



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: komercialist
Modul: podjetniški

VPLIV MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Mentor: mag. Terezija Povše Pesrl
Somentor: Mojca Veble
Lektor: Metka Bartol

Kandidat: Ciril Žontar

Naklo, marec 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici ga. mag. Tereziji Povše Pesrl za vso pomoč pri nastajanju tega diplomskega dela, za ves trud, nasvete in priporočila.

Hvala ga. Mojci Veble iz podjetja Si.mobil d.d. za pomoč in nasvete.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Bartol, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna zahvala velja moji družini, ki je imela moč, voljo in potrpljenje v času nastajanja mojega diplomskega dela in ki mi je nesebično stala ob strani.

IZJAVA

»Študent: **Ciril Žontar** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom: **mag. Terezije Povše Pesrl.**«

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

Dne, 29. 02. 2008

Podpis: Ciril Žontar

POVZETEK

V času hitrega napredka tako v širšem družbenem kot tudi gospodarskem prostoru samo vlaganje v tehnologijo za uspešnost gospodarskih družb ni zadostno. Za napredek, rast in konkurenčnost so neprecenljivi ustrezno usposobljeni zaposleni, ki s svojo energijo, znanjem in idejami pomenijo največji kapital, s katerim podjetja razpolagajo.

K učinkovitosti in kreativnosti zaposlenih pa v veliki meri prispeva ustrezna motivacija. Zadovoljni in visoko motivirani ljudje ustvarjajo novo vrednost in prinašajo konkurenčno prednost na trgu.

Vsekakor pa mora podjetje nivo motivacije in splošno organizacijsko klimo nenehno preverjati oz. meriti ter ugotavljati, kateri so tisti dejavniki, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Na podlagi ugotovljenega podjetje, ki se zaveda pomena pozitivnih učinkov dobre organizacijske klime, nenehno pripravlja ukrepe za odpravo negativnih vplivov ter dvig motivacije zaposlenih.

Namen našega diplomskega dela je predstaviti pomen motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih ter organizacijsko klimo, jo izmeriti in s pomočjo rezultatov meritev prispevati h konkretnim odločitvam za doseganje zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar posredno in neposredno vpliva na uspešnost podjetja.

Naš cilj je na podlagi anketnega vprašalnika ugotoviti mnenje zaposlenih o kakovosti delovnega okolja ter njihovem počutju v podjetju Si.mobil d.d. – sektorju prodaje.

Diplomska naloga obsega pet sklopov.

V uvodu želimo predstaviti predmet obravnave diplomskega dela.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi pojma motivacije, predvsem s prikazom različnih teoretičnih opredelitev.

V tretjem poglavju bomo obravnavali različne značilnosti organizacijske klime ter hkrati predstavili tudi načine njenega proučevanja in merjenja.

V četrtem poglavju predstavimo podjetje Si.mobil d.d., in sicer njegovo celotno razvojno obdobje, njegovo vizijo, poslanstvo ter organiziranost.

Peto poglavje, empirični del, vsebuje predstavitev rezultatov, ki smo jih pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika, s katerim smo skušali meriti vpliv motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično organizacijsko klimo. Podamo interpretacijo rezultatov in predloge za izboljšanje tistih dimenzij, ki so v organizacijski enoti, kjer smo anketo izvajali, najslabše ocenjene.

Diplomsko delo zaključimo s sklepom, ki predstavlja povzetek ključnih ugotovitev, pridobljenih s pomočjo izvedene ankete in analize rezultatov ankete.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivacijski dejavniki
- medsebojni odnosi
- organizacijska klima
- zaposleni
- zadovoljstvo
- zaupanje

SUMMARY

In the time of fast progress in extended social and in economical space, for successfulness of economical companies investing in technology is not enough. Properly qualified employees are inestimable for progress, growth and competitive position. With their energy, knowledge and ideas, they signify the biggest capital that companies dispose with.

Towards efficiency and creativeness of employees in big extent contributes appropriate motivation. Satisfied and highly motivated people create new value and bring rivalry precedence on the market.

By all means, the company has to continually check and measure the level of motivation and general organizational climate. It is also important to ascertain which are those factors that have a negative influence on the satisfaction of employees. On the grounding of determined, the company that realizes the meaning of positive effects of good organizational climate, constantly prepares measures for dispatch of negative influences and rise of motivation of employees.

Purpose of our diploma is to present the meaning of motivational and satisfaction factors on the content of employees and the organizational climate, measure it and, with the help of the results, contribute the measurement to concrete decisions for achieving the contentment of employees at work that indirectly and directly affects the successfulness of the company.

Our goal is, on the basis of the opinion poll, to ascertain the opinion of employees of the quality of the working environment and their feeling in the company Si.mobil d.d. – sale sector.

Diploma comprehends five concatenations.

In the introduction we wish to present the object of the diploma.

The second chapter is designed for presentation of the conception of motivation, mainly through review of diversified theoretical definitions.

In the third chapter we discuss various characteristics of the organizational climate and, at the same time, present the manners of its research and measurement.

In the fourth chapter we present the company Si.mobil d.d. through its whole evolutionary era, its vision, mission and organization.

The fifth chapter – the empirical part contains the presentation of the results that were acquired with the help of the opinion poll, with which we tried to measure the influence of motivational factors on the satisfaction of employees and consequently of organizational climate. We give the interpretation of the results and proposals for improvement of those dimensions that are in the organizational unit where the poll was carried out and had the worst results.

We conclude the diploma with resolution that represents the summary of basic findings, acquired with the help of the carried out poll, and analysis of its results.

KEY WORDS

- motivation
- motivational factors
- interpersonal relations
- organizational climate
- employee
- satisfaction
- confidence

KAZALO

1	UVOD	2
1.1	Pomen motivacije	2
1.2	Psihološki učinki motivacije	2
1.3	Cilji diplomske naloge	2
1.4	Uporabljena metodologija	2
2	POJMOVNE IN TEORETIČNE OPREDELITVE MOTIVACIJE	4
2.1	Motivacija in zadovoljstvo z delom	4
2.2	Opredelitev pojma motivacije	4
2.3	Motivacija kot proces	4
2.4	Motivacijske teorije	5
2.4.1	Teorija potreb Maslowa	5
2.4.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	7
2.4.3	Adelferjeva motivacijska teorija	8
2.4.4	Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja	9
2.4.5	Hackam-Oldhamerjeva teorija ali model obogatitve dela	9
2.4.6	Adamsova teorija pravičnosti	10
2.5	Motivacijski dejavniki	11
2.6	Motivacija v delovnem okolju	14
2.6.1	Zadovoljstvo pri delu	14
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA	16
3.1	Pojem organizacijske klime	16
3.2	Značilnosti organizacijske klime	16
3.3	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	17
3.3	Proučevanje in merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	18
4	PREDSTAVITEV PODJETJA Si.mobil d.d.	20
4.1	Osebna izkaznica Si.mobil – Vodafone	20
4.2	O družbi	20
4.3	Vodstvo družbe	21
4.4	Vizija in poslanstvo	22
5	ANALIZA REZULTATOV ANKETE UGOTAVLJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME, MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU SI.MOBIL D.D.	23
5.1	Cilji in namen raziskave	23
5.2	Opis raziskovalnega pristopa, populacije in vzorca	23
5.2.1	Analiza sociometričnih podatkov	24
5.2.2	Analiza rezultatov ankete	29
6	ZAKLJUČEK	36
7	LITERATURA IN VIRI	37
	PRILOGE	38
	KAZALO SLIK	38
	KAZALO TABEL	38

1 UVOD

Veliko je bilo že napisanega o motivaciji. Kaj motivacija je, kako priti do nje, kako motivirati sebe, druge. O pomenu nujnosti in potrebi, da smo motivirani za uspeh, kakšne so univerzalne formule za motiviranje in podobno. Organizacije na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne kadre lahko računajo predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Vprašanje pa je, ali vodje znajo ugotoviti, kateri dejavniki posameznika motivirajo, da dela kar se da najbolje, da prepozna njihove potrebe, motive, želje in pričakovanja.

Tako velja, da se vsak dober vodja zaveda pomena motivacije za delo, saj lahko z ustreznimi motivacijskimi dejavniki usmeri delovanje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu v realizacijo ekonomskih ciljev podjetja. Motivacija je tako eden ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha.

1.1 Pomen motivacije

Pomen motiviranosti za doseganje vrhunskih rezultatov je nedvomen. Zavedamo se, da obstajajo praktične in preproste metode, ki nam pomagajo, da "nabrusimo" našo motivacijo. Znati motivirati je veččina, ki jo lahko človek razume in se je tudi do določene mere priuči, nikakor pa je ne more zares obvladati, če ne premore zadostne mere čustvene inteligence, empatije, poslušanja za ljudi in pa predvsem intuicije.

1.2 Psihološki učinki motivacije

Psihologi bi dejali, da je motivacija še ne dovolj raziskan fenomen človeškega uma. Dokazano je, da visoko motivirani ljudje dosegajo rezultate, za katere vsi drugi trdijo, da so nedosegljivi. Dokazano pa je tudi, da trajno ali pogosto pomanjkanje motivacije deluje izrazito razdiralno na človeško duševnost in telo tako, da tak človek dobesedno "privablja nase" vse, kar je slabega.

1.3 Cilji diplomske naloge

Glavni cilj diplomskega dela je proučiti vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Si.mobil d.d. Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela. Prvi del vsebuje teoretično-pojmovna izhodišča proučevane tematike. V njem se bomo dotaknili tudi organizacijske klime, ki je nemalokrat povezana z motivacijo.

Drugi del diplomskega dela zajema raziskavo o zadovoljstvu pri delu in vplivih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v podjetju Si.mobil d.d.

1.4 Uporabljena metodologija

Temeljni raziskovalni metodi, ki ju bomo uporabili pri izdelavi diplomskega dela, sta:

- metoda analize pisnih virov in
- metoda deskripcije.

Z analizo relevantne literature bomo pridobili možnost temeljitejšega vpogleda v obravnavano tematiko.

V empiričnem delu diplomskega dela bomo s pomočjo metode anketnega vprašalnika zbrali podatke, informacije, stališča in mnenja anketirancev o raziskovalnem predmetu, pri čemer anketa zajema zaposlene v podjetju Si.mobil d.d. na dan anketiranja, tj. 31. 1. 2008, vzorec pa tiste zaposlene, ki so vrnili anketni vprašalnik.

2 POJMOVNE IN TEORETIČNE OPREDELITVE MOTIVACIJE

2.1 Motivacija in zadovoljstvo z delom

Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. To, kar motivira ljudi v Sloveniji, da vlagajo v svoje delo veliko energije, ne pomeni, da motivira tudi Indijce in Kitajce. Enako je mogoče ugotoviti tudi v nasprotni smeri (Treven, 2001, str. 124).

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan, 2000, str. 11). Razpravljanje o motivacijah za delo ponavadi upošteva samo problem, da ljudje delajo zaradi denarja in prestižnih spodbud. Premalo pa upoštevamo druge vidike kot npr. človeško učinkovitost in ustvarjalnost. Cilj bi bil takšno zadovoljstvo z delom, v katerem posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela, in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih sodelavcev (Uhan, 2000, str. 16).

2.2 Opredelitev pojma motivacije

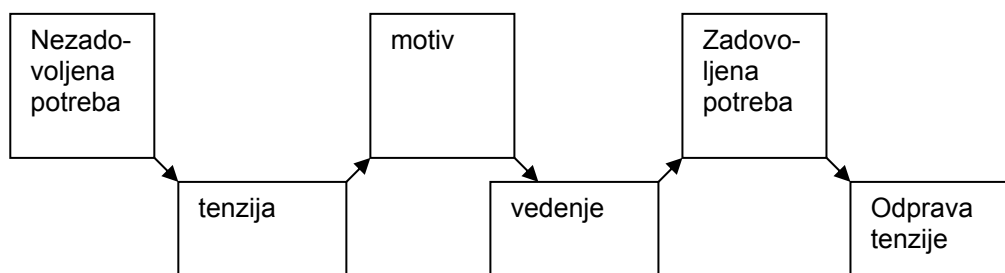
Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, bolj določno pa je motivacija zburjanje hotenj in motivov nastalih v človekovi notranjosti in v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija je posebna dejavnost, neboleč način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega, njih pričakujejo, pričakuje sam, sami, in to tako, kot najbolje zmore, zmorejo. Za to obstajajo motivacijska sredstva, dejavniki, motivatorji, motivi (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106).

Motivacija ni neodvisna od družbe (okolja), ampak je družbeno pogojena. Motivi, motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji, so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zburjanje teh hotenj imenujemo motivacija. Motivacija je tako zburjanje hotenj (motivov) človeka, da bi z delovanjem zadovoljeval svoje potrebe oziroma dosegal cilje (Uhan, 1989, str. 194).

2.3 Motivacija kot proces

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107). Kako pa je videti temeljni motivacijski proces, je razvidno iz naslednje slike.



Slika 1: Motivacija kot proces (Vir: Treven, 1998, str. 75)

Vse potrebe, biološke in psihološko zaznamovane, povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije). Tenzija sama po sebi ne vodi do zadovoljive potrebe, temveč samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje tenzije v organizmu, ki jo je povzročila potreba. Zato lahko za motivacijo trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njeni uresničitvi.

V podjetju so zaposleni delavci v stanju tenzije. Da bi tenzijo zmanjšali ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljene opraviti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven, 1998, str. 75, 76).

V nadaljevanju diplomskega dela predstavljamo motivacijske teorije.

2.4 Motivacijske teorije

Znanost je motiviranju zaposlenih namenila veliko pozornost. Nastale so številne teorije, ki proučujejo vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo določeno vedenje. Razkrivajo nam, da obstajajo različni motivi, od katerih je odvisno posameznikovo vedenje, in s pomočjo teh spoznanj raziskujejo, kako lahko motiviranost ljudi vpliva na večjo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu. V diplomskem delu se bomo osredotočili in opisali nekaj tistih, ki so po našem mnenju najpogosteje uporabljene in pomembne v pojasnjevanju človeškega vedenja pri delu.

2.4.1 Teorija potreb Maslowa

Je ena najbolj znanih teorij motivacije, ki temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifičnih potreb.

Maslow je menil, da je človekova aktivnost (potreba) vedno usmerjena navzgor oziroma da človekove potrebe nastajajo v določenem zaporedju. Najprej naj bi človek težil k temu, da zadovolji primarne biološke motive, ker omogočajo preživetje, in jih z drugo besedo imenuje fiziološke potrebe.

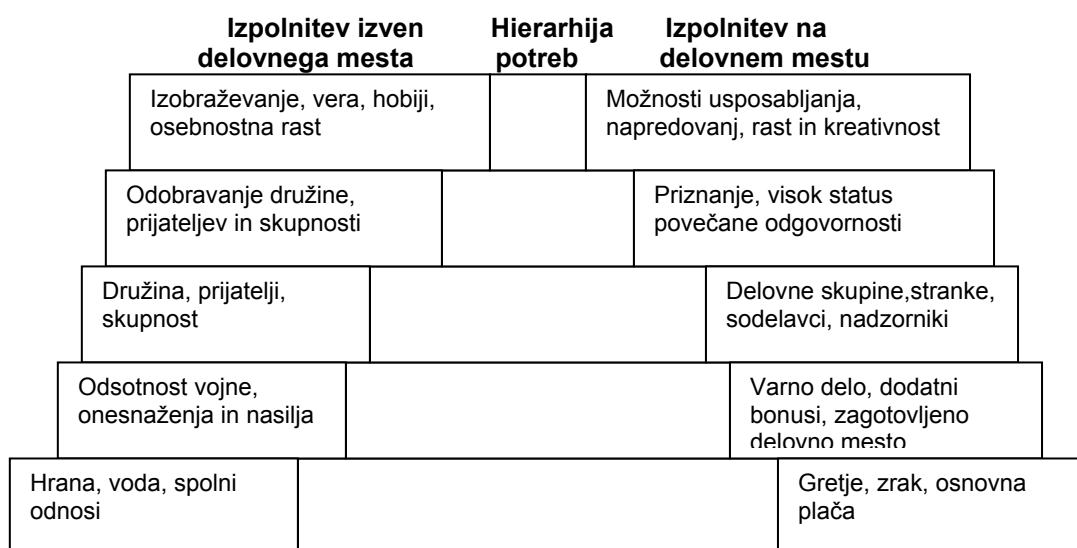
Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, prijateljstvu, ljubezni (socialne potrebe). Sledi jim potreba po spoštovanju, samospoštovanju, in kot zadnja je tu potreba po samouresničevanju.

Maslow je postavil trditev, da človeške potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1989, str. 192).

V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina: – potreba je že zadovoljena, – potreba še ni aktivirana.

Motivacijska teorija Maslowa je torej koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

Torej je managerska uporabnost motivacijske teorije Maslowa, da managerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, lahko ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, kadar skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1996, str. 162).



Slika 2: Motivacijska teorija hierarhije potreb Maslowa (Vir: Dimovski in drugi, 2003, str. 234)

V spodnji tabeli pa želimo prikazati uporabnost hierarhije potreb Maslowa.

Raven	Nagrade	Organizacijski faktorji
Fiziološke potrebe	hrana, voda, spanje	plačilo, delovni pogoji
Potrebe po varnosti	varnost, stabilnost, zaščita, varovanje	varnost pri delu, službena varnost
Socialne potrebe	ljubezen, pripadnost, naklonjenost	povezane delovne skupine, prijazen nadzor
Potrebe po spoštovanju	samospoštovanje, status, prestiž	visok status, prepoznavnost v družbi
Potrebe po samouresničevanju	rast, napredek, kreativnost	izzivov polno delo, napredek v organizaciji

Tabela 1: Uporabnost hierarhije potreb Maslowa (Vir: Povzeto po Dimovski in drugi, 2003, str. 234)

2.4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg v Treven 1998, str. 117). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini: na higienike in motivatorje.

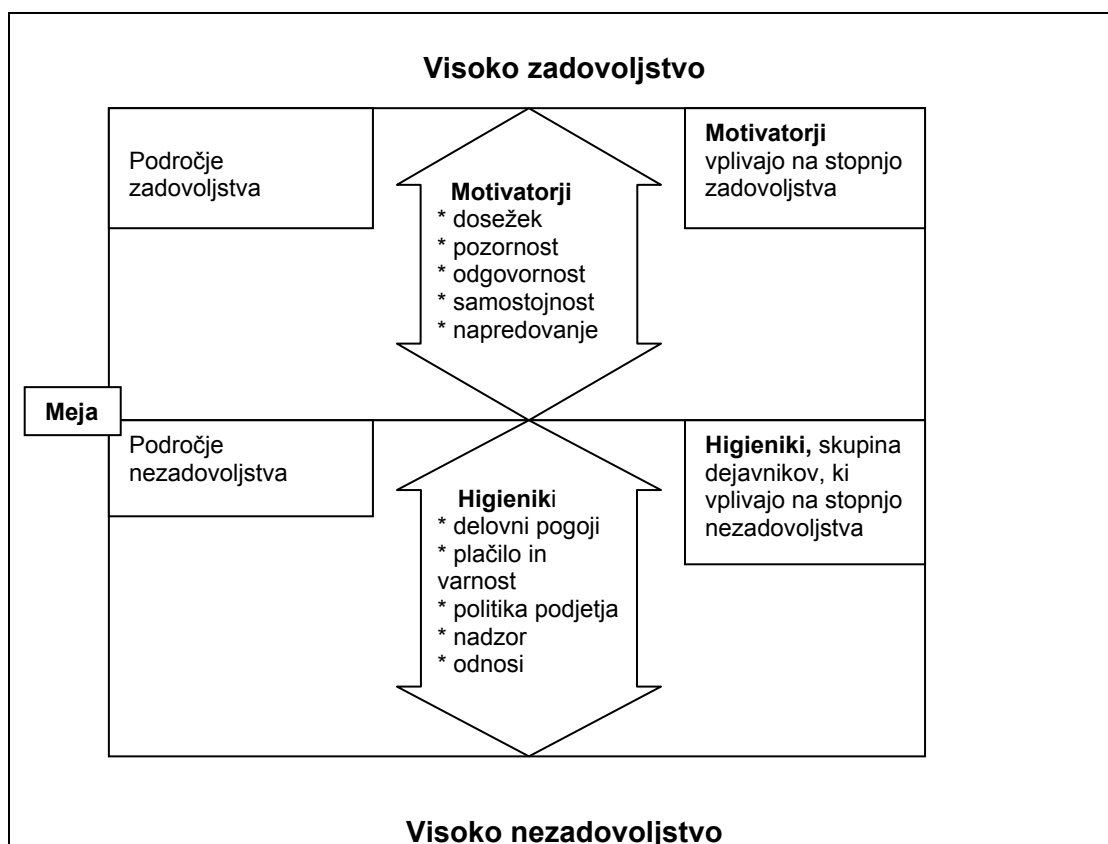
Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela, zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija.

Higieniki

So dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in s svojo prisotnostjo lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To so predvsem naslednji dejavniki: plačilo, položaj, varnost, delovni pogoji, politika podjetja in medsebojni odnosi. Poudariti je treba, da ti dejavniki sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom in na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih, temveč samo odstranjujejo neprijetnosti oz. nezadovoljstvo.

Motivatorji

Neposredno spodbujajo ljudi k delu, da se ljudje potrudijo pri svojem delu, so zadovoljni, ko dobijo priznanje za dosežene rezultate, jim je delo zanimivo, odgovorno, so strokovno usposobljeni in se osebno razvijajo.



Slika 3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija (Vir: Dimovski in drugi, 2003, str. 235)

Tako je Herzbergova teorija za managerje uporabna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo oziroma odstranijo odvečne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost v delo.

2.4.3 Adelferjeva motivacijska teorija

Clayton Adelfer je dopolnil Herzbergovo teorijo in teorijo Maslowa tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb iz angleških besed (**e**xistence, **r**elatedness, **g**rowth – **ERG**):

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
- potrebe po razvoju.

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. Maslow te potrebe obravnava kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.

Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa.

V tretji skupini je Adelfer izpostavil potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po svoji osebni rasti in razvoju. Po Maslowu bi sem sodile potrebe po spoštovanju in samouresničevanju (Treven, 2001, str. 131).

Adelferjeve potrebe	ERG	Hierarhija potreb Maslowa	Herzbergova dvofaktorska teorija
RAZVOJ		samouresničitev spoštovanje	motivatorji
POVEZAVA		pripadnost in ljubezen	
OBSTOJ		varnost fiziološke potrebe	higieniki

Tabela 2 : Povezava med Adelferjevimi ERG potrebami, petstopenjsko hierarhijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (Vir: Treven, 1998, str. 119)

Na tabeli 2 je prikazana povezava omenjenih treh skupin potreb s Herzbergovimi vrstami potreb in potrebami Maslowa. Adelferjeva teorija pri zadovoljevanju potreb ne predpostavlja tako stroge hierarhije kot teorija Maslowa. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo sočasno (Treven, 1998, str. 119).

Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da na prioriteto zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi.

2.4.4 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja

Ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval V. Vroom.

Vroomova teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Vroom je oblikoval model, s katerim je poskušal razložiti razliko med individualnimi cilji posameznikov in cilji organizacije. Pri tem si je pomagal s pojmi, kot so: valenca, instrumentalnost, pričakovanje.

Po Vroomu je **valenca** privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko se spreminja, lahko je pozitivna, lahko pa ima nullo vrednost. Pojem **instrumentalnost** je pri Vroomu drugi pomembnejši sestavni del motivacijske teorije in jo definira kot povezavo med dvema ciljema. Takšno stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči cilj, da bi lahko potem dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Ključnega pomena pri Vroomovi teoriji je **pričakovanje**, ki ga razumemo kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja (Lipičnik, 1996. str. 165).

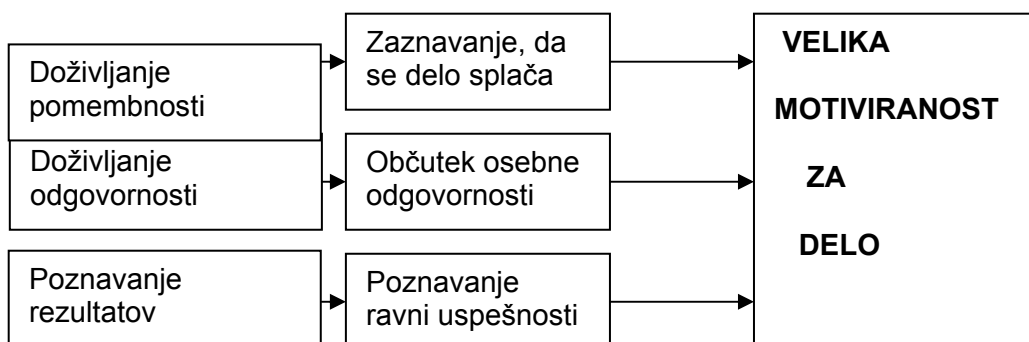
Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence vseh drugih ciljev, kot tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev.

Drugi Vroomov model pojasnjuje vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se opredeljuje za vodenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja (instrumentalnost) (Lipičnik, 1996, str. 166).

Vroomov model motivacijske teorije je tako uporabljiv le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Model je uporaben v družbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in združevanje delavcev z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

2.4.5 Hackman-Oldhamerjeva teorija ali model obogatitve dela

Temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje: "Kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bi lahko motiviral zaposlene in z njimi povzročil njihovo zadovoljstvo?" Omenjena teorija ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija na delovnem mestu.



Kritične psihološke okoliščine **Posledice**

Slika 4: Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela (Vir: Lipičnik, 1998, str. 169)

S slike 4 je razvidno, da zaposleni, ker doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in da ga je vredno opravljati.

Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pripomore, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

2.4.6 Adamsova teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj te teorije se pripisuje J. Stacyju Adamsu, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji.

Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovnem procesu in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi (Adams, v. Treven, 2001, str. 137). Tabela št. 3 prikazuje tabelo pravičnosti, ki nam pove, da če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo (Treven, 2001. str. 137).

Primerjave razmerij	Spoznanje
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} < \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} = \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} > \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Tabela 3: Tabela pravičnosti po Adamsu (Vir: Treven, 2001 str. 137)

Za lažje razumevanje in pojasnilo motivacije, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, je treba omeniti tri dejavnike: – **vložki**,

– **prejemki**,

– **osebe za primerjavo**.

Vložki se nanašajo na vse, kar oseba prispeva k opravljanju svojega dela: starost, izkušnje, spretnost, izobrazba, socialni status.

Prejemki so stvari, za katere je oseba prepričana, da naj bi jih prejela kot rezultat svojega dela. Ti so pozitivni, kot na primer plača, priznanje, statusni simboli, ali negativni, kot na primer neustrezni delovni pogoji, monotonost in pritisk vodstva.

Osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali kje drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja s posamezniki ali skupinami. Kadar zaposleni občutijo

nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega od spodaj navedenih načinov:

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo;
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da ne bi bilo videti pomembno;
- z izbiro druge osebe za primerjavo;
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, da s tem opravičujejo večje nagrade;
- zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost;
- zapuščajo delodajalce (Treven, 1998, str. 125, 126).

Vsaka motivacijska teorija si na svoj način prizadeva razložiti vzroke za vedenje oziroma poskuša odkriti, kaj je tisto, kar motivira vedenje ljudi. To zanima tudi managerje v podjetjih, ki motivacijske teorije lahko uporabijo v praksi.

Z ugotavljanjem motivacijskih dejavnikov usmerjamo delovanje zaposlenih k želenim ciljem podjetja.

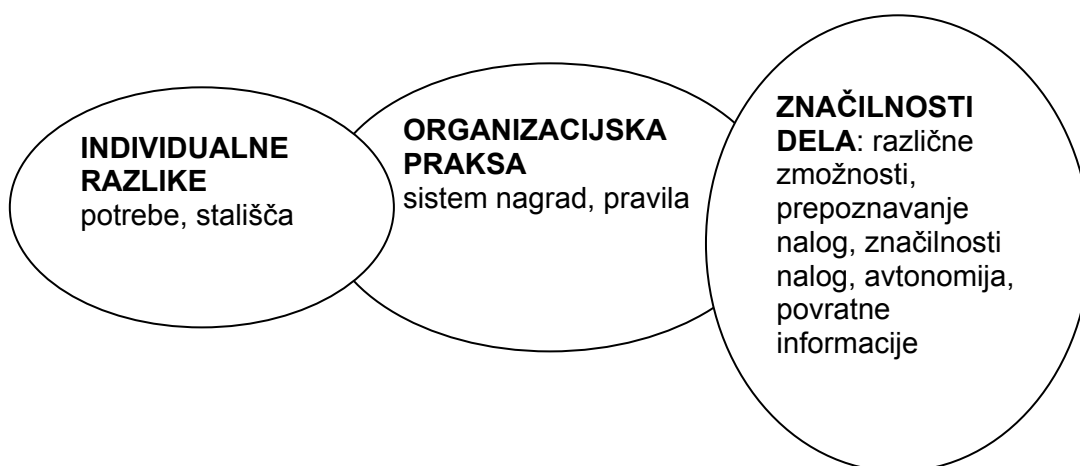
V nadaljevanju bomo predstavili pomembnejše motivacijske dejavnike, ki jih v podjetjih uporabljajo za motiviranje zaposlenih pri delu.

2.5 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi vplivamo na motivacijo posameznika ali skupine.

V diplomski nalogi se bomo omejili na obravnavo le nekaj dejavnikov, ki so bolj ali manj povezani z delom.

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji upoštevati predvsem tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih, in sicer na individualne razlike (potrebe, stališča), na značilnost dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, avtonomija, povratne informacije) ter na organizacijsko prakso (sistem nagrad, pravila) (Lipičnik, 1998, str. 162).



Slika 5: Skupine dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo (Vir: Lipičnik, 1998, str. 162)

Vsak človek je individuuum zase, ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto. Te lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato lahko sklepamo, da imamo tudi individualni pristop in kriterije glede vrednot in motiviranja. Pomembno je, da se zavemo, da

individualne razlike izvirajo oziroma temeljijo na razlikah v osebnostih in delovnih metodah.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 163).

Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke itn. S pojmom nagrada razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo (Lipičnik, 1998, str. 163). Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih, ki so lahko prirojene ali naučene ter duševne ali fizične.

Pod duševne sposobnosti razumemo kar splošno inteligenco, to je sposobnost logičnega razmišljanja, razumevanja, izražanja, pomnjenja in ostalo.

Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko nalogo v celoti opravi, hkrati pa pogojuje tudi pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec v svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

Poglavitno interakcijo oblikujejo človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto; aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 163).

Osebne karakterne razlike zelo vplivajo na opravljanje delovnih nalog. Razlike so vidne predvsem v hitrosti prilagajanja in učenja na delovnem mestu.

Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da lahko način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, deluje kot motivator ali demotivator.

Na podlagi vsega navedenega lahko zadeve v tem primeru poenostavimo in motivacijske dejavnike razdelimo na **finančne dejavnike** motivacije in **nefinančne dejavnike** motivacije.

Prevladujoči finančni dejavnik je osebni dohodek oziroma plača. Povečanje plače deluje pozitivno na motivacijo posameznika, saj je pripravljen zaradi tega v delo vložiti več truda. K finančnim dejavnikom uvrščamo še najrazličnejše bonuse, nagrade, premije ter dodatke. Dodatke pa razdelimo v dve skupini, in sicer na neposredne in posredne denarne prihodke, kar je razvidno iz tabele številka 4.

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI	POSREDNI DENARNI PRIHODKI
osnovna plača bonusi in nagrade dodatki za inovacije in ustvarjalnost dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika dodatki, vezani na rezultate, in dobiček delež od dobička podjetja delež v lastništvu podjetja	zdravstveno in pokojninsko zavarovanje plačilo za prehrano štipendije in šolnine plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi različne oblike življenjskega zavarovanja plačilo rekreacije plačani dopusti službeno vozilo plačilo prevoza na delo prispevki za primer nezaposlenosti regres, božičnica

Tabela 4: Denarni dejavniki motivacije (Vir: Povzeto po Bahtijarević - Šiber, 1999, str. 614)

V obdobju zadnjih desetih let je čedalje bolj priljubljen finančni motivator delnica podjetja, ki jo delodajalec ponudi v nakup po nižji ceni, kot znaša njena tržna vrednost. S tem ustvari večji vpliv na delovanje zaposlenih v smeri večanja uspešnosti podjetja.

Novejše raziskave iz študije na področju motivacije opozarjajo na naraščajoči pomen **nedenarnih motivacijskih dejavnikov**. Vse pomembnejši postajajo tako imenovani nefinančni dejavniki, med katere uvrščamo:

- samostojnost pri delu,
- zanimivo delo, polno izzivov,
- uspeh pri delu,
- dobri medsebojni odnosi,
- ugodni delovni pogoji,
- možnost napredovanja,
- možnost usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev,
- poznavanje rezultatov dela.

Našteti dejavniki pa bodo učinkovali na zaposlene le v primeru, če bodo zaposleni zadovoljni s svojim osebnim dohodkom.

V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo na zaposlene in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer bo mogoče doseči največjo možno zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

2.6 Motivacija v delovnem okolju

V zadnjih letih se v podjetjih čedalje bolj uveljavlja tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij. Gre za organizacijo, ki temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja.

V tem poglavju bomo opredelili različne vrste struktur podjetja, pri čemer bomo namenili pozornost fleksibilni strukturi. V teoriji organizacije ustreza stabilnemu okolju birokratski model organiziranosti, turbolentnemu pa model fleksibilne organiziranosti.

Birokratski model organiziranosti je usmerjen v učinkovitost, temelji na nezaupanju v ljudi, torej na predpisovanje vsega in vsem. Temeljna predpostavka je jasen, homogen cilj organizacije, s katerim se morajo delavci identificirati.

Fleksibilni model organiziranosti je usmerjen v uspešnost, temelji na zaupanju v ljudi, torej na avtonomiji in kulturi organizacije. Cilji organizacije so rezultat dogovora, zato se delavci identificirajo z delom, izdelki, rezultati.

Prvi model je v bistvu organizacija nad ljudmi, drugi pa organizacija za ljudi.

Videli smo, da je birokratski model organiziranosti introvertiran, tako organizirani poslovni sistemi so zaprti in se večinoma ukvarjajo sami s seboj. Vsako organizacijsko spremembo dojemajo in obravnavajo kot katastrofo, zato zahteva njeno uveljavljanje veliko truda. V nasprotju s tem je fleksibilni model organiziranosti ekstrovertiran, takšni poslovni sistemi so odprti in se večinoma ukvarjajo z okoljem. Nenehno (re)organiziranje je obravnavano kot normalni način delovanja, saj brez fleksibilnosti ni uspešnosti v spremenljivem okolju (Treven, 1998, str. 129).

Samo v podjetjih s takšnim "fleksibilnim" načinom organiziranosti lahko zadosti motivirajo zaposlene in spodbujajo njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Delo v teh podjetjih je namreč oblikovano tako, da pomeni izziv in pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene, poleg tega je tudi zanimivo in raznovrstno. Zaposleni delavci s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Od njih se pričakujejo ideje, predlogi, ki so pomembni za učinkovitost celotnega podjetja. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni s plačo in drugimi posebnimi nagradami, ki so izraz pozornosti do posameznikovih osebnih uspehov.

2.6.1 Zadovoljstvo pri delu

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot "prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom" (Hollenbeck, Wright v Treven, 1998, str. 131).

Navedena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so (ibidem): vrednost, pomembnost, zaznavanje.

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.

Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu.

Tretji vidik zadovoljstva pri delu je zaznavanje. S tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni isto stanje ali dogajanje zaznavajo različno.

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto (Treven, 1998, str. 132).

Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela (npr. plača, nadzor) (glej ibidem).

Če želimo, da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo zaposleni imeti občutek, da delajo nekaj koristnega. Poznati morajo smisel svojega dela, prevzeti morajo odgovornost za rezultate dela in dobiti povratno informacijo o izvedbi dela. Če zaposleni vedo, kako dobro opravljajo svoje delo, dobijo spodbudo za nadaljevanje dela. Ob opravljenem delu pa imajo tudi več osebnega zadovoljstva (glej Keenan, 1995).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 Pojem organizacijske klime

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje ali preprosto klima (Lipičnik, 1998, str. 73). Pojmi so uporabljeni kot sinonim in pomenijo: "Uravnovešene, zdrave, organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj." (Lipovec, 1987, str. 302.)

Medtem ko so pred leti zaposleni vrednotili službo predvsem po plači, ki so jo prejeli, se v zadnjem času pogovori vedno pogosteje vrtijo okrog počutja na delovnem mestu. Ljudje ne postanejo družabno in socialno bitje šele takrat, ko končajo delo, ampak jim zdaj veliko več pomeni pripadnost podjetju, pohvala nadrejenega in pozornost sodelavcev in to so dejavniki, ki govorijo o tem, da služba še zdaleč ni vsakodnevno pehanje za zaslužkom. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še toliko večje, če ga lahko delimo s sodelavci in nadrejenimi.

Klima je ponavadi izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi. Če so ti odnosi pozitivni, je klima ugodna in dobra. Takrat se zaposleni med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, zaslužkom, prav tako so tudi bolj produktivni in podjetje se na račun tega hitreje razvija, raste.

Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi.

Če povzamemo navedene definicije in ugotovitve, potem lahko zagotovo trdimo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in združbi in po katerih se organizacije in združbe ločijo.

Skratka gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko, ki je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in inspiracij zaposlenih (Kavčič, 1991, str. 95).

3.2 Značilnosti organizacijske klime

Za organizacijsko klimo je značilno, da jo oblikujejo zaposleni. Organizacijska klima odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, in to raziskuje s pomočjo vprašalnikov. Organizacijska klima tako:

Nagrajuje odličnost – oblikovanje klime predstavlja zadovoljiv in močan vir motivacije.

Je niz potrditev – ki dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti iz nič. Klima je še posebno močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost.

Teži k samoizpolnitvi – kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj, lahko dosežejo njihovo uresničitev.

Daje smisel in skladnost pogledov – ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, čeprav nanje ne pristajajo, se jim zdi logično slediti primeru resničnih predstavnikov te kulture.

Daje kontinuiteto in identiteto – brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto, če gre za deljena verovanja, ki se potrjujejo in izpolnjujejo ter ohranjajo enkraten smisel kljub spreminjajočemu se okolju. Le skupna klima organizaciji ohranja občutek identitete in kontinuitete.

Predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami – klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V podjetju je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja.

Je kibernetični sistem – to pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri ne glede na ovire in prekinitve, pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri.

Je vzorec – ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji, je kot hologram, informacija se razdeli po vzorcu.

Veže se na komunikacijo – pomembno je razumeti, da številne klime olajšujejo komunikacijo, izmenjavo izkušenj in informacij.

Ima bolj ali manj sinergijske učinke – med vrednotami obstaja sinergija, različne vrednote znotraj klime gredo dobro skupaj .

3.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela.

Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov, ti so pri ljudeh različni, kot smo različni ljudje. Lahko so zadovoljni z lagodnim življenjem in ne želijo dati od sebe več, kot je nujno – ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko management doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe.

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da organizacijska klima obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višina plače in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek pravičnosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja; če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kar vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje,

spodbujanje, to so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Skratka glede na model, ki je zelo poenostavljen, organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu in v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih.

Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje, učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja (Možina, 1998, str. 219).

3.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijsko klimo in zadovoljstva zaposlenih ne smemo proučevati z vidika lastne presoje, kajti to je subjektivno mnenje posameznika in ne more izkazovati objektivnih rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijsko klimo vedno proučujemo s pomočjo vprašalnikov. V teh vprašalnikih so trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja – zadovoljstva s posamezno trditvijo tako, da označijo trditev na večstopenjski lestvici. Meritev organizacijske klime poteka anonimno, kar pomeni, da nas ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju skupine oziroma podskupine.

Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik, 1999, str. 202):

- pripravljalna dela,
- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

Prvi korak obsega **pripravljalna dela** in vključuje ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvideti uporabnost podatkov itn. Skušamo ugotoviti vse tehnike za proučevanje klime.

S **sestavo vprašalnika** skupaj z vodstvom skušamo ugotoviti kritične točke v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev.

Zbiranje odgovorov je naslednji korak, pri katerem posamezniki vpisujejo odgovore na trditve po naprej določenih navodilih, obenem pa posameznikom zagotavljamo popolno anonimnost.

Četrty korak je **analiza odgovorov**. Pri tem je pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Pri **predstavitvi rezultatov** moramo biti izredno previdni, saj so rezultati proučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To pomeni, da je naročnik situacijo doživlja drugače kot večina v združbi.

Končni korak proučevanja klime in s tem zadovoljstva zaposlenih je **načrtovanje akcij** za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ustrezen ali ne.

Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar mora biti podjetje, ki se odloča za merjenje klime, pripravljeno, da se seznaní s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratne informacije, se število problemov navadno še povečuje.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA Si.mobil d.d.

4.1 Osebna izkaznica Si.mobil – Vodafone

Osnovni podatki:

Si.mobil telekomunikacijske storitve, d.d.
Šmartinska cesta 134 B
SI-1000 Ljubljana
Telefon: +386 40 443 000
Faks: +386 40 443 099
Brezplačna pomoč uporabnikom: 080/40 40 40
E-pošta: info@simobil.si
Splet: www.simobil.si

TRR: 29000-0059800357
Identifikacijska številka za DDV: SI60595256
Matična številka: 1196332
Osnovni kapital: 38.781.000 EUR

4.2 O družbi

Si.mobil, prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji, se je uporabnikom mobilne telefonije s svojimi storitvami prvič predstavil marca 1999. Februarja 2001 je večinski lastnik družbe postal Mobilkom Austria. Danes skupaj z operaterji sedmih držav: Mobilkomom Austria, Mobilkomom Liechtenstein, hrvaškim VIPnetom, bolgarskim Mobiltelom, srbskim Vip mobilom in makedonskim Vip operatorjem ter beloruskim MDC-jem sestavljamo najmočnejšo skupino mobilnih operaterjev v vzhodni in jugozahodni Evropi: skupino Mobilkom Austria.

Lastništvo: Mobilkom Austria AG je 100 % lastnik podjetja Si.mobil d.d.

V podjetju Si.mobil d.d. je zaposlenih 333 ljudi.

Po sklenitvi partnerskega sodelovanja med skupino Mobilkom Austria in Vodafonom smo okrepili marketinško sodelovanje z enim od največjih svetovnih operaterjev mobilne telefonije. Od septembra 2003 se predstavljamo pod enotno blagovno znamko Si.mobil – Vodafone. Prehod na enotno blagovno znamko smo zaznamovali z novim sloganom "Ujemi svet", ki prinaša še več zabave in uspeha v globalnem svetu.

Kakovost storitev in globalni doseg so njegove glavne vrednote. Ponujamo širok nabor globalnih proizvodov in storitev in vse širšo mrežo mednarodnih gostovanj. Si.mobil – Vodafone je kot prvi v Sloveniji predstavil in ponudil GPRS, WAP in MMS. Kot prvi slovenski operater smo s tehnologijo EDGE vstopili v tretjo generacijo mobilnih komunikacij. Si.mobil je 20. septembra 2006 prejel odločbo o dodelitvi radijskih frekvenc za opravljanje mobilnih radijskih storitev UMTS/IMT-2000. Sredi marca 2007 smo prvič predstavili delovanje storitev v lastnem omrežju UMTS, opravili smo prvi videoklic in prikazali prenos podatkov prek tehnologije HSDPA, ki omogoča hitrosti do 3,6Mbit/s. Omrežje UMTS/HSDPA smo za vse svoje uporabnike odprli 10. septembra, to je manj kot leto dni po pridobitvi frekvence UMTS.

Kot prvo slovensko podjetje smo v avgustu 2007 odprli prostor v virtualnem svetu Second Life. Na otoku Si.mobil – Vodafone lahko obiskovalci prisluhnejo sodobni elektronski glasbi, se družijo z ostalimi obiskovalci in se udeležujejo zabav v plesnem prostoru Arena.

Uporabnikom ponujamo preprost in cenovno najugodnejši tarifni sistem Smart, globalni produkt Vodafone live! ter vrsto inovativnih storitev, kot je navigacija GPS za mobilne telefone Si.navigator. Zahtevnejšim poslovnim uporabnikom sta na voljo rešitvi za dostop do brezžičnega interneta Vodafone Mobile Connect Card ter dostop do elektronske pošte z BlackBerryjem iz Vodafona.

V sodelovanju z družbo Mercator d.d. smo avgusta 2006 predstavili predplačniško ponudbo pod blagovno znamko M mobil.

Prvega januarja 2006 je v veljavo stopila prenosljivost številok med mobilnimi operaterji. Od skupno skoraj 21.000 prenesenih številok jih je bilo kar 70 odstotkov prenesenih v naše omrežje. Ocenjujemo, da smo v naše omrežje privabili tudi približno 90 odstotkov naročniških uporabnikov, ki so k nam prišli ob odhodu Vege s trga mobilne telefonije.

Ob koncu tretjega četrtletja 2007 je imel Si.mobil – Vodafone 479.900 uporabnikov, kar predstavlja 26,7-odstotni delež. S svojim signalom GSM/GPRS pokrivamo 99,6 % slovenskega prebivalstva, signal UMTS/HSDPA pa je na voljo 25 odstotkom slovenskega prebivalstva.

4.3 Vodstvo družbe

Uprava

Dejan Turk, predsednik uprave

Milan Zaletel, član uprave, odgovoren za finance

Walter Goldenits, član uprave, odgovoren za tehniko

Direktorji

Gregor Banič, direktor prodaje

Peter Curk, direktor marketinga

Rok Založnik, direktor sektorja tehničnih storitev

Andrej Špik, direktor za regulativo, veleprodajo in pravne zadeve

Barbara Gorše, direktorica naročniškega sektorja

Nadzorni svet

Boris Nemšič, predsednik nadzornega sveta

Erich Gnad, namestnik predsednika nadzornega sveta

Alfred Gattringer, član

Hannes Ametsreiter, član

Jozef Vinatzer, član

Zoran Thaler, član

Andreas Maierhofer, član

4.4 Vizija in poslanstvo

Smo najprivlačnejši ponudnik komunikacij v Sloveniji.
Omogočamo odlično uporabniško izkušnjo.
Ponujamo kakovostne storitve, vredne svoje cene.
Bistre novice in kakovost zagotavljamo z zabavo in strastjo.
Prepričani smo, da smo zaposleni ključ do uspeha.
Odgovorni smo do družbe in okolja.

5 ANALIZA REZULTATOV ANKETE UGOTAVLJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME, MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU SI.MOBIL D.D.

5.1 Cilji in namen raziskave

Cilji raziskave so osredotočeni na določitev nekaterih motivacijskih dejavnikov, ki po našem mnenju lahko odločilno vplivajo na delovno zadovoljstvo zaposlenih ter na organizacijsko klimo, in sicer:

- plačilo, nagrade, pohvale oz. prepoznavanje delovnih rezultatov,
- obveščenost o doseganju delovnih rezultatov (povratne informacije),
- pridobivanje specializiranega znanja in novih veščin,
- pooblastila in odgovornosti (visoka mera neodvisnosti),
- delovne razmere (občutek varnosti),
- način vodenja.

Cilj empiričnega raziskovanja je tako osredotočen tudi na naslednje dimenzije merjenja organizacijske klime, in sicer:

- notranji odnosi,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji.

Namen raziskave je opraviti tudi primerjavo nekaterih podatkov kategorije zadovoljstva pri delu in klime v podjetju Si.mobil d.d., sektorju prodaje glede na ostala slovenska podjetja (zunanji benchmarking).

Predstavili bomo rezultate izvedene raziskave v našem podjetju ter jih primerjali s statističnimi podatki predhodnih raziskav organizacijske klime v slovenskih podjetjih – SiOk 2006.

5.2 Opis raziskovalnega pristopa, populacije in vzorca

Januarja 2008 je bila izvedena raziskava o tem, kako nekateri motivacijski dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično na organizacijsko klimo v podjetju Si.mobil. Predmet našega empiričnega raziskovanja je populacija, ki zajema zaposlene v sektorju Prodaja v podjetju Si.mobil d.d. na dan anketiranja, tj. 31. 1. 2008 (trenutna populacija), posamezni zaposleni v sektorju Prodaje na dan anketiranja pa je enota te populacije (skupno število enot označimo z N).

Pri izvedbi raziskave oziroma proučevanju ugotavljanja motivacijskih dejavnikov in oceni zadovoljstva zaposlenih ter organizacijske klime v podjetju Si.mobil d.d., sektorju prodaje, smo uporabili anketni vprašalnik.

Sestava vprašalnika je ključni korak pri proučevanju organizacijske klime, motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih, saj je od njegove kvalitetne priprave odvisna kvaliteta analize in uporabnost rezultatov. Pri pripravi vprašalnika za izvedbo ankete smo vsebinsko izhajali predvsem iz Vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah v okviru Projekta za

primerjalno raziskovanje organizacij, SIOK 2006, ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije.

Vprašalnik sestoji iz štirih sklopov vprašanj. Prvi del vprašalnika se nanaša na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu in zajema 11 trditev.

Drugi del se nanaša na nekatere dejavnike, ki prav tako vplivajo na organizacijsko klimo (notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, motiviranost in zavzetost, pripadnost organizaciji) in ki so prisotni v našem podjetju ter vsebuje 15 trditev. Tretji del vprašalnika vsebuje 7 trditev, ki se nanašajo na način vodenja.

Anketiranci so na trditve iz prvega dela vprašalnika lahko odgovarjali tako, da so ocenili vidik doživljanja osebnega zadovoljstva s petstopenjsko lestvico in s tem zbirali med temi možnostmi:

- 1 – zelo nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – srednje zadovoljen
- 4 – zadovoljen
- 5 – zelo zadovoljen

Na trditve iz drugega in tretjega sklopa vprašalnika pa so lahko svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izrazili s pomočjo naslednje lestvice:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – deloma se strinjam
- 3 – niti da niti ne
- 4 – večinoma se strinjam
- 5 – popolnoma se strinjam

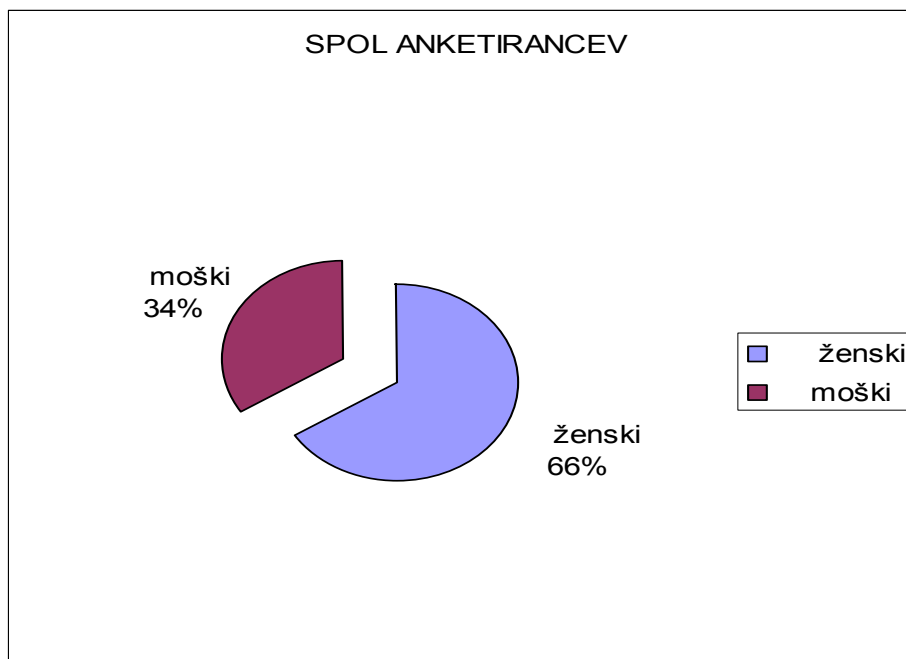
Zadnji del vprašalnika ali takoimenovani četrti sklop vprašanj se nanaša na splošne podatke o anketirancih, kot so: spol, hierarhični položaj v organizaciji, starost, dosežena stopnja izobrazbe, delovna doba v organizaciji in skupna delovna doba.

5.2.1 Analiza sociometričnih podatkov

V raziskavo v podjetju Si.mobil d.d., sektor prodaje (samo prodajalne), je bilo vključenih 40 anketirancev: sodelovalo jih je 35 (N = 35), kar predstavlja 87,5 odstotka anketirancev. Anonimnost je bila zagotovljena, kar je glavni pogoj za izvedbo in relevantnost podatkov.

Zap. št.	Spol anketirancev	Število	Odstotek
1.	ženski	23	66 %
2.	moški	12	34 %
Skupaj		35	100 %

Tabela 5: Struktura anketirancev glede na spol

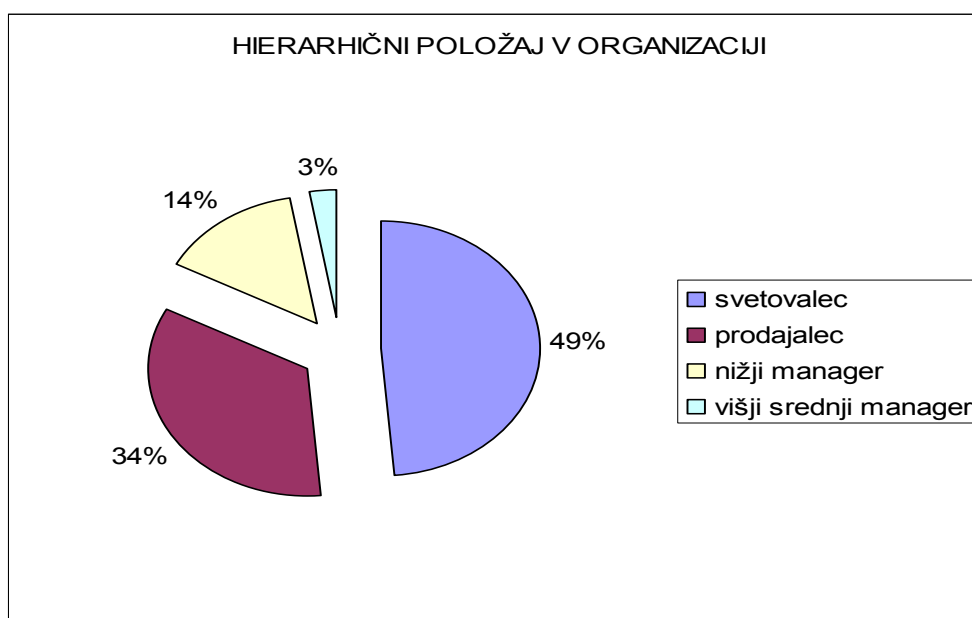


Slika 6: Prikaz števila anketirancev glede na spol (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

V anketi je sodelovalo 23 žensk, kar predstavlja 66 odstotkov, in pa 12 moških, kar predstavlja 34 odstotkov vseh anketirancev.

Zap. št.	Hierarhični položaj anketirancev	Število	Odstotek
1.	svetovalec	17	49 %
2.	prodajalec	12	34 %
3.	nižji manager	5	14 %
4.	višji srednji manager	1	3 %
Skupaj		35	100 %

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na hierarhični položaj

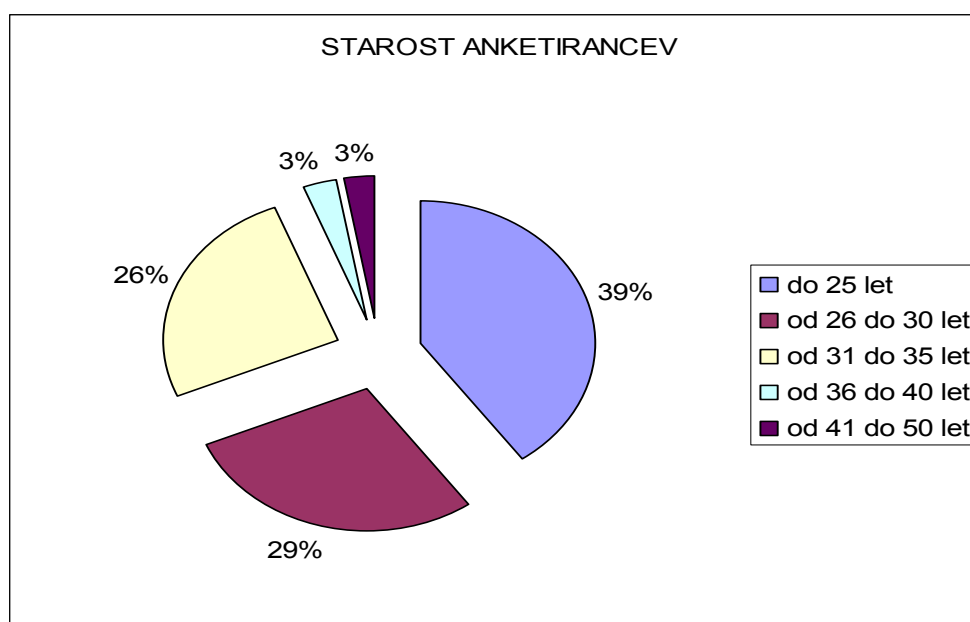


Slika 7: Prikaz hierarhičnega položaja anketirancev (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Glede na hierarhični položaj v organizaciji je 17 zaposlenih svetovalcev, kar predstavlja 49 odstotkov, 12 zaposlenih ima naziv prodajalca, kar je 34 odstotkov. Pet zaposlenih je nižjih managerjev, to predstavlja 14 odstotkov, in en zaposlen ima naziv višji srednji manager, kar predstavlja 3 odstotke od vseh sodelujočih v anketi.

Zap. št.	Starost anketirancev	Število	Odstotek
1.	do 25 let	14	39 %
2.	od 26 do 30 let	10	29 %
3.	od 31 do 35 let	9	26 %
4.	od 36 do 40 let	1	3 %
5.	od 41 do 50 let	1	3 %
Skupaj		35	100 %

Tabela 7: Struktura anketirancev glede na starost

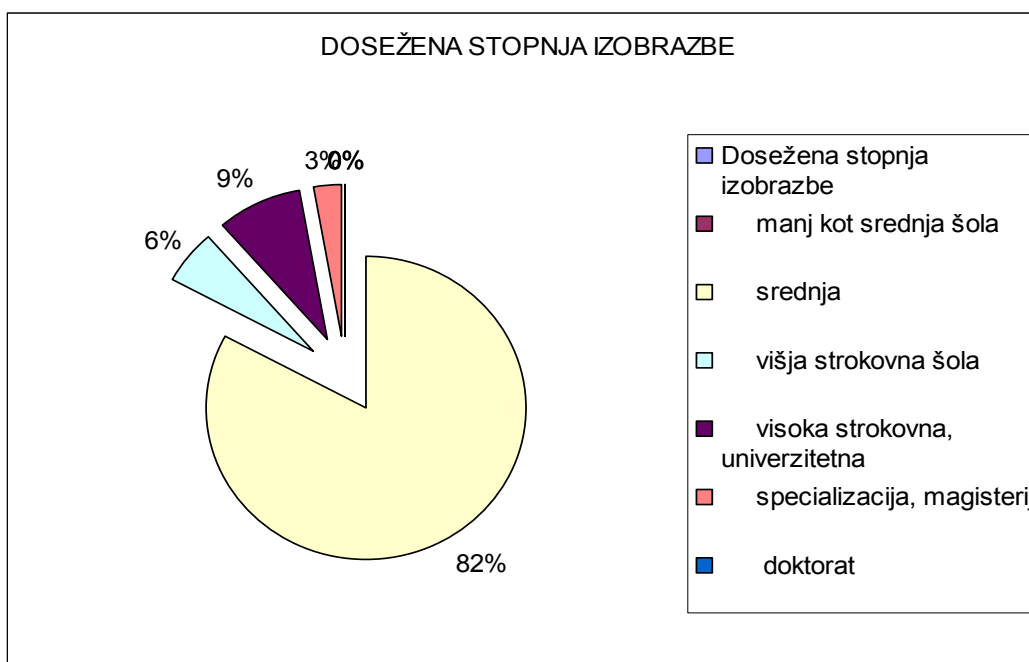


Slika 8: Prikaz starostne strukture anketirancev (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Podjetje Si.mobil d.d. je razmeroma mlado podjetje, kar je posledično razvidno iz tabele starostne strukture anketirancev, ki nam pove, da je 39 odstotkov zaposlenih starih do 25 let. 29 odstotkov je starih med šestindvajsetimi in tridesetimi let. Starih med enaintridesetim in petintridesetim letom je 26 odstotkov, starih med šestintridesetim in štiridesetim letom ter med enainštiridesetim in petdesetim letom pa je vsakih le po 3 odstotke.

Zap. št.	Dosežena stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
1.	manj kot srednja šola	-	-
2.	srednja šola	29	82 %
3.	višja strokovna šola	2	6 %
4.	visoka strokovna, univerzitetna	3	9 %
5.	specializacija, magisterij	1	3 %
6.	doktorat	-	-
Skupaj		35	10 %

Tabela 8: Struktura anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe

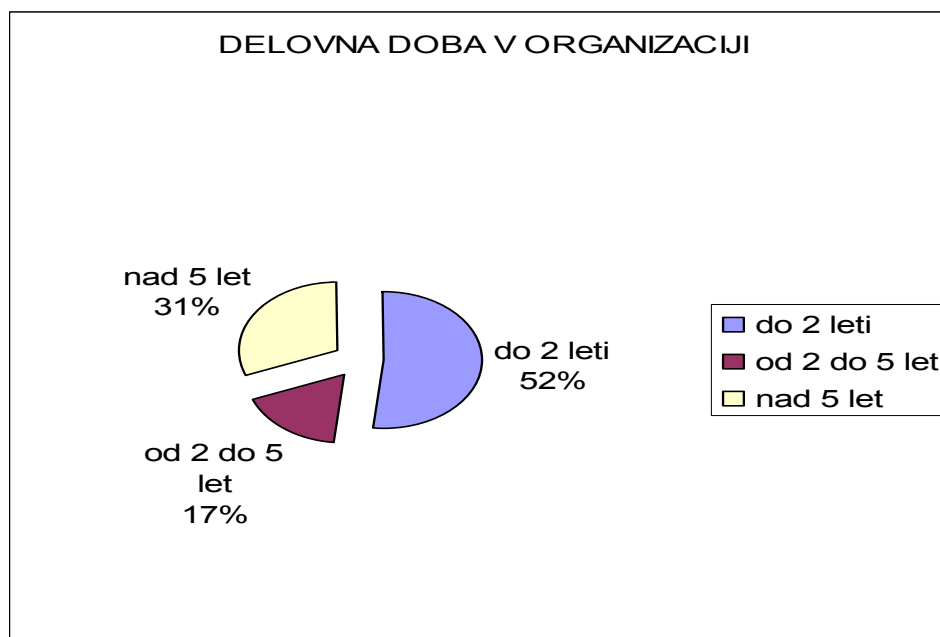


Slika 9: Prikaz strukture anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Pri strukturi dosežene stopnje izobrazbe ima največ 82 odstotkov zaposlenih srednjo šolo. Z 9 odstotki sledijo zaposleni z visokošolsko izobrazbo, 6 odstotkov zaposlenih je z višješolsko izobrazbo, en zaposleni pa ima magisterij, kar predstavlja 3 odstotke dosežene stopnje izobrazbe.

Zap. št.	Delovna doba v organizaciji	Število	Odstotek
1.	do 2 leti	18	52 %
2.	od 2 do 5 let	6	17 %
3.	nad 5 let	11	31 %
Skupaj		35	100 %

Tabela 9: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji



Slika 10: Prikaz strukture anketirancev glede na čas zaposlitve oziroma glede na delovno dobo v podjetju Si.mobil d.d. (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Tako kot smo omenili že pri starosti anketirancev, se podobno odraža to tudi v razporednici, ki nam pove, kolikšno delovno dobo imajo zaposleni v Si.mobilu. Iz razporednice je videti, da imajo največji odstotek, in sicer 52 odstotkov zaposleni, ki so v organizaciji do dveh let. Sledijo jim z 31 odstotki zaposleni, ki so v organizaciji nad pet let in nato še zaposleni, ki so v organizaciji od dveh do pet let, ki imajo 17-odstotni delež.

5.2.2 Analiza rezultatov ankete

Analizo rezultatov ankete smo razdelili na tri sklope, in sicer:

- analizo trditev zadovoljstva pri delu,
- analizo trditev, ki se nanašajo na notranje odnose, strokovno usposobljenost in učenje, motiviranost in zavzetost ter pripadnost organizaciji,
- analizo trditev, ki se nanaša na vodenje.

Pri vsakem sklopu smo analizirali dobljene rezultate in te zaradi lažjega razumevanja in nazornejšega prikaza ponazorili v obliki tabel in grafov.

Za izračun povprečne vrednosti smo uporabili formulo¹:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^h f_i x_i}{n} = \frac{f_1 x_1 + f_2 x_2 + \dots + f_h x_h}{f_1 + f_2 + \dots + f_h}$$

Za primerjavo in boljše razumevanje smo pridobili povprečne vrednosti iz raziskave projekta Siok za leto 2006 (Slovenska organizacijska klima).

Analiza trditvev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu

Trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Si.mobil d.d., kažejo na to, da je le-to praktično v vseh primerih bistveno boljše kot pri slovenskem povprečju 2006, edina izjema je pri trditvi zadovoljstvo z delovnim časom, kjer je povprečna vrednost nekoliko večja pri raziskavi Siok, kot pa pri trditvi, ki jo navajajo zaposleni v Si.mobilu, kar je dokaj presenetljivo. Največja odstopanja ali bolje povedano razkorak se kaže pri oceni treh trditvah, in sicer pri zadovoljstvu s sodelavci, pri zadovoljstvu z neposrednim vodjem in pri zadovoljstvu z vodstvom organizacije, kjer ocene zadovoljstva zaposlenih dejansko odstopajo v primerjavi z ostalimi trditvami.

Iz analize na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da zaposleni zelo zaupajo sodelavcem in neposrednemu vodji, obenem pa imajo zaupanje tudi v vodstvo organizacije, kar menimo, da je zelo dobro, kajti samo zaupanja vredni sodelavci, neposredni vodje in vodstvo organizacije so zagotovilo, da bo organizacija uspešna in je na pravi poti k uspehu in realizaciji zastavljenih ciljev, in le tako lahko uresničuje svojo vizijo in poslanstvo.

¹ Kjer je:

n = vsota pogostnosti (frekvenc) oz. velikosti vzorca

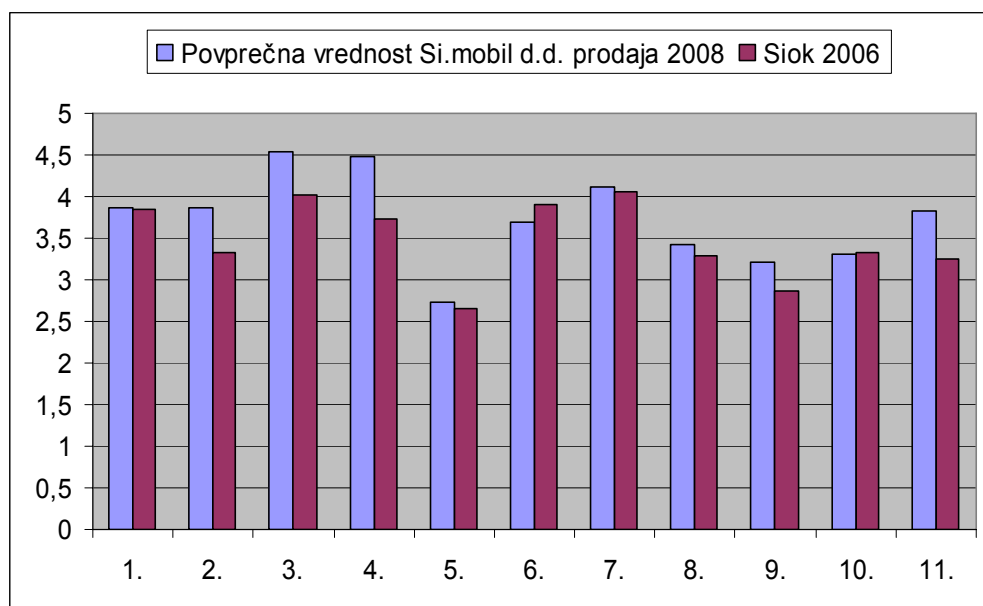
f_i = pogostnost (frekvenca) v razredu ali pogostnost opazovane vrednosti

x_i = sredina razreda ali opazovana vrednost

h = število razredov ali število opazovanih vrednosti

Zap. št.	Zadovoljstvo pri delu	Povprečna vrednost Si.mobil	Siok 2006
1.	Zadovoljstvo z delom	3,86	3,84
2.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,86	3,32
3.	Zadovoljstvo s sodelavci	4,54	4,01
4.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,48	3,73
5.	Zadovoljstvo s plačo	2,74	2,66
6.	Zadovoljstvo z delovnim časom	3,69	3,90
7.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,11	4,06
8.	Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	3,42	3,28
9.	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	3,22	2,86
10.	Zadovoljstvo z možnostjo za izobraževanje	3,31	3,33
11.	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	3,83	3,25

Tabela 10: Prikaz zadovoljstva zaposlenih



Slika 11: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih
(Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Analiza trditev, ki se nanašajo na nekatere druge dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo

Iz razpredelnice je razvidno, da analiza zajema 15 trditev, ki so usmerjene k nekaterim dejavnikom, ki vplivajo na organizacijsko klimo (notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, motiviranost in zavzetost, pripadnost organizaciji). S pomočjo navedenih trditev smo želeli izvedeti od zaposlenih, kateri so tisti dejavniki ter delovni motivi, ki v največji meri pripomorejo k zadostni motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih ter posledično vplivajo na organizacijsko klimo.

Zaposleni so najvišje ocenili trditvi "zaposleni se učimo drug od drugega" in "naše podjetje ima ugled v okolju", kar je glede na to, da je bila anketa izvajana med zaposlenimi v prodaji, razumljivo in pričakovano, saj se morajo zaposleni v prodaji med seboj dopolnjevati in izpopolnjevati v različnih znanjih in veščinah ter postopkih, ter tako enotno nastopati pred strankami.

Podobno lahko trdimo za drugo enako visoko ocenjeno trditev, "naše podjetje ima ugled v okolju", saj je podjetje Si. mobil d.d. eno od najbolj prepoznavnih in cenjenih ter hitro rastočih in družini prijaznih podjetji v Sloveniji.

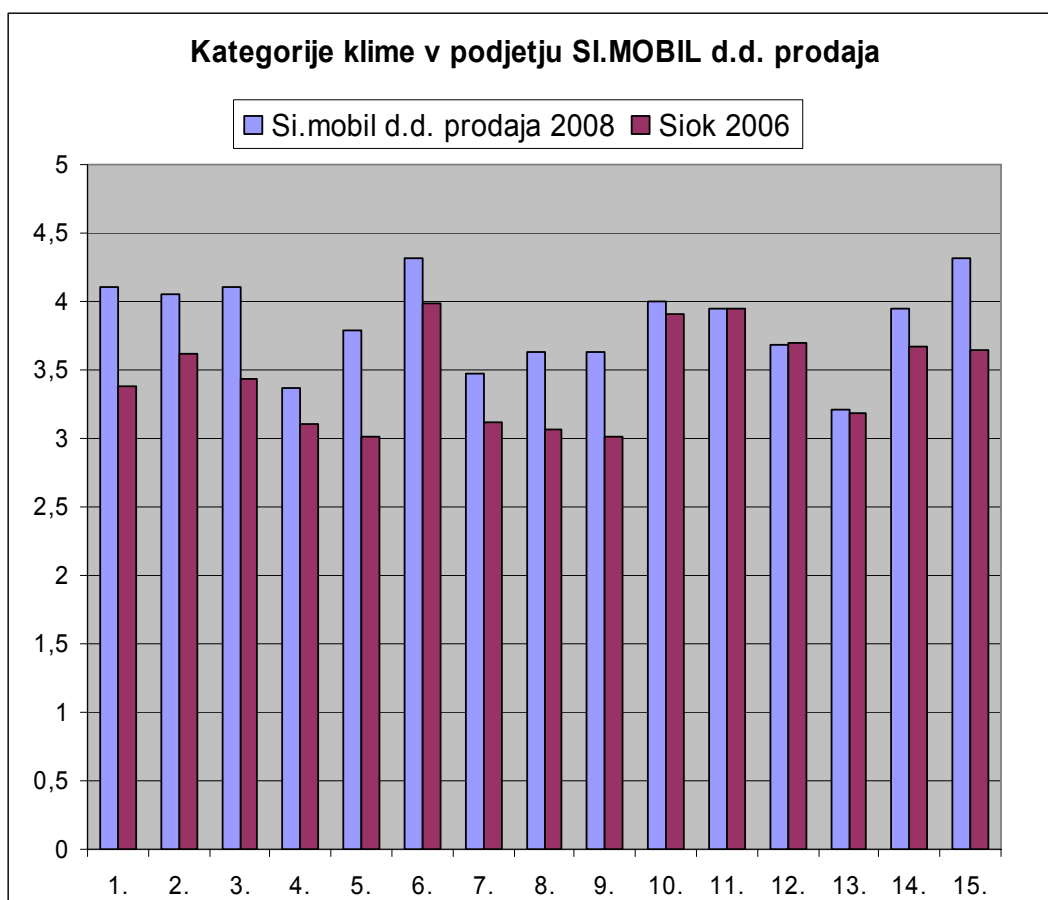
Sledi nekaj trditev, ki sodijo med dobro ocenjene in so še vedno nad slovenskim povprečjem 2006: odnosi med zaposlenimi, cenimo delo svojih sodelavcev, zaposleni med seboj bolj sodelujemo, kot tekmujemo.

Enako oziroma malo slabše ocenjeni, kot je to v slovenskem povprečju, sta trditvi, da so zaposleni pripravljeni na dodatni napor, kadar se to pri delu zahteva, in trditev, da v našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo, kar se nam ne zdi logično oziroma razumljivo glede na dejstvo, da so v prvem sklopu trditev pri zadovoljstvu pri delu z največjo povprečno oceno 4,48 ocenili trditev, da so zadovoljni z neposredno nadrejenim!

Skupna končna povprečna vrednost je v primeru Si.mobil d.d. 3,89, končna povprečna vrednost slovenskega povprečja za leto 2006 pa je 3,45, kar nekoliko odstopa od slovenskega povprečja.

Zap. št.	Kategorije klime (notranji odnosi, učenje, motiviranost, pripadnost)	Povprečna vrednost Si.mobil	Siok 2006
1.	Odnosi med zaposlenimi so dobri	4,10	3,38
2.	V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev	4,05	3,62
3.	V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo	4,10	3,44
4.	Konflikte rešujemo v skupno korist	3,37	3,11
5.	Zaposleni si med seboj zaupajo	3,79	3,01
6.	Zaposleni se učimo drug od drugega	4,32	3,99
7.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	3,47	3,12
8.	Sistem usposabljanja je dober	3,63	3,06
9.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	3,63	3,01
10.	Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo	4,00	3,91
11.	Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	3,95	3,95
12.	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	3,68	3,70
13.	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo	3,21	3,18
14.	Ponosni smo da smo zaposleni v našem podjetju	3,95	3,67
15.	Naše podjetje ima ugled v okolju	4,32	3,65
Skupaj		3,89	3,45

Tabela 11: Analiza trditev, ki se nanašajo na kategorije klime



Slika 12: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z organizacijsko klimo (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

Analiza trditev, ki se nanašajo na vodenje

Pri tej analizi smo želeli ugotoviti, ali vodstvo prodaje in zaposleni med seboj komunicirajo, ali jim vodstvo predstavlja svoje načrte, naloge in ali imajo zaposleni zaupanje v svoje vodstvo. Skratka, ali vodstvo sodeluje s svojimi zaposlenimi z »roko v roki«.

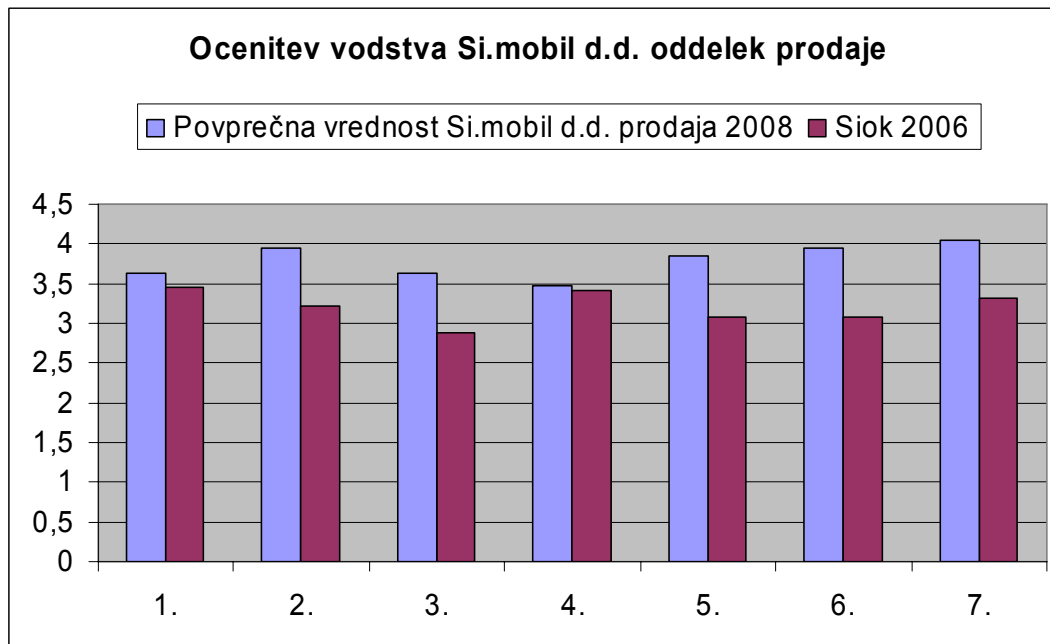
Analiza je pokazala, da kar pet od sedmih ocenjenih trditev pozitivno izstopa oziroma odstopa od slovenskega povprečja za leto 2006. Samo dve ocenjeni trditvi pa ne odstopata od slovenskega povprečja, to sta: vodstvo nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo in trditev, da vodstvo pušča samostojnost pri opravljanju svojega dela.

Iz same analize je razvidno, da zaposleni dobro ocenjujejo vodstvo prodaje, da dobijo povratne informacije o svojem delu ter rezultatih svojega dela in se o vsem tudi pogovorijo z vodstvom na njim razumljiv način.

Vsa omenjena analiza je prikazana v tabeli in grafu.

Zap.št.	Ocenitev vodstva Si.mobil d.d. oddelek prodaja	Povprečna vrednost Si.mobil 2008	Siok 2006
1.	Vodstvo nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	3,63	3,45
2.	Vodstvo se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela	3,95	3,22
3.	Vodstvo sprejema utemeljene pripombe na svoje delo	3,63	2,89
4.	Vodstvo pušča samostojnost pri opravljanju svojega dela	3,47	3,42
5.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	3,84	3,07
6.	Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	3,95	3,07
7.	V našem podjetju se vodstvo in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	4,05	3,31

Tabela 12: Analiza trditev v zvezi z vodenjem



Slika 13: Prikaz strukture odgovorov, ki se nanašajo na vodenje (Vir: Podatki iz ankete, 2008)

6 ZAKLJUČEK

Zavedati se moramo, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je naloga vsake organizacije, da ustvarja klimo, kjer si zaposleni zaupajo in jim je zaupano, da spodbuja izmenjavo idej in znanja, kjer zaposleni niso tekmovalni med seboj, temveč sodelujejo, imajo pozitiven odnos do dela, so zavzeti za svoje delo in jim dejstvo, da so zaposleni v takem podjetju, prinaša ugled v širšem okolju.

Če želimo ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje, moramo organizacijsko klimo izmeriti. Merjenje nam prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri motiviranju zaposlenih, ugotavljanju njihovega zadovoljstva, pri vodenju in posledično pri vnašanju sprememb v način dela ter sodelovanje vseh zaposlenih pri izvajanju glavnih nalog podjetja.

Tega se v podjetju Si.mobil d.d. dobro zavedajo, kar kaže podatek, da so organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih izmerili po metodi Siok v letih 2005, 2006 in 2007 v vseh notranjih organizacijskih enotah. Ena od teh je tudi sektor prodaje, na katerega smo se osredotočili pri izdelavi diplomskega dela.

V diplomskem delu smo proučevali organizacijsko klimo, vplive motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih v sektorju prodaje Si.mobil d.d. in rezultate analize primerjali s slovenskim povprečjem (Siok 2006).

Glede na izsledke analize lahko ugotovimo, da je v podjetju dokaj visok nivo zadovoljstva. Nanj v veliki meri vplivajo nekateri motivacijski dejavniki, predvsem na področju medsebojnih odnosov, stalnosti zaposlitve in zadovoljstva z neposredno nadrejenimi. Navedeno je vsekakor zelo dober pokazatelj, da zaposleni v trgovinah resnično sodelujejo med seboj in z neposredno nadrejenim. Zaposleni so pripravljani na učenje drug od drugega in niso tekmovalni med seboj, temveč sodelujejo, kar je samo še ena potrditev, da se v trgovinah krepi in razvija sodelovalni duh. Obenem imajo zaposleni zaupanje v vodstvo prodaje, kar se kaže v sproščenih, prijateljskih in predvsem enakopravnih pogovorih zaposlenih z vodstvom prodaje, ki zaposlene dobro informira ter hkrati tudi upošteva njihove ideje.

Tako je na podlagi ugotovitev iz empiričnega dela tega dela mogoče sklepati, da je organizacijska klima v sektorju prodaje zelo dobra in v nekaterih segmentih v pozitivnem smislu nekoliko odstopa od izmerjenega slovenskega povprečja.

Edina, ki nekoliko odstopa v negativnem smislu, je ocenjena trditev o zadovoljstvu z delovnim časom. Glede na to, da se sektor prodaje ukvarja s storitveno dejavnostjo, pa to posledično pomeni, da morajo biti zaposleni v skladu z odpiralnim časom trgovin v okviru celotne Slovenije v veliki meri na razpolago strankam podjetja. Navedeno seveda povratno vpliva na zadovoljstvo strank s storitvami podjetja, kar vpliva na uspešnosti podjetja v širšem smislu.

7 LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Bahtijarevič-Šiber, Fikreta (1999): Management ljudskih potenciala, Golden marketing, Zagreb.
- Dimovski, Vlado; Penger, Sandra; Žnidaršič Jana (2003), Sodobni management, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Keenan, Kate (1996): Kako motiviramo, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1996): Ekonomika in organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipovec, Filip (1987): Razvita teorija organizacije, Založba Obzorja, Maribor.
- Maslow, Abraham H. Maslow (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd.
- Možina, Stane (1994): Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, Stane (1998): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Uhan, Stane (1989): Vrednotenje dela, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Uhan, Stane (2000), Vrednotenje dela II, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Poročila, interni dokumenti:

- Motivacijska delavnica podjetja (2007): Fast Forward International d.o.o., Rašica 20, 1315 Velike Lašče.

Spletne strani:

- <http://www.simobil.si>
- <http://intranet.simobil.si>
- <http://moje.delo.si>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Si.mobil – Vodafone, sektor prodaje.

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacija kot proces.....	5
Slika 2: Motivacijska teorija hierarhije potreb Maslowa.....	6
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	7
Slika 4: Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela.....	9
Slika 5: Skupine dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo.....	11
Slika 6: Prikaz števila anketirancev glede na spol.....	25
Slika 7: Prikaz hierarhičnega položaja anketirancev.....	26
Slika 8: Prikaz starostne strukture anketirancev.....	27
Slika 9: Prikaz strukture anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe.....	28
Slika 10: Prikaz strukture anketirancev glede na čas zaposlitve oziroma glede na delovno dobo v podjetju Si.mobil d.d. (Vir: Podatki iz ankete, 2008).....	29
Slika 11: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih.....	32
Slika 12: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z organizacijsko klimo.....	34
Slika 13: Prikaz strukture odgovorov, ki se nanašajo na vodenje.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporabnost hierarhije potreb Maslowa.....	6
Tabela 2: Povezava med Adelferjevimi ERG potrebami, petstopenjsko hierarhijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.....	8
Tabela 3: Tabela pravičnosti po Adamsu.....	10
Tabela 4: Denarni dejavniki motivacije.....	13
Tabela 5: Struktura anketirancev glede na spol.....	25
Tabela 6: Struktura anketirancev glede na hierarhični položaj.....	26
Tabela 7: Struktura anketirancev glede na starost.....	27
Tabela 8: Struktura anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe.....	28
Tabela 9: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji.....	29
Tabela 10: Prikaz zadovoljstva zaposlenih.....	31
Tabela 11: Analiza trditev, ki se nanašajo na kategorije klime.....	33
Tabela 12: Analiza trditev v zvezi z vodenjem.....	35

Spoštovani!

Sem študent Višje strokovne šole B&B v Kranju. Pred mano je le še priprava diplomskega dela. Tema moje diplomske naloge je »**Vpliv motivacije in motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih**«.

Kot pomoč pri svojem raziskovanju sem sestavil anketni vprašalnik, katerega cilj je proučiti vpliv motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene izdelave diplomskega dela.

Prosim vas, da vsako od trditev ocenite ter izrazite občutke vašega osebnega zadovoljstva pri delu s pomočjo rangirne lestvice (**od 1 do 5**). Izpolnjen vprašalnik oddajte v zapečateni ovojnici najpozneje do ponedeljka 04. 02. 2008 na naslov:

Si.Mobil center Kranj
g. Ciril Žontar
Glavni trg 3
4000 Kranj

Za vaše sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

Kranj, 30.1.2008

Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Si.mobil – Vodafone², prodaja

1. Zadovoljstvo pri delu

Vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite ustrezno številko od 1 do 5 glede na sledečo **lestvico**:

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo za izobraževanje	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5

² Prirejeno po vprašalniku za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah, Projekt za primerjalno raziskovanje organizacij, SIOK, leto 2006

2. Ocenite nekatere dejavnike ki vplivajo na organizacijsko klimo po naslednjih merilih

Prosimo vas, da s pomočjo navedene **lestvice** izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve:

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	deloma se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist	1	2	3	4	5
Zaposleni si med seboj zaupajo	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju	1	2	3	4	5
Naše podjetje ima ugled v okolju	1	2	3	4	5

3. Ocenite vodstvo prodaje po teh merilih:

Prosimo vas, da s pomočjo navedene **lestvice** izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve:

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	deloma se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

Vodstvo nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1	2	3	4	5
Vodstvo se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela	1	2	3	4	5
Vodstvo sprejema utemeljene pripombe na svoje delo	1	2	3	4	5
Vodstvo pušča samostojnost pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	1	2	3	4	5
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	1	2	3	4	5
V našem podjetju se vodstvo in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	1	2	3	4	5

4. Splošni podatki o anketirancu

Prosimo vas, obkrožite naslednje podatke:

4.1 Spol:

- a) ženski
- b) moški

4.2 Hierarhični položaj v organizaciji:

- a) svetovalec
- b) prodajalec
- c) samostojni strokovni kader (brez neposredno podrejenih)
- d) nižji manager
- e) srednji manager

4.3 Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 35 let
- d) od 36 do 40 let
- e) od 41 do 50 let
- f) nad 50 let

4.4. Dosežena stopnja izobrazbe:

- a) manj kot srednja šola
- b) srednja
- c) višja strokovna šola
- d) visoka strokovna, univerzitetna
- e) specializacija, magisterij
- f) doktorat

4.5 Delovna doba v organizaciji:

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) nad 5 let

4.6 Skupna delovna doba:.....let