



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Cestni promet

MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Somentorica: Darja Ružnić, dipl. inž. tehnol. prom.
Lektorica: Andreja Vukovič, prof. slov.

Kandidat: Matjaž Smrekar

Ljubljana, avgust 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, gospe dr. Silvi Kos Knez, za usmerjanje in strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Hvala tudi somentorici, gospe Darji Ružnić, dipl. inž. tehnol. prom. iz podjetja Pošta Slovenija d. o. o., upravnici Pošte 1102 Ljubljana, za pomoč in svetovanje ter za posredovane podatke.

Zahvaljujem se lektorici Andreji Vukovič, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Velika zahvala pa gre moji ženi, ki me je pri pisanju diplomske naloge vseskozi vzpodbujala, me podpirala in verjela vame ter, štiriletnemu sinu, ki je bil prikrajšan za marsikatero urico skupne igre.

IZJAVA

»Študent Matjaž Smrekar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez in somentorice Darje Ružnić, dipl. inž. tehnol. prom..«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Vsak posameznik sprejema in občuti svoje delovno mesto kot individualno izkušnjo. So ljudje, ki hočejo nekaj imeti, in so ljudje, ki hočejo nekaj biti. Prav zato je odločilna naloga vodij organizacij, da svoje zaposlene nenehno spremljajo, spoznavajo in skupaj z njimi iščejo rešitve za doseg skupnega cilja.

V diplomski nalogi so predstavljene Pošta Slovenije d.o.o., PLC Ljubljana in Pošta 1102 Ljubljana. Teoretični del naloge predstavlja poglobljen vpogled motivacije ter značilnosti stresa, pri čemer je uporabljena metoda deskripcije.

Naloga temelji na analizi in predstavitvi rezultatov anketnega vprašalnika, pri čemer je uporabljena statistična metoda. V diplomski nalogi želimo na konkretnem primeru ugotoviti stanje motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« na Pošti 1102 ter na podlagi ugotovitev predlagati vodstvu podjetja smernice za nadaljnje delo. Ugotoviti želimo, kateri motivacijski dejavniki pri večini zaposlenih na omenjenem delovnem mestu pretehtajo – materialni ali nematerialni. Plača oziroma denar je tisti dejavnik, ki zadovolji primarne potrebe in je nenehno prisoten v vsakem delovnem procesu ter tako neizogiben motivator.

Podatki za pripravo diplomske naloge so pridobljeni v podjetju Pošta Slovenije d.o.o., teoretični del zajema strokovno literaturo, različne domače in tuje vire, podlaga empirični raziskavi pa je anketni vprašalnik.

KLJUČNE BESEDE

- Pošta Slovenije, d.o.o.
- Pošta 1102
- delovno mesto »sprejem paketnih pošiljk«
- motivacija
- anketni vprašalnik

ABSTRACT

Each individual regards and perceives their workplace as their own individual experience. Some people strive for having things while some people strive for becoming something. That is why the crucial role of the management is to get to know their employees, monitor them, and constantly look for solutions to help them achieve their common goal.

This diploma paper introduces Post of Slovenia Ltd., PLC Ljubljana and Post Office 1102 Ljubljana. The theoretical part of this paper offers an in-depth insight into motivation and stress characteristics through description.

This diploma paper is based on statistical analysis and presentation of survey results. In this paper we aim to establish the state of motivation of the employees in "parcel take-in" at Post Office 1102 Ljubljana and suggest the company's management some guidelines for their future work on the basis of our findings. We want to determine which motivational factors prevail with the majority of the employees in the aforementioned position: material or nonmaterial ones. Salary or money is the factor which satisfies our primary needs. It is constantly a part of every work process and, therefore, an inevitable motivational component.

The data used in this this diploma paper was collected at Post of Slovenia Ltd. The theoretical part encompasses professional literature and various Slovenian and foreign sources, whereas the empirical research is based on a survey form.

KEYWORDS

- Post of Slovenia Ltd.
- Post Office 1102
- the position of "parcel take-in"
- motivation
- a survey form

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	CILJI NALOGE	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	METODOLOGIJA DELA.....	2
1.5	PREDSTAVITEV OKOLJA	3
2	MOTIVACIJA.....	10
2.1	Motivacija kot pojem	10
2.2	Motivacijski dejavniki	11
2.2.1	Materialni motivacijski dejavniki	12
2.2.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	13
2.3	Negativni vplivi na motivacijo	14
3	PREGLED MOTIVACIJSKIH TEORIJ	15
3.1	Motivacijska teorija po Maslowu.....	15
3.2	Herzbergova teorija motivacije.....	16
3.2.1	Herzbergova teorija dveh faktorjev	16
3.3	Hackman-Oldhamov model	17
3.4	Vroomova motivacijska teorija	19
3.5	McGregorjeva teorija X in Y	20
3.6	McClellandova teorija motivacije.....	20
3.7	Sirotova tri-faktorska teorija	21
4	POMEN MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V PRAKSI	22
4.1	Naloge vodij v sodobni organizaciji	23
5	STRES NA DELOVNEM MESTU	24
5.1	Vrste stresa	24
5.2	Negativni učinki stresa.....	25
5.2.1	Posledice umetnega stresa	25
5.2.2	Izgorelost.....	25
5.2.3	Kronična anksioznost	26
5.3	Bolezni kot posledica negativnega stresa ali distresa	26
5.4	Obvladovanje stresa	26
6	EMPIRIČNA RAZISKAVA	27
6.1	Oprelitev problema raziskave.....	27
6.2	Metodologija raziskave	28
6.3	Oprelitev vzorca.....	28
7	ANALIZA REZULTATOV	28
7.1	Analiza rezultatov	42
7.2	Povzetek rezultatov	43
8	ZAKLJUČEK	44
	LITERATURA IN VIRI	46

PRILOGE	47
KAZALO SLIK	50
KAZALO TABEL.....	50

1. UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Teoretično izhodišče naloge je pomen in vpliv različnih dejavnikov motiviranja na delavce pri njihovem delu, pri čemer ima pomembno vlogo organizacija oziroma podjetje. Številni avtorji motivacijskih teorij v svojih raziskavah in ugotovitvah izpostavljajo, da je vsak delavec pri svojem delu motiviran, le dejavniki motiviranja so pri posameznikih različni. Teoretiki so v svojih raziskavah prišli do ugotovitev, da je za delavce bolj pomembna zadovoljitev nematerialnih dejavnikov kot materialnih. Raziskave kažejo tudi, da dajejo zaposleni prednost zadovoljevanju potreb po varnosti pred potrebo po samouresničevanju. Tudi slabi medsebojni odnosi, neurejeno delovno okolje in občutek ne-varnosti na delovnem mestu povzročajo veliko nezadovoljstva med zaposlenimi. Motivacijski dejavniki, ki dolgoročno najbolj učinkujejo, so priznanje za rezultate, odgovornost in napredovanje. Človek nenehno stremi k zadovoljevanju svojih potreb, pri tem pa imajo tako neposredno kot posredno vlogo tudi razmere na trgu dela.

Z nastopom t. i. obdobja recesije so se na trgu začele dogajati številne spremembe, ki so močno vplivale na poslovanje podjetji. Nekatera podjetja se niso znala pravočasno spopasti s spremembami, druga pa so našla nove poslovne priložnosti. Tudi na trgu poštних storitev se dogajajo spremembe, ki vplivajo na celotno poslovanje. Pošta Slovenije tako v zadnjem obdobju išče nove priložnosti na trgu poštних storitev ter racionalizira poslovanje, ob dejstvu, da je bilo v obdobju od 2011 do 2013 (interni podatek Pošte 1102 Ljubljana) zaznati upad poslovanja s pisemskimi pošiljkami, a hkrati povečanje poslovanja s paketnimi pošiljkami.

V diplomskem delu smo se osredotočili na delovno mesto "sprejem paketnih pošiljk" in na tam zaposlene. Zanimalo nas je, ali na tem delovnem mestu občutijo spremembe in kako ter kateri motivacijski dejavniki so pri njih bolj prisotni – nematerialni ali materialni. Konkretno smo s pomočjo anketnega vprašalnika preverili, ali zaposleni dajejo prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom pred plačo. Zanimalo nas je tudi, ali kljub povečanemu obsegu dela zaposleni v enakem časovnem obdobju naredijo več in ali ob tem občutijo kakšne čustvene spremembe – večjo obremenjenost, spremembo volje do dela, utrujenost, večji stres v povezavi s čustvenimi spremembami. Zanimalo nas je, kako jih blažijo – z bolniško odsotnostjo oziroma koriščenjem letnega dopusta. Ob vseh prisotnih dejavnikih na delovnem mestu "sprejem paketnih pošiljk" oziroma v sklopu delovnega procesa pa smo v anketnem vprašalniku zaposlenim zastavili tudi vprašanje, kaj je zanje pomembnejše – varnost in zanesljivost zaposlitve ali višina plače.

Na delovnem mestu "sprejem paketnih pošiljk" na Pošti 1102 Ljubljana je bilo v času opravljanja ankete zaposlenih 42 oseb, večinoma moškega spola. Njim neposredno

nadrejen je kontrolor Pošte 1102 Ljubljana. Delo je precej rutinsko in se opravlja večinoma v popoldanskem času. Gre za individualni, a hkrati timski delovni proces.

1.2 CILJI NALOGE

V diplomski nalogi želimo doseči naslednje cilje:

- izdelati poglobljen vpogled v področje motivacije na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«;
- na konkretnem primeru ugotoviti stanje motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«;
- na podlagi dobljenih ugotovitev predlagati smernice za nadaljnje delo;
- pridobljene rezultate predstaviti vodstvu organizacije, saj predhodnih raziskav glede ocene stanja motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« ni.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomskem delu smo si zastavili dve hipotezi, ki ju bomo s pomočjo pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika potrdili oziroma ovrgli. Ena od hipotez se navezuje na dejstvo, da pri zaposlenih ob povečanju obsega dela večinoma prihaja do nekaterih čustvenih sprememb, ki jih običajno označujemo z znaki stresa. Pri drugi hipotezi pa z vidika motivacije predpostavljamo prednost nematerialnih dejavnikov pred materialnimi.

HIPOTEZA 1: Povečan obseg dela povzroča večji stres pri zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«.

HIPOTEZA 2: Zaposleni na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« dajejo prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom pred materialnimi.

Omejitve predstavljajo nedosledno izpolnjevanje vprašalnika in neiskrenost oziroma zadržki zaposlenih pri odgovarjanju.

1.4 METODOLOGIJA DELA

V prvem delu diplomske naloge bomo podrobneje predstavili organizacijo Pošte Slovenije d.o.o., PLC Ljubljana ter Pošto 1102 Ljubljana **ter navedli poštne storitve**. S pomočjo metode deskripcije bomo v nadaljevanju opredelili pojem motivacije, predstavili materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, motivacijske teorije različnih avtorjev, podali teoretična izhodišča motivacijskega vodenja v času gospodarske krize.

V nadaljevanju bo sledila še predstavitev pomena motivacijskih dejavnikov v praksi, naloge vodij v sodobni organizaciji ter opredelitev pojma stresa in njegovih posledic.

Za raziskovalni del smo pripravili anketni vprašalnik, ki vsebuje 15 vprašanj. Pri oblikovanju vprašanj smo se oprli na prebrano literaturo, nekaj vprašanj pa smo oblikovali po lastni presoji. Odločili smo za vprašanja zaprtega tipa, ker ta anketirancem omogočajo lažje in hitrejšje odgovarjanje.

Tako bomo s pomočjo statistične metode analizirali podatke iz anketnega vprašalnika, jih ponazorili tudi s pomočjo grafov ter ocenili rezultate. Pri povzemanju različnih virov bomo uporabili metodo kompilacije.

1.5 PREDSTAVITEV OKOLJA

PREDSTAVITEV POŠTE SLOVENIJE D.O.O.

Pošta Slovenije d. o. o. s sedežem v Mariboru je bila ustanovljena leta 1995, in sicer po ukinitvi PTT Slovenije in razdelitvi podjetja na Pošto Slovenije d. o. o. in Telekom Slovenije d. d. Pošta Slovenije je bila ob ustanovitvi in s sedežem na Slomškovem trgu 10, 2000 Maribor sestavljena iz uprave in devetih poslovnih enot (Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto in Trbovlje). PE Trbovlje je bila ukinjena v letu 1998. PLC Ljubljana pa se je preoblikoval v poslovno enoto v letu 2002. V letošnjem letu (s 1. 5. 2015) pa je prišlo z reorganizacijo Pošte Slovenije tudi do sprememb v notranji organiziranosti, zato so se ukinile PE Kranj, ki se je pripojila k PE Ljubljana, PE Murska Sobota, ki se je pripojila k PE Maribor, PE Nova Gorica, ki se je pripojila k PE Koper, PE Novo mesto, ki se je pripojila k PE Celje. V PE Poštni logistični center pa sta se združili PE PLC Ljubljana ter PLC Maribor (prej priključen PE Maribor). Ustanovitelj in edini družbenik je Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice prek Slovenskega državnega holdinga, organa družbe pa sta tudi nadzorni svet in poslovodstvo. Družbo Pošta Slovenije upravlja ustanovitelj skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (<http://www.posta.si/opis-storitve/554/Posta-nekoc>, Akt o ustanovitvi družbe Pošta Slovenije, d. o. o., 2014, Okrožnica št. 57/T, interno gradivo, 22. 4. 2015).

Pošta Slovenije je zelo veliko podjetje z okoli 6.000 zaposlenimi. V strukturi zaposlenih po spolu prevladujejo moški (64 odstotkov), večina opravlja delo na dostavi in pri predelavi pošilk, ženske pa v pretežni meri skrbijo za naše stranke na poštinih okencih. Zaposleni v Pošti Slovenije je v povprečju star 43 let in ima 22 let delovne dobe. Povprečno število let delovne dobe in starost zaposlenih se v zadnjih letih postopoma zvišuje. Pošta Slovenije v skladu s svojim Strateškim razvojnim programom od 2014 do 2017 tudi letos nadaljuje s projekti racionalizacije poslovanja in preoblikovanja poštne mreže (<http://www.posta.si/opis-storitve/550/Zaposleni>).

Pošta Slovenije izvaja univerzalne in druge poštne storitve, denarne in ostale storitve.

Kot univerzalna storitev se izvajajo naslednje poštno storitve (<http://www.posta.si/opis-storitve/495/Zakon-in-splosni-pogoji>):

- sprejem, usmerjanje, prevoz in dostava poštnih pošiljk do mase 2 kg,
- sprejem, usmerjanje, prevoz in dostava poštnih paketov do mase 10 kg,
- storitev priporočene in vrednostne pošiljke in
- prenos poštnih pošiljk za slepe in slabovidne.

Univerzalna storitev se izvaja v notranjem in čezmejnem poštnem prometu.

Velikost, oprema in druge lastnosti poštnih pošiljk morajo ustrezati določilom aktov Svetovne poštne zveze, ki veljajo v Republiki Sloveniji.

Uporabnik univerzalne poštne storitve je lahko vsaka fizična ali pravna oseba, ki uporablja univerzalno storitev kot pošiljatelj ali kot naslovnik.

Univerzalna storitev se zaračuna uporabniku v skladu s cenikom Pošte Slovenije, veljavnim na dan opravljene storitve, ki je objavljen na spletni strani in v poslovnih prostorih Pošte Slovenije.

Vrste pošiljk, ki štejejo za univerzalno storitev, so ([Splošni pogoji izvajanja univerzalne poštne storitve, 2014](#)):

- navadno pismo,
- standardno pismo,
- tiskovina,
- priporočeno pismo,
- vrednostno pismo,
- dopisnica,
- pošiljka za slepe in slabovidne,
- navadni paket,
- paket do 10 kg.

Poštno storitve, ki niso zajete v sklopu univerzalnih poštnih storitev, uvrščamo med druge poštno storitve. Te so ([Splošni pogoji izvajanja drugih poštnih storitev, 2014](#)):

- pisma v pravnem postopku, pisma v upravnem postopku, pisma v kazenskem postopku in pisma v postopku vpisa v sodni register in postopku izbrisa iz sodnega registra brez likvidacije,
- priporočeno pismo za dostavo v hišni predalčnik,
- standardno pismo s storitvijo,
- navadno pismo s storitvijo,
- priporočeno pismo in vrednostno pismo s storitvami,
- paket nad 10 kg,
- poslovni paket,

- mednarodni poslovni paket,
- hitra pošta,
- naslovljena direktna pošta,
- naslovljena publikacija,
- povratnica,
- odkupnina,
- poslovni odgovor,
- poslovno pismo,
- podpis dokumentov,
- pazljivejše ravnanje,
- dobavnica,
- osebna vročitev,
- poštnino plača naslovnik,
- čas dostave,
- prednostno.

Druge poštno storitve se izvajajo v notranjem poštnem prometu v skladu z določili Zakona o poštnih storitvah, Navodil o načinu ravnanja s poštnimi pošiljkami s prepovedano vsebino in s Splošnimi pogoji za izvajanje drugih poštnih storitev. V čezmejnem prometu pa tudi v skladu z vsakokrat veljavnimi akti Svetovne poštne zveze in drugimi mednarodnimi predpisi in dogovori.

POSLANSTVO

Zagotavljati razvoj ter kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvajanje (<http://www.posta.si/opis-storitve/551/Poslanstvo-in-vizija>):

- poštnih storitev,
- logističnih storitev,
- varnih elektronskih poštnih storitev,
- storitev uporabe globalnega poštnega informacijskega in komunikacijskega omrežja,
- prodaja trgovskega blaga prebivalstvu in pravnim subjektom v domačem in mednarodnem okolju.

Prispevati k:

- nacionalnemu razvoju tudi na demografsko ogroženih območjih,
- zadovoljstvu državljanov kot uporabnikov storitev,
- večanju konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti podjetij in drugih poslovnih subjektov.

VIZIJA

- Biti najpomembnejši in največji izvajalec poštnih in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštne trga v EU.
- Razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost.
- Zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in optimalno donosnost vloženega kapitala (<http://www.posta.si/opis-storitve/551/Poslanstvo-in-vizija>).

ORGANIZIRANOST

Skladno z Odredbo o notranji organiziranosti Pošte Slovenije d.o.o. družba sestoji iz posloводства, pooblaščenec posloводства, svetovalcev posloводства, štabnih služb, področij in poslovnih enot.

Za strokovna področja so v strokovnih službah družbe oblikovana naslednja področja: Področje tehnologije in globalne logistike, Področje prodaje in razvoja, Področje informacijske tehnologije, Področje računovodstva, Področje financ, Področje investicij in nabave, Področje kadrovskih in pravnih zadev, Področje mednarodnih odnosov, Področje korporativne varnosti in nadzora, Področje prodaje in razvoja informacijskih storitev.

Pet poslovnih enot, Celje, Koper, Ljubljana, Maribor in Poštni logistični center, opravlja dejavnost družbe na teritorialno zaokroženih območjih ([Uradno glasilo Pošte Slovenije: izredna številka 20. 5. 2015, letnik XXI](#)).

PREDSTAVITEV PLC LJUBLJANA

PLC Ljubljana je eden izmed dveh poštnih logističnih centrov v Sloveniji, ki je skupaj s PLC Maribor od 1. 5. 2015 združen v PE PLC. Prednostna naloga tega centra je, da se dnevno v njem zberejo vse pošiljke, sprejete tistega dne, in se istega dne usmerijo naslovnim poštam po Sloveniji in svetu. PLC Ljubljana zagotavlja kakovosten prenos poštnih pošiljk na območju Slovenije in se kot sestavni del vključuje v mednarodno izmenjavo. S svojim komunikacijskim omrežjem in informacijsko tehnologijo skuša PLC Ljubljana pomagati uporabnikom poštnih storitev v hitrejšo in boljše informacijsko dobo.

PLC Ljubljana predeluje, zbira, usmerja in odpravlja pošiljke za območje poslovnih enot Ljubljana, Koper in delno tudi Celje (območje nekdanje poslovne enote Novo mesto).

PLC Ljubljana je enota poštne omrežja na določenem območju, njegova naloga je zbiranje, predelava in distribucija poštnih pošiljk. Pošte na svojem območju povezuje v zaključeno prometno-tehnološko celoto. Skrbi za mehanizirano in ekonomsko upravičeno predelavo ter organizira prevoz poštnih pošiljk v okviru poštnega voznega reda. Za delovanje potrebuje; nabavne poti, lokacijo, kadre, opremo, kapital, pošiljateljce, zastopnike idr (Okrožnica št. 57/T, interno gradivo, 22. 4. 2015).

Sprejem poštnih pošiljk se opravlja na naslednje načine (Okrožnica št. 57/T, interno gradivo, 22. 4. 2015):

- klasična sprejemna okenca na Pošti 1102 Ljubljana,
- specializirana okenca na Pošti 1102 Ljubljana,
- v prostorih uporabnikov na podlagi sklenjenih pogodb,
- iz poštnih nabiralnikov,
- v prostorih uporabnikov (pismošče in Hitra pošta).

PREDSTAVITEV POŠTE 1102 LJUBLJANA

Pošta 1102 Ljubljana deluje v sklopu PLC Ljubljana, Cesta v Mestni log 81, in je pošta prvega reda. Hkrati je tudi dežurna pošta, zato je odprta vsak dan, tudi med prazniki. Delovni čas pošte je od ponedeljka do petka od 8:00 do 24:00 in v času dežurne pošte od 19:00 do 24:00 se na pošti ne opravlja storitev denarnega poslovanja. Ob sobotah pa pošta deluje od 8:00 do 18:00 in ob nedeljah ter praznikih od 9:00 do 12:00. Na Pošti 1102 Ljubljana se opravljajo poštna storitve, denarne storitve in ostale storitve, tudi dostop do omrežja, ki ga uporabljajo izvajalci zamenljivih poštnih storitev, ki imajo s Pošto Slovenije sklenjeno pogodbo. Pošta 1102 Ljubljana se interno deli na štiri področja, in sicer na poštna okenca, paketni sprejem, pisemski sprejem in prevzem pri velikih uporabnikih (usmerjevalci prometa in vozniki). V prostorih Pošte 1102 Ljubljana je uporabnikom namenjenih 9 poštnih okenc. Sprejemu paketnih pošiljk za mednarodni promet in paketov manjših uporabnikov v času od 8:00 do 19:00 je namenjeno ločeno okence, primerno za oddajo paketnih pošiljk. Na Pošti 1102 Ljubljana je trenutno (julij 2015) zaposlenih 120 delavcev, od tega upravnica Pošte 1102 Ljubljana, višji referenti za poštni promet, kontrolorji II., kontrolorji III., usmerjevalci prometa, poštni uslužbenci I., poštni uslužbenci II. in pismošče. Največji delež zaposlenih na Pošti 1102 Ljubljana predstavljajo poštni uslužbenci I. in poštni uslužbenci II. Delo na Pošti 1102 Ljubljana trenutno opravlja tudi 48 študentov, ki delajo od 4 do 8 ur dnevno preko študentskega servisa. Izredni prevzem pri velikih uporabnikih izvaja za Pošto tudi zunanji pogodbeni izvajalec, ki razpolaga s 14 zaposlenimi vozniki in vozili.

Pošta 1102 Ljubljana izvaja tudi prevzeme v poslovnih prostorih pogodbenih strank na osnovi sklenjene pogodbe, dnevno ali po predhodnem telefonskem dogovoru. Vse pošiljke vozniki pripeljejo na Pošto 1102 Ljubljana, kjer se opravi sprejem poštnih pošiljk, nato pa se pošiljke predajo v nadaljnjo predelavo drugim oddelkom

PLC. Na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« je sprejemno okence, namenjeno sprejemu paketnih pošiljk za mednarodni promet in paketov manjših uporabnikov, ki storitve večinoma plačujejo v gotovini. Na preostalih štirinajstih delovnih mestih, kjer smo anketirali zaposlene, se opravlja sprejem paketnih pošiljk od pogodbenih uporabnikov. Sprejem paketov se po dogovoru z dvema uporabnikoma opravlja tudi izven prostorov pošte, na lokaciji uporabnika.

Na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« mora poštni delavec preveriti, ali pošiljka izpolnjuje pogoje za prenos (velikost, masa, oprema, zapiranje in pošiljatelj ter naslovnikov naslov), ugotoviti maso pošiljke in pošiljko opremiti z morebitnimi nalepticami za dodatne storitve. Nato se sprejem vnese v računalnik, na pošiljko oziroma na poštno spremnico se nalepi računalniško nalepko in vpiše znesek poštne. Odtisne se poštni žig pri označbi plačane poštne, če je poština označena s sprejemno računalniško nalepko, se paketa ne žigosa, ampak se zaračuna poština. Popis oddanih pošiljk je treba izpolniti v dveh izvodih. Izvirnik poštni delavec potrdi in vrne pošiljatelju, potrjena kopija pa se shrani na Pošti 1102 Ljubljana ([Navodilo za poslovanje s paketnimi pošiljkami, marec 2005](#)).

Pogodbeni uporabniki lahko uporabljajo več aplikativnih podpor za sprejem paketnih pošiljk. Spletna aplikacija »Poštno okence pri vas« in »Spletni servis« omogočata elektronsko posredovanje podatkov o pošiljkah na sprejemno pošto. Z aplikacijo »Spremnic« pa uporabniki pripravijo vso potrebno dokumentacijo za oddajo paketnih pošiljk.

VRSTE PAKETNIH POŠILJK

Navadna paketna pošiljka je navadni paket.

Na navadnih paketih se poština označi z oznako Poština plačana pri pošti, z računalniškimi nalepkami ali z vpisom zneska poštne na spremnico.

Knjižene paketne pošiljke so ([Navodilo za poslovanje s paketnimi pošiljkami, marec 2005](#)):

- paket,
- poslovni paket,
- poslovni paket – isti naslovnik,
- poslovni paket večjih dimenzij,
- paleta,
- tovor,
- mali poslovni paket.

Na knjiženih pošiljkah se poština označi z računalniškimi nalepkami ali z vpisom zneska poštne na spremnico.

V nadaljevanju bomo s pomočjo tabele in grafa predstavili število opravljenih storitev za navadne pakete, pakete, poslovne pakete in palete za leto 2011, 2012 in 2013. V okviru razpoložljivosti podatkov na letni ravni glede števila opravljenih storitev v tabeli niso zajeti podatki za leto 2014, saj je bila anketa med zaposlenimi izvedena v aprilu 2014.

Prikaz števila opravljenih storitev po letih – navadni paketi, paketi, poslovni paketi, palete za leto 2011, 2012, 2013

Leto	Število storitev – navadni paketi, paketi, poslovni paketi, palete (po letih)
2011	2.254.855
2012	2.324.109
2013	2.348.967

*Tabela 1: Prikaz števila opravljenih storitev po letih – navadni paketi, paketi, poslovni paketi, palete za leto 2011, 2012, 2013
(Vir: Poročilo o izvršitvi plana za leta 2011, 2012 in 2013, Pošta 1102 Ljubljana)*

Število opravljenih storitev – navadni paketi, paketi, poslovni paketi, palete za leto 2011, 2012 in 2013



*Slika 1: Število opravljenih storitev – navadni paketi, paketi, poslovni paketi, palete za leto 2011, 2012 in 2013
(Vir: Poročilo o izvršitvi plana za leta 2011, 2012 in 2013, Pošta 1102 Ljubljana)*

2 MOTIVACIJA

Splošno o motivaciji

Človekove zmožnosti, kot so znanje, sposobnosti in motivacija, so bistvo v delovnem procesu, kar za organizacijo predstavlja uspešnost in učinkovitost organizacije ter hkrati konkurenčno prednost. Pomembno je, da organizacija posveča pozornost vsem trem in ne samo eni od zmožnosti. Motivacija je v nas prisotna že od rojstva dalje, kar je posledica naših potreb. Potrebe, ki so stalnica v našem vsakdanu, niso povezane le z ljudmi, ampak tudi z organizacijami. Tako se v organizacijah odvija proces usklajevanja individualnih potreb zaposlenih s kontekstom potreb delovne organizacije. To pa je naloga vsakega vodje.

2.1 MOTIVACIJA KOT POJEM

Motiv je koren besede motivacija. Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo motiv opredeljuje kot nekaj, kar povzroča kako dejanje, ravnanje oziroma gre za nagib, spodbudo.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje besedo motivacija kot glagolnik od motivirati, kar pomeni *spodbuditi, navdušiti*.

Motivacija predstavlja zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.

Motiviranje zaposlenih je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti posameznika, tima ali podjetja kot celote. Motivacijo lahko označimo kot silo, ki usmerja človekovo vedenje ter hotenje. Uspešnost posameznika je odvisna od njegovega znanja, vedenja in sposobnosti reagiranja v posameznih situacijah. Motiviranje je proces, konstantno stanje menjave in ne enkratni dogodek, zato je zelo pomembno, da vodje ustvarijo prave delovne pogoje, ki bodo spodbudili delavce, da bodo delali po svojih najboljših močeh. Poznati morajo svoje zaposlene, njihove želje, zmožnosti in pričakovanja. Motivacija je preplet ogromno različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki jih lahko razporedimo v tri segmente in sicer individualne razlike, značilnosti dela in organizacijsko prakso. Individualne razlike posameznika izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka, saj je nekaterim pomemben odnos med zaposlenimi, drugim denar, tretjim varnost zaposlitve.

Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev.

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega managerja. Tako ugotavljajo, da sta motivacija in primeren sistem nagrajevanja ključnega pomena, ker se morajo podjetja v tem izrazito dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju hitro odzivati na nove okoliščine in temu ustrezno prilagajati svoje poslovne strategije.

2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Številni motivacijski dejavniki spremljajo zaposlene pri njihovem delu, pri čemer je določen dejavnik pri vsakem posamezniku različno pomemben.

Sredstva za motiviranje so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Negativne vzpodbude, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij, so grožnje in kazni. Motivacijski dejavniki so primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, so (Černetič, 2007, 237; v Lipičnik, 1997, 31):

- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- razporeditev delovnega časa,
- možnosti strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- medsebojni odnosi med sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- osebni dohodek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju.

Ko vrednotimo motivacijske dejavnike po pomembnosti, je potrebno upoštevati, da na medsebojno dopolnjevanje vplivata tudi različno okolje in obdobje.

Na motivacijo najbolj vplivajo trije dejavniki (Černetič, 2007, 237; v Lipičnik, 1997, 32):

- individualne razlike,
- značilnosti dela,
- organizacijska praksa.

Osebne potrebe, stališča in interesi ter vrednote se kažejo v individualnih razlikah, saj nekatere motivira denar, druge varnost, tretje delovni izzivi. Torej so ljudje, ki želijo nekaj imeti, in so ljudje, ki želijo nekaj biti in postati. Z značilnostjo dela so pogojene dimenzije dela, ki vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo

pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila in politika organizacije, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti, ni edini in zadosten dejavnik. Ugotovitve kažejo, da v uspešnih podjetjih vzpodbujajo motiviranost zaposlenih s širjenjem njihovega obzorja, kar pomeni, da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dolgo organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Černetič, 2007, 238; v Možina, 1999, 3).

2.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Med materialne motivacijske dejavnike se uvršča denar – plača oziroma osebni dohodek ter najrazličnejše nagrade, stimulacija, bonusi ter dodatki.

Razdelimo jih v dve skupini (Černetič, 2007, 238):

- neposredni materialni oziroma denarni prihodki, ki jih dobijo zaposleni v denarju,
- posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ti ne dobivajo v obliki denarja.

Finančne nagrade delimo na neposredne (plača, delitev dobička) in posredne finančne nagrade (plačani dopust). Vezane pa so tudi na neposredno posameznikovo uspešnost – kriterij uspešnosti (provizije, plačilo po učinku) ali pa se dodeljujejo na podlagi kriterija članstva (plačilo za stopnjo izobrazbe, dodatek na delovno dobo). Nagrajevanje je za posameznika zelo pomembno, zato naj bo sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in odgovornosti dela, ki ga opravlja posameznik.

Denarne nagrade imajo lahko pomembno vlogo pri motivaciji in učinkovitosti dela zaposlenih, lahko pa z njimi nenamerno spodbujamo kontraproduktivno vedenje med zaposlenimi. Visoka denarna nagrada lahko pri zaposlenih vzbudi občutek velikega pritiska, pri čemer lahko upade učinkovitost zaradi strahu pred neuspehom. Na drugi strani pa se lahko pri zaposlenih razvije občutek, da vsota nagrad ne izpolni njihovih pričakovanj, kar lahko povzroči negativne odzive (odhod iz podjetja). Številne raziskave so pokazale, da imajo denarne nagrade največji vpliv na motivacijo in učinkovitost zaposlenih med vsemi faktorji. Vendar pa je potrebno

dodati, da z denarnimi nagradami ne moremo izboljšati znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so zelo pomembne za delo. Zato je pomembno, da denarne nagrade vlagamo tudi v izobraževanje in razvijanje zaposlenih. Dejstvo je, da denarne nagrade ne vplivajo na avtonomnost in sodelovanje pri sprejemanju odločitev zaposlenih.

2.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Na drugi strani pa poznamo nefinančne nagrade, ki niso del plačnega sistema, vendar tudi pomembno vplivajo na izboljšanje produktivnosti.

Nagrade razdelimo v sedem skupin (Černetič, 2007, 243; v Henderson, 1989, 11):

- zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu,
- zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti,
- spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci,
- oblikovanje zahtevnih delovnih mest ali nalog,
- ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog,
- omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam,
- podpora vodstva.

Ljudje želijo z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih ter materialnih. Pomembni postajajo zadovoljitev potreb po individualnem razvoju, razvoj lastnih sposobnosti, soodločanje in samostojnost ter uspeh pri delu.

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Černetič, 2007, 239; v Uhan, 2000, 33):

- dobri medsebojni odnosi s sodelavci,
- zanimivo in izzivov polno delo,
- uspeh pri delu,
- samostojnost pri delu,
- dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- primerno delovno in življensko okolje,
- ugodna razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- možnost napredovanja,
- možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo,
- možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah,
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja,
- poznavanje rezultatov dela,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Namen nefinančnih nagrad je namreč v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Černetič, 2007, 243; v Lipičnik, 1998, 247).

Nefinančne nagrade so:

- pohvale, priznanja in graje,
- konfliktna situacija, ki je kot pozitiven motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih,
- tekmovanje, ki je lahko s samim seboj ali s sodelavci in gre v vsakem primeru za preseganje ciljev in spremljanja rezultatov,
- sodelovanje pri delu, ki omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka pripadnosti skupini in tesnih odnosov sodelavcev,
- možnost napredovanja kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, ker gre za samopotrjevanje,
- odgovornost,
- možnost soodločanja,
- razvoj kariere.

Poudariti je treba, da so nematerialni in materialni motivacijski dejavniki korelacijsko povezani. Nematerialni motivacijski dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo ti zadovoljni s plačo, ki je materialni motivacijski dejavnik.

2.3 NEGATIVNI VPLIVI NA MOTIVACIJO

Če zaposleni v procesu dela dobijo občutek, da je njihov vložek, ki ga dajejo organizaciji, manjši od tega, kar od nje dobijo, govorimo o uničenju že vzpostavljene motivacije. Lipičnik (1996, 183; v Jakopec 2007, 40) navaja nekatera zmotna priporočila o motiviranju:

- vsako novo idejo od spodaj jemljimo za sumljivo (ne zaupajmo ljudem);
- sproščeno kritizirajmo: pokažimo, kaj znamo in veljamo;
- opozarjajmo na problem (dokazujemo neuspešnost);
- obvladujmo in neprestano kontrolirajmo situacijo;
- poskrbimo, da informacije ne bodo prosto krožile (zadržujmo/blokirajmo informacije);
- zadolžimo podrejene za čim prejšnje izvajanje naših odločitev;
- osebno se zavedajmo, da (kot manager) vemo že vse, kar je pomembno za delo, ipd.

Obstajajo še drugi demotivacijski dejavniki (Ivanuša-Bezjak, 2006, 92):

- nekonstruktivna kritika,
- prisila,
- pretiran nadzor,
- nedoslednost,

- zatiranje idej,
- diskreditiranje oseb,
- prezrto delo,
- nizke plače,
- premalo časa (za izvajanje nalog),
- nerealni cilji,
- vzvišen odnos,
- nepravilno stimulatívno nagrajevanje,
- nepravilna komunikacija,
- grožnje,
- premalo možnosti za dodatno izobraževanje,
- premalo pohvale.

3 PREGLED MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Teorije številnih avtorjev, ki jih obravnavamo danes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Vsebinske teorije, ki raziskujejo, "kaj" motivira vedenje, opredeljujejo teorija motivacije Maslowa, Herzbergova teorija, Hachman-Oldhamov model. Procesne teorije, ki so bolj osredotočene na "kako" motivirati vedenje, so Vroomova motivacijska teorija, McGregorjeva teorija X in teorija Y idr. Predstavili bomo tudi McClellandovo teorijo motivacije, ki je nadgradnja teorije Maslowa, ter Sirotovo teorijo, ki je primerjalna McClellandovi.

3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA PO MASLOWU

Maslow je bil med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije. Svojo teorijo gradi na dveh osnovnih konceptih, in sicer konceptu hierarhije potreb in konceptu pomembnosti potreb.

Maslow je potrebe glede na pomembnost hierarhično razdelil na pet stopenj:

- **Fiziološke potrebe** so prisotne v človeku od rojstva. To so potrebe po hrani, pijači, počitku. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima.
- **Potrebe po varnosti** se sprožijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, in postanejo motivacijski dejavniki potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe.
- V skupino **socialnih potreb** spadajo potrebe po pripadnosti, druženju, ljubezni, prijateljstvu.

- **Potrebe po ugledu oz. spoštovanju** se navezujejo na potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem, statusom.
- **Potrebe po samouresničevanju** povezujemo s težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talentu, ustvarjalnosti.

Koncept pomembnosti opredeli, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje.

Maslow razlaga, da človek sprejme nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju pa dobri socialni odnosi. Na koncu človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti (Černetič, 2007, 225; v Johnson, 1999, 59–60).

Po Maslowu je na prvem mestu motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen, na zadnjem pa tisti pri katerem je potreba že zadovoljena ali pa še ni aktivirana.

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček vodjem v podjetjih pri ugotavljanju učinkovitosti motiviranja zaposlenih, vendar pa ne velja v vsakem obdobju in v vsakem območju.

3.2 HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Leta 1968 je Herzberg v članku o motivaciji zaposlenih označil hitre rešitve v smislu motiviranja kot slabe in kratkoročne. Ljudje naj bi se sicer odzivali na tovrstno motivacijo, vendar hitre rešitve nimajo vsebine, nimajo moči, ki jo s seboj nosi motivacija. Zato je Herzberg razvil svojo teorijo motivacije. Ugotovil je, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo s svojim delom. Prva skupina dejavnikov so higieniki in so dejavniki okolja, druga skupina pa motivatorji.

3.2.1 Herzbergova teorija dveh faktorjev

Teorija dveh faktorjev temelji na domnevi, da stvari, ki povzročajo nezadovoljstvo, niso enake kot stvari, ki povzročajo zadovoljstvo. Herzberg je s teorijo dveh faktorjev opredelil, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh pojavi motivacija. S svojimi raziskavami je odkril, da obstajajo zunanji in notranji dejavniki motivacije.

<p>Vzdrževalni dejavniki</p> <p>HIGIENIKI</p>	<p>ZASLUŽEK POLOŽAJ VARNOST POLITIKA PODJETJA DELOVNI NADZOR MEDSEBOJNI ODNOSI DELOVNE RAZMERE</p>
<p>Motivacijski dejavniki</p> <p>MOTIVATORJI</p>	<p>USPEH PRI DELU PRIZNANJE ZA REZULTATE ZANIMIVO DELO ODGOVORNOST STROKOVNO USPOSABLJANJE OSEBNI RAZVOJ NAPREDOVANJE</p>

*Tabela 2: Herzbergova motivacijska teorija
(Vir: Černetič, 2007, 227; v Černetič, 2001, 11)*

Zunanji ali vzdrževalni dejavniki so tesno povezani z nezadovoljstvom pri delu in jih imenujemo *higieniki*. Če niso prisotni, povzročajo pri človeku nezadovoljstvo, vendar pa ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Njihova vloga je, da odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Med zunanje dejavnike štejemo denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, medsebojne odnose, delovne razmere.

Podjetja morajo biti zelo pozorna, da so zadovoljene vse delavčeve potrebe po higienikih, saj bo le tako delo potekalo nemoteno.

Notranji ali motivacijski dejavniki, motivatorji, so v tesni povezanosti z zadovoljstvom pri delu. Motivatorji torej vodijo k zadovoljstvu pri delu, in sicer zaradi potrebe po rasti in samouresničevanju zaposlenega.

Motivacijski dejavniki ali dejavniki rasti so elementi dela, ki ga posameznik opravlja. To so priznanje oziroma pohvala za doseganje rezultatov, delo samo, odgovornost, ki jo mora zaposleni sam izkazovati na delu, rast in napredovanje. Ti zadovoljujejo višje potrebe, posamezniku omogočajo občutek zadovoljstva pri delu ter ga zanj motivirajo.

3.3 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL

Hackman-Oldhamov model v svoji teoriji opredeljuje osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotavlja, kako se takšni pogoji ustvarijo. Izhaja iz Herzbergovih ugotovitev. Hackman in Oldhamer postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom.

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, so (Černetič 2007, 227; v Černetič, 1997, 81):

- 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.

Za visoko stopnjo notranje motivacije morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji, ki jih opredeljujeta avtorja kot kritična psihološka stanja. Ustrezno motivacijo za delo pa omogočajo naslednje zahteve dela (Černetič, 2007, 228; v Černetič, 1997, 80):

1. *Raznolikost sposobnosti* – čim več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika.
2. *Istovetenje z delom* – ljudje skrbneje in kvalitetnejše opravljajo delo, če se poistovetijo z njim.
3. *Pomembnost dela* – občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi.
4. *Samostojnost pri delu* – posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh.
5. *Povratne informacije* – vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

Hackman in Oldhamer sta zasnovala model psiholoških okoliščin oziroma model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi, zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnosti in pomembnosti nalog (Černetič, 2007, 228).

Doživljanje odgovornosti povzroči pri posamezniku občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti.

Ker na stopnjo motivacije vpliva vseh pet značilnosti dela, lahko s pomočjo modela ugotovimo kako vsaka posamezna značilnost dela vpliva nanjo. Visoka stopnja samostojnosti ali povratne informacije lahko močno vplivajo na končno količino

skupnega motivacijskega potenciala, hkrati pa visoka stopnja notranje motivacije, ki je predvsem odvisna od pomembnosti in istovetenja z delom ter z možnostjo uporabe svojih sposobnosti, sama po sebi še ne zagotavlja visoke stopnje celotnega motivacijskega potenciala, možne količine motivacije.

Hackman-Oldhamov model obravnava motivacijo kompleksno, kar pomeni, da poleg značilnosti dela samega upošteva tudi osnovne značilnosti (lastnosti) zaposlenih, ki so posebej pomembne pri razumevanju dosega višine stopnje motivacijskega potenciala. Bistvene lastnosti so znanje, potreba po razvoju in zadovoljstvo pri delu.

3.4 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih ciljih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in ciljih zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna.

Cilji podjetja so institucionirani in preko njih lahko zaposleni dosegajo tudi svoje individualne cilje. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev.

Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od dveh dejavnikov, in sicer je prvi dejavnik povezan s pričakovanjem, da bo sledila vedenju določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najkoristnejše. Vroom je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek nanj z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (Černetič, 2007, 230; v Lipičnik, 1998, 405):

1. Privlačnost – pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Posamezniki lahko variirajo med svojimi potrebami in željami. Vsak posameznik ima različne motivatorje, ki se nahajajo v drugačnem vrstnem redu zadovoljevanja. Vrsta rezultata, ki ga posameznik želi doseči s svojim obnašanjem, lahko od posameznika do posameznika variira.
2. Povezava vedenje-posledica – stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja. To razumemo kot "zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem" ter zaznavanjem posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel želene rezultate na delovnem mestu. Zaposleni se bodo obnašali v skladu z organizacijsko politiko podjetja samo, če bo takšno obnašanje vodilo k pozitivnim rezultatom, kot so višja plača, pohvale, nagrade.

3. Povezava napor-vedenje – verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. Zaposleni bodo delovali v želeni smeri z največjo močjo samo, če bodo čutili, da so tega res zmožni, kajti takrat bodo vložili v delo maksimalen trud, saj je njihovo pričakovanje visoko.

Omenjena teorija je uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, v praksi pa nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika.

3.5 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN Y

Teorija X predpostavlja, da so ljudje tipa X nezainteresirani za delo, nočejo prevzemati odgovornosti, zato jim morajo vodilni delavci neprestano določati cilje in jih motivirati.

Teorija Y pa predpostavlja, da so ljudje tipa Y zainteresirani za delo in ob tem, ko prevzemajo odgovornosti doživljajo zadovoljstvo. Zanje sta osebni razvoj in nagrajevanje zelo pomembna.

3.6 MCCLELLANDOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Leta 1961 je David McClelland nadgradil teorijo Maslowa tako, da je identificiral tri motivatorje, ki naj bi bili prisotni v nas vseh (<http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>):

- potreba po dosežku,
- potreba po pripadnosti,
- potreba po moči.

McClelland trdi, da se pri ljudeh, ne glede na spol, starost in kulturo, pojavljajo vsi trije motivatorji, vendar pa je le eden izmed teh pri posamezniku prevladujoč. Razvijajo se skozi našo kulturo in življenjske izkušnje.

McClellandova teorija motivacije po motivatorjih

Motivator	Karakteristike osebe
DOSEŽEK	Močna želja po vzpostavitvi in doseganju izzivalnih ciljev. Pretehta tveganje za doseg ciljev.
	Rad prejme povratne informacije glede napredka in dosežkov, rezultatov.
	Rad dela samostojno.

PRIPADNOST	Rad dela v skupini.
	Rad je všečen drugim, vendar ne želi biti izpostavljen.
	Prednost daje sodelovanju pred konkurenco.
	Ne mara previsokega tveganja ali negotovosti.
MOČ	Želi nadzirati in imeti vpliv na druge.
	Rad nadvlada z argumenti.
	Rad tekmuje in zmaguje.
	Rad ima status in prepoznavnost.

Tabela 3: McClellandova teorija motivacije po motivatorji
(Vir: <http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>)

Na spletni strani mindtools.com (<http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>) avtorica članka opredeli bistvo McClellandove teorije motivacije. Ljudje, ki jih *motivirajo dosežki*, potrebujejo naloge z izzivi, ki pa ne smejo biti neuresničljivi. Dobro je, da se pri delu spopadajo s premagovanjem težkih problemov ali situacij, saj tako izkazujejo svoj uspeh. Ti ljudje delajo zelo učinkovito – samostojno ali z drugimi uspešnimi kolegi.

Ljudje, ki jih *motivira pripadnost*, raje delajo v timu in ne marajo negotovosti ter rizika. Povratne informacije o njihovem delu jim morajo biti posredovane na osebni ravni, hkrati pa jim je potrebno pokazati zaupanje in da so cenjeni. Pohvale raje prejmejo individualno, kot pa pred skupino.

Ljudje, ki jih *motivira moč*, zelo dobro delajo, če so glavni, ob ciljno usmerjenih projektih ali nalogah. Radi imajo konkurenco. Zelo dobri so pri pogajanjih, saj dobro prepričajo. Povratne informacije jim morajo biti neposredno posredovane. Motivacijo jim predstavlja vzpodbuda za nadaljnje doseganje kariernih ciljev.

Omenjena teorija nam lahko pomaga pri identificiranju prevladujočega motivatorja pri zaposlenih. Pridobljena informacija nam je lahko v pomoč pri postavljanju ciljev, kako zaposlenim dodeliti primerne naloge in kako jih motivirati. Pomembno pa je tudi, na kakšen način jim je potrebno posredovati povratne informacije o delu oziroma dosežkih in kako jih pohvaliti.

3.7 SIROTOVA TRI-FAKTORSKA TEORIJA

Primerjalna teorija McClellandovi motivacijski teoriji pa je Sirotova tri-faktorska teorija, ki temelji na treh osnovnih principih (http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_57.htm):

1. Cilji organizacije ne smejo biti v nasprotju s cilji zaposlenih.
2. Organizacija bi morala izpolnjevati osnovne potrebe zaposlenih.
3. Vir konkurenčne prednosti se kaže v entuziazmu oziroma navdušenju vodij.

Njegova teorija temelji na dejstvu, da delo vedno pričnemo z entuziazmom in motivacijo, da bi ga dobro opravljali. Skozi čas pa to upade, in sicer zaradi slabe politike podjetja in slabih delovnih pogojev.

Sirota poudarja tri motivacijske dejavnike, ki so v pomoč zaposlenim, da pri svojem delu ostajajo motivirani in navdušeni nad svojim delom, (http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_57.htm):

- kapital/poštenost (zaposleni želijo pri svojem delu pošten odnos),
- dosežek (zaposleni želijo biti videni),
- zaupanje in prijateljstvo v timu.

4 POMEN MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V PRAKSI

Na spletni strani evropartner.si (http://www.evropartner.si/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=88&lang=sl) je zapisano, da ustrezno motivirani zaposleni predstavljajo v današnjem ostrem konkurenčnem okolju in ob močnih vplivih globalizacije eno izmed najmočnejših orožij podjetja. Seveda pa je potrebno ob tem poudariti tudi pomen specifičnih znanj, raziskav in razvoja ter inovativnega kadra. Avtor članka poudarja, da usposobljeni in dobro motivirani zaposleni bistveno vplivajo na doseganje boljših rezultatov v podjetju, saj lahko s svojimi svežimi idejami in inovativnim pristopom precej pripomorejo k večji uspešnosti podjetja. Avtor nadalje navaja, da v času gospodarske krize motiviranje zaposlenih predstavlja za vodje še večji izziv in hkrati tudi problem. Poleg primerne in ustrezne priprave vodstva na nastalo situacijo lahko skupaj z zaposlenimi poišče ideje in rešitve za uspešno poslovanje podjetja v prihodnje.

Zapisano je, da morajo vodje zelo dobro poznati zmožnosti zaposlenih pri motiviranju, saj so sposobni ljudje samozavestni v svojih spretnostih in posledično tudi veliko bolj motivirani. Nalaganje dodatnih obremenitev in odgovornosti lahko vpliva na človekovo sposobnost in učinkovitost, kar je vidno predvsem v nezadovoljstvu posameznika. Avtor poudarja, da naj vodstvo v takšnih primerih

poskrbi za dodatna usposabljanja in premestitev posameznika na drugo delovno mesto. V pomoč pri motiviranju zaposlenih sta lahko dve smernici:

- Preden zaposlenega motiviramo, ga moramo najprej poznati – ne “spoznati”, ampak “spoznavati”. Ker se ljudje spreminjamo, zaradi notranjih vzgibov ali zaradi zunanjih okoliščin, gre pri motivaciji za proces. Ob tem avtor še navaja, da se spoznavanja zaposlenih izvajajo na različne načine, na primer z letnimi razgovori ali testiranjmi. S tem, ko je zaposleni udeležen pri oblikovanju načina motiviranja, to deluje nanj zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost.
- Vodje morajo poznati vsako delovno mesto, standarde dela, cilje dela, metode ipd. Le tako bodo vedeli, kaj lahko pričakujejo od človeka na posameznem delovnem mestu, posledično pa mu predstavijo jasne standarde dela in delovne učinkovitosti ter mu v zameno ponudijo ustrezno nagrado. Zaposleni morajo in tudi želijo vedeti, kaj in koliko morajo narediti ter kaj in koliko bodo dobili v zameno. Avtor ob tem poudarja, da je to zelo pomemben motivacijski dejavnik. Pomembno je, da standardi dela niso le jasni, temveč morajo biti tudi realni.

V nadaljevanju članka je zapisano, da je poleg običajnih, že omenjenih pravil motiviranja v času krize pomembna transparentna dvosmerna komunikacija in vodenje z zgledom. Tako je naloga vodje v teh časih, da dela tako, kot pričakuje, da bodo delali drugi. To pomeni, da vodi z lastnim zgledom oziroma s svojo integriteto, vrednotami ter moralno-etičnimi načeli. Če od svojih zaposlenih pričakuje zavezanost k istemu cilju, isti viziji, mora poskrbeti, da so ti cilji skrajno transparentni, vizija pa predstavljena s konkretnimi koraki.

Avtor še poudarja, da transparentna komunikacija o realnem stanju podjetja, o kratkoročnih ciljih in strategiji ter seznanjanje zaposlenih z njihovo realno vlogo pri uspešnem delu podjetja učinkujejo motivacijsko.

4.1 NALOGE VODIJ V SODOBNI ORGANIZACIJI

Vodja pri svojem delu opravlja oziroma prepleta šest osnovnih nalog, ki so skrb za kadre, trženje, organizacija, načrtovanje ter vodenje in nadzor.

Ko govorimo o kadrovanju, govorimo tudi o zavedanju, da so zaposleni največje bogastvo in kreativen vir zagotavljanja konkurenčne prednosti pred drugimi. Kadrovanje s svojem bistvu pomeni upravljanje z razpoložljivimi človeškimi viri ter pridobivanje novih virov.

V povezavi vodje in trženja govorimo o neposredni ali posredni prodaji izdelkov ali storitev. Že v fazi proizvodnje vodje s svojo odločitvijo ali aktivnostjo vplivajo na kakovost izdelka ali storitve ter s tem posledično na zadovoljstvo kupca.

Vodje v procesu organiziranja z oblikovanjem odnosov in razmerij med zaposlenimi, usposabljanjem zaposlenih, definiranjem delovnih mest ipd. skrbijo za učinkovito izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev.

Vsaka organizacija ima opredeljene cilje in poti za njihovo realizacijo, pri čemer z načrtovanjem vplivamo na preprečevanje in odpravljanje problemov, ki se pojavijo v procesu doseganja načrta. Za pripravo na nepredvidljivo prihodnost postaja pomembno strateško načrtovanje.

Proces nadzorstva pomeni, da vodje sproti preverjajo doseganje načrta in pravočasno ter ustrezno ukrepajo ob morebitnih odstopanjih.

Med naj zahtevnejše naloge vodij spada vodenje, ki predstavlja oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog in doseganju primernih rezultatov (Ivanuša-Bezjak, 2006, 21). Vodenje pomeni tudi motiviranje in usmerjanje zaposlenih v procesu opravljanja nalog.

5 STRES NA DELOVNEM MESTU

Stres je čustvo, ki ga izzovemo sami. Nastane kot posledica nezmožnosti uravnoveženja zahtev iz okolja in lastne usposobljenosti za njihovo obvladovanje. Skozi tisočletja je stres, kot najboljši prijatelj pomagal ljudem preživeti, danes pa se spopadamo z njim kot z največjim sovražnikom. Stres je že tako močno vpet v naš vsakdanjik, da se ga pogosto ne zavedamo. Zato je zelo pomembno, da ga spoznamo in ga pričnemo obvladovati.

Beseda stres izvira iz latinščine in je bila prvič uporabljena v 17. stoletju.

Stres je odziv posameznika na stresogene dejavnike, ki se sproži v možganih in se preko živcev in hormonov hitro razširi po celem telesu, kjer povzroči čustvene, mentalne, telesne in vedenjske spremembe, ki pripravijo um in telo na spopad ali umik ali na prilagajanje na novo situacijo. Odziv in stopnja stresnega odziva sta odvisna od posameznikovega dojetanja stresa (Starc, 2008, 41).

Stres se je skozi evolucijo razvil v fiziološko reakcijo, ki je lastna vsem sesalcem. V sodobni družbi se stres pojavlja v glavnem kot mentalni in psihosocialni ter ima škodljive učinke na naš um in telo. Ni vezan na starost, spol ali raso, dejstvo je, da deluje v globino telesa in povzroča spremembe na vseh organih in celicah.

5.1 VRSTE STRESA

Poznamo **pozitivni stres ali eustres**, katerega značilnosti sta kratkotrajna in neintenzivna stresna reakcija. Človek s svojim znanjem, izkušnjami in predispozicijami določa težnost posamezne stresne situacije.

Vedno višje zahteve današnje družbe pa so izumile **umetni**, škodljivi stres oziroma **negativni stres ali distres**, ki ga narava ne pozna. Človek je v zadnjih desetletjih izpostavljen hitrim spremembam, kar v nas vzbuja stres, saj naš biološki sistem ni sposoben samodejne obrambe na takšne zunanje izzive. Običajno se ta stres ponavlja oziroma je posledica dolgotrajnih in intenzivnih stresnih reakcij organizma. Kot posledica škodljivega stresa pa se pojavljajo najhujše bolezni našega časa.

Hiperstres je stanje nenehnega negativnega stresa, ki ima negativen vpliv na odnose, zdravje in delovno storilnost (Carnegie, 2012, 90). Posledice hiperstresa so izgorelost, rana na želodcu, srčni napadi in živčni zlom.

5.2 NEGATIVNI UČINKI STRESA

Najpogostejši negativni učinki stresa, ki neposredno vplivajo na storilnost, so depresija, utrujenost, kronična anksioznost, izgorelost (izčrpanost, depresija, zapiranje vase, nesodelovanje). To so psihološki negativni učinki. Fizični negativni učinki pa se kažejo v povečanem krvnem tlaku in boleznih srca in ožilja, glavobolih, nepojasnjeni utrujenosti. Pomembni so tudi vedenjski negativni učinki, izbruhi jeze, ukazovalnost, nerazumni odzivi ali dejanja, pogostejše uživanje alkohola in kajenje.

5.2.1 Posledice umetnega stresa

Umetni stres naše telo prisiljuje v delovanje nenehne napetosti, kar ima za posledico številne bolezni in psihične obremenitve. Skrbi, napetost, strah, negotovost ipd. rušijo ravnotežje v telesu in izčrpavajo organizem. Zato je pomembno, da se naučimo škodljivi stres spreminjati v koristnega. To lahko dosežemo z zmanjševanjem zahtev, nižanjem meril in z dodatnim usposabljanjem. Pomembno je tudi, da telesu omogočimo, da se med enim in drugim stresnim dogodkom normalizira. Največjo obremenitev v dolgotrajnem delovanju škodljivega stresa prenašata srce in ožilje, takoj za njima pa so ogrožena prebavila.

5.2.2 Izgorelost

Izgorelost na delovnem mestu je rezultat dolgotrajnega stresa, občutka nemoči, pomanjkanja motivacije, depresije. Izgorelost na delovnem mestu lahko preprečimo tako, da damo zaposlenim možnost sodelovanja, odločanja, predlogov izboljšav. Zaposlenim je potrebno dodeliti delo, ki ustreza njihovim sposobnostim in zanimanjem. Če pride pri posamezniku do izgorelosti, je potrebno nekaj spremeniti, npr. drugo delovno mesto ali sprememba kariere.

5.2.3 Kronična anksioznost

Na spletni strani psihoterapija-ordinacija.si (<http://www.psihoterapija-ordinacija.si/sl/dusevne-motnje/anksiozne-motnje/62-generalizirana-anksiozna-motnja.html>) je kronična anksioznost opredeljena kot trajna zaskrbljenost, ki ni omejena na kakšno posebno zunanjo okoliščino. Simptomi anksioznosti so občutek ogroženosti brez jasnega vzroka, občutek šibkosti, napetost, motnje koncentracije, motnje spanja, glavoboli, krči v trebuhu z občasnimi driskami in bruhanjem, znojenje.

5.3 BOLEZNI KOT POSLEDICA NEGATIVNEGA STRESA ALI DISTRESA

Kronični stres je vzrok 70–90 % vseh sodobnih bolezni, predvsem srčno-žilnih, presnovnih in duševnih bolezni (Starc, 2008, 40).

Najpogostejše bolezni:

- zvišan arterijski tlak,
- zvišane maščobe v krvi,
- sladkorna bolezen,
- visceralna debelost,
- presnovni sindrom,
- vnetje žil,
- depresivna motnja,
- glavoboli in možganska kap,
- alzheimerjeva demenca,
- alergične bolezni,
- rakave bolezni,
- čezmerna nagnjenost k strjevanju krvi,
- vedenjske spremembe.

5.4 OBVLADOVANJE STRESA

Napetosti oziroma čustvene izbruhe, ki jih prenašamo v okolje v stresnih situacijah, je potrebno obvladovati, saj s tem zmanjšamo številne negativne učinke. Potrebna je torej samodisciplina. Pomembna je tudi skrb zase, torej veliko gibanja ter zdrave in raznolike prehrane. Dandanes poznamo več različnih metod sproščanja, ki so primerne za različne posameznike in situacije. Vse več ljudi si svoj stresni vsakdan razbremenijo z različno telovadbo (tek, kolesarjenje, skupinske vadbe ipd.). Ob vsem naštetem pa ne smemo pozabiti na smisel za humor in ne smemo dovoliti, da bi nas stres strl. Vsak posameznik naj se ukvarja z več dejavnostmi, ki mu pomagajo pri

sproščanju ali da se pravilno loti dela, ko je pod pritiskom. Če si ne moremo pomagati sami, poiščimo ustrezno pomoč.

Škodljivi stres lahko premagamo s samoobvladovanjem oziroma (Schmidt, 2001, 27):

- z uporabo tehnik sproščanja,
- z namerno spremembo toka svojih misli,
- z namerno spremembo svojega obnašanja.

Bistveno je, da presodimo, kaj je za naše življenje res pomembno, prevzamemo nadzor nad obremenitvami in poskrbimo za višjo lastno usposobljenost.

Stresu se povsem ne moremo izogniti, lahko pa deloma pripomoremo k njegovemu zmanjšanju, tako da:

- imamo urejeno in prijetno delovno okolje,
- utrujenosti ne smemo pričakovati vnaprej,
- smo sposobni reči ne,
- si vzamemo čas za odmor,
- upočasnimo delovni ritem,
- nadrejenim predlagamo spremembe, ne pa se pritožujemo.
-

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tem poglavju je opredeljena problematika raziskave, ki je bila izvedena na Pošti 1102, na delovnem mestu „sprejem paketnih pošilk“, v aprilu 2014. V anketi je sodelovalo 41 zaposlenih moških. Anketni vprašalnik zajema 15 vprašanj in je anonimen.

V prvem delu vprašalnika iščemo odgovor na zastavljeno prvo hipotezo delovne naloge, odziv zaposlenih glede na spremembo obsega dela. V drugem delu vprašalnika pa iščemo odgovor na drugo zastavljeno hipotezo, kateri motivacijski dejavniki so bolj prisotni pri zaposlenih – nematerialni ali materialni. Pri nematerialnih motivacijskih dejavnikih smo se omejili na šest dejavnikov (delovni čas, zanimivo delo, medsebojni odnosi, samostojnost in soodločanje pri delu, delovno okolje ter varnost zaposlitve). Za materialni motivacijski dejavnik pa smo določili plačilo.

6.1 OPREDELITEV PROBLEMA RAZISKAVE

Analizirali bomo posamezne trditve, na podlagi katerih bomo potrdili ali ovrgli predpostavke:

- Zaradi povečanega obsega dela zaposleni podaljšujejo delovnik.
- Zaradi povečanega obsega dela zaposleni v enakem času delo opravijo manj kakovostno.
- Povečan obseg dela povzroča negativne posledice pri zaposlenih – stres, utrujenost, pomanjkanje volje do dela, bolniške odsotnosti ipd.
- Zaposlenim se zdijo bolj kot materialni pomembni nematerialni motivacijski dejavniki.
- Varnost in zanesljivost zaposlitve zaposlenim pomenita več kot višina plače.
- Možnost samostojnosti in soodločanja pri organizaciji dela je večji motivator kot višina plače.

6.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za raziskovalni del smo na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ na Pošti 1102 Ljubljana med zaposlenimi izvedli anketni vprašalnik. Pri oblikovanju vprašanj smo se oprli na prebrano literaturo, nekaj vprašanj pa smo oblikovali po lastni presoji. Uporabili smo vprašalnik zaprtega tipa. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali z da/ne. Vseboval je 15 vprašanj v treh sklopih in preverja:

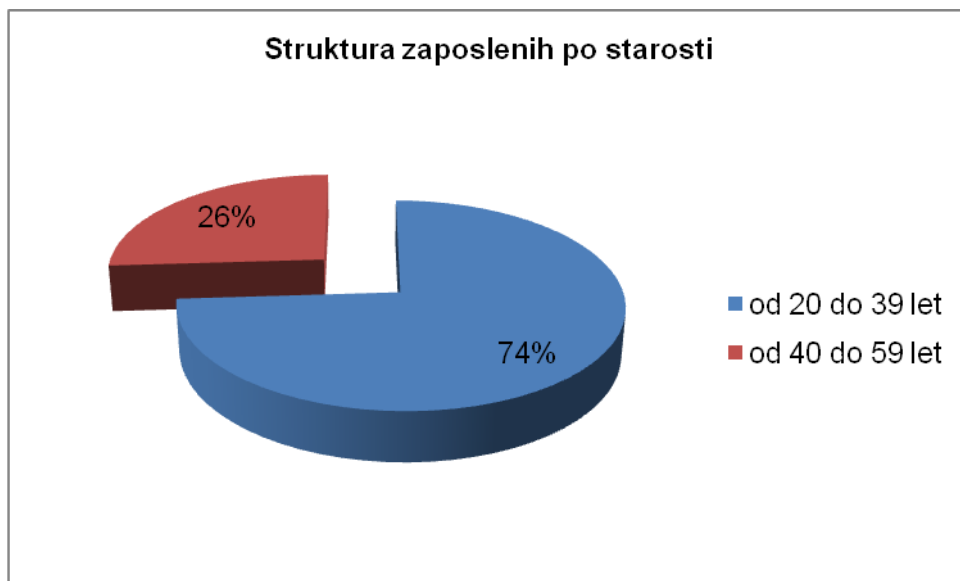
- vpliv povečanega obsega dela na zaposlene,
- pomembnost materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov pri zaposlenih.

6.3 OPREDELITEV VZORCA

V vzorec smo zajeli 41 zaposlenih na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ na Pošti 1102 Ljubljana. Vsi zaposleni so moškega spola, stari od 20 do 59 let. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 39 anketirancev, dva vprašalnika sta bila vrnjena nepopolna.

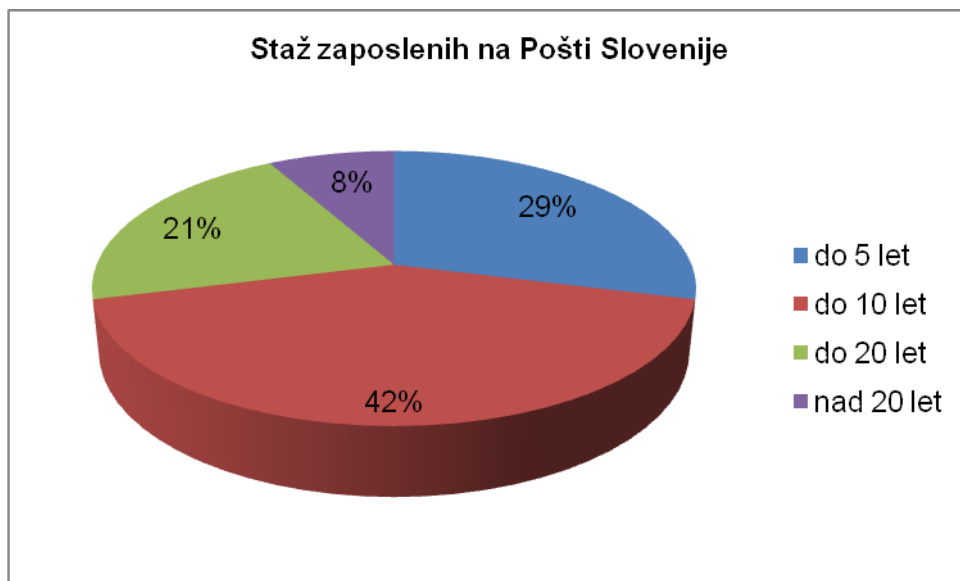
7 ANALIZA REZULTATOV

V uvodnem delu vprašalnika predstavimo starostno strukturo zaposlenih na delovnem mestu „sprejem poštnih pošiljk“ ter njihov stalež v organizaciji in na omenjenem delovnem mestu.



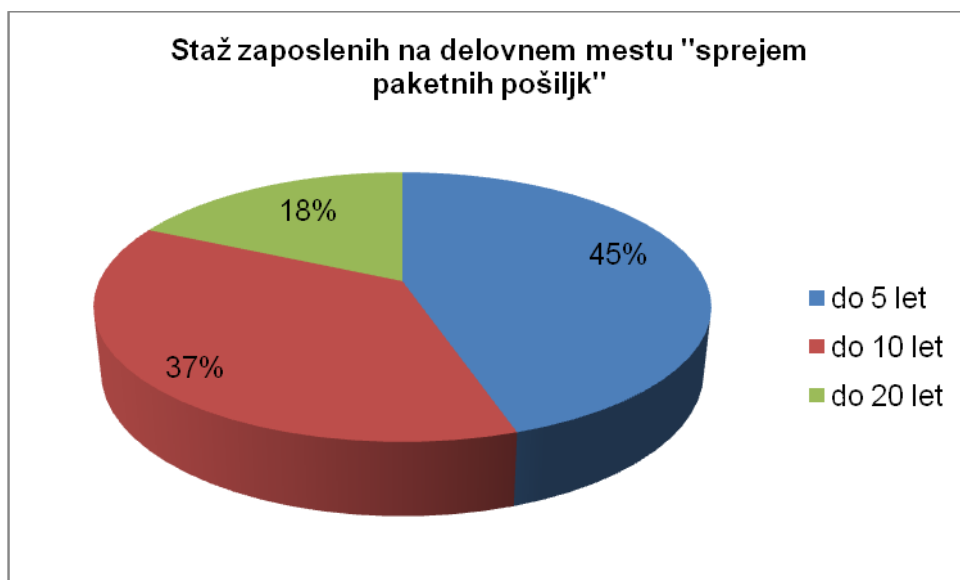
*Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti
(Vir: Lasten vir)*

Na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ opravlja delo v večjem deležu mlajša oziroma aktivna moška populacija, to je v starosti od 20 do 39 let.



Slika 3: Stož zaposlenih na Pošti Slovenije
(Vir: Lasten vir)

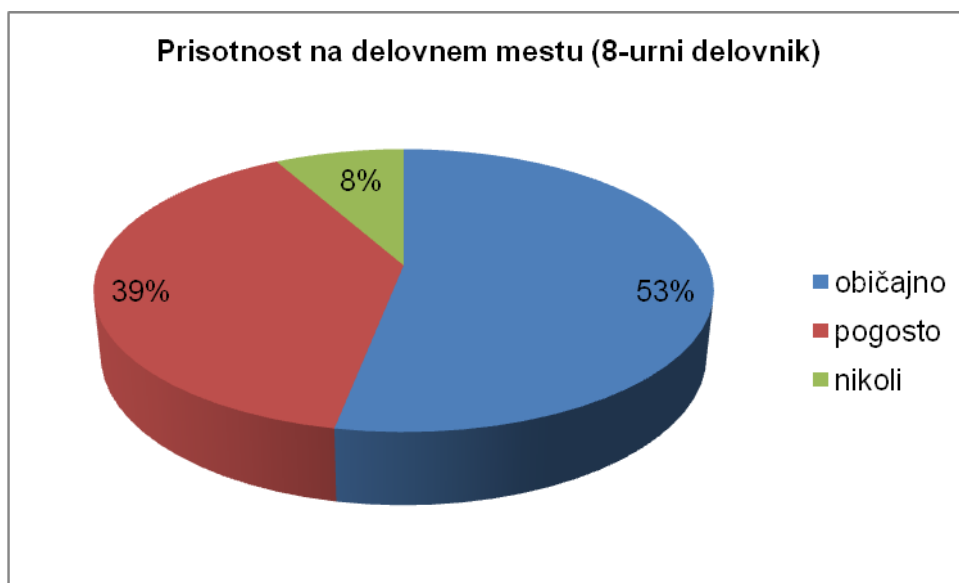
Izmed vseh anketiranih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« ima malo manj kot polovica zaposlenih stož v Pošti Slovenije od 5 do 10 delovnih let. Sledijo jim zaposleni, ki imajo v Pošti Slovenije stož do 5 delovnih let. Še nižji delež predstavljajo zaposleni s stožem od 10 do 20 delovnih let. Najmanjši delež zaposlenih ima stož nad 20 delovnih let. (Vprašanje št. 1.)



Slika 4: Stož zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«
(Vir: Lasten vir)

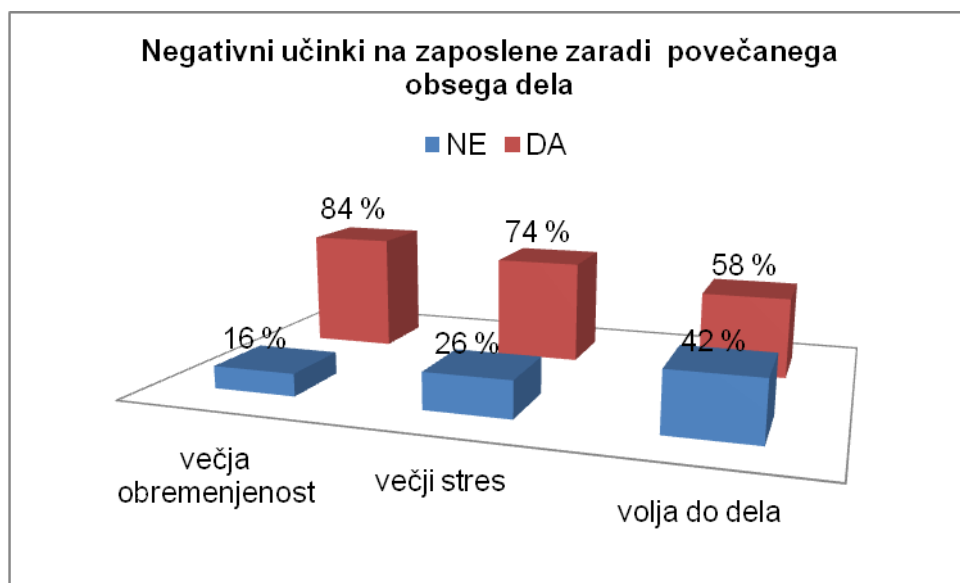
Malo manj kot polovica zaposlenih opravlja svoje delo na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« do 5 delovnih let. S 37 odstotki sledijo zaposleni, ki na omenjenem delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« opravljajo delo od 5 do 10 delovnih let. Izmed vseh anketirancev pa je najmanjši delež takšnih, ki svoje delo na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« opravljajo od 10 do 20 delovnih let. (Vprašanje št. 2.)

Iz slik št. 5 in 6 lahko povzamemo, da staž anketirancev kaže na aktivno delovno populacijo.



*Slika 5: Prisotnost na delovnem mestu (8-urni delovnik)
(Vir: Lasten vir)*

Na vprašanje, ali vaš delovnik traja več kot osem ur, je več kot polovica anketiranih odgovorila, da svoje delovne obveznosti običajno opravi v okviru 8-urnega delovnika. Skoraj 40 odstotkov anketiranih pogosto podaljšuje delovnik, medtem ko je 8 odstotkov anketiranih zatrnilo, da nikoli ne podaljšujejo 8-urnega delovnika. (Vprašanje št. 3.)

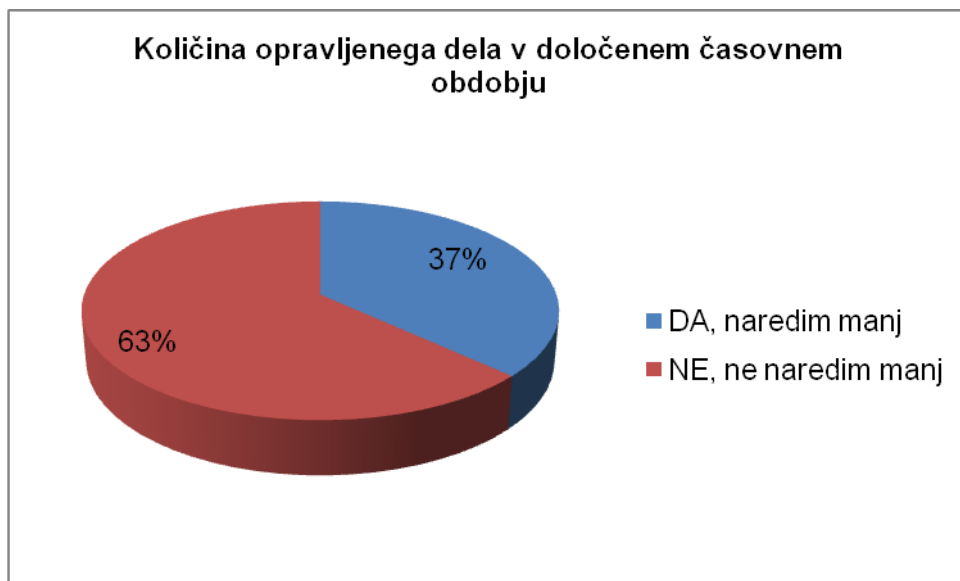


Slika 6: Negativni učinki na zaposlene zaradi povečanega obsega dela
(Vir: Lasten vir)

V sliki 8 smo iz anketnega vprašalnika zajeli tri vprašanja, ki se navezujejo na negativne učinke pri zaposlenih zaradi povečanega obsega dela. Zanimalo nas je, ali povečan obseg dela pri zaposlenih predstavlja večjo obremenjenost, večji stres oziroma ali negativno vpliva na njihovo voljo do dela.

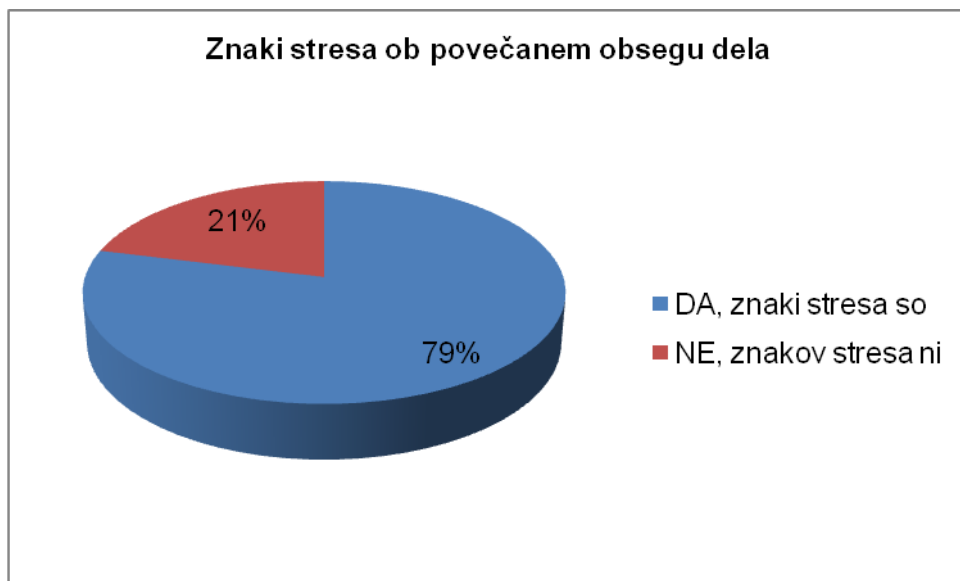
V sliki 8 je razvidno, da so pri zaposlenih prisotne čustvene spremembe oziroma da ima povečan obseg dela na zaposlene negativne učinke. V največjem deležu le-te na delovnem mestu „sprejem paketnih pošilk“ občutijo kot večjo obremenjenost ter povečane znake stresa. Dobra polovica zaposlenih pa ob povečanem obsegu dela izgubi tudi voljo do dela, vendar je ta v primerjavi s predhodno navedenima dejavnikoma najmanj občutna. Zanimiv pa je delež zaposlenih, to je slaba polovica, ki kljub povečanemu obsegu dela ne občuti negativnega vpliva na voljo do dela. Največji razkorak v deležu negativnih učinkov pri zaposlenih ob spremembi obsega dela je razviden pri vprašanju, ali povečan obseg dela zanje predstavlja večjo obremenjenost. Razlika je kar 68 odstotkov.

Iz slike 8 lahko torej povzamemo, da povečan obseg dela za zaposlene v povprečju predstavlja negativne učinke, kot so občutek večje obremenjenosti, večji stres ter negativni vpliv na voljo do dela. Kljub vsemu pa sprememba obsega dela nima negativnih učinkov na celotni kolektiv. Najmanj je to občutno pri učinku večje obremenjenosti. (Vprašanje št. 4., št. 6. in št. 12.)



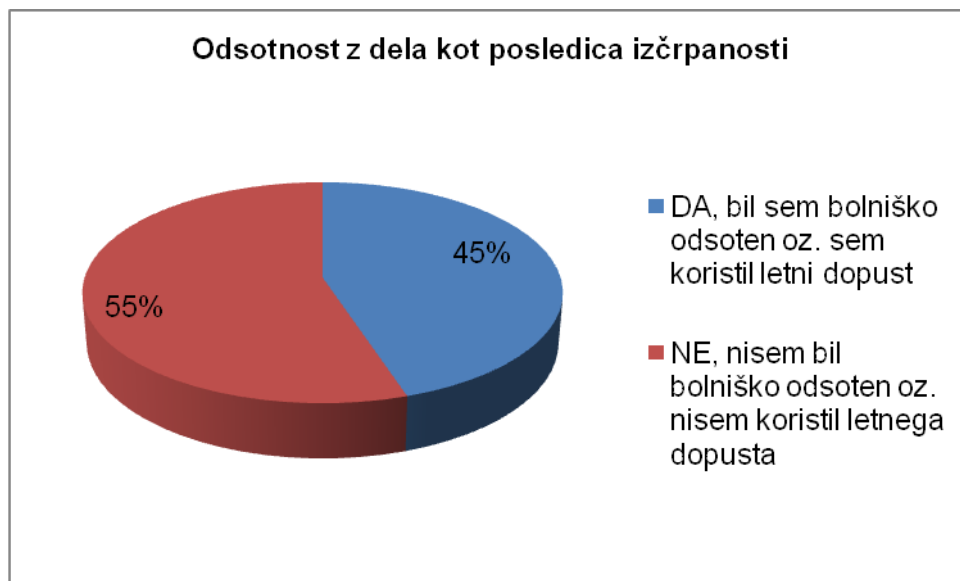
Slika 7: Količina opravljenega dela v določenem časovnem obdobju
(Vir: Lasten vir)

Na anketno vprašanje, ali opazate, da zaradi povečanega obsega dela v enakem času naredite manj kot ste včasih, več kot polovica zaposlenih odgovarja, da v enakem časovnem obdobju ne naredijo manj kot prej. Vzroke za to lahko iščemo v dejstvu, da gre na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ sprejema za mlado oziroma aktivno delovno populacijo. Iz slike 9 pa je razvidno tudi, da imamo na drugi strani kljub vsemu skoraj 40-odstotni delež zaposlenih, ki v enakem času naredijo manj kot prej. Deloma lahko omenjeni delež povežemo z deležem iz slike številka 4, ki prikazuje starostno strukturo zaposlenih. Iz slike 4 je namreč razvidno, da 26 odstotkov anketirancev uvrščamo v starostno obdobje od 40 do 59 let. (Vprašanje št. 9.)



*Slika 8: Znaki stresa ob povečanem obsegu dela
(Vir: Lasten vir)*

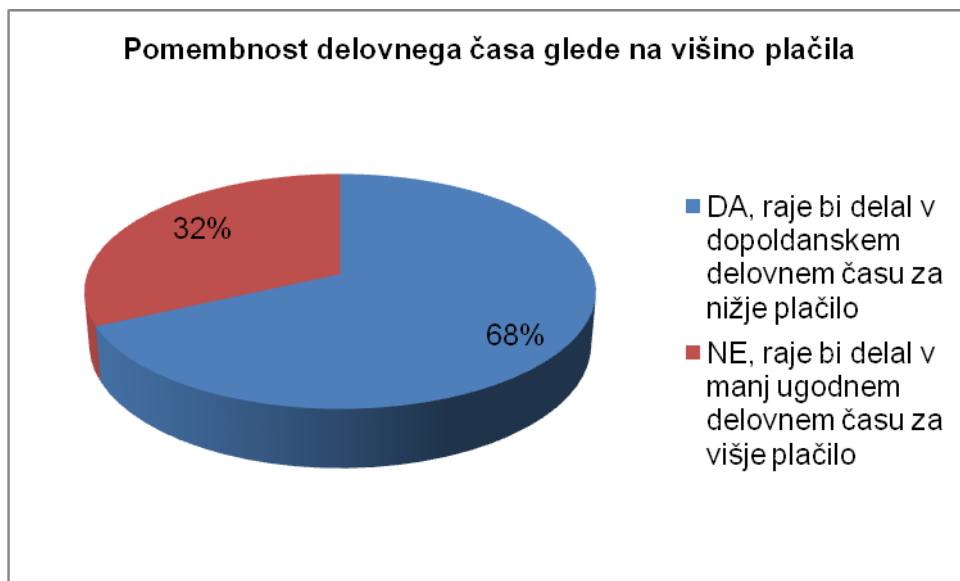
V anketnem vprašalniku smo na vprašanje, ali ste zaradi večjega obsega dela kdaj utrujeni ali razdražljivi oziroma opazate druge znake izpostavljenosti stresu (npr. glavobol, prebavne motnje, povečan utrip itd.), dobili odgovor, da se pri visokem deležu zaposlenih pojavljajo znaki izpostavljenosti stresu oziroma je prisotna utrujenost in razdražljivost. Omenjeni delež lahko navežemo na podoben delež negativnih učinkov na zaposlene iz slike številka 8. Iz obeh slik, tj. številka 8 in 10, je namreč razvidno, da ima sprememba obsega dela določene negativne učinke na zaposlene. (Vprašanje št. 14.)



Slika 9: Odsotnost z dela kot posledica izčrpanosti
(Vir: Lasten vir)

Zaposlenim smo v anketnem vprašalniku zastavili vprašanje, ali so bili v zadnjem letu kdaj bolniško odsotni ali pa so morda koristili kakšen dan letnega dopusta zaradi izčrpanosti na delovnem mestu „sprejem paketnih pošilk“. Iz slike številka 11 je razvidno, da več kot polovica anketiranih ni koristila bolniške odsotnosti oziroma letnega dopusta. Delež tistih, ki pa so bili bolniško odsotni oziroma so svoj letni dopust koristili zaradi utrujenosti, pa znaša 45 odstotkov.

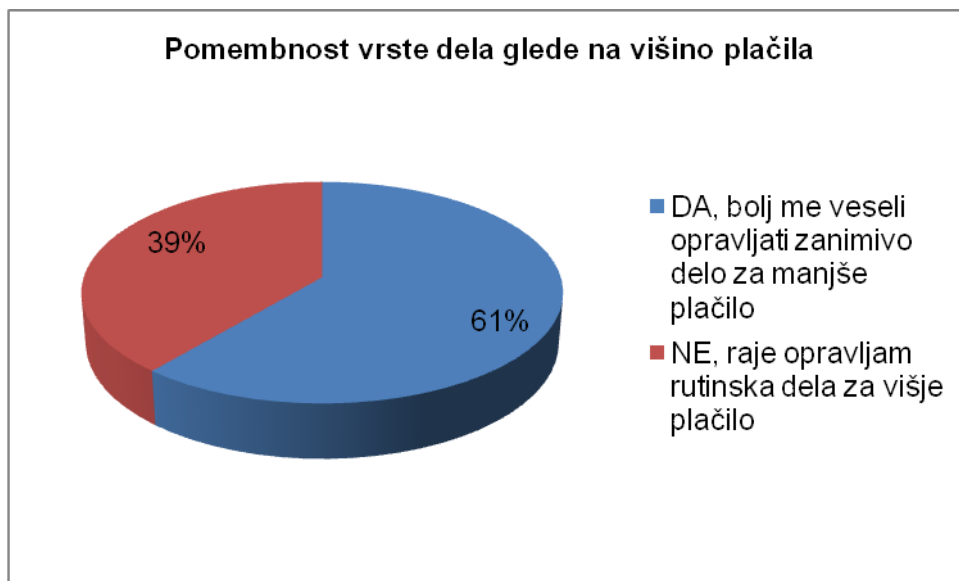
Glede na podatke iz slike številka 8 in 10, ki prikazujejo delež zaposlenih, pri katerih se pojavljajo znaki stresa, je delež zaposlenih, ki ga prikazuje slika številka 11 in se nanaša na odsotnost z dela, večji. To pomeni, da je manjši delež zaposlenih, pri katerih se pojavljajo negativni učinki – stres, v zadnjem letu koristilo odsotnosti za počitek, kot je dejanski delež vseh zaposlenih, pri katerih se pojavljajo znaki stresa. (Vprašanje št. 15.)



Slika 10: Pomembnost delovnega časa glede na višino plačila
(Vir: Lasten vir)

Z vprašanjem, ali bi raje delali v dopoldanskem delovnem času za nižje plačilo ali v manj ugodnem delovnem času za višje plačilo, bi več kot polovica zaposlenih raje delala v dopoldanskem delovnem času za nižje plačilo kot v manj ugodnem delovnem času za višje plačilo.

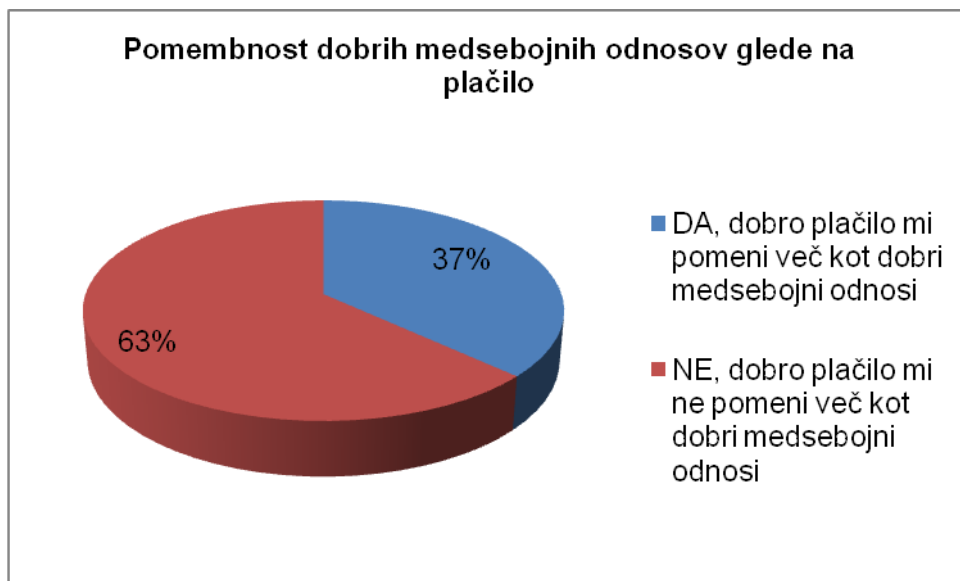
V sliki številka 12 smo prikazali razmerje pomembnosti pri zaposlenih med prvim nematerialnim motivacijskim dejavnikom, delovnim časom, in plačo. Med zaposlenimi prevlada nematerialni motivacijski dejavnik pred materialnim motivacijskim dejavnikom. (Vprašanje št. 5.)



Slika 11: Pomembnost vrste dela glede na višino plačila
(Vir: Lasten vir)

Na vprašanje, ali vas bolj veseli opravljati zanimivo delo za nekoliko manjšo plačo kot nezanimiva rutinska dela za višje plačilo, je zopet več kot polovica zaposlenih odgovorila, da jih bolj veseli opravljati zanimivo delo za nekoliko manjšo plačo kot pa nezanimiva rutinska dela za višje plačilo.

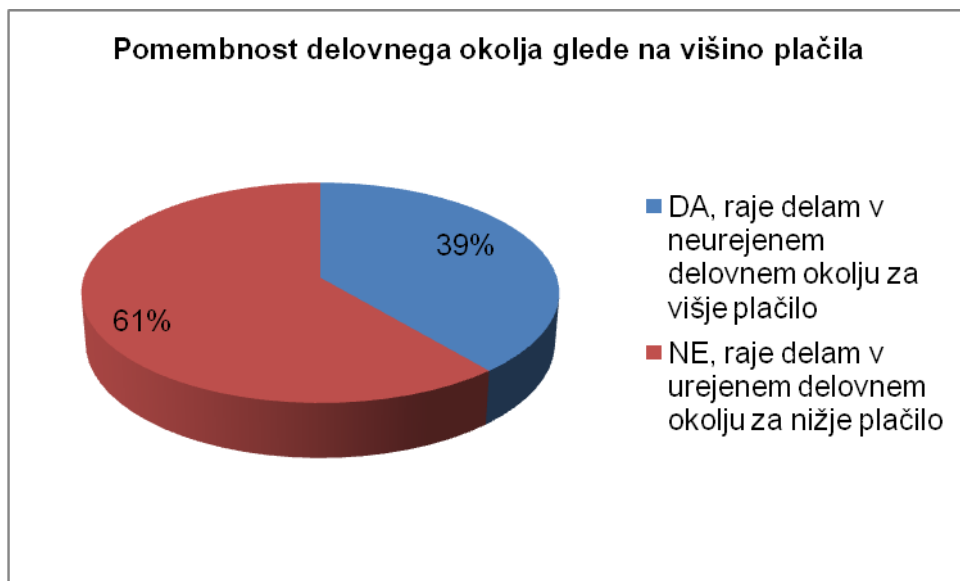
V sliki številka 13 smo prikazali razmerje pomembnosti pri zaposlenih z dvema pomensko nasprotnima nematerialnima motivacijskima dejavnikoma, zanimivo delo oziroma nezanimivo rutinsko delo, in plačo. Med zaposlenimi prevlada nematerialni motivacijski dejavnik, zanimivo delo, pred materialnim motivacijskim dejavnikom, plačo. (Vprašanje št. 7.)



Slika 12: Pomembnost dobrih medsebojnih odnosov glede na plačilo
(Vir: Lasten vir)

Na vprašanje, ali vam dobro plačilo pomeni več kot dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi, je več kot polovica zaposlenih odgovorila, da jim dobro plačilo ne pomeni več kot dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Torej so na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ medsebojni odnosi pomemben dejavnik.

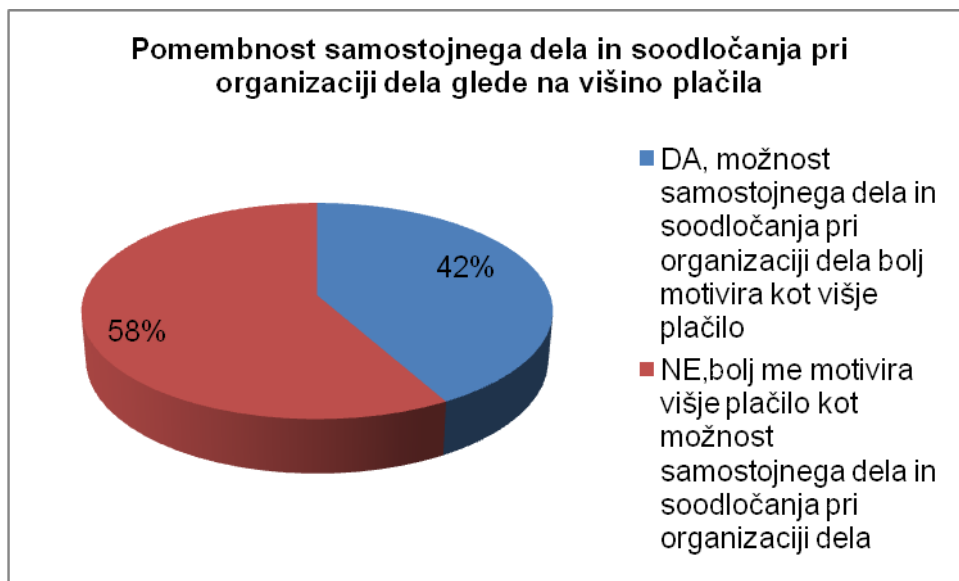
V sliki številka 14 smo prikazali razmerje pomembnosti pri zaposlenih med tretjim nematerialnim motivacijskim dejavnikom, medsebojnih odnosih, in plačo. Med zaposlenimi prevlada nematerialni motivacijski dejavnik pred materialnim motivacijskim dejavnikom. (Vprašanje št. 8.)



*Slika 13: Pomembnost delovnega okolja glede na višino plačila
(Vir: Lasten vir)*

Na vprašanje, ali raje delate v neurejenem delovnem okolju za višje plačilo ali v urejenem za nižje plačilo, je tudi tokrat več kot polovica zaposlenih potrdila, da bi raje delala v urejenem delovnem okolju, četudi bi za to prejela nižje plačilo, kot pa v neurejenem delovnem okolju za višje plačilo.

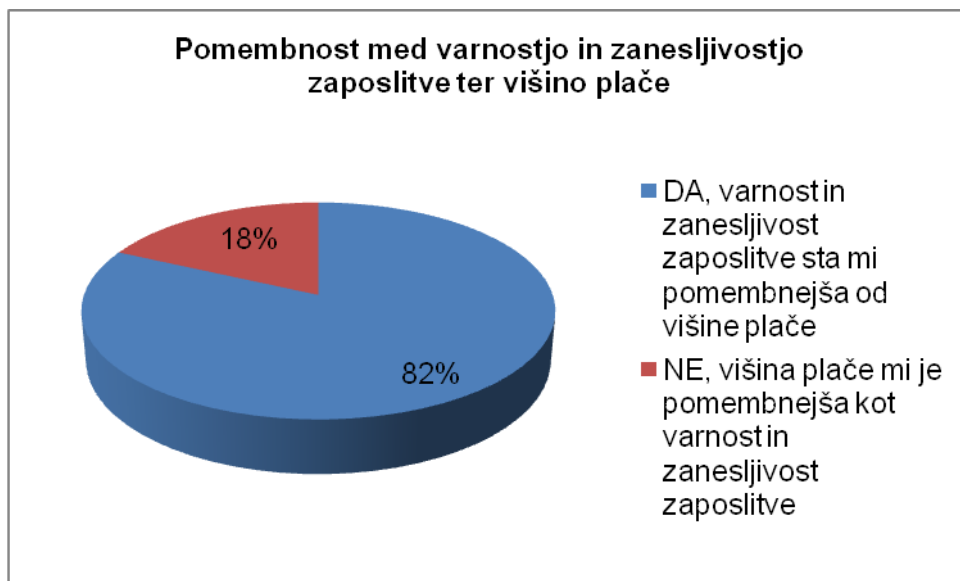
V sliki številka 15 smo prikazali razmerje pomembnosti pri zaposlenih med četrtem nematerialnim motivacijskim dejavnikom, delovnim okoljem, in plačo. Med zaposlenimi zopet prevlada nematerialni motivacijski dejavnik pred materialnim motivacijskim dejavnikom. (Vprašanje št. 11.)



Slika 14: Pomembnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela glede na višino plačila
(Vir: Lasten vir)

Ali možnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela bolj motivira kot višje plačilo? Več zaposlenih je tokrat izbralo višje plačilo. Predvidevamo, da je malo večji delež tistih, ki bi svoje delo raje opravljali za višje plačilo, zadovoljno z delom, ki ga trenutno opravljajo, in si ne želijo novih izzivov oziroma večjih odgovornosti.

V sliki številka 16 smo prikazali razmerje pomembnosti pri zaposlenih med petim nematerialnim motivacijskim dejavnikom, samostojnim delom in soodločanjem, in plačo. Med zaposlenimi tokrat izjemoma prevlada materialni motivacijski dejavnik pred nematerialnim motivacijskim dejavnikom. (Vprašanje št. 10.)



Slika 15: Pomembnost med varnostjo in zanesljivostjo zaposlitve ter višino plače
(Vir: Lasten vir)

Zanimalo nas je tudi, ali sta za zaposlene varnost in zanesljivost zaposlitve pomembnejši od višine plače. Za zelo velik delež zaposlenih sta varnost in zanesljivost zaposlitve pomembnejši od višine plače.

Glede na trenutno stanje trga dela je razumljivo, da je zavečino zaposlenih varnost in zanesljivost zaposlitve trenutno najpomembnejša. (Vprašanje št. 13.)

7.1 ANALIZA REZULTATOV

Pri analizi rezultatov oziroma pri podajanju določenih povzetkov je treba poudariti, da smo rezultate povzeli od večinskega deleža – torej je na določeno vprašanje z „da“ odgovorilo več kot 50 odstotkov anketiranih.

Pomembno je omeniti, da so rezultati anketnega vprašalnika posledica občutij zaposlenih na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ in so povezani z obdobjem povečanega obsega dela, tj. obdobje od 2011 do 2013. Anketa je bila izvedena v aprilu 2014.

Iz prvega sklopa anketnih vprašanj izvemo, da na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ na Pošti 1102 Ljubljana prevladujejo mlajši aktivni moški v starosti od 20 do 39 let. Njihov staž na omenjenem delovnem mestu znaša nad 5 do 10 delovnih let.

V drugem delu anketnega vprašalnika smo iskali odgovore na zastavljene predpostavke, in sicer ali zaposleni zaradi povečanega obsega dela podaljšujejo delovnik, ali naredijo manj v enakem časovnem obdobju in ali občutijo večjo obremenjenost, utrujenost, pomanjkanje volje do dela, razdražljivost, stres. Z omenjenimi predpostavkami smo tako iskali tudi odgovor na prvo hipotezo.

Svoje delovne obveznosti kljub povečanju obsega dela več kot polovica zaposlenih običajno opravi v okviru 8-urnega delovnika. Vendar pa delovnik podaljšuje skoraj 40 odstotkov zaposlenih. V anketnem vprašalniku smo s tremi vprašanji preverili prisotnost negativnih učinkov pri zaposlenih zaradi sprememb obsega dela. Ugotovili smo, da so med zaposlenimi prisotni negativni učinki, ki se v največjem deležu kažejo kot občutek večje obremenjenosti, sledijo znaki stresa. Negativni vpliv na voljo do dela občuti več kot polovica zaposlenih. Dejstvo je, da imajo zaposleni različne potrebe, življenjske izkušnje in prihajajo iz različnega okolja, torej različno sprejemajo dodatne delovne obremenitve, kar nam pove tudi podatek, da je delež tistih, ki pogosto zaradi povečanega obsega dela podaljšujejo delovni čas, skoraj enak deležu tistih, ki v enakem času naredijo manj, kot so pred spremembami obsega dela.

V anketiranem letu zaradi izčrpanosti na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ ni bilo večjih bolniških odsotnosti oziroma koriščenja letnega dopusta.

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika smo proučevali pomembnost različnih nematerialnih motivacijskih dejavnikov z istim materialnim motivacijskim dejavnikom. Pridobljeni podatki kažejo, kaj zaposlene bolj motivira – delovni pogoji, delovno okolje, medsebojni odnosi, zanimivo delo, samostojnost in soodločanje pri organizaciji dela ter varnost zaposlitve ali plačilo. Našteti nematerialni motivacijski dejavniki so pri veliki večini zaposlenih pomembnejši od plačila. Ne smemo pa pozabiti na to, da so nematerialni in materialni motivacijski dejavniki korelacijsko

povezani, kar pomeni, da bodo imeli nematerialni motivacijski dejavniki učinek šele, ko bodo zaposleni zadovoljni s plačo. Omenjeni odziv zaposlenih lahko povežemo tudi s Herzbergovo teorijo, ki pravi, da se, če niso prisotni vzdrževalni dejavniki oziroma higieniki, pojavi nezadovoljstvo. Edino odstopanje, ko je plačilo postavljeno pred nematerialni dejavnik, se je pokazalo pri večini zaposlenih, ko smo primerjali možnost samostojnosti in soodločanja zaposlenih pri organizaciji dela. Omenjeno dejstvo lahko povežemo tudi s teorijo Maslowa, ki pravi, da zaposleni raje opravljajo nezanimivo, dolgočasno delo s slabšimi delovnimi pogoji v zameno za zaslužek. Šele nato iščejo možnost po samouresničevanju. Konkretno se je pri večini anketirancev pokazalo, da jim možnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela trenutno ne predstavlja izziva. Sklepamo lahko, da so na svojem delovnem mestu s trenutno organizacijo dela in z delom zadovoljni ali pa morda nimajo potreb po osebnem razvoju. Kot pravita Hackman in Oldhamer, ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, ne glede na samo značilnost dela, vendar so pri tem pomembne tudi lastnosti zaposlenih. Vroom pa v svoji teoriji poudarja, da je vedenje posameznika odvisno od posledice – kaj bo dobil v zameno za dobro opravljeno delo. Kljub vsemu pa pri omenjenem vprašanju ne smemo prezreti deleža zaposlenih, to je 42 odstotkov, ki bi jim pa možnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela predstavljala izziv. V kolektivu vedno obstaja določen delež tistih zaposlenih z željo po osebnem razvoju, vprašanje je samo, če to možnost dobijo. Delež zaposlenih, ki jim je varnost in zanesljivost zaposlitve pomembnejša od višine plače, je precej velik, kar kaže tudi na trenutne razmere na trgu dela. Če želimo zadovoljiti fiziološke potrebe, potrebujemo denar. Le-tega pa dobimo, če delamo.

Ugotovitve in podani zaključki rezultatov anketnega vprašalnika so povzetek občutij večine zaposlenih na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“, vendar ne smemo prezreti občutij ostalih zaposlenih na omenjenem delovnem mestu.

7.2 POVZETEK REZULTATOV

Na podlagi pridobljenih odgovorov iz anketnega vprašalnika in analize le-teh lahko povzamemo:

- Na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ prevladuje mlajša aktivna moška populacija.
- Zaradi povečanega obsega dela več kot polovica zaposlenih na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ ne sprejme manj paketov v enakem časovnem obdobju kot prej.
- Povečanje obsega dela na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ ima negativne učinke pri več kot polovici zaposlenih, ti pa se kažejo predvsem kot večja obremenjenost, utrujenost oziroma drugi znaki stresa ter nenazadnje tudi v negativnem vplivu na voljo do dela.
- V zadnjem letu je slaba polovica zaposlenih zaradi izčrpanosti na delovnem mestu „sprejem paketnih pošiljk“ koristila bolniško in drugo odsotnost z dela.

- Urejeno delovno okolje, ugoden delovni čas, zanimivo delo, dobri medsebojni odnosi ter varnost in zanesljivost zaposlitve več kot polovici zaposlenih pomenijo več kot višje plačilo. Torej več kot polovica zaposlenih daje prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom pred materialnimi motivacijskimi dejavniki.
- Več kot polovico anketirancev možnost samostojnega dela in soodločaja pri organizaciji dela motivira manj kot višje plačilo.

8 ZAKLJUČEK

V zadnjem, zaključnem delu naloge bi najprej preverili hipoteze, ki smo si jih zastavili na začetku naloge.

Potrjena je hipoteza, da povečan obseg dela povzroča večji stres pri zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«. Znake stresa, tudi utrujenost, izčrpanost, občuti večji delež anketirancev.

Potrjena je hipoteza, da večji delež zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk« daje prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom pred materialnimi. Izjema je le primer, ko možnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela, ne preseže materialnega dejavnika. To možnost bi anketiranci raje zamenjali za višje plačilo.

Na podlagi anketnega vprašalnika smo dobili povratno informacijo o pomembnosti vrste motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«. Ob tem naj ponovno poudarimo, da smo preverjali zgolj to, kaj zaposlene motivira bolj – nematerialni ali materialni motivacijski dejavniki. Ta pokazatelj je lahko v veliko pomoč vodstvu, saj nakazuje smernice, kje bi moralo podjetje oziroma vodstvo iskati rešitve za bolj motiviran kader. Večini zaposlenih trenutno ni tako pomembna možnost soodločanja pri organizaciji dela, pač pa drugi dejavniki, s pomočjo katerih bi podjetje uspešno dosegalo svoje cilje, saj bi z zadovoljitvijo teh pri zaposlenih dosegli višjo motiviranost. Nemotivirani in nezadovoljni zaposleni svojega dela ne morejo opravljati dobro. Hkrati pa naj bo vodstvo pozorno tudi na tiste zaposlene, ki si želijo osebnega razvoja. Vodstvo mora tako svoje zaposlene spremljati, jih spoznavati in tako pridobiti informacije, kaj posameznika motivira.

Ker gre pri motivaciji za proces in ne občasno dejanje, so pri pravilnem pristopu k motivaciji rezultati razvidni dolgoročno. Materialni motivacijski dejavniki, kot je denarna nagrada, povečanje plače, imajo le kratkoročne učinke na zaposlene. Torej mora organizacija glede na vrsto dela najprej zaposlenim zagotoviti primerno plačilo, da bodo z njim zadovoljni. V naslednjem koraku pa sledi spoznavanje zaposlenih in iskanje ter zadovoljitev njihovih potreb. Kot pravijo mnoge uspešne organizacije, je njihov uspeh rezultat zadovoljnih zaposlenih, saj le zadovoljen delavec svoje delo opravi odgovorno in si prizadeva za skupni rezultat.

Mlad, aktiven kader, ki predstavlja večino na delovnem mestu „sprejem paketnih pošilk“ in smo ga podrobneje obravnavali v naši nalogi, je primeren potencial zaposlenih, s katerim bi lahko ustvarili zelo uspešno delovno ekipo. Pomembno je, da jih vodstvo spozna in ugotavlja njihove potrebe, zato predlagamo tudi uvedbo rednih letnih razvojnih pogovorov z zaposlenimi, ki so se v Pošti Slovenije izvedli v letu 2010.

LITERATURA IN VIRI

Pošta Slovenije. (2009). Zaposleni. Pridobljeno 25. 5. 2015 z naslova <http://www.posta.si/opis-storitve/550/Zaposleni>.

Pošta Slovenije. (2009). Pošta nekoč. Pridobljeno 25. 5. 2015 z naslova <http://www.posta.si/opis-storitve/554/Posta-nekoc>.

Pošta Slovenije. (2009). Poslanstvo in vizija. Pridobljeno 25. 5. 2015 z naslova <http://www.posta.si/opis-storitve/551/Poslanstvo-in-vizija>.

Pošta Slovenije. (2009). Letno poročilo. Pridobljeno 25. 5. 2015 z naslova <http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/>.

Pošta Slovenije. (2009). Zakon o poštnih storitvah in splošni pogoji. Pridobljeno 25. 5. 2015 z naslova <http://www.posta.si/opis-storitve/495/Zakon-in-splosni-pogoji>.

Akt o ustanovitvi družbe Pošta Slovenije, d. o. o. 2014. Maribor: Pošta Slovenije.

Okrožnica št. 57/T, interno gradivo, 22. 4. 2015. Maribor: Pošta Slovenije.

Uradno glasilo Pošte Slovenije: izredna številka 20. 5. 2015, letnik XXI. Maribor: Pošta Slovenije.

Navodilo za poslovanje s paketnimi pošiljkami, marec 2005. Maribor: Pošta Slovenije. (ažurirano okrožnica št. 83/T/2015 – 9. 6. 2015).

Splošni pogoji izvajanja univerzalne poštne storitve. 2014. Maribor: Pošta Slovenije.

Splošni pogoji izvajanja drugih poštnih storitev. 2014. Maribor: Pošta Slovenije.

Poročilo o izvršitvi plana po mesecih za leto 2011: interno gradivo. 2011. Pošta 1102 Ljubljana.

Poročilo o izvršitvi plana po mesecih za leto 2012: interno gradivo. 2012. Pošta 1102 Ljubljana.

Poročilo o izvršitvi plana po mesecih za leto 2013: interno gradivo. 2013. Pošta 1102 Ljubljana.

Carnegie, D. (2012). Premagajte skrbi in stres. Tržič: Učila International, založba, d. o. o.

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

Ivanuša-Bezjak, M. (2006). Zaposleni – največji kapital 21. stoletja. Maribor: Pro-Andy.

Jakopec, F. (2007). Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli. Radovljica: Didakta.

Schmidt, A. (2001). Najmanj kar bi morali vedeti o stresu. Ljubljana: [samozal.].

Starc, R. (2008). Bolezni zaradi stresa 1, Od utrujenosti, pešanja spomina, razpoloženskih motenj, glavobola, nespečnosti, razjede dvanajsternika in astme do rakavih obolenj. Ljubljana: Sirius AP.

Čertalič, B. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Pridobljeno 16. 4. 2013 z naslova http://www.evropartner.si/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=88&lang=sl.

Eyre, E. *McClelland's Human Motivation Theory*. Pridobljeno 7. 1. 2015 z naslova <http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>.

Eyre, E. *Sirota's Three-Factor Theory. Keeping Employees Enthusiastic*. Pridobljeno 7. 1. 2015 z naslova http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_57.htm.

Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU – portal BOS. Slovanske in besedilne zbirke. Pridobljeno 29. 3. 2015 z naslova http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=motiv&hs=1.

Inštitut za razvoj človeških virov. *Generalizirana anksiozna motnja*. Pridobljeno 19. 5. 2015 z naslova <http://www.psihoterapija-ordinacija.si/sl/dusevne-motnje/anksiozne-motnje/62-generalizirana-anksiozna-motnja.html>.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik – motivacija na delovnem mestu

Sem Matjaž Smrekar, študent višješolskega strokovnega študija na B&B d. o. o., smer promet / logistično inženirstvo, in sem si za svoje diplomsko delo izbral anketni vprašalnik na temo MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU. Prosil bi vas, da

izpolnite anketni vprašalnik. Upam, da boste z veseljem odgovarjali na zastavljena vprašanja, saj mi boste tako pomagali pri mojem raziskovalnem delu. Anketa je anonimna.

Hvala.

Spol – M ali Ž (obkroži)

Starost anketne osebe

- Od 20 do 39
- Od 40 do 59
- Od 60 naprej

1. Koliko časa ste že zaposleni na Pošti Slovenije?

- Do 5 let
- Do 10 let
- Do 20 let
- Od 21 let in več

2. Koliko časa ste zaposleni na delovnem mestu sprejema paketov?

- Do 5 let
- Do 10 let
- Do 20 let
- Od 21 in več

3. Ali vaš delovnik traja več kot osem ur?

- Pogosto
- Običajno
- Nikoli

4. Ali povečan obseg dela predstavlja za vas večjo obremenjenost ?

- Da
- Ne

5. Bi raje delali v dopoldanskem delovnem času za nižje plačilo ali v manj ugodnem delovnem času za višje plačilo?

- Da
- Ne

6. Ali povečan obseg dela predstavlja za vas večji stres?

- Da
- Ne

7. Vas bolj veseli opravljati zanimivo delo za nekoliko manjšo plačo kot nezanimiva, rutinska dela za višje plačilo?
 - Da
 - Ne
8. Vam dobro plačilo pomeni več kot dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi?
 - Da
 - Ne
9. Ali opazate, da zaradi povečanega obsega dela v enakem času naredite manj, kot ste včasih?
 - Da
 - Ne
10. Vas možnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela bolj motivirata kot višje plačilo?
 - Da
 - Ne
11. Raje delate v neurejenem delovnem okolju za višje plačilo ali v urejenem za nižje plačilo?
 - Da
 - Ne
12. Ali povečan obseg dela negativno vpliva na vašo voljo do dela?
 - Da
 - Ne
13. Sta za vas varnost in zanesljivost zaposlitve bolj pomembni od višine plače?
 - Da
 - Ne
14. Ste zaradi večjega obsega dela kdaj utrujeni ali razdražljivi oziroma opazate druge znake izpostavljenosti stresu (npr. glavobol, prebavne motnje, povečan utrip itd.)?
 - Da
 - Ne
15. Ali ste bili v zadnjem letu kdaj bolniško odsotni ali pa ste morda koristili kakšen dan letnega dopusta zaradi izčrpanosti na delovnem mestu?
 - Da

- Ne

Za sodelovanje v anketi se vam najlepše zahvaljujem!

Matjaž Smrekar

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram Pošte Slovenije	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Slika 2: Organigram PE PLC	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Slika 3: Število opravljenih storitev – navadni paketi, paketi, poslovni paketi,	9
Slika 4: Struktura zaposlenih po starosti	29
Slika 5: Staž zaposlenih na Pošti Slovenije	30
Slika 6: Staž zaposlenih na delovnem mestu »sprejem paketnih pošiljk«	30
Slika 7: Prisotnost na delovnem mestu (8-urni delovnik)	31
Slika 8: Negativni učinki na zaposlene zaradi povečanega obsega dela.....	32
Slika 9: Količina opravljenega dela v določenem časovnem obdobju	33
Slika 10: Znaki stresa ob povečanem obsegu dela.....	34
Slika 11: Odsotnost z dela kot posledica izčrpanosti	35
Slika 12: Pomembnost delovnega časa glede na višino plačila	36
Slika 13: Pomembnost vrste dela glede na višino plačila.....	37
Slika 14: Pomembnost dobrih medsebojnih odnosov glede na plačilo	38
Slika 15: Pomembnost delovnega okolja glede na višino plačila.....	39
Slika 16: Pomembnost samostojnega dela in soodločanja pri organizaciji dela glede na višino plačila	40
Slika 17: Pomembnost med varnostjo in zanesljivostjo zaposlitve ter višino plače .	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz števila opravljenih storitev po letih – navadni paketi, paketi, poslovni paketi, palete za leto 2011, 2012, 2013	9
Tabela 2: Herzbergova motivacijska teorija	17
Tabela 3: McClellandova teorija motivacije po motivatorji.....	21