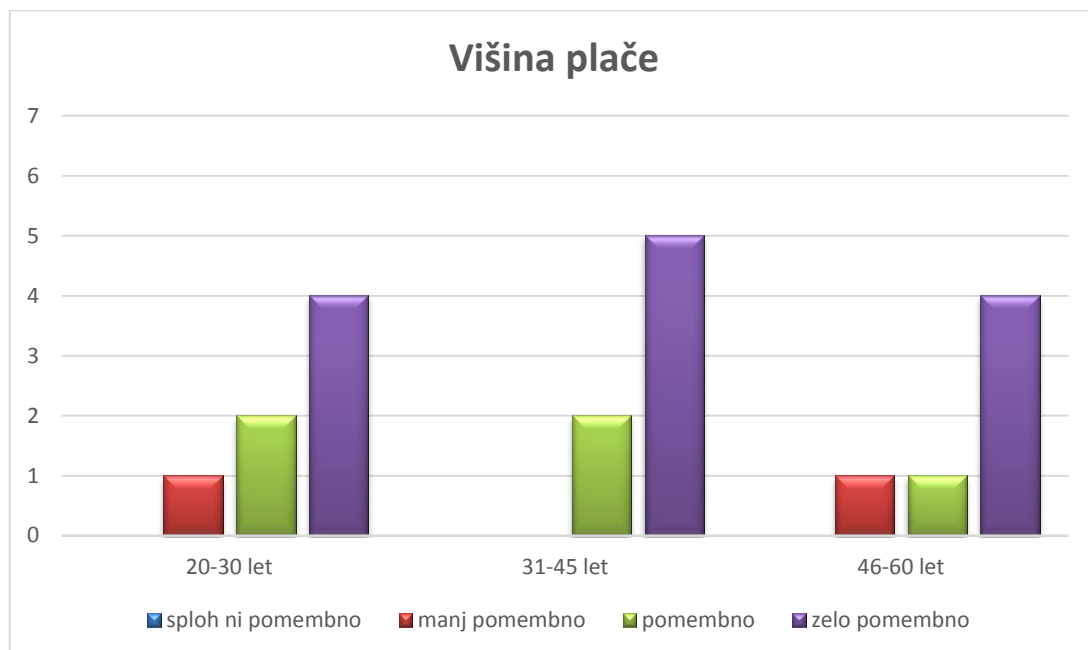
Že iz rezultatov prvega vprašanja so razvidne velike razlike v razmišljanju različnih generacij, kar se kaže tudi v tem, kaj posameznike motivira in kaj jih na delovnem mestu osrečuje oziroma spodbuja k večji uspešnosti in produktivnosti. Mlajši generaciji pomeni zaposlitev očitno le sredstvo za zaslužek, ne pa tudi okolje, v katerem bi se morali nujno dobro počutiti. Starejšim, bolj izkušenim pa odnosi s sodelavci pomenijo veliko več, saj gledajo bolj dolgoročno in se na podlagi svojih izkušenj zavedajo, da je dobro delovno vzdušje ključno za višjo produktivnost in boljše počutje.

Višina plače

Plača je zagotovo eden pomembnejših elementov zaposlitve, saj je za večino ljudi edini redni dohodek, zato so od njega življenjsko odvisni. Splošno velja višina plače za enega pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Ljudje namreč lahko preživimo kljub slabim odnosom, nedinamičnemu delu ipd., težko pa preživimo s plačo, ki ne zadošča za pokritje osnovnih potreb. Zato je primerno visoka plača osnova, na kateri se lahko gradi uspešnega in zadovoljnega delavca.

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Od 20 do 30 let	0	1	2	4
Od 31 do 45 let	0	0	2	5
Od 46 do 60 let	0	1	1	4
Skupaj	0	2	5	13

*Tabela 5: Višina plače
(Lastni vir)*



Slika 5: Višina plače
(Lastni vir)

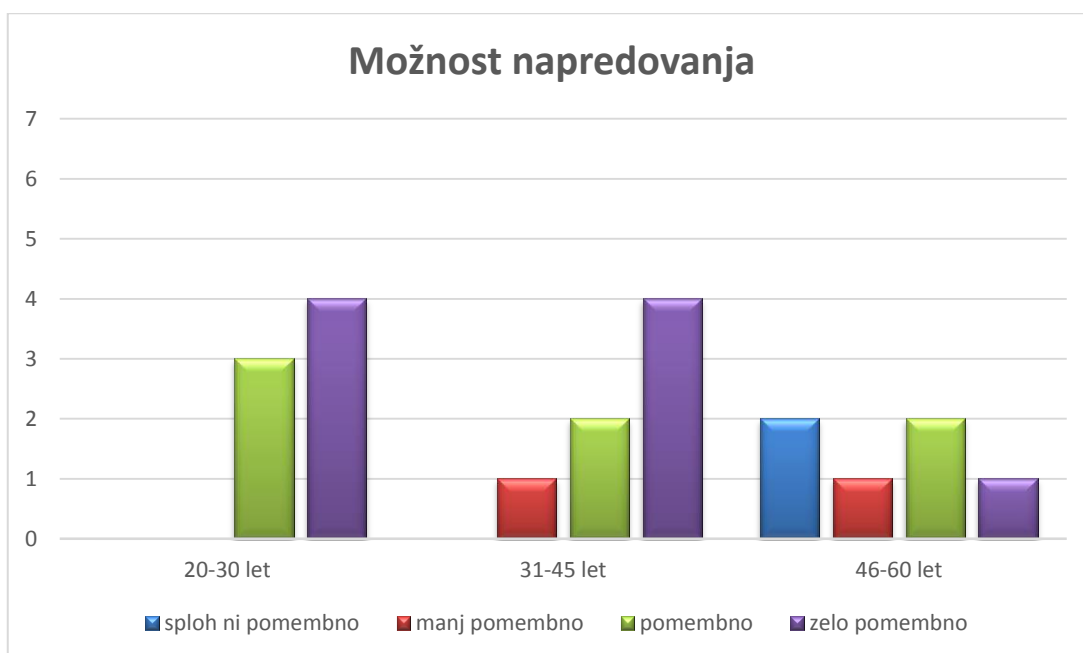
Pričakovano je kar trinajstim od dvajsetih vprašanih višina plače zelo pomembna, le dvema je manj pomembna. Nekoliko nepričakovano je, da je višina plače malo manj pomembna 1. skupini, ki jo sestavljajo mlajši zaposleni. Glede na to, da populacija od 20 do 30 let običajno še nima urejene stanovanjske problematike in se tako mora še osamosvojiti, bi bilo pričakovati, da jim je višina plače veliko bolj pomembna. Tak rezultat je moč pripisati bodisi majhnemu vzorcu, ki ne izraža realnega stanja, bodisi dejstvu, da je mlajša generacija stroškovno manj obremenjena, saj še nima družine in kreditov, zato zanje višina plače ni najpomembnejša, ampak bolj računajo na možnost napredovanja in druge motivacijske dejavnike.

Možnost napredovanja

Možnost napredovanja je zelo odvisna od vrste dela in tudi od politike podjetja, ki se odloči, ali bo za določeno delo v podjetje raje pripeljalo novega zaposlenega ali bo na delovno mesto povišalo katerega od svojih zaposlenih. Podjetje Horizont Clair je z dvajsetimi zaposlenimi relativno majhno, zato veliko možnosti za napredovanje ni. Zagotovo pa je možnost napredovanja kljub temu pomemben motivacijski dejavnik pri vseh ambicioznih zaposlenih.

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Od 20 do 30 let	0	0	3	4
Od 31 do 45 let	0	1	2	4
Od 46 do 60 let	2	1	2	1
Skupaj	2	2	7	9

Tabela 6: Možnost napredovanja
(Lastni vir)



Slika 6: Možnost napredovanja
(Lastni vir)

S slike je razvidno, da je možnost napredovanja pomembna predvsem za prvo skupino, kar je razumljivo, saj so mlajši običajno bolj ambiciozni in si želijo vedno novih in težjih izzivov. Možnost napredovanja je precej pomembna tudi za 2. skupino, ki se s svojimi delovnimi izkušnjami in znanjem očitno čuti sposobne in primerne za napredovanje. Možnost napredovanja pa ni pomembna za 3. skupino anketirancev. Gre za starejše zaposlene, ki so se na svoje delo navadili in si morebitnih sprememb niti ne želijo, zato jih možnost napredovanja ne motivira.

Predvsem si na svojem delovnem mestu želijo stabilnosti in dobrih odnosov in niso več tako ambiciozni ter željni novih znanj kot mlajši skupini anketirancev.

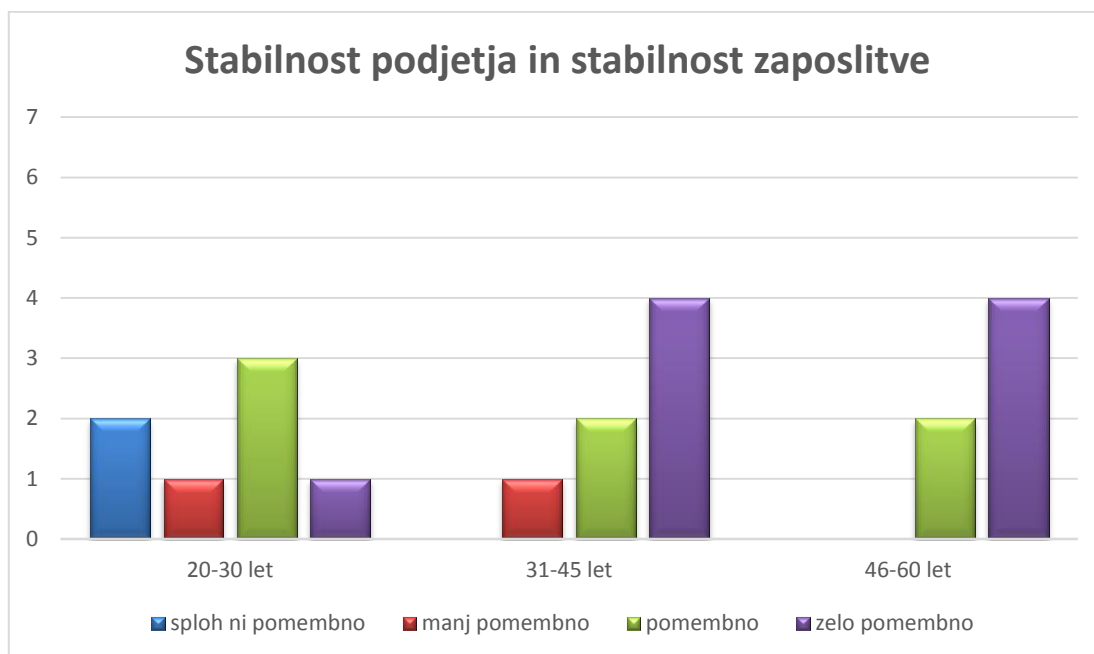
Stabilnost podjetja in stabilnost zaposlitve

Danes, ko se je gospodarstvo komaj dobro začelo pobirati iz krize, ki je nastopila leta 2008, in ko naj bi nam po napovedih nekaterih ekonomistov kmalu grozila nova, še hujša kriza, je stabilnost zaposlitve oziroma stabilnost podjetja, v katerem smo zaposleni, izrednega pomena. Iz zadnje krize smo se naučili, da nobena gospodarska panoga ni povsem varna in da nobeno delovno mesto ni večno, zato je ta dejavnik, ki je bil včasih spregledan, vse bolj pomemben. Pri tem je v ospredju predvsem vprašanje, ali je bolje gledati dolgoročno in poiskati stabilnejšo zaposlitev z nižjo plačo ali gledati bolj kratkoročno in si najti manj stabilno zaposlitev, običajno z višjo plačo.

Obravnavano podjetje se sicer ukvarja s skladiščenjem in prodajo kmetijskih izdelkov in naprav, kar velja za relativno stabilno panogo, saj je vezana na kmetijstvo, ki je vedno bilo in vedno bo pomembno.

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Od 20 do 30 let	2	1	3	1
Od 31 do 45 let	1	1	2	4
Od 46 do 60 let	3	0	2	4
Skupaj	6	2	7	9

*Tabela 7: Stabilnost podjetja in stabilnost zaposlitve
(Lastni vir)*



*Slika 7: Stabilnost podjetja in stabilnost zaposlitve
(Lastni vir)*

Iz rezultatov ankete izhaja, da je stabilnost podjetja in stabilnost zaposlitve daleč najbolj pomembna za 3. skupino zaposlenih, v kateri so najstarejši zaposleni, najmanj pa za skupino zaposlenih, starih od 20 do 30 let. Takšni rezultati so razumljivi in pričakovani. Mlajši zaposleni so načeloma bolj ambiciozni in se s podjetjem, v katerem so zaposleni, še ne čutijo povezani. Trenutna zaposlitev jim običajno pomeni odskočno desko za naprej, zato jih stabilnost podjetja in njihove zaposlitve zanima manj. Tako je le en zaposleni iz te skupine odgovoril, da je stabilnost podjetja zanj zelo pomembna. Razlogi so lahko podobni tudi razlogom iz zgornje točke, mlajši so namreč stroškovno manj obremenjeni, zato morebitna izguba zaposlitve zanje ni takšen problem kot za starejše.

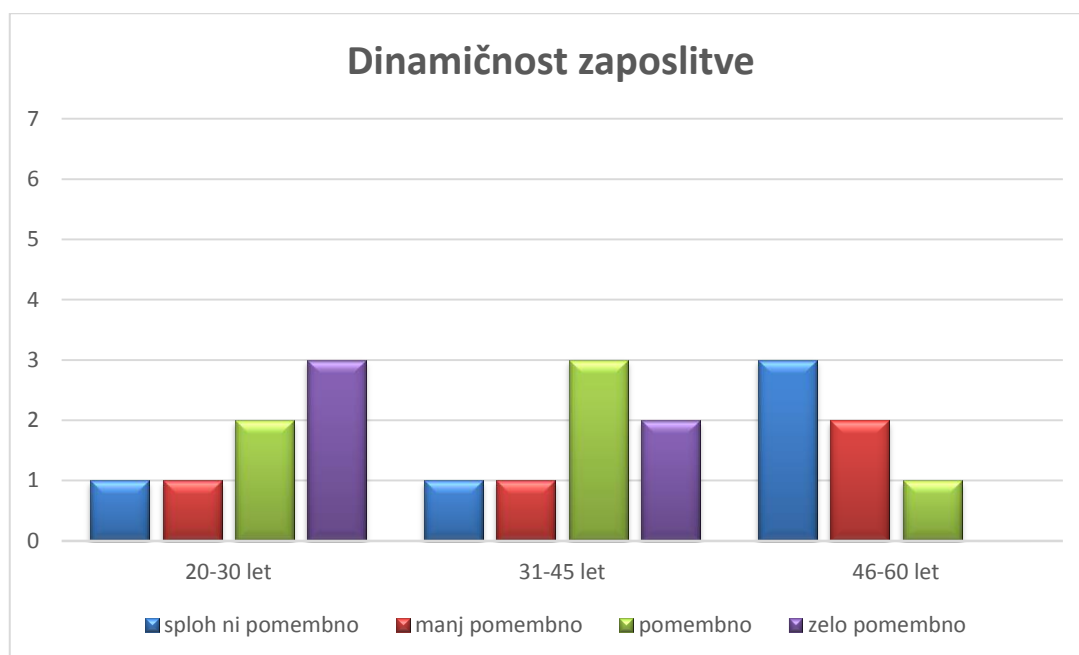
V 3. skupini ni nobeden od anketirancev odgovoril, da mu stabilnost podjetja ni pomembna oziroma da mu je manj pomembna, kar je razumljivo. Starejši so običajno težje zaposljivi, zato se izgube delovnega mesta bolj bojijo, saj se zavedajo, da se bodo težje prilagodili na novo delovno okolje. Poleg tega so stroškovno bolj obremenjeni, saj imajo družine in kredite, zato izguba zaposlitve zanje pomeni hujši udarec kot za mlajše zaposlene.

Dinamičnost zaposlitve

Zadnje vprašanje iz tega sklopa se je nanašalo na to, kako pomembna je za zaposlene dinamičnost in razgibanost njihovega dela.

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Od 20 do 30 let	1	1	2	3
Od 31 do 45 let	1	1	3	2
Od 46 do 60 let	3	2	1	0
Skupaj	5	4	6	5

Tabela 8: Dinamičnost zaposlitve
(Lastni vir)



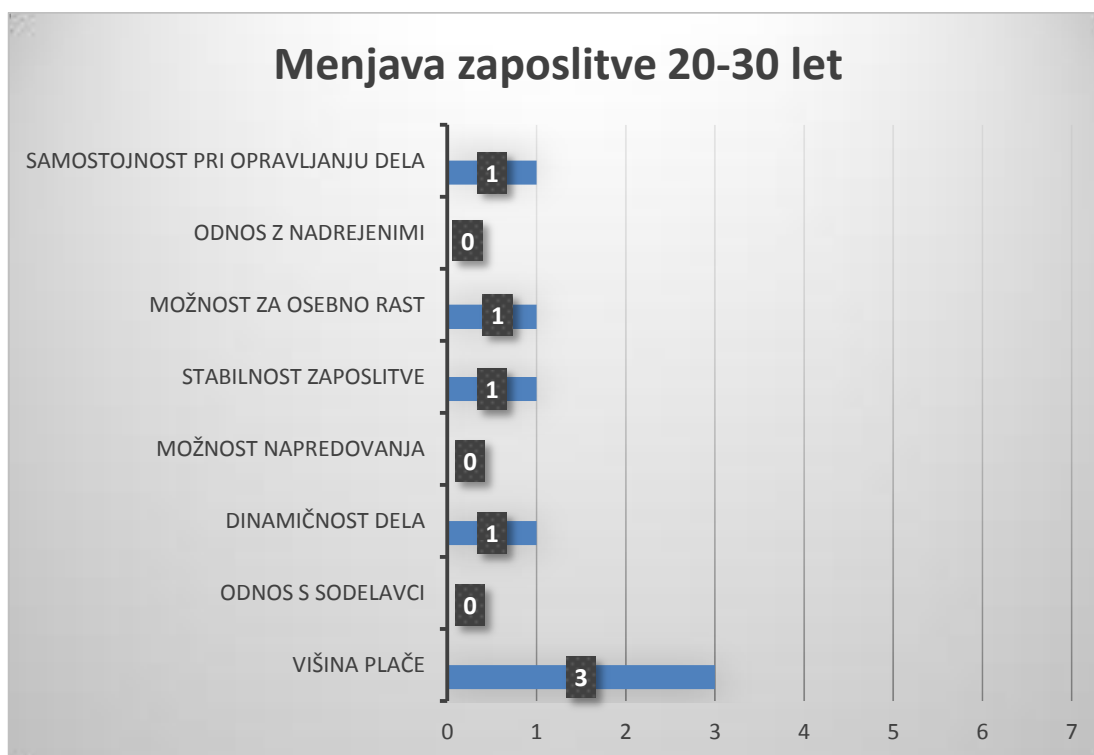
Slika 8: Dinamičnost zaposlitve
(Lastni vir)

Nihče od anketirancev iz tretje skupine ni odgovoril, da je dinamičnost dela zelo pomembna, kar trije, torej polovica, pa jih je odgovorila, da dinamičnost zaposlitve zanje ni pomembna. Takšne rezultate je moč pripisati dejstvu, da so starejši zaposleni že vajeni svojega dela, so se z njim sprijaznili in si sprememb in novosti niti ne želijo. Nanje in na njihovo motivacijo bi torej sprememba dinamičnosti dela vplivala predvsem negativno. Na drugi strani pa bi sprememba dinamičnosti dela pozitivno vplivala na motivacijo zaposlenih iz 1. in 2. skupine anketirancev, saj jih je skupaj 5 odgovorilo, da je dinamičnost zaposlitve zanje zelo pomembna, le dva pa,

da jima ni pomembna. Mlajše generacije si očitno želijo več dinamičnosti, več izzivov in več možnosti za učenje in pridobivanje novih izkušenj, kar je skladno tudi z izsledki iz drugih vprašanj. Starejšim je namreč bolj pomembna stabilnost zaposlitve in odnosi s sodelavci, sama vrsta dela pa jih ne motivira toliko kot mlajše, ki si želijo predvsem novih izzivov, učenja in možnosti napredovanja.

3.3.4.5 Menjava zaposlitve

Iz rezultatov iz prejšnjega sklopa vprašanj je razvidno, kateri dejavniki so za določene skupine zaposlenih na splošno pomembne in katere ne. Z vprašanjem, ki ga obravnavamo v tej točki, pa nas je zanimalo predvsem, kateri motivacijski dejavnik je absolutno najpomembnejši za vsakega zaposlenega. To smo poskušali ugotoviti tako, da smo jim zastavili naslednje vprašanje: Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo zaposlitve?

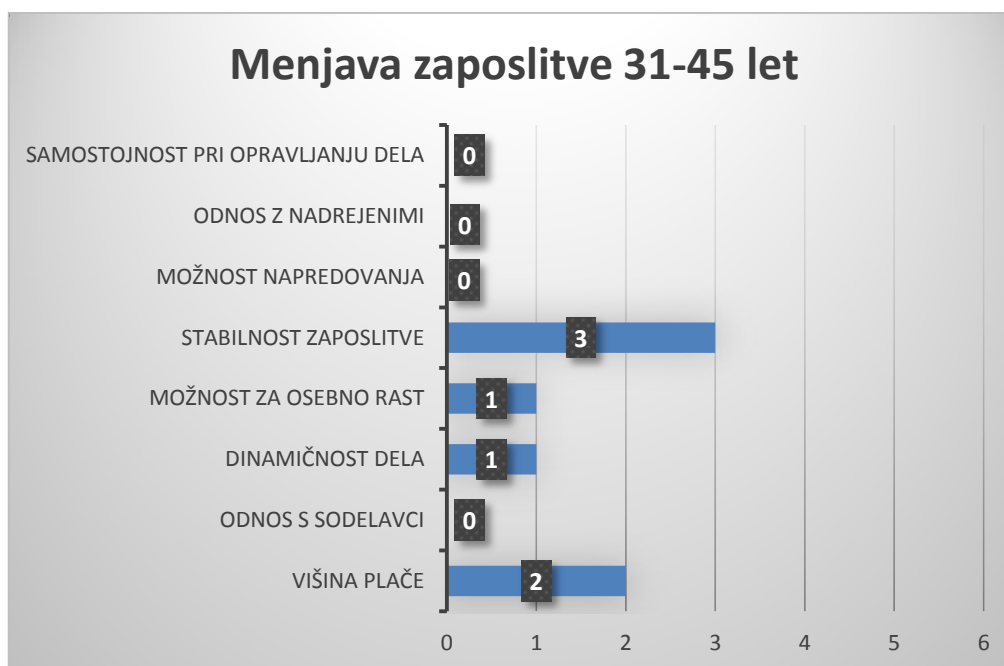


Slika 9: Menjava zaposlitve 20–30 let

(Lastni vir)

V nasprotju z ugotovitvami iz prejšnjega sklopa vprašanj so kar trije zaposleni, stari od 20 do 30 let, odgovorili, da bi zaposlitev zamenjali zaradi višine plače, prav nihče pa zaradi možnosti napredovanja. Pričakovano je, da nihče za najpomembnejši motivacijski dejavnik ni izbral odnosov s sodelavci. Po eden je izbral še samostojnost pri opravljanju dela, možnost za osebno rast, stabilnost zaposlitve in dinamičnost dela.

Ne glede na ugotovitve iz prejšnjega sklopa vprašanj, kjer je kazalo, da sta za zaposlene med dvajsetim in tridesetim letom starosti najpomembnejša dinamičnost dela in možnost napredovanja, se je pri tem vprašanju izkazalo, da je tudi pri anketirancih iz prve skupine najpomembnejši motivacijski dejavnik višina plače in ne kaj drugega, kar je pri vprašanju, kjer se je vsak zaposleni lahko odločil le za en odgovor, vseeno razumljivo in pričakovano.



Slika10: Menjava zaposlitve 31–45 let
(Lastni vir)

Pri anketirancih iz druge skupine ni bilo presenečenj. Najpomembnejša dejavnika sta stabilnost zaposlitve in višina plače, dva zaposlena pa bi se za menjavo zaposlitve odločila zaradi možnosti napredovanja oziroma dinamičnosti dela. Ti rezultati so skladni z ugotovitvami iz prejšnjega sklopa vprašanj.



Slika11: Menjava zaposlitve 46–60 let
(Lastni vir)

Podobno kot pri prejšnji skupini anketirancev tudi pri 3. skupini ni bilo večjih presenečenj. Za več kot polovico anketirancev iz te skupine je stabilnost zaposlitve najpomembnejši dejavnik, za dva pa samostojnost pri opravljanju dela oziroma višina plače.

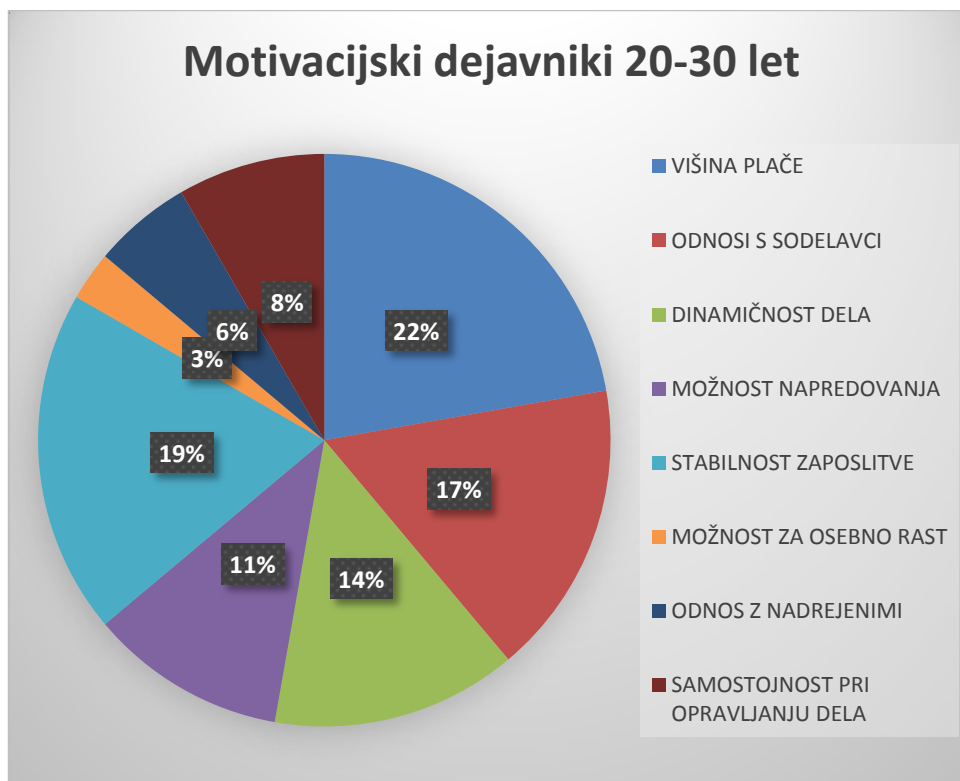
3.3.4.6 Motivacijski dejavniki

Pri zadnjem vprašanju so anketiranci morali z **1 do 8 označiti**, kako pomembni se jim zdijo posamezni motivacijski dejavniki.

STAROST	21	23	28	27	29	24	27	
								POVPREČJE
VIŠINA PLAČE	8	8	7	8	8	7	7	7,5
ODNOSI S SODELAVCI	6	5	6	7	6	5	4	5,5
DINAMIČNOST DELA	5	6	8	5	4	4	6	5,4
MOŽNOST NAPREDOVANJA	4	4	5	4	5	6	5	4,7
STABILNOST ZAPOSLOTITVE	7	7	4	6	7	8	8	6,7
MOŽNOST ZA OSEBNO RAST	1	2	2	1	1	2	3	1,7

ODNOS Z NADREJENIMI	2	1	3	3	2	3	2	2,2
SAMOSTOJNOST PRI OPRAVLJANJU DELA	3	3	1	2	3	1	1	2

Tabela 9: Motivacijski dejavniki 20–30 let
(Lastni vir)

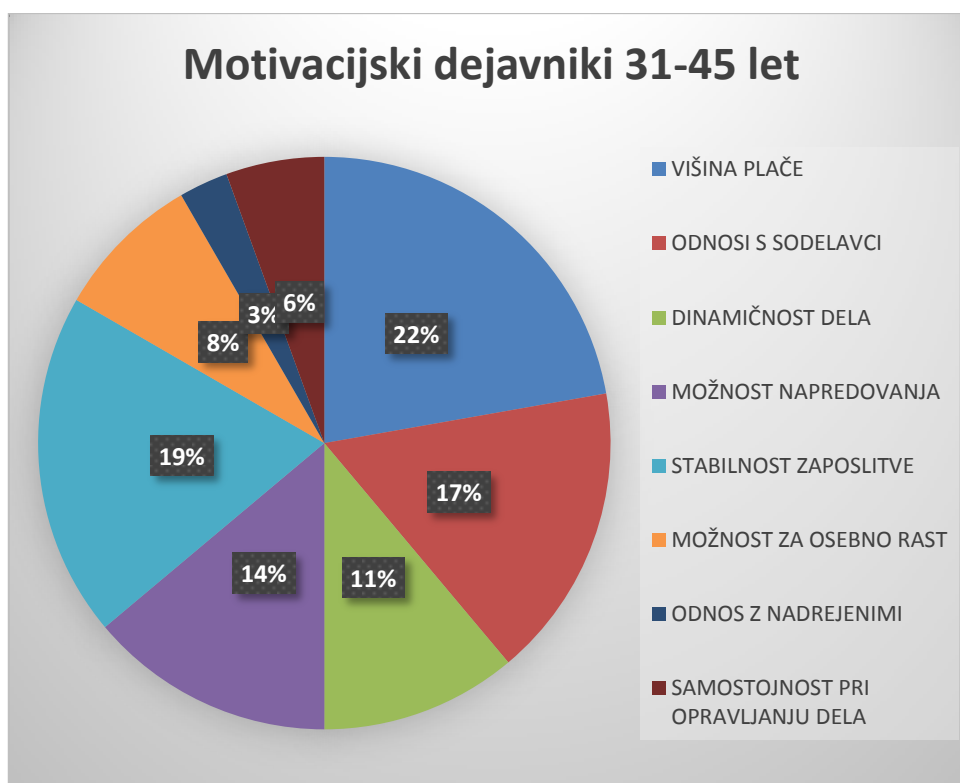


Slika12: Motivacijski dejavniki 20–30 let
(Lastni vir)

Pričakovano je, da je plača za zaposlene iz prve skupine anketirancev najpomembnejši dejavnik, nekoliko presenetljivo pa je, da je možnost napredovanja šele na četrtem mestu. Presenetljivo visoko, kar na drugem mestu, so odnosi s sodelavci. Rezultati se torej ne ujemajo povsem z ugotovitvami iz prejšnjih vprašanj. Očitno zaposleni posameznim dejavnikom pripišejo drugačen pomen glede na to, kako je vprašanje zastavljeno. Ko dejavnike urejajo po pomembnosti, so prioritete drugačne, kot ko se odloča, na podlagi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo službe.

STAROST	33	36	42	44	31	40	38	
								POVPREČJE
VIŠINA PLAČE	8	5	5	8	8	7	8	7
ODNOSI S SODELAVCI	6	4	6	7	7	4	1	5
DINAMIČNOST DELA	4	6	5	5	5	5	6	5,1
MOŽNOST NAPREDOVANJA	5	7	2	4	2	6	5	4,4
STABILNOST ZAPOSLOTITVE	7	8	8	6	3	8	3	6,1
MOŽNOST ZA OSEBNO RAST	3	3	1	1	4	2	7	3
ODNOS Z NADREJENIMI	1	2	3	3	1	1	2	1,8
SAMOSTOJNOST OPRAVLJANJU DELA	PRI 2	1	4	2	6	3	5	3,2

Tabela 10: Motivacijski dejavniki 31–45 let
(Lastni vir)

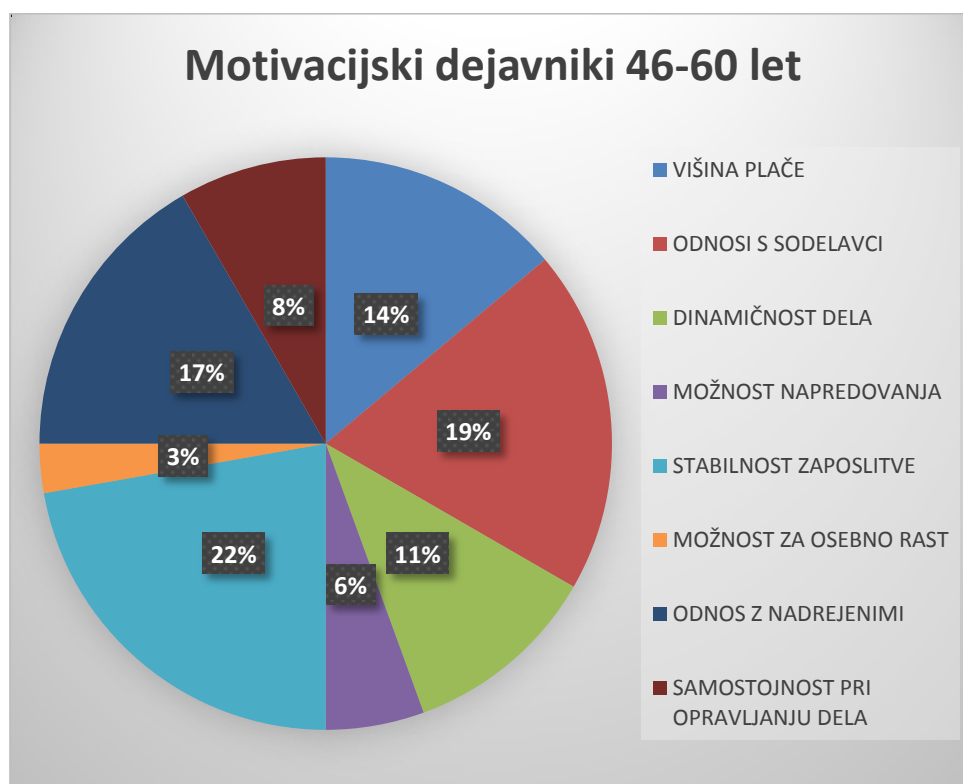


Slika 13: Motivacijski dejavniki 31–45 let
(Lastni vir)

Tudi v drugi skupini anketirancev je višina plače na prvem mestu, na drugem pa stabilnost zaposlitve. Daleč najmanj pomemben dejavnik je za zaposlene iz srednje starostne skupine odnos z nadrejenimi.

STAROST	46	58	52	55	49	48	
							POVPREČJE
VIŠINA PLAČE	5	6	5	4	7	6	5,5
ODNOSI S SODELAVCI	7	5	6	6	3	4	5,1
DINAMIČNOST DELA	4	3	4	3	6	3	3,8
MOŽNOST NAPREDOVANJA	2	1	1	2	4	5	2,5
STABILNOST ZAPOSLOTITVE	8	8	8	7	8	8	7,8
MOŽNOST ZA OSEBNO RAST	1	2	3	5	5	2	3
ODNOS Z NADREJENIMI	6	4	2	1	1	7	3,5
SAMOSTOJNOST PRI OPRAVLJANJU DELA	3	7	5	8	2	1	4,3

Tabela 11: Motivacijski dejavniki 46–60 let
(Lastni vir)



Slika 14: Motivacijski dejavniki 46–60 let
(Lastni vir)

V najstarejši starostni skupini je najpomembnejši dejavnik stabilnost zaposlitve, višina plače je na drugem mestu, pred odnosi s sodelavci. Najmanj pomemben dejavnik za zaposlene iz najstarejše starostne skupine je možnost napredovanja. Takšni rezultati so pričakovani in skladni z ugotovitvami iz prejšnjih vprašanj.

V splošnem največji motiv pri vseh treh starostnih skupinah predstavlja višina plače. V srednji starostni skupini, od 30 do 45 let, je ta odstotek najvišji, verjetno zato, ker je to starostno obdobje čas, ko se ustvarjajo družine in dom. V tretji starostni skupini, od 45 do 60 let, opazimo, da je plača po odstotkih šele na tretjem mestu. V tem starostnem obdobju je za zaposlene najbolj pomembna stabilnost zaposlitve, saj so posamezniki iz te starostne skupine blizu upokojitve in jim stabilnost zaposlitve pomeni varnost tudi po koncu delovne dobe. Ta odstotek je pri obeh mlajših starostnih skupinah nekoliko nižji, vendar kljub temu po pomembnosti na drugem mestu. Tretji motivacijski dejavnik, ki zavzema visok odstotek pomembnosti pri vseh treh skupinah, je odnos s sodelavci. Ta odstotek je najvišji pri tretji skupini anketirancev, kjer je drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik takoj za stabilnostjo zaposlitve. Ta dejavnik je pomemben pri vseh treh skupinah anketirancev, saj odnosi na delovnem mestu močno vplivajo na kvaliteto dela. Pri najmlajši skupini je naslednji motivacijski dejavnik dinamičnost dela. V najmlajši skupini anketirancev so zaposleni najbolj dovzetni za spremembe in jih ni strah novosti in razgibanosti dela, v drugi starostni skupini pa ta motivacijski dejavnik ni tako pomemben. Za zaposlene od 30 do 45 let je namreč bolj kot dinamičnost dela pomembna možnost napredovanja. V tretji starostni skupini možnost napredovanja ni tako pomemben motivacijski dejavnik. V nasprotju z mlajšima skupinama je v najstarejši starostni skupini zelo pomemben tudi odnos z nadrejenimi. V skupini od 30 do 45 let je ta motivacijski dejavnik bistveno manj pomemben. Takšni rezultati so pričakovani, saj starejši zaposleni odnose z ljudmi na splošno cenijo bolj kot mlajše generacije. V mlajših dveh skupinah pomembnost tega motivacijskega dejavnika močno pade, zaposleni so namreč mlajši in nimajo ponotranjenih enakih vrednot kot starejši delavci, ki so odraščali v povsem drugačnem obdobju. Pri drugih obravnavanih motivacijskih dejavnikih ni opaziti bistvenih razlik oziroma posebnosti.

3.4 Ugotovitve

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko ugotovimo, da je obravnavano podjetje povsem običajno, saj so rezultati relativno pričakovani in ne vsebujejo večjih anomalij. Majhen vzorec anketirancev sicer onemogoča splošnejše zaključke, vendar se nam zdi vzorec anketirancev reprezentativen, zato ne bi smelo biti večjih odstopanj, tudi če bi anketirali bistveno večje število zaposlenih.

4 ZAKLJUČEK

Motivacija je svojevrsten pojav, saj se vsi zavedamo njene pomembnosti, ne moremo pa je izmeriti oziroma natančno opredeliti, kaj točno nanjo vpliva. Na splošno sicer lahko ugotovimo, da so motivacijski dejavniki tisti, ki vplivajo na stopnjo motivacije posameznika, vendar se nato pojavijo vprašanja, kaj sploh so motivacijski dejavniki, ali so motivacijski dejavniki univerzalni in delujejo pri vseh enako, od česa je odvisna učinkovitost določenega motivacijskega dejavnika ipd. Dejstvo je torej, da je motivacija sicer že zelo raziskan pojav, a ko pogledamo motivacijo individualne osebe, še vedno ne znamo natančno določiti, kaj in koliko vpliva nanjo in od česa je to odvisno.

V diplomskem delu smo se poskušali osredotočiti predvsem na vprašanje, ali je starost eden izmed tistih dejavnikov, ki vpliva na učinkovitost posameznih motivacijskih dejavnikov oziroma ali se učinkovitost motivacijskih dejavnikov spreminja s starostjo oseb.

S pomočjo ankete, ki smo jo razdelili zaposlenim v podjetju Horizont Clair, smo prišli do zelo zanimivih in nekoliko presenetljivih ugotovitev. Glavna hipoteza diplomskega dela, da se učinkovitost posameznih motivacijskih dejavnikov s starostjo spreminja, se je sicer izkazala za pravilno, vendar razlika med učinkovitostjo posameznih motivacijskih dejavnikov ni tako očitna, kot smo predvidevali. Tako sta na primer višina plače in stabilnost zaposlitve najpomembnejša motivacijska dejavnika za predstavnike vseh treh starostnih skupin, s tem da je stabilnost zaposlitve za predstavnike najstarejše skupine najpomembnejši motivacijski dejavnik, višina plače pa drugi najpomembnejši, za najmlajšo in srednjo skupino pa je ravno obratno. Nekoliko bolj je očitna razlika pri motivacijskih dejavnikih, ki se zaposlenim zdijo manj pomembni, tako se najstarejši skupini možnost napredovanja zdi najmanj pomemben motivacijski dejavnik, najmlajši in srednji skupini se zdi srednje pomemben, najmanj pomembna pa možnost za osebno rast in odnos z nadrejenimi. Iz povzetega lahko torej zaključimo, da starost vsekakor vpliva na učinkovitost posameznih motivacijskih dejavnikov.

Naslednja hipoteza se je nanašala na učinkovitost najpomembnejšega motivacijskega dejavnika – višino plače. Višina plače splošno velja za najpomembnejši motivacijski dejavnik, kar so potrdili tudi odgovori iz drugega sklopa vprašanj, kjer so anketiranci odgovarjali, kako pomembni se jim zdijo posamezni motivacijski dejavniki, saj je večina v vseh starostnih skupinah odgovorila, da je višina plače zelo pomemben motivacijski dejavnik. Razlika v treh starostnih skupinah pa je se pojavila pri vprašanju, zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo zaposlitve, kjer je bila v najmlajši skupini višina plače pričakovano najpogostejši odgovor, nekoliko pa so presenetili rezultati srednje in starejše skupine, kjer je bil najpogostejši odgovor stabilnost zaposlitve. Iz navedenega izhaja, da je višina plače za anketirance vseh starostnih skupin vsekakor zelo pomembna, očitno pa je pri mlajši generaciji to vseeno bolj učinkovit motivacijski dejavnik, zato lahko potrdimo tudi drugo hipotezo.

Nadalje lahko v celoti zavržemo tretjo hipotezo, saj iz rezultatov ankete izhaja, da vzdušje pri delu in medsebojno razumevanje zaposlenih pri najstarejši skupini anketirancev ni najučinkovitejši motivacijski dejavniki. Odnosi s sodelavci se jim sicer zdijo pomembnejši kot mlajšima skupinama anketirancev, vendar pa nihče od anketirancev ni izbral odnosa s sodelavci za najučinkovitejši motivacijski dejavnik, zaradi katerega bi bil pripravljen menjati zaposlitev. Tudi sicer so pri zadnjem vprašanju odnos s sodelavci razvrstili šele na tretje mesto, kar še dodatno potrjuje, da je bila tretja hipoteza napačna.

Zadnja hipoteza se je nanašala na učinkovitost možnosti napredovanja kot motivacijskega dejavnika pri najmlajši skupini in primerjave učinkovitosti z drugima skupinama vprašanih. Pričakovano je možnost napredovanja zelo pomembna za več anketirancev iz najmlajše skupine vprašanih kot za anketirance drugih dveh skupin. Na drugi strani pa je zanimivo, da je zgolj eden od vprašanih možnost napredovanja izpostavil kot razlog, zaradi katerega bi bil pripravljen zamenjati zaposlitev, pa še to je bil anketiranec iz srednje starostne skupine. Možnost napredovanja torej ni eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, vprašanje pa je, ali je nekoliko bolj učinkovit pri mlajših kot pri starejših. Na podlagi rezultatov ankete ne moremo povsem enoznačno potrditi hipoteze, da je možnost napredovanja pri mlajši skupini bolj pomembna in učinkovita kot pri starejših dveh skupinah, saj so predvsem rezultati mlajše in srednje skupine zelo primerljivi. Razlika v učinkovitosti oziroma pomembnosti je nekoliko bolj opazna zgolj pri primerjavi prve in tretje starostne skupine, zato lahko zadnjo hipotezo potrdimo le deloma, in sicer je možnost napredovanja pri mlajši skupini bolj pomemben motivacijski dejavnik kot pri tretji starostni skupini, česar pa ni moč trditi pri primerjavi prvih dveh starostnih skupin.

S pomočjo ankete in njenih rezultatov, ki smo jih podrobno analizirali, lahko torej potrdimo hipotezo, da ima starost vpliv na učinkovitost motivacijskih dejavnikov in da je pri mlajših zaposlenih denar bolj učinkovit motivacijski dejavnik kot pri starejših. Hipoteza, da je vzdušje pri delu in odnos s sodelavci najučinkovitejši motivacijski dejavnik pri starejših zaposlenih, se je na podlagi rezultatov ankete izkazala za napačno, hipotezo, da ima možnost napredovanja kot motivacijski dejavnik večji učinek pri mlajših zaposlenih, pa lahko iz analiziranih podatkov potrdimo le deloma.

Na podlagi predstavljene raziskave in njenih zaključkov bo lahko podjetje Claire Horizont v prihodnosti bolje upravljalo motivacijo svojih zaposlenih, saj rezultati ankete ponujajo zanimiv vpogled v problematiko večje produktivnosti svojih zaposlenih, ki jo bodo z upoštevanjem izsledkov zagotovo lahko povečali. Cilji diplomskega dela so s tem izpolnjeni, sami smo poleg teoretičnega pregleda obravnavanega področja opravili tudi anketo, na podlagi katere bo lahko podjetje Clair Horizont gradilo še uspešnejšo in učinkovitejšo pot.

VIRI IN LITERATURA

- Butler, T., Waldroop J. (1999). *Job sculpting – the art of retaining your best people*. Boston: Harvard Business Review.
- Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Černetič, M. (1997). *Poglavje iz sociologije organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Jan, I., (2002). Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, št. 2, str. 116.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maretič Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Mayer, J. (1994). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija* št. 6, str. 18.
- Nastran Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2003). *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Maks Sekirnik, študent Višje strokovne šole B&B, smer logistično inženirstvo. Za svojo diplomsko nalogo sem si izbral temo motivacija zaposlenih v podjetju, v sklopu katere sem sestavil vprašalnik za empirično raziskovanje predmetnega področja. Prosim vas, da mi pri izdelavi diplomske naloge pomagate s tem, da odgovorite na spodnja vprašanja.

Rezultati anketnega vprašalnika bodo uporabljeni samo za namen diplomske naloge.

V sistemu, kjer vse temelji na produktivnosti in učinkovitosti, ima motivacija pomembno vlogo, saj je sredstvo za povečanje produktivnosti in učinkovitosti posameznikov, kar posledično vodi tudi k večji uspešnosti podjetja. Vseeno pa se vodje včasih premalo zavedajo pomena upravljanja motivacije. Posamezniki smo si namreč različni, zato je treba k temu problemu, če se le da, pristopiti individualno.

Na motiviranost vplivajo številni dejavniki, mene bo pri analizi rezultatov spodnjega vprašalnika zanimal predvsem pomen starosti na motiviranost zaposlenih.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem!

Maks Sekirnik

1. Spol:
 - a) Moški
 - b) Ženski

2. Starost:
 - a) Od 20 do 30 let
 - b) Od 30 do 45 let
 - c) Od 45 do 65 let

3. Doba zaposlenosti pri Horizont Clair, d. o. o.:
 - a) Do 2 leti
 - b) Od 2 do 5 let
 - c) Od 5 do 10 let
 - d) 10 in več let

4. Kako pomembni so odnosi s sodelavci?
 - a) Sploh mi ni pomembno
 - b) Manj pomembno
 - c) Pomembno
 - d) Zelo pomembno

5. Kako pomembna je višina plače?
 - a) Sploh mi ni pomembno
 - b) Manj pomembno
 - c) Pomembno
 - d) Zelo pomembno

6. Kako pomembna je možnost napredovanja?
 - a) Sploh ni pomembno
 - b) Manj pomembno
 - c) Pomembno
 - d) Zelo pomembno

7. Kako pomembna je stabilnost podjetja in stabilnost vaše zaposlitve?
 - a) Sploh ni pomembno
 - b) Manj pomembno
 - c) Pomembno
 - d) Zelo pomembno

8. Kako pomembna je dinamičnost vaše zaposlitve?
 - a) Sploh ni pomembno
 - b) Manj pomembno
 - c) Pomembno
 - d) Zelo pomembno

9. Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo službe?
 - a) Višina plače
 - b) Odnos s sodelavci
 - c) Dinamičnost dela
 - d) Možnost napredovanja

- e) Stabilnost zaposlitve
- f) Možnost za osebno rast
- g) Odnos z nadrejenimi
- h) Samostojnost pri opravljanju dela

10. Na spodnji lestvici osem motivacijskih dejavnikov z oceno od 1 do 8 razporedite po pomembnosti. Z 1 označite najmanj pomembnega in z 8 najbolj pomembnega.

Višina plače	
Odnos s sodelavci	
Dinamičnost dela	
Možnost napredovanja	
Stabilnost zaposlitve	
Možnost za osebno rast	
Odnos z nadrejenimi	
Samostojnost pri opravljanju dela	