

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH
(diplomsko delo)

Mateja Lešnik

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektor/Lektorica: Mojca Kositer, dipl. prevajalka za angleščino in nemščino

Prevod v tuji jezik: Mojca Kositer, dipl. prevajalka za angleščino in nemščino

POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavam področje ravnanja z zaposlenimi oziroma motiviranja zaposlenih, ki mu pripisujemo vedno večji pomen in je potrebno za doseganje lastnih ciljev ter ciljev podjetja.

Na začetku diplomske naloge podajam teoretično vsebino motiviranja zaposlenih. V poglavju 2.2 Dejavniki motivacije predstavljam dve vrsti motivacijskih dejavnikov, in sicer materialne in nematerialne motivacijske dejavnike. Nato nadaljujem s predstavitvijo motivacijskih teorij, ki sem jih razdelila v dve skupini, in sicer motivacijske teorije po treh sklopih in teorije na osnovi potreb. S predstavitvijo motivacijskih teorij zaključujem teoretični del diplomske naloge in nadaljujem z empiričnim delom naloge.

V empiričnem delu diplomske naloge na začetku predstavljam problem, namen in cilj raziskave. Nato predstavljam populacijo in vzorec naključno anketiranih zaposlenih v podjetju Zavarovalnica Maribor, d.d. (na sedežu podjetja in na lokaciji Tezno). V poglavju 3.4 Delovne hipoteze si postavim pet hipotez, ki jih v nadaljevanju testiram na osnovi rezultatov ankete. S pomočjo rezultatov ugotavljam vpliv motivacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo pripadnost podjetju ter pomen motivacijskih dejavnikov. Preden se lotim četrtega poglavja diplomske naloge, predstavim še pet najpogostejših demotivatorjev, ki so jih omenili naključno anketirani zaposleni v Zavarovalnici Maribor, d.d..

Četrto poglavje diplomske naloge je namenjeno predlogom izboljšav na področju motiviranja zaposlenih za doseganje večje kakovosti dela in zastavljenih ciljev. V tem poglavju predstavljam pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov ter nematerialnih nagrad, ki prav tako vplivajo na motivacijo zaposlenih. K boljši motiviranosti pripomorejo tudi redni letni razgovori, spoznanje, kaj zaposlene demotivira, ter ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, kar predstavljam v nadaljevanju naloge. Pri motiviranju zaposlenih pa ne smemo pozabiti na dobre medsebojne odnose v podjetju in na vodjo oziroma menedžerja, ki igra ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih, s čimer zaključujem četrto poglavje.

Diplomsko nalogo zaključujem s sklepom, do katerega sem prišla med prebiranjem literature in analizo opravljene ankete.

Ključne besede:

Motivacija, motiviranje, nematerialni dejavniki motiviranja, materialni dejavniki motiviranja, nagrajevanje, demotivacija.

ABSTRACT

In my diploma work I discuss the sphere of treating the employees and motivating them respectively, which is given more and more significance and is necessary for achieving one's own aims and the aims of the company.

At the beginning of the work the theoretical content of the employees motivating is presented. In Chapter 2.2 Motivating factors, two types of motivating factors are presented: material and non material motivating factors. In continuation the motivation theories are stated which I divided into two groups, the motivation theories according to three sets and the theories based on the needs. With the motivation theories presentation the theoretical part of the diploma work is concluded and I continue with the empirical part.

At the beginning of the empirical part the problem, purpose and aim of the investigation are stated. After that the population and the sample of the accidentally chosen employees at the headquarters and at the location Tezno of the company Zavarovalnica Maribor, d.d. are shown. In Chapter 3.4 Working suppositions, five hypotheses are set and checked based on the inquiry results. Using the results the influence of the motivation on striving and satisfaction of employees is stated, on their devotion to the company, as well as the importance of motivating factors. After that I indicate the five most frequent demotivation factors, mentioned by the polled employees of Zavarovalnica Maribor.

Chapter 4 contains the proposals how to improve the employees motivation in order to achieve a better work quality and the set aims. In this chapter the significance of

financial and non financial factors and non material rewards is presented, as they also have influence on the employees motivation. A better motivation is also attained by regular annual briefings, the awareness of what is demotivating for the employees, as well as stating and evaluation of the work efficiency, which is presented in the continuation. In the conclusion of the chapter the importance of good relations in the company is emphasized, as well as the key role of the manager for the employees motivation.

The diploma work is ended with the conclusions to which I arrived when reading the quoted literature and analyzing the poll results.

Keywords:

Motivation, motivating, non material motivating factors, material motivating factors, rewards, demotivation.

KAZALO VSEBINE:

1 UVOD	7
1.1 Opredelitev področja in opis problema	7
1.2 Namen, cilj in osnovne trditve	7
1.3 Predpostavke in omejitve	8
1.4 Uporabljene metode raziskovanja.....	8
2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	10
2.1 Opredelitev motivacije.....	10
2.2 Dejavniki motivacije	11
2.2.1 Vrste dejavnikov motivacije	11
2.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije	13
2.2.3 Materialni dejavniki motivacije	14
2.3 Predstavitev motivacijskih teorij po treh sklopih	16
2.3.1 Teorija enakosti.....	16
2.3.2 Teorija pričakovanj	17
2.3.3 Teorija okrepitve	18
2.4 Predstavitev teorij, osnovanih na potrebah.....	19
2.4.1 Teorija človeške motivacije	19
2.4.2 Teorija dveh faktorjev.....	21
2.4.3 Teorija pridobljenih potreb	22
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA ZAVAROVALNICI MARIBOR, D.D.....	24
3.1 Problem, namen in cilj raziskave	24
3.2 Populacija in vzorec anketiranih.....	24
3.2.1 Struktura zaposlenih po spolu	24
3.2.2 Starostna struktura zaposlenih	25
3.2.3 Izobrazbena struktura.....	26
3.2.4 Struktura glede na delovno dobo.....	27
3.2.5 Struktura glede na vrsto zaposlitve	28
3.3 Uporabljene metode in tehnike.....	29
3.4 Delovne hipoteze	29
3.5 Interpretacija rezultatov in testiranje hipotez	30
3.5.1 Primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu glede na to, ali jih nadrejeni motivira ali ne	30

3.5.2 Primerjava motivacije in zavzetosti zaposlenih, ki jih nadrejeni motivira, s tistimi, ki jih nadrejeni ne motivira pri delu.....	32
3.5.3 Primerjava pripadnosti podjetju glede na motiviranost anketirancev s strani nadrejenega.....	34
3.5.4 Primerjava pomena dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu med spoloma	35
3.5.5 Primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu glede na spol.....	36
3.6 Dejavniki, s katerimi demotiviramo zaposlene	37
3.7 Ključne ugotovitve	38
4 PREDLOGI IZBOLJŠAV	40
4.1 Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov motiviranja.....	40
4.2 Nagrajevanje	42
4.2.1 Struktura nagrajevanja	42
4.2.2 Sodobni motivacijski programi.....	43
4.3 Ugotavljanje delovne uspešnosti.....	44
4.3.1 Redni letni razgovori.....	45
4.4 Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	45
4.6 Medsebojni odnosi v podjetju.....	46
4.7 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih.....	47
5 SKLEP	49
6 SEZNAM LITERATURE IN VIROV	51

PRILOGA

KAZALO SLIK:

<i>Slika 1: Preprost model motivacije</i>	<i>11</i>
<i>Slika 2: Motivacijski dejavniki</i>	<i>12</i>
<i>Slika 3: Maslowa hierarhija potreb.....</i>	<i>19</i>

KAZALO TABEL:

<i>Tabela 1: Nematerialni motivacijski dejavniki.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 2: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 3: Struktura zaposlenih po spolu.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 4: Starostna struktura zaposlenih.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 5: Izobrazbena struktura</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 6: Struktura glede na delovno dobo anketiranih</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 7: Struktura glede na vrsto zaposlitve anketiranih.....</i>	<i>28</i>

<i>Tabela 8: Motiviranost s strani nadrejenega</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 9: Sredstva, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 10: Prvih pet demotivatorjev</i>	<i>37</i>

KAZALO GRAFOV:

<i>Graf 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu (v %)</i>	<i>25</i>
<i>Graf 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti (v %)</i>	<i>26</i>
<i>Graf 3: Struktura anketiranih zaposlenih po izobrazbi (v %)</i>	<i>27</i>
<i>Graf 4: Struktura anketiranih zaposlenih po delovni dobi (v %)</i>	<i>28</i>
<i>Graf 5: Struktura anketiranih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve (v %).....</i>	<i>29</i>
<i>Graf 6: Ali vas zna vaš nadrejeni motivirati?</i>	<i>30</i>
<i>Graf 7: Primerjava zadovoljstva z delom med zaposlenimi, ki so motivirani od nadrejenega, in zaposlenimi, ki niso.....</i>	<i>31</i>
<i>Graf 8: Primerjava motivacije in zavzetosti zaposlenih, ki jih nadrejeni motivira, s tistimi, ki jih nadrejeni ne motivira pri delu</i>	<i>33</i>
<i>Graf 9: Primerjava pripadnosti podjetju glede na motiviranost zaposlenih s strani nadrejenega</i>	<i>34</i>
<i>Graf 10: Primerjava pomena dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu, med spoloma</i>	<i>35</i>
<i>Graf 11: Primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu glede na spol.....</i>	<i>36</i>

KAZALO PRILOG:

<i>Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v Zavarovalnici Maribor, d.d., ter pomen dejavnikov na Vašo motivacijo pri delu.....</i>	<i>55</i>
---	-----------

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V diplomski nalogi bom obravnavala področje ravnanja z zaposlenimi oziroma motiviranja zaposlenih, ki je potrebno za doseganje lastnih ciljev in ciljev podjetja.

Večina podjetij se sooča s težavo, kako motivirati zaposlene, da bi bili na svojem delovnem mestu zadovoljnejši in učinkovitejši. Zaposleni imajo različne potrebe in jih zadovoljujejo različne stvari. Nekateri si želijo več prostega časa, drugi več strokovnega znanja in možnost napredovanja, tretji pa si želijo le pohvalo in pošten odnos. Vsak menedžer se mora potruditi in spoznati svoje zaposlene ter jih motivirati z dejavniki, ki vplivajo na njihovo zavzetost in trud pri delu. Univerzalnega recepta ni in kot sem že omenila, vseh ljudi ne motivirajo isti dejavniki. Način motiviranja je treba prilagoditi potrebam in željam posameznika ter potrebam organizacije.

Vedno več zaposlenih je nezadovoljnih na svojem delovnem mestu zaradi:

- slabih medsebojnih odnosov,
- slabih pogojev dela,
- slabega plačila,
- nepoštenosti
- in še mnogih drugih vzrokov.

1.2 Namen, cilj in osnovne trditve

Namen

Namen diplomske naloge je predstaviti pomen motivacije za podjetje in kako motivirati zaposlene, da bodo pri delu učinkovitejši. V diplomski nalogi bom predstavila primer iz prakse, in sicer bom analizirala anketo, opravljeno v podjetju Zavarovalnica Maribor, d.d., ter na osnovi analize predlagala izboljšave oziroma spremembe na področju motiviranja zaposlenih. Za temo motiviranja sem se odločila, ker menim, da se premalo zavedamo pomena motiviranja zaposlenih za uspešno poslovanje organizacije.

Cilj

Cilji diplomske naloge so:

- opredeliti motivacijo,
- predstaviti dejavnike motivacije in motivacijske teorije,
- opredeliti pomen motivacije, cilje in načine motiviranja zaposlenih,
- predstaviti vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Zavarovalnica Maribor, d.d.,
- pripraviti in predstaviti predloge izboljšav, ki bi lahko pripomogli k večji motivaciji zaposlenih.

Osnovne trditve:

- motiviranost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja
- motivacija je potrebna za zadovoljitev potreb
- motivirani zaposleni so bolj zadovoljni in uspešni na svojem delovnem mestu
- zaposlene v veliki meri motivirajo tudi nematerialne nagrade
- vsak menedžer mora znati motivirati svoje zaposlene

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Za vsako organizacijo so motivirani zaposleni pomembni, saj je prihodnost vsake uspešne organizacije, ne glede na velikost, v zaposlenih.
- Zaradi vedno večje konkurence na trgu pomen motiviranja narašča.

Omejitve

Pri izdelavi praktičnega dela diplomske naloge se bom omejila na motiviranje zaposlenih v podjetju Zavarovalnica Maribor, d.d., in sicer na zaposlene, ki opravljajo delo na sedežu podjetja in na lokaciji Tezno.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Diplomska naloga je v grobem razdeljena na dva dela, teoretični in empirični. Teoretični del je namenjen predstavitvi teorije motivacije zaposlenih. Najprej bom

predstavila dejavnike motivacije in motivacijske teorije, s pomočjo strokovne domače in tuje literature (v papirni in elektronski obliki), navedene v seznamu literature.

Drugi del diplomske nalog predstavlja empiričnemu del. Z anketo (za pomoč sem uporabila anketo, ki se je izvajala v okviru projekta SiOK, in jo nekoliko dodelala), ki sem jo izvedla med zaposlenimi v podjetju Zavarovalnica Maribor, d.d., sem ugotavljala vpliv motivacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo pripadnost podjetju, pomen motivacijskih dejavnikov. Rezultate ankete sem analizirala, v diplomski nalogi pa jih prikazala tabelarično in grafično (s pomočjo programa Excel). Na osnovi rezultatov ankete bom predlagala izboljšave oziroma spremembe na področju motiviranja zaposlenih v Zavarovalnici Maribor, d.d.

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev motivacije

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih znanjih in sposobnostih delajo. Ljudje brez motivacije ne bi bili aktivni, tako pa ne bi zadovoljili svojih potreb. Motivacija za delo je pomembna tako za zaposlene kot tudi za organizacijo, v kateri ti ljudje delajo. Ta vrsta motivacije pripomore k temu, da ljudje na delu zadovoljujejo svoje potrebe, prav tako pa tudi potrebe organizacije, v kateri so zaposleni« (Lipičnik, 1998, str. 184).

Cilji posameznika so posledica njegovih želj in potreb. Če želi potrebe zadovoljiti, mora v to vložiti delo in trud (Uhan, 2000).

Za zadovoljitev potreb mora vsak posameznik delati. Potrebe zadovolji z delom ali s pridobljenimi sredstvi. Ljudje smo motivirani za tiste stvari, s katerimi lahko zadovoljimo svoje potrebe (Rozman, 1996). Torej, če smo žejni, bomo motivirani, da dobimo pijačo, s katero bomo zadovoljili potrebo po žejni.

Stopnja motiviranosti zaposlenih v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo učinkovitost in delovanje, kar pa dolgoročno vpliva na usposobljenost zaposlenih za delo in na organizacijo delovnega procesa.

Osnovni elementi motiviranja so (glej Sliko 1):

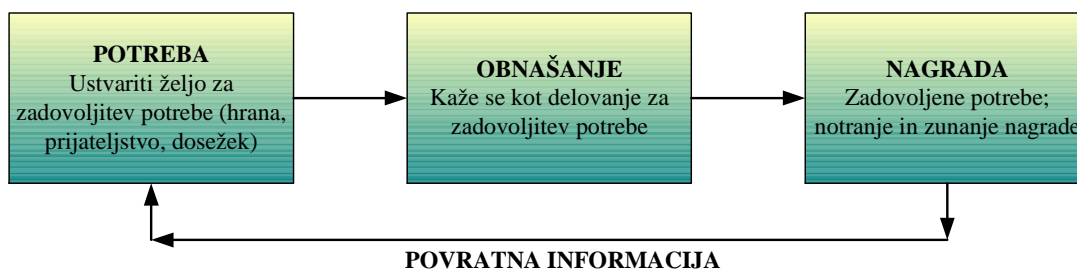
Potreba, motivacijsko vedenje (obnašanje) in motivacijski cilj (nagrada).

»Potreba je telesno ali duševno stanje pomanjkanja. Lahko gre za pomanjkanje snovi ali pa za pomanjkanje ustreznih informacij.

Motivacijsko vedenje (obnašanje) je dejavnost, ki so jo vzpodbudile potrebe in je usmerjena k ciljem, s katerimi bomo potrebe zadovoljili. Ustrezno motivacijsko vedenje privede do zadovoljitve potrebe.

Motivacijski cilj (nagrada) je dejavnost, oseba ali stvar, s katero zadovoljimo potrebo»
(Oman-Fende, 2007).

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: Daft, 1998, str. 403

Slika 1 nam pove, da imajo ljudje potrebe (po hrani, prijateljstvu, dosežkih, denarju itd). To se izrazi kot notranja napetost. Le-ta motivira določeno obnašanje, s katerim želi človek zadovoljiti to potrebo do stopnje, ko je nagrajen, v smislu, da je potreba zadovoljena. Za vsako človekovo aktivnost obstajajo vzrok, potreba in povod oziroma neki cilj, ki ga namerava z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči.

2.2 Dejavniki motivacije

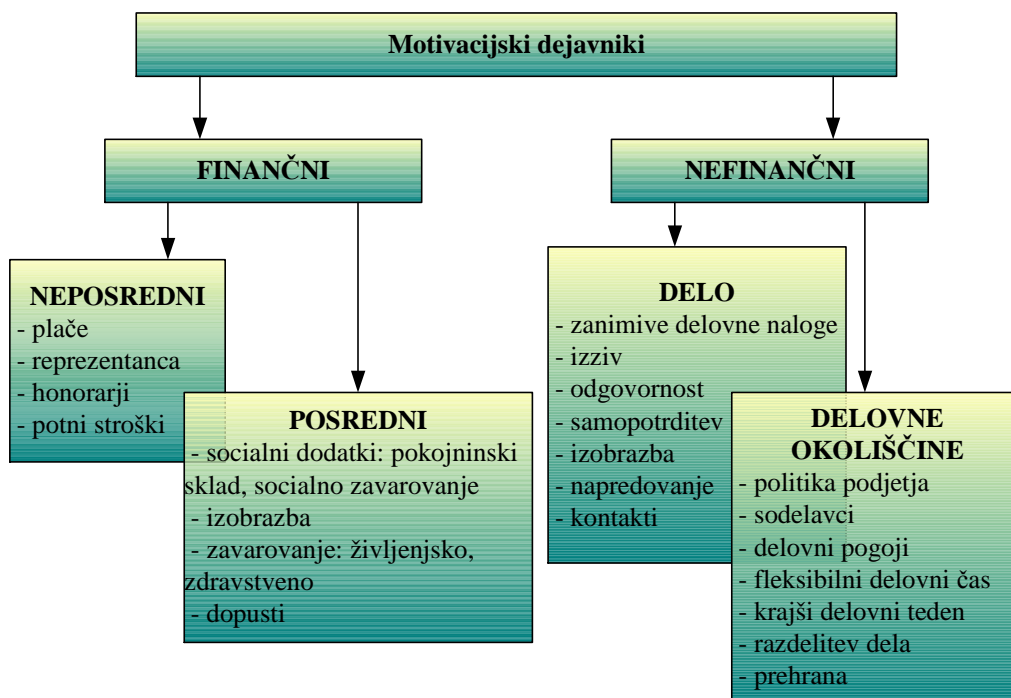
»Obstajajo različna sredstva ali dejavniki motiviranja – zunanje ali notranje spodbude k delu. Od teh je najmočnejša in najbolj razširjena materialna spodbuda, vendar ne gre zanemariti tudi drugih. Posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb tudi spodbude, kot so na primer: priznanja, promocije, odlikovanja, samostojnost, osebni razvoj itd.. Pomembno je, da pri motivacijskih dejavnikih ločimo tiste, ki neposredno motivirajo, od tistih, ki posredno spodbujajo k delovanju aktivnosti«
(Gorjan, 2004, str. 21).

2.2.1 Vrste dejavnikov motivacije

Dejavnike motivacije delimo na:

- Materialne oziroma finančne in
- Nematerialne oziroma nefinančne.

Slika 2: Motivacijski dejavniki



Vir: Gorjan, 2004, str. 22

Iz Slike 2 je razvidna delitev motivacijskih dejavnikov na finančne in nefinančne. Finančni dejavniki se delijo na neposredne in posredne finančne dejavnike. Prav tako so razdeljeni nefinančni dejavniki, ki pa se delijo na tiste dejavnike, ki se nanašajo na delo, in tiste, ki se nanašajo na delovne okoliščine. Povsod so navedeni tudi primeri.

Motivacije so praviloma nestandardizirane. Tako kot se ljudje med seboj razlikujemo, tako tudi na različne ljudi vplivajo različni motivacijski dejavniki.

Izmed številnih dejavnikov, ki vplivajo na delovno motivacijo zaposlenega, poudarja Lipičnik (1998, str. 162, 163) naslednje:

- Razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Zato nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izziv.
- Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.

- Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

2.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Motivacija posameznika za delo je sorazmerna s številom različnih potreb, ki jih lahko z njim zadovoljimo. Več različnih potreb ko lahko z delom zadovoljimo, bolj bomo za delo motivirani.

Ljudje želijo z delom zadovoljiti čim več potreb (materialnih in nematerialnih). Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu (Bahtijarevič-Šiber, 1999).

V Tabeli 1 so prikazani najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki.

Tabela 1: Nematerialni motivacijski dejavniki

DEJAVNIKI	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
Zanimivo delo	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je treba ponuditi delo, ki bo polno izzivov, in rezultati bodo zelo dobri.
Pohvala	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. To bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
Odnosi	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupini občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.
Vsebina dela	Delo, pri katerem lahko posameznik uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste, ki se mu zdi zanimivo.
Samostojnost pri delu	Pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
Vodenje in organizacija dela	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim, izvajajo ohlapen nadzor, jim dajejo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.

Delovni pogoji	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.
Stalnost in varnost zaposlitve	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz in strukturnih sprememb v gospodarstvu.
Napredovanje	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
Cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela	Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.
Delovna klima	Če bodo zaposleni delali v okolju, kjer se bodo počutil sproščeno, zadovoljno, bodo kreativni in se bodo bolj potrudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vir: Hemingway, 1991, str. 20, 21; Jurman, 1981, str. 51; Možina et al., 1998, str. 155, 156.

V Tabeli 1 so navedeni nematerialni motivacijski dejavniki. Ti dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo ti zadovoljni s plačo.

Na motivacijo zaposlenih za delo ima še vedno največji vpliv osebni dohodek oziroma plača. Na ljudi v različnem obdobju in okolju vplivajo različni motivatorji, zato je pomembno, da ugotovimo, s katerimi motivacijskimi dejavniki bomo v danem času in okolju najbolj motivirali zaposlene. S pravim načinom motivacije bomo vplivali na zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolj kakovostno in zavzeto (Uhan, 1989).

2.2.3 Materialni dejavniki motivacije

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje plača – denar. Veliko ljudi je še vedno mnenja, da je denar edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da ni tako. Osebni dohodek zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot

motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000), vendar le takrat, kadar so merila jasno postavljena in osebni dohodek pravično razdeljen.

Denarna nagrada deluje kot motivator, dokler ne postane stalna. Hitro pa se lahko zgodi, da postane nagrajevanje demotivator, sploh v primerih, ko ni odvisno od vloženega napora in odgovornosti, ki ga delo zahteva. Kadar je denarna nagrada odvisna od napora in odgovornosti zaposlenega, bo zaposleni vlagal v delo trud. Vendar moramo vedeti, da sama nagrada ne poveča produktivnosti in ne vpliva na delo zaposlenih kot motivator, če so v podjetju slabi medsebojni odnosi. Če želimo zaposlene motivirati, se moramo zavedati, da denar ni dovolj. Vedno bolj pomembni postajajo nematerialni motivacijski dejavniki (dobri medsebojni odnosi, delovni pogoji, pohvala in drugo).

Tabela 2: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

		NEPOSREDNI MATERIALNI OZ. DENARNI PRIHODKI	POSREDNI MATERIALNI PRIHODEK
N I V O	P O S A M E Z N I K	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plača ➤ Bonusi in nagrade ➤ Dodatki za inovacije in ustvarjalnost ➤ Dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika ➤ Ostale spodbude (bonusi) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Šolnine ➤ Izobraževalna potovanja ➤ Specializacije ➤ Plačana odsotnost z dela in dela prosti dnevi ➤ Službeno vozilo ➤ Menedžerske ugodnosti
	P O D J E T J E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dodatki, vezani na rezultate in dobiček organizacije oziroma podjetja ➤ Delež od dobička podjetja ➤ Delež v lastništvu podjetja (distribucija delnic) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pokojninsko zavarovanje ➤ Zdravstvena zaščita ➤ Življenjsko zavarovanje ➤ Prispevki za primer nezaposlenosti ➤ Plačan letni dopust ➤ Regres in »božičnica« ➤ Skrb za otroke, starostnike,..

Vir: Gorjan, 2004, str. 24

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnega dohodka še nagrade, premije, bonuse in dodatke. Razdelimo jih v dve veliki skupini finančnih nadomestil za delo, in sicer (glej Tabela 2):

- *neposredni materialni oziroma denarni prihodki*, ki jih dobijo zaposleni v denarni obliki, in

- *posredni materialni prihodki*, ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ne dobijo v denarni obliki (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613, 614).

2.3 Predstavitev motivacijskih teorij po treh sklopih

Moderne motivacijske teorije lahko najbolj nazorno predstavimo s preprostim modelom motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi, in sicer potreba, obnašanje in nagrada (glej Sliko 1). Razdelimo jih lahko v tri skupine, in sicer (Daft et al., 2001):

- skupino teorij vsebine (usmerjene so na potrebe, poudarjajo človekove potrebe v podjetju z namenom, da bi menedžerji znali te potrebe zadovoljiti)
- skupino teorij procesov (usmerjajo obnašanje, poudarek je na tem, da zaposleni iščejo nagrade v delovnem okolju) in
- skupino teorij okrepitve (poudarek je na učenju primernega obnašanja zaposlenih na delovnem mestu).

2.3.1 Teorija enakosti

V skladu z Adamsovo teorijo enakosti sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija v primerjavi z drugimi zaposlenimi enakopravno obravnava (DuBrin, 2002).

Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno toliko vrednosti, kolikšno so ji dali s svojim vloženim naporom. Če se ravnotežje med dajanjem in sprejemanjem poruši, si zaposleni znova želi vzpostaviti ravnotežje oziroma bo občutek neenakosti skušal zmanjšati na različne načine (Lipičnik, 1998, str. 172, 173):

- oviral bo delovni proces,
- zmanjševal bo intenziteto dela,
- zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek,
- predčasno bo prekinil delo ali povečal odsotnost z dela,
- skušal bo prepričati ostale zaposlene, naj se pri delu manj trudijo.

Mnenje, kaj naj bi bilo za človeka ustrezno ravnotežje, si človek ustvari na osnovi primerjanja in stanja na trgu. Za primerjavo vzame predvsem sodelavce, prijatelje in partnerje. Pod vložke sodijo zraven vložnega truda tudi izobrazba, izkušnje, starost, zvestoba in pripadnost podjetju, strokovno izpopolnjevanje, prilagodljivost.. Prejemki pa vključujejo plačo, ugodnosti, število podrejenih, naziv, delovne naloge, dopust, pohvale, priznanja, stimulacijo, napredovanje.

Kot je bilo že omenjeno, ljudje tehtajo med vložki in prejemki. Ker na prejemke nimajo vpliva, medtem ko ga na vložke imajo, bodo v primeru, da ni ravnovesja, postali nemotivirani za delo in zmanjšali vložek v delo.

2.3.2 Teorija pričakovanj

Teorijo je razvil Victor H. Vroom, razširila in izpopolnila pa sta jo še Porter in Lawler. Vroom predpostavlja, da so se ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da so pripravljeni spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik, 1998). Ljudje bodo motivirani, če verjamejo, da jih bo vloženi napor pripeljal do dobro opravljenega dela, to pa do zastavljenega cilja. Moč motivacije je odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka zelena posledica.

Teorijo pričakovanj sestavljajo trije elementi, ki odločajo, ali bo človek motiviran ali ne. Vsi trije elementi morajo imeti pozitivno vrednost. Ti elementi so (Millar, 1999, str. 2):

- *Pričakovanje*, ki se nanaša na posameznikovo mnenje o svojih sposobnostih za izvršitev naloge (verjeti mora v svoje sposobnosti in da se bo njegov trud pretvoril v uspešno delovanje, ki ga bo pripeljalo do zastavljenega cilja).
- *Prepričanje* posameznika – opisuje, da bo njegovo uspešno delovanje vodilo k rezultatom, ki bodo nagrajeni. Nagrade so lahko v obliki zunanjih nagrad (denar, dodatni dela prosti dnevi, napredovanje) ali pa notranjih (občutek zadovoljstva, ko posameznik opravi delo uspešno).
- *Valenca* - njegovo bistvo je v posameznikovem vrednotenju nagrade, ki jo bo prejel za opravljeno delo. Če nagrada nima nobene percepirane vrednosti za človeka, ta ne bo motiviran za delovanje.

2.3.3 Teorija okrepitve

Teorija okrepitve obravnava odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami. Menedžer želi doseči, da se ustrezno obnašanje na delovnem mestu obdrži in ponavlja, neustrezno obnašanje pa se ne ponovi nikoli več (Daft et al., 2003).

Teorija okrepitve se ne ukvarja s posameznikovimi potrebami, temveč z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki bi preprečevale neželeno vedenje. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili in ponavljali isto vedenje, če jim je to v preteklosti prineslo ugodne posledice, in se določenemu vedenju izogibali, če so bile zaradi njega posledice neprijetne.

Menedžer lahko vpliva na posameznikovo obnašanje z različnimi orodji. Ta orodja so (Krstić Florjanič, 2004):

- Pozitivna okrepitev – z njo želimo doseči, da se ustrezno vedenje ponavlja. To dosežemo z vpeljavo pozitivnih posledic za ustrezno vedenje. Pozitivne posledice so v obliki nagrad in priznanj. Z uporabo pozitivne okrepitve se poveča možnost ponavljanja želenega vedenja.
- Negativna okrepitev – pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje ustrezno.
- Kazen – kadar pride do neustreznega vedenja, se to kaznuje. S kaznijo skušamo preprečiti ponavljanje neustreznega vedenja, vendar pa ne vzpodbujamo ustreznega vedenja.
- Ugašanje – s pomočjo tega orodja prezremo vsako vedenje in ga ne nagradimo in prav tako ne kaznujemo, pač pa ga ignoriramo, da bi lahko samo ugasnilo. Na primer: napadalnost pogosto izgine, če jo ignoriramo.

Pohvala naj bi imela večjo moč kot kritika, zato je lažje usmerjati vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih okrepitev – nagrajevanja ustreznega vedenja namesto kaznovanja neustreznega.

2.4 Predstavitev teorij, osnovanih na potrebah

2.4.1 Teorija človeške motivacije

Avtor teorije človeške motivacije je Abraham Maslow. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi določene skupine potreb. Človek je za doseg cilja pripravljen vložiti napor, ki mu bo pomagal zadovoljiti potrebe. Človekove potrebe je Maslow videl na različnih ravneh. Razporejene so v hierarhijo glede na njihovo relativno pomembnost. Delijo se na *potrebe nižjega in višjega reda*.

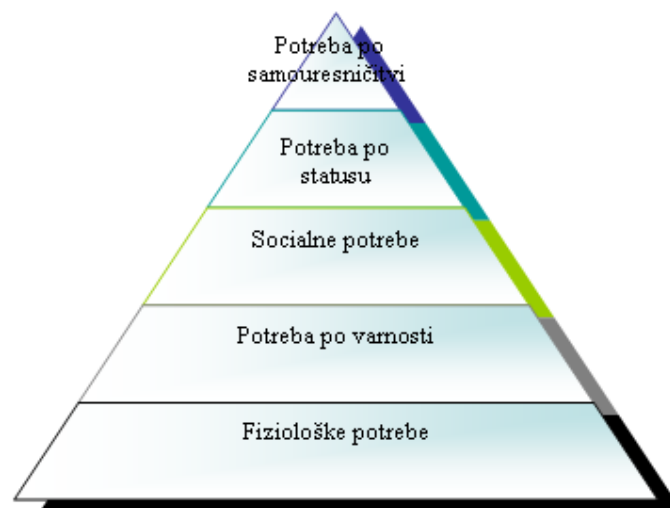
Potrebe nižjega reda so:

- Fiziološke potrebe: hrana, pijača, dihanje...
- Potreba po varnosti: varnost zaposlitve, ustrezne delovne razmere...
- Socialne potrebe: po pripadnosti, ljubezni, komunikaciji...

Potrebe višjega reda so:

- Potreba po statusu ali spoštovanju: priznanje, moč, svoboda, spoštovanje...
- Potreba po samouresničevanju: potrebe po smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom, po razvijanju lastne osebnosti, po razvoju individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu.

Slika 3: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Hodgetts, 1998, str. 132

Fiziološke potrebe

Temeljne človekove potrebe so fiziološke potrebe, ki so najmočnejše, zato jih je Maslow postavil na dno piramide. Dokler ne zadovoljimo teh potreb, drugih praktično nimamo oziroma jih ne občutimo. V trenutku, ko so te potrebe primerno zadovoljene, izgubijo motivacijsko moč in postanemo motivirani za zadovoljitev naslednje potrebe (potrebe po varnosti, nato socialne potrebe itd.). Fiziološke potrebe se bodo ponovno pojavile, če ne bodo zadovoljene.

Potreba po varnosti

Ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se pojavijo nove, in sicer potrebe po varnosti. V tem primeru je za človeka najpomembnejše zadovoljiti te potrebe in zgodi se lahko, da se na zadovoljevanje potrebe po varnosti osredotoči v tolikšni meri, da pozabi na fiziološke potrebe. Potreba po varnosti se lahko izraža tudi kot želja po stalni zaposlitvi, potreba po varčevanju in različnih vrstah zavarovanj. Potreba po varnosti je drugače izrazito aktivna sila le v izrednih razmerah, kot so vojne, naravne katastrofe, bolezni in podobno.

Potreba po pripadnosti in ljubezni

Ko so fiziološke potrebe in potreba po varnosti zadovoljene, pride v ospredje potreba po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti. Človek ponovno skuša na vsak način doseči svoj novi cilj in ponovno se lahko zgodi, da pozabi, da je bil nekoč lačen in žejen ter da je gledal na ljubezen, pripadnost in naklonjenost kot na nepomembno potrebo oziroma te potrebe sploh ni čutil.

Potreba po ljubezni in pripadnosti se človeku pokaže tudi v obliki pogrešanja prijateljev in družine. Zadovoljevanje potrebe po ljubezni se, kot pravi Maslow (1941), izvaja z dajanjem in prejemanjem ljubezni.

Potreba po ugledu/statusu

V družbi imajo vsi ljudje potrebe in željo po visokem mnenju o sebi, potrebo po samospoštovanju in da so spoštovani. Te potrebe lahko razdelimo v dve skupini. V prvo uvrščamo željo po moči, sposobnosti, dosežkih, svobodi in neodvisnosti. V drugo skupino pa sodi želja po prestižu, statusu, imetju, slavi, priznanjih, pozornosti in prevladi.

Če so te potrebe zadovoljene, se oseba počuti cenjena, koristna, samozavestna, močna in potrebna. V nasprotnem primeru pa ima človek občutek manjvrednosti, šibkosti in nekoristnosti, zaradi česar je brezvoljen.

Potreba po samouresničitvi

Ko so zadovoljene vse prej naštete potrebe, se pri ljudeh pojavi nova potreba, in sicer potreba po samouresničitvi. Ta potreba se pojavi, če človek ne opravlja dela, ki ga izpopolnjuje in zadovoljuje. Je želja, da uresniči in izkoristi svoje potenciale, da postane vse, kar je sposoben postati.

Menedžerji bi morali v skladu z Maslowo teorijo ustvariti klimo, v kateri bi lahko delavci razvijali svoje potenciale. Ustrezne razmere bi tako zagotovili z večjo samostojnostjo zaposlenih, z večjo raznolikostjo dela, odgovornostjo, ki bi ljudem pomagala na poti k uresničevanju potreb višjega reda. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do frustracije zaposlenih, ki bi povzročila znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih in umik iz organizacije (Wahba in Bridowell, 1987).

2.4.2 Teorija dveh faktorjev

Na podlagi Herzbergovih raziskav vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo pri delu drugi dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Eni dejavniki predvsem motivirajo, medtem ko drugi vzdržujejo raven zadovoljstva. Odsotnost prvih *ne* povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa *ne* povečuje zadovoljstva. Prve je poimenoval motivatorji, druge pa higieniki. »Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo« (Možina et al., 2002, 180-181).

Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Motivatorji so:

zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, uspeh, samostojnost, osebni razvoj in napredovanje ter strokovni razvoj. Omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vloženi napor in storilnost (Armstrong, 1996).

Higieniki pa vplivajo na nezadovoljstvo. Higieniki so:

plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medsebojni odnosi, politika podjetja. To so zunanji dejavniki in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Prisotnost higienikov preprečuje padec storilnosti delavcev oziroma vzdržuje obstoječo raven storilnosti. Njihova odsotnost pa povzroča nezadovoljstvo pri delu.

Ni dovolj, da delavcem zagotovimo dobro plačo za opravljeno delo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo in podobno. Za večjo motivacijo pri delu jim je prav tako treba priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel svojega dela in da so pri delu samostojni.

»Herzberg je higienike in motivatorje ločeval tudi po dolžini časovnega obdobja, znotraj katerega neki higienik oziroma motivator usmerja vedenje posameznika. Trdil je, da lahko povišanje plače nekoga zadovolji za 30 dni, vendar ko to obdobje preteče, zopet začne pričakovati naslednje povišanje plače. V nasprotju s higieniki naj bi motivatorji imeli daljše časovno obdobje vpliva na motivacijo za delo zaposlenega, to pa je seveda odvisno tudi od vsakega posameznika in dejavnikov okolja« (Krstić Florjanič, 2004, str. 12).

Teorija dveh faktorjev je uspela omajati prepričanje menedžerjev, da je denar vedno primarni motivator, prav tako pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela. Po drugi strani pa je njena slaba stran dejstvo, da ne priznava razlik med posamezniki in pomembnosti nekaterih higienikov (Salanick in Pfeffer, 1977).

Herzbergova teorija predstavlja enega najpomembnejših prispevkov k razumevanju delovne motivacije, obenem pa je to tudi prvi poskus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Salanick & Pfeffer, 1977).

2.4.3 Teorija pridobljenih potreb

Teorijo pridobljenih potreb je razvil David McClelland, govori pa o tem, da so določene potrebe pridobljene ali priučene skozi življenjske izkušnje. Na njihov razvoj vplivajo

kulturni dejavniki, med katere spadajo tudi vpliv televizije, družina in družba. McClellandova teorija obravnava (Daft et al., 2001, str. 416):

- *Potrebo po dosežkih*: je želja po opravljanju in obvladovanju zahtevnih nalog, biti boljši od drugih, biti sposoben urediti težke naloge in si zagotoviti visok standard uspešnosti. Ljudje s to potrebo razmišljajo o tem, kako določeno delo opraviti bolje, kako bi napredovali. Denarne nagrade jih zanimajo predvsem kot povratna informacija o njihovi uspešnosti in dosežkih. Zastavljajo si težke, a realne cilje.
- *Potrebo po sodelovanju*: posameznik se izogiba konfliktnim situacijam in se trudi vzpostaviti dobre medosebne odnose in prijateljstva.
- *Potrebo po moči*: je želja po vplivanju na druge in nadzoru nad njimi, pa tudi biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi, ter želja po ugledu. Je primarni motivator menedžerjev.

Po McClellandu so življenjske izkušnje tiste, ki določijo, ali bo človek pridobil potrebo po dosežkih, sodelovanju in po moči, ali ne (Daft et al., 2001).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA ZAVAROVALNICI MARIBOR, D.D.

3.1 Problem, namen in cilj raziskave

Kot sem omenila že v teoretičnem delu diplomske naloge, se danes vedno več menedžerjev sprašuje, kako motivirati zaposlene. Motivacija zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost in kakovost opravljenega dela, zato je pomembno vedeti, kako jih lahko motiviramo, kaj vpliva na njihovo motiviranost za delo in kaj jih demotivira.

V tem delu diplomske naloge bom skušala potrditi teoretična izhodišča o motivaciji z empiričnimi dokazi na primeru podjetja, kjer sem izvedla anketo. Z anketo sem skušala predvsem ugotoviti, ali so zaposleni v Zavarovalnici Maribor, d.d., motivirani od nadrejenega, kaj jih motivira, kaj demotivira, ali so zadovoljni z zaposlitvijo, kakšna je njihova zavzetost in pripadnost podjetju.

Na koncu naloge bom podala predloge za izboljšanje motiviranja zaposlenih in posledično za izboljšanje oziroma povečanje storilnosti zaposlenih.

3.2 Populacija in vzorec anketiranih

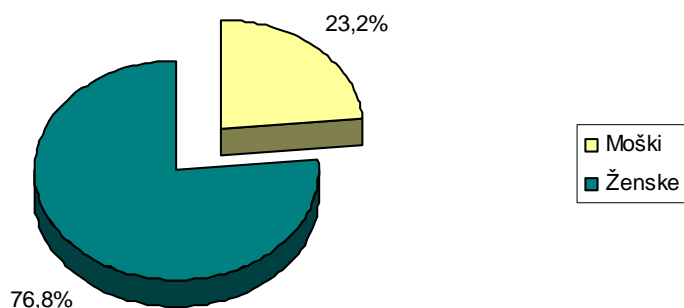
3.2.1 Struktura zaposlenih po spolu

Vprašalnike, ki sem jih razdelila 80 naključnim zaposlenim v Zavarovalnici Maribor, d.d., je vrnilo 56 zaposlenih. Od tega je bilo 43 oseb ženskega spola in 13 oseb moškega spola, kar prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Struktura zaposlenih po spolu

<i>Spol</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Odstotek</i>
Moški	13	23,2%
Ženske	43	76,8%

Graf 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu (v %)



Graf 1 nam prikazuje delež zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, po spolu. 76,8% oseb, ki so vrnile vprašalnik, je ženskega spola, 23,2% pa moškega spola, kar je pričakovano, saj je v podjetju zaposlenih več žensk kot moških.

3.2.2 Starostna struktura zaposlenih

V anketi sem razdelila zaposlene po starosti v tri starostne skupine (glej Tabelo 4):

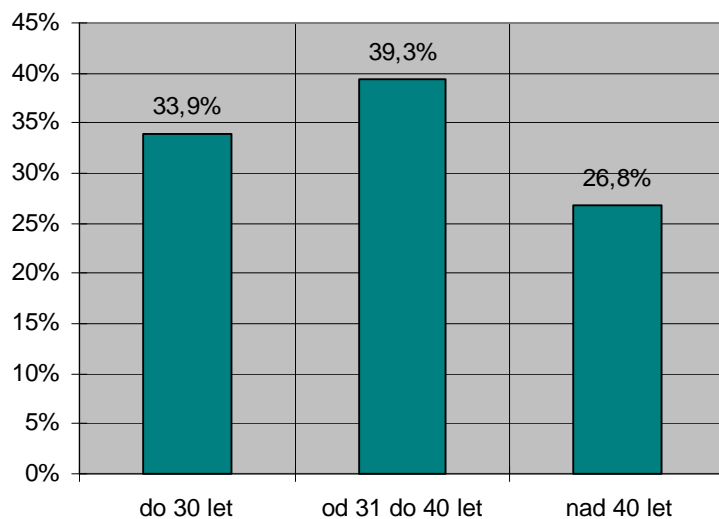
- starost do 30 let
- od 31 do 40 let
- nad 40 let

Tabela 4: Starostna struktura zaposlenih

<i>Starost</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Odstotek</i>
do 30 let	19	33,9%
od 31 do 40 let	22	39,3%
nad 40 let	15	26,8%

Tabela 4 nam prikazuje število anketiranih po posameznih starostnih strukturah in odstotek zaposlenih po starostnih skupinah. Največ zaposlenih, ki so vrnili vprašalnik, je uvrščenih v drugo starostno skupino, kar kaže tudi povprečno starost zaposlenih v Zavarovalnici Maribor, d.d.. Ta odstotek je prikazan tudi v Grafu 2.

Graf 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti (v %)



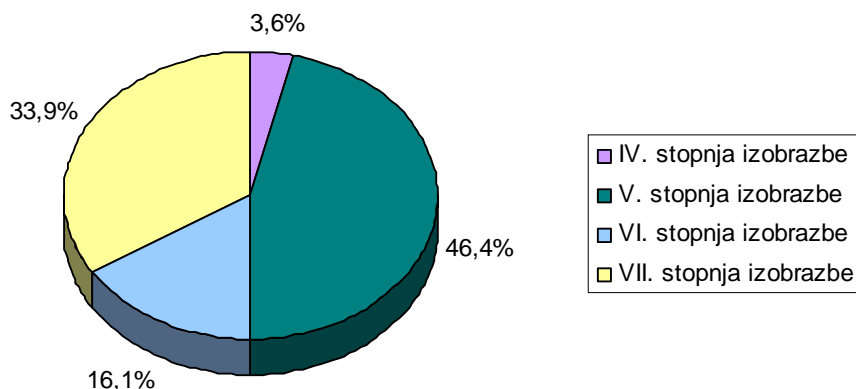
3.2.3 Izobrazbena struktura

Največ zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, ima srednješolsko izobrazbo, in sicer 26, sledijo jim zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe, teh je 19. Višješolsko izobrazbo ima 9 anketiranih zaposlenih, medtem ko imata 2 anketirana zaposlena IV. stopnjo izobrazbe. Ti podatki so prikazani tudi v Tabeli 5.

Tabela 5: Izobrazbena struktura

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Odstotek</i>
IV. stopnja izobrazbe	2	3,6%
V. stopnja izobrazbe	26	46,4%
VI. stopnja izobrazbe	9	16,1%
VII. stopnja izobrazbe	19	33,9%

Graf 3: Struktura anketiranih zaposlenih po izobrazbi (v %)



Iz grafa 3 je razvidno, da ima največ anketiranih srednješolsko izobrazbo. Z leti se število zaposlenih v Zavarovalnici Maribor, d.d., s VII. ali višjo stopnjo izobrazbe zvišuje, medtem ko število zaposlenih s srednješolsko ali nižjo stopnjo izobrazbe upada.

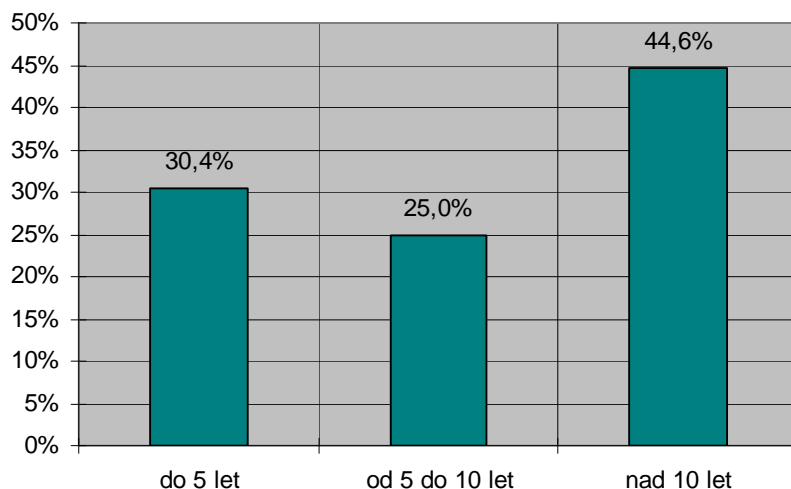
3.2.4 Struktura glede na delovno dobo

V anketi so bili anketirani zaposleni razdeljeni po delovni dobi v tri skupine. V prvi skupini so tisti z delovno dobo do 5 let, v drugi od 5 do 10 let in v tretji so tisti zaposleni, ki imajo nad 10 let delovne dobe.

Tabela 6: Struktura glede na delovno dobo anketiranih

<i>Delovna doba</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Odstotek</i>
do 5 let	17	30,4%
od 5 do 10 let	14	25,0%
nad 10 let	25	44,6%

Graf 4: Struktura anketiranih zaposlenih po delovni dobi (v %)



Iz grafa 4 je razvidno, da ima največ anketirancev nad 10 let delovne dobe, in sicer 44,6%. 30,4% vseh anketirancev ima do 5 let delovne dobe, 25% anketirancev pa ima od 5 do 10 let delovne dobe. Povprečje delovne dobe v Zavarovalnici Maribor, d.d., je bilo konec 2006. leta 9,84 (Zavarovalnica Maribor: Letno poročilo za zaposlene 2006).

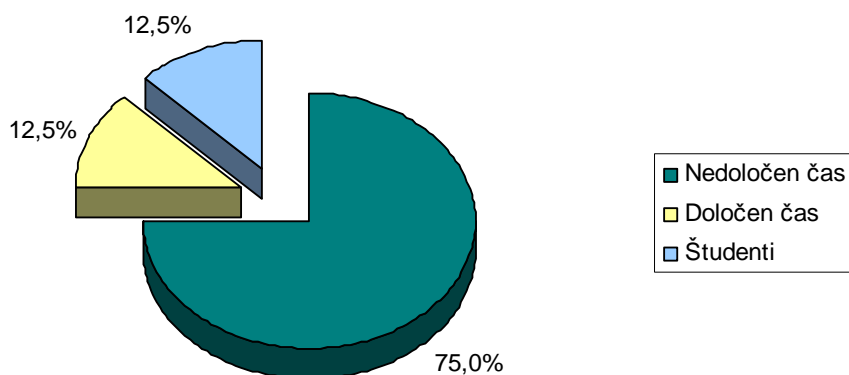
3.2.5 Struktura glede na vrsto zaposlitve

Največ anketirancev je v podjetju zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 42 (75%). V drugo in tretjo skupino spadajo anketiranci, ki so zaposleni za določen čas, in študenti, ki delajo v podjetju že daljše obdobje. V vsako od teh dveh skupin spada 7 anketirancev, kar predstavlja 12,5% vseh anketirancev v vsaki od navedenih starostnih skupin. Ti podatki so prikazani v Tabeli 7 in Grafu 5.

Tabela 7: Struktura glede na vrsto zaposlitve anketiranih

<i>Vrsta zaposlitve</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Odstotek</i>
Nedoločen čas	42	75,0%
Določen čas	7	12,5%
Študenti	7	12,5%

Graf 5: Struktura anketiranih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve (v %)



3.3 Uporabljene metode in tehnike

Podatke sem zbrala z metodo pisnega anketiranja. Anketo sem sestavila s pomočjo projekta SiOK. Njihov vprašalnik sem nekoliko priredila oziroma dodelala in ga izročila 80 zaposlenim v Zavarovalnici Maribor, d.d. Vrnjenih sem dobila 56 anket (70%) in na osnovi zbranih podatkov bom poskusila oceniti motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

3.4 Delovne hipoteze

Delovne hipoteze:

- H1: Zaposleni, ki so motivirani od nadrejenega, so pri delu zadovoljnejši od zaposlenih, ki jih nadrejeni ne motivira.
- H2: Zaposleni, ki so motivirani od nadrejenega, so za delo bolj motivirani in zavzeti kot zaposleni, ki jih nadrejeni ne motivira.
- H3: Pripadnost podjetju motiviranih zaposlenih je večja kot pripadnost podjetju tistih, ki jih nadrejeni ne motivira.
- H4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika, niso odvisni od spola.
- H5: Zaposleni moškega spola so pri delu zadovoljnejši od žensk.

3.5 Interpretacija rezultatov in testiranje hipotez

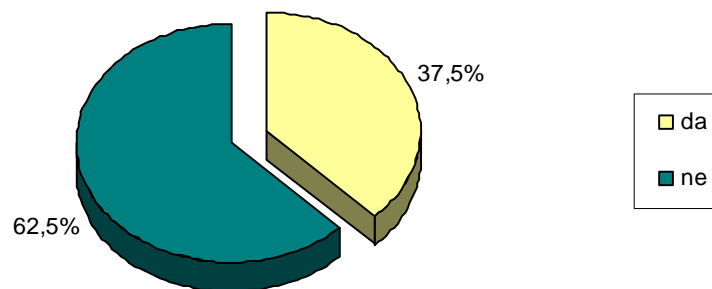
3.5.1 Primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu glede na to, ali jih nadrejeni motivira ali ne

Od 56 anketiranih zaposlenih jih je na vprašanje, ali jih zna njihov nadrejeni motivirati, odgovorilo z da - 37,5% , medtem ko jih je kar 62,5% odgovorilo, da jih nadrejeni ne zna motivirati. To prikazujeta tudi Tabela 8 in Graf 6.

Tabela 8: Motiviranost s strani nadrejenega

<i>Ali vas zna vaš nadrejeni motivirati?</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Odstotek</i>
DA	21	37,5%
NE	35	62,5%

Graf 6: Ali vas zna vaš nadrejeni motivirati?



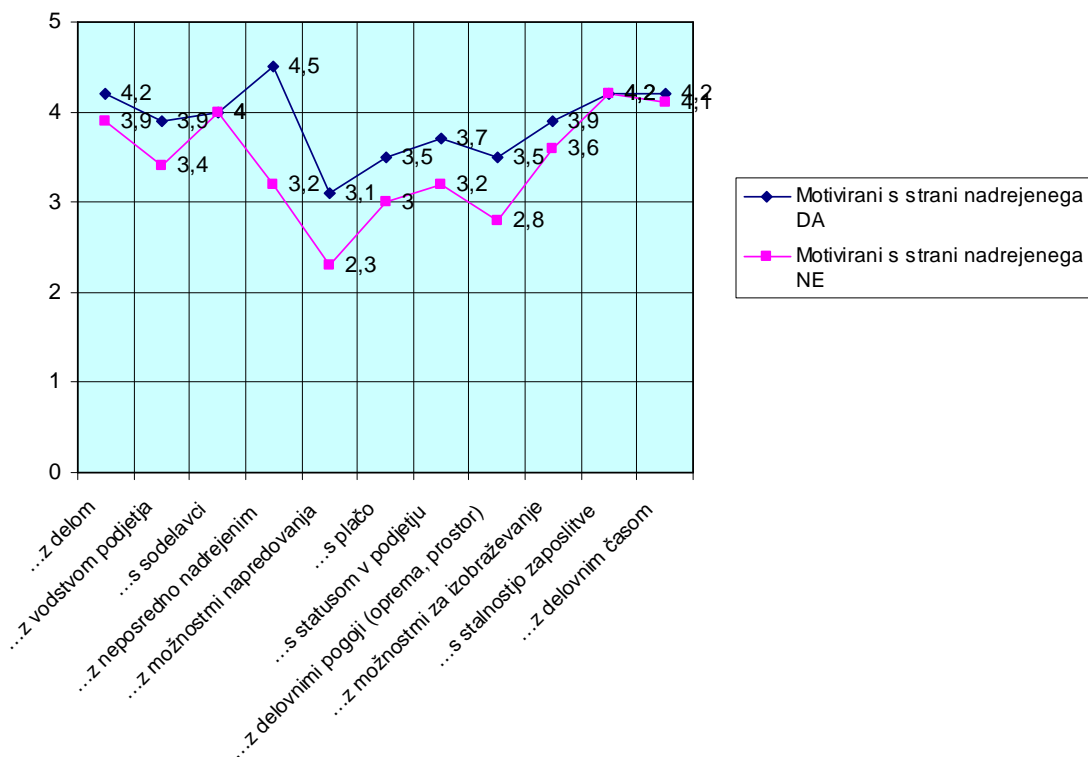
V teoretičnem delu diplomske naloge je bilo zapisano, da so za motivacijo pomembni tudi nematerialni motivacijski dejavniki, kot je na primer pohvala, ki so jo anketiranci najpogosteje navedli kot sredstvo, ki ga uporablja njihov nadrejeni za motiviranje. Pohvalo je navedlo 28,6% anketirancev, ki jih njihov nadrejeni motivira, sledijo pa pošten odnos, spodbudne besede in pomoč pri delu ter jasno opredeljene naloge.

Tabela 9: Sredstva, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene

<i>Sredstva, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene</i>	<i>Odstotek</i>
Pohvala	28,6%
Pošten odnos	9,5%
Spodbudne besede	9,5%
Pomoč pri delu	9,5%
Jasno opredeljene naloge	4,8%

Z različnimi trditvami, ki so jih anketiranci ocenili z ocenami od 1 do 5 (1 je najnižja, 5 najvišja), sem skušala ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zanimalo me je, ali se pojavljajo odstopanja pri zadovoljstvu z delom glede na to, če so zaposleni pri svojem delu motivirani od nadrejenega ali ne. Ugotovitve so predstavljene v Grafu 7.

Graf 7: Primerjava zadovoljstva z delom med zaposlenimi, ki so motivirani od nadrejenega, in zaposlenimi, ki niso



Graf 7 nam kaže, da trditev, da si zaposleni želijo priznanje za svoje delo, drži, saj so anketiranci, ki jih nadrejeni ne motivira, manj zadovoljni z večino od navedenih vidikov.

Največja odstopanja so pri zadovoljstvu z neposrednim nadrejenim, kar je pričakovati, saj so tej trditvi dali nizko oceno ravno zaposleni, ki niso motivirani od nadrejenega. Prav tako se pojavljajo največja odstopanja v oceni pri ocenjevanju možnosti napredovanja.

Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja so najnižje ocenili tako zaposleni, ki niso motivirani od nadrejenega, kot tudi zaposleni, ki jih nadrejeni motivira, kar pomeni, da so vsi anketirani nezadovoljni z možnostmi napredovanja.

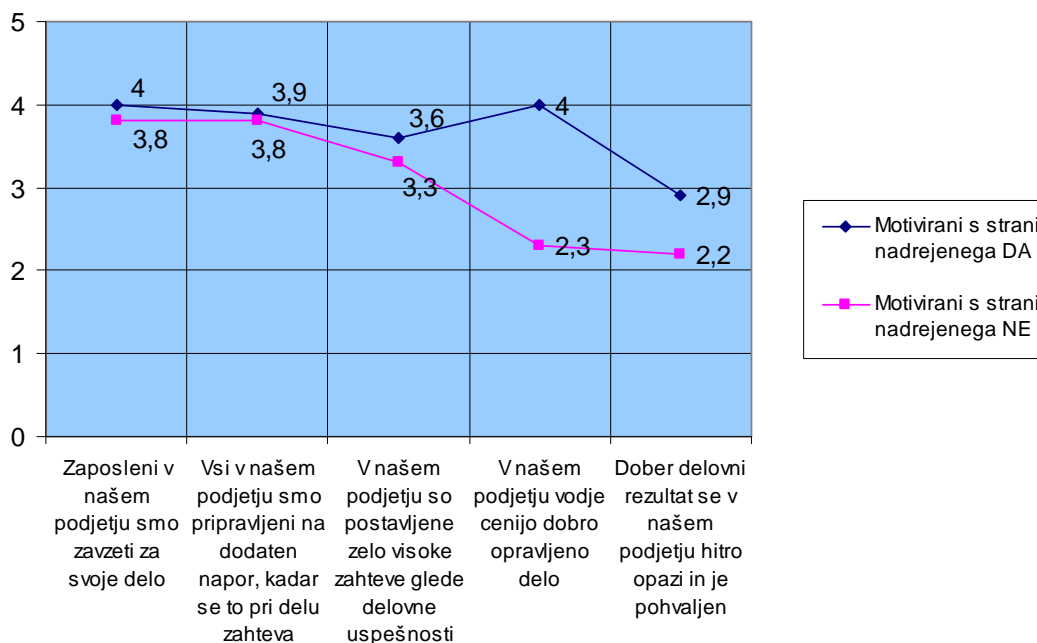
Oboji so enako ocenili le zadovoljstvo s sodelavci (z oceno 4) in zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (ocena 4,2).

H1: Na osnovi analize pridobljenih podatkov sem ugotovila, da prva hipoteza, ki pravi, da so zaposleni, ki so motivirani od nadrejenega, pri delu zadovoljnejši od zaposlenih, ki jih nadrejeni ne motivira, drži.

3.5.2 Primerjava motivacije in zavzetosti zaposlenih, ki jih nadrejeni motivira, s tistimi, ki jih nadrejeni ne motivira pri delu

Za zaposlene je zelo pomembno, da so pri delu motivirani in zavzeti, saj so le tako rezultati opravljenega dela boljši, kar je pomembno za poslovanje podjetja.

Graf 8: Primerjava motivacije in zavzetosti zaposlenih, ki jih nadrejeni motivira, s tistimi, ki jih nadrejeni ne motivira pri delu



Najvišjo oceno sta dobili prvi dve trditvi, ki pravita, da smo zaposleni v podjetju zavzeti za svoje delo in smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Največje odstopanje se kaže pri trditvah:

- V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo in
- Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.

Takšen rezultat je pričakovan, saj je prva zgoraj navedena trditev dobila slabšo oceno ravno pri anketirancih, ki jih nadrejeni ne motivirajo. Drugo trditev so slabo ocenili tudi anketiranci, ki jih nadrejeni motivirajo, kar kaže na nezadovoljstvo vseh anketiranih zaposlenih, ki so mnenja, da dober rezultat ni hitro opažen, prav tako pa ni pohvaljen. To pomeni, da se od zaposlenih pričakuje, da vložijo maksimalen napor v svoje delo, to pa ostaja neopaženo in nevredno. To lahko predstavlja za podjetje velik problem, saj bodo tudi tisti, ki so zdaj motivirani za delo, začeli izgubljati motivacijo, če bo njihov dober rezultat ostajal neopažen in ne pohvaljen.

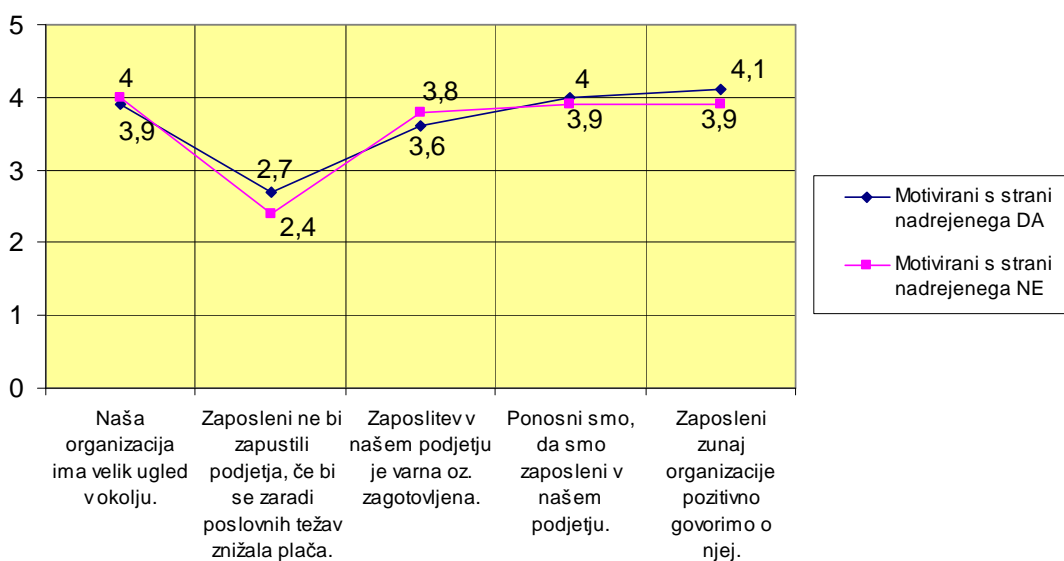
H2: Zaposleni, ki so motivirani od nadrejenega, so za delo bolj motivirani in zavzeti kot zaposleni, ki jih nadrejeni ne motivira. Hipoteza dva drži.

3.5.3 Primerjava pripadnosti podjetju glede na motiviranost anketirancev s strani nadrejenega

Če so zaposleni motivirani in zadovoljni na svojem delovnem mestu, s svojim nadrejenim in sodelavci, je tudi njihova pripadnost podjetju večja.

Pričakovati bi bilo, da je pripadnost podjetju zaposlenih, ki jih njihovi nadrejeni motivira, večja od pripadnosti podjetju tistih, ki jih ne motivira. Graf 9 kaže, da ni večjih odstopanj pri pripadnosti podjetju med zaposlenimi, ki so motivirani od nadrejenega, in tistih, ki niso.

Graf 9: Primerjava pripadnosti podjetju glede na motiviranost zaposlenih s strani nadrejenega



Iz grafa 9 je razvidno, da bi zaposleni, ki niso motivirani od nadrejenega, nekoliko prej zapustili podjetje, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, kot zaposleni, ki so motivirani od nadrejenega.

Najvišjo oceno je dobila trditev, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

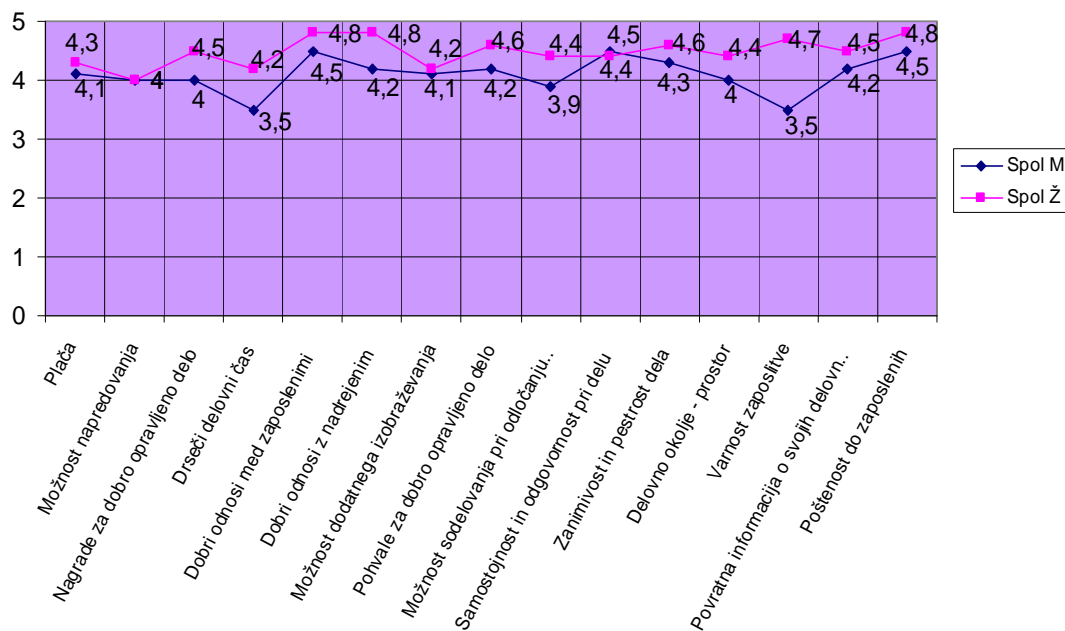
Večjih odstopanj pri ocenah glede pripadnosti podjetju pri zaposlenih, ki jih nadrejeni motivira za delo, in tistih, ki jih ne motivira, ni.

H3: Iz zgoraj prikazanih rezultatov opravljene ankete med zaposlenimi v Zavarovalnici Maribor, d.d., lahko sklepam, da hipoteza tri, ki pravi, da je pripadnost podjetju motiviranih zaposlenih večja kot pripadnost podjetju tistih, ki jih nadrejeni ne motivira, ne drži.

3.5.4 Primerjava pomena dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu med spoloma

Zaposlene najbolj motivirajo dobri odnosi med zaposlenimi in poštenost do zaposlenih, najmanj pa drseči delovni čas in varnost zaposlitve. V nadaljevanju sledi primerjava pomena dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu, med spoloma.

Graf 10: Primerjava pomena dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu, med spoloma



Graf 10 prikazuje primerjavo pomena dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu, med spoloma. Iz grafa je razvidno, da na motivacijo anketiranih oseb ženskega spola najbolj vplivajo dobri odnosi med zaposlenimi in z nadrejenim ter poštenost do zaposlenih, najmanj pa možnost dodatnega izobraževanja in drseči delovni čas. Na motivacijo anketirancev moškega spola prav tako najbolj vplivajo dobri odnosi med

zaposlenimi in poštenost do zaposlenih, najmanj pa drseči delovni čas in varnost zaposlitve, ki je pri ženskah ocenjena relativno visoko.

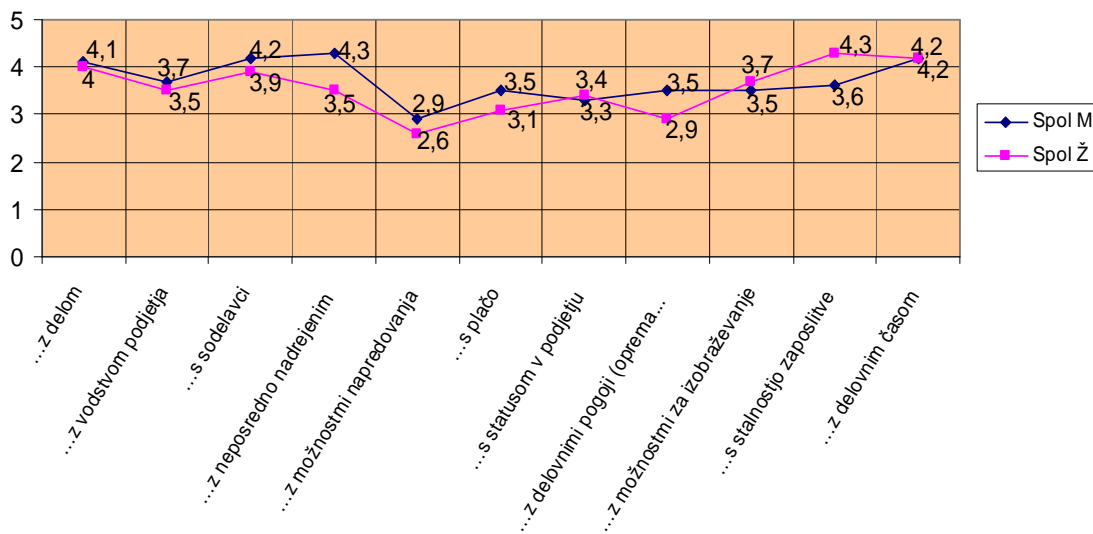
Na podlagi študij in raziskav, ki so bile opravljene v preteklosti, je bilo ugotovljeno, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik še vedno osebni dohodek, čeprav smo v naši anketi lahko zasledili, da v primeru anketiranih, zaposlenih v Zavarovalnici Maribor, d.d., ni tako. To lahko kaže tudi na to, da zaposleni, ki so sodelovali v anketi, nimajo tako zelo nizkega življenjskega standarda, saj bi sicer bila plača na prvem mestu.

H4: Hipoteza štiri pravi, da dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika, niso odvisni od spola. S pomočjo pridobljenih rezultatov lahko potrdim hipotezo.

3.5.5 Primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu glede na spol

V nadaljevanju me je zanimalo, osebe katerega spola so bolj zadovoljne na svojem delovnem mestu oziroma kakšna je razlika med zadovoljstvom na delovnem mestu glede na spol. Rezultate prikazuje graf 11.

Graf 11: Primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu glede na spol



Iz grafa 11 je razvidno, da so z večino trditev bolj zadovoljni anketiranci moškega spola.

Anketiranci moškega spola so najbolj zadovoljni z neposredno nadrejenim, s sodelavci in z delovnim časom.

Zadovoljstvo anketiranih oseb ženskega spola je nekoliko drugačno, in sicer so anketirane ženske, zaposlene v Zavarovalnici Maribor, d.d., najbolj zadovoljne s stalnostjo zaposlitve in s sodelavci.

Oba spola sta najmanj zadovoljna z možnostmi napredovanja in z delovnimi pogoji.

H5: Iz podatkov, pridobljenih na osnovi opravljene ankete v Zavarovalnici Maribor, d.d., trditev, da so zaposleni moškega spola pri delu zadovoljnejši od žensk, drži.

3.6 Dejavniki, s katerimi demotiviramo zaposlene

V anketi, ki sem jo izvedla, so bili navedeni naslednji demotivatorji – glej Tabelo 10.

Tabela 10: Prvih pet demotivatorjev

Demotivatorji	Odstotek
Slabi medsebojni odnosi	38,1%
Nepoštena razvrstitev v plačilne razrede	19,1%
Nepoštenost	14,3%
Slabi pogoji dela	14,3%
Neopažen trud	10,5%

V Tabeli 10 je prikazanih prvih 5 demotivatorjev, ki so jih navedli naključno anketirani zaposleni v Zavarovalnici Maribor, d.d. Na prvem mestu so slabi medsebojni odnosi, kar pomeni, da bi nadrejeni morali največ časa posvetiti ustvarjanju dobrih medsebojnih odnosov v oddelku in nasploh v podjetju. Predloge, kako to doseči, bom navedla v poglavju 4.6 Medsebojni odnosi v podjetju.

Na drugo mesto so anketiranci uvrstili nepošteno razvrstitev v plačilne razrede. To se dogaja predvsem v primeru, ko (Oman-Fende, 2007):

- delavci ugotovijo, da njihova plača ni odvisna od zahtevnosti dela,
- dobijo vedno enako plačo, ne glede na kvaliteto in količino dela,

- delavci ocenijo, da sistem plačevanja in dodatnega nagrajevanja ni pravičen.

Ob vodenju zaposlenih je treba upoštevati, da se motivacija zaposlenih hitro spreminja in da je treba v vsakem trenutku razmišljati, kako bomo zaposlene motivirali, da bodo zadovoljni na svojem delovnem mestu. Menedžer mora biti v prvi vrsti pošten in enak do vseh zaposlenih, saj se bodo sicer pojavljala nesoglasja in slabi medsebojni odnosi. Demotivirani zaposleni ne bodo zadovoljni in zavzeti za svoje delo in ga ne bodo opravili tako kakovostno kot motivirani zaposleni.

3.7 Ključne ugotovitve

S pomočjo ankete, izvedene med 56 naključno izbranimi zaposlenimi v Zavarovalnici Maribor, d.d. (na sedežu podjetja in lokaciji Tezno), sem ugotovila, da večine zaposlenih njihovi nadrejeni ne znajo motivirati. Motiviranih je tako le 37,5% anketiranih zaposlenih, ki jih nadrejeni motivirajo s pohvalo, poštenim odnosom, spodbudnimi besedami in nudenjem pomoči pri delu.

Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni, ki jih nadrejeni motivira, bolj zadovoljni pri delu, zanj bolj motivirani in zavzeti kot zaposleni, ki jih nadrejeni ne motivira.

Nekoliko me je presenetil rezultat pripadnosti zaposlenih podjetju, saj ni opaziti večjih razlik glede pripadnosti med tistimi, ki so motivirani, in tistimi, ki jih nadrejeni ne motivira.

S pomočjo ankete sem prav tako želela izvedeti, ali na motiviranost moških in žensk vplivajo enaki dejavniki, in odgovor je bil pozitiven. Dejavniki motiviranja torej niso odvisni od spola zaposlenih. So pa anketirani moški nekoliko bolj zadovoljni pri svojem delu od anketiranih žensk.

Anketa je pokazala tudi nezadovoljstvo vseh zaposlenih predvsem z:

- možnostjo napredovanja in
- delovnimi razmerami.

Vsi anketirani zaposleni pa so se najmanj strinjali s trditvama:

- dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen in
- zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Če bi nadrejeni motivirali zaposlene, bi lahko povečali njihovo zadovoljstvo, zavzetost in motiviranost, kar bi vplivalo na njihovo kakovost dela. Menedžerji bi se morali zavedati pomembnosti motiviranja zaposlenih in mu posvetiti več pozornosti. Z zaposlenimi bi morali več sodelovati, da bi ugotovili, kaj jih motivira, morali bi opaziti napredek in dobro opravljeno delo ter ga pohvaliti oziroma ustrezno nagraditi.

4 PREDLOGI IZBOLJŠAV

V nadaljevanju sledijo predlogi izboljšav. Na osnovi rezultatov ankete bom predlagala izboljšave, kako motivirati zaposlene, da bo njihova produktivnost večja.

4.1 Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov motiviranja

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od zaposlenih, zato jih je treba znati pravilno motivirati.

Menedžer mora v želji po čim večji produktivnosti zaposlenih odkriti tisto, kar posameznika motivira, kaj so njegove želje in potrebe. Ustvariti mora ugodne delovne razmere, v katerih bodo zaposleni uspešno izpolnjevali pričakovane naloge in zaradi katerih bodo z večjim veseljem vsak dan prihajali na delo. K boljšim rezultatom zaposlenih bodo pripomogli finančni in nefinančni dejavniki motiviranja.

Finančni dejavniki motiviranja

Prevladujoči denarni motivacijski dejavnik je osebni dohodek. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo posameznika, saj je zaradi tega zaposleni pripravljen v delo vložiti več truda. Vendar pa povečanje osebnega dohodka ne poveča delovne produktivnosti, če so v podjetju slabi medsebojni odnosi. Prav tako osebni dohodek izgubi motivacijsko vrednost in deluje negativno, če ni sorazmeren s trdom, ki ga zaposleni vložijo v opravljeno delo (Jurman, 1981).

Negativen vpliv na zaposlene ima nepravično plačilo. Iz rezultatov opravljene ankete je razvidno, da zaposlene demotivira nepoštena razvrstitev v plačilne razrede, saj so ta demotivator uvrstili na drugo mesto.

Osnovni del plače deluje kot higienik, zato mora biti dovolj visok, da pri zaposlenem ne vzbudi nezadovoljstva. Šele ko je ta pogoj zadovoljen, lahko z variabilnim delom motiviramo posameznika.

V vsakem podjetju, prav tako v Zavarovalnici Maribor, d.d., bi morali zaposleni za enako delo dobiti enak osnovni del plače. Pogoji za dvig osnovnega dela plače pa bi morali biti jasno opredeljeni in definirani ter dostopni vsem zaposlenim. Tako ne bi bilo nejasnosti in nepošteno plačilo ne bi vplivalo na medsebojne odnose.

Za podjetje je pomembno, da uvede tudi gibljivi del plače, ki se spreminja glede na vloženi napor oziroma uspešnost posameznega zaposlenega. V Zavarovalnici Maribor, d.d., zaenkrat še ni gibljivega dela plače, vendar bi bilo dobro, da bi se uvedel, saj bi bili zaposleni tako bolj motivirani za svoje delo.

Poleg plače oziroma osebnega dohodka med denarne dejavnike uvrščamo še: nagrade, bonuse in dodatke. Več o tem bom napisala v poglavju 4.2 Opredelitev nagrajevanja.

Nefinančni dejavniki motiviranja

Vse več raziskav, med njimi tudi ta, ki sem jo opravila med zaposlenimi v Zavarovalnici Maribor, d.d., kaže, da finančni dejavniki niso več najpomembnejši in edini dejavniki motiviranja. Vse bolj so pomembni nefinančni dejavniki motiviranja, in sicer: medsebojni odnosi, ugodni pogoji dela, možnost samostojnosti pri delu, pohvale, možnost dodatnega izobraževanja, zagotavljanje varnosti in drugo. Našteti dejavniki pa v večini učinkujejo na zaposlene le, če so zadovoljni s svojim osebnim dohodkom.

Pomembno je, da zaposlenim poleg poštenega rednega plačila omogočimo tudi dobre delovne razmere (malo motečih dejavnikov, primerna temperatura, osvetlitev, sodobni prostori...), opazimo njihov dober delovni rezultat in jih za to pohvalimo, jim namenimo kakšno vzpodbudno besedo, omogočimo napredovanje, dodatno izobraževanje in podobno.

Te nagrade ne izboljšajo finančnega položaja posameznika, temveč kvaliteto dela in časa, ki ga preživi v službi. Menedžerji lahko s temi dejavniki naredijo zaposlenim službo bolj privlačno.

Če bodo zaposleni spoznali, da ni razlik med njimi, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje, da se pri delu lahko samostojno odločajo in da so dobre odločitve in trud

opaženi, bodo delo opravljali z večjo zavzetostjo in bodo zanj bolj motivirani, kar pa bo vplivalo na rezultate in doseganje ciljev podjetja.

4.2 Nagrajevanje

Za vsakega zaposlenega je pomembno, da za dobro opravljeno delo prejme nagrado. Ni pa pomembno samo, da nagrado prejme, temveč je pomembno predvsem to, da ve, zakaj jo je dobil, in da to vedo tudi vsi ostali sodelavci.

Menedžer bi moral spremljati delo zaposlenih in jih v primeru:

- ko je izredno povečan obseg dela,
- ko se zaposleni izkaže in opravi zahtevno nalogo uspešno,
- ko vloži v delo trud in napor ter doseže zelene rezultate,
- ko je pripravljen pomagati in opraviti dodatno delo in podobno,

ustrezno nagraditi.

Nagrade niso le finančne, ampak so lahko tudi nefinančne, kot so priznanje, pohvala in podobno.

4.2.1 Struktura nagrajevanja

Kot sem že omenila, vsako povišanje plače ne povečuje produktivnosti zaposlenih. Pomembno je upoštevati sledeče (Gorjan, 2004):

- Materialne nagrade se morajo nanašati na dejavnike pri izvedbi dela, na katere lahko zaposleni vpliva, standardi dela morajo biti dosegljivi v mejah normale.
- Obstajati mora povezava med rezultati dela in nagrado.
- Sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot na negativnih posledicah obnašanja na delovnem mestu.
- Materialna nagrada mora biti sorazmerna z vloženim trdom zaposlenega.
- Materialni dodatki morajo biti primerni vloženemu delu in pošteni v primerjavi z drugimi.
- Razlike v plači med dobrimi in slabimi delavci morajo biti opažene in stalne.

Razlikujemo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih.

Fiksni del je sestavljen iz osnovne plače (predstavlja največji del fiksnega plačila, zaposleni pa jo dobi za delo določene zahtevnosti in opravljeno število delovnih ur v mesecu), dodatkov in nadomestil ter ugodnosti. Odvisen je od tega, kakšno delo kdo opravlja. Osnovni del plače bi moral biti enak za vsa enaka dela. Prav tako bi morali biti jasno opredeljeni in definirani pogoji za dvig fiksnega dela plače ter dostopni vsem zaposlenim.

Kot sem navedla že v enem izmed prejšnjih poglavij, bi morala Zavarovalnica Maribor, d.d., uvesti *gibljivi del plačila*, ki bi bil odvisen od uspešnosti zaposlenega. Gibljivi del plače je sestavljen iz nagrad in plačila po uspešnosti zaposlenih in se spreminja glede na uspešnost posameznika. Merila, kaj vpliva na gibljivi del plače, kaj ga povečuje, bi morala biti jasno opredeljena in znana vsem zaposlenim. Prav tako bi morale biti nagrade in dodatki javni za vse zaposlene v oddelku, saj bi v tem primeru bili bolj pravično razdeljeni.

V anketi, ki sem jo opravila v Zavarovalnici Maribor, d.d., je navedlo 19,1% anketirancev, da jih demotivirata nepoštena razvrstitev v plačilne razrede in različno plačilo za enako delo.

Menim, da to zelo negativno vpliva na motiviranost zaposlenih in njihovo učinkovitost in da bi v podjetju morali na pošten način uvrščati zaposlene v plačilne razrede (za enako delo enak osnovni del plače), če želijo, da bodo zaposleni bolj produktivni in zadovoljni na svojem delovnem mestu.

4.2.2 Sodobni motivacijski programi

V literaturi, ki sem jo prebirala, sem našla nekaj tudi o sodobnih motivacijskih programih. Organizacije zadnja leta uporabljajo vrsto novih pristopov oziroma programov, ki se nanašajo na motivacijsko teorijo za izboljšanje zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih. Nekatere od teh oblik prakticira tudi Zavarovalnica Maribor, d.d., uvedla pa bi lahko še:

- *plačilo po uspešnosti* - zaposleni so nagrajeni sorazmerno z vloženim trdom,

- *motivacijski program z lastniško udeležbo* – zaposleni imajo možnost do delne udeležbe v lastništvu podjetja. Zaposleni tako delajo bolje, saj so lastniki in delijo tako dobičke kot tudi izgube,
- *enkratni zneski* – so enkratna izplačila v denarju, osnovana na učinkih,
- *plačilo za znanje* – višina plače zaposlenega je odvisna od števila nalog, ki jih lahko opravi. Zaposleni se naučijo opravljati delo za različna delovna mesta. V takem primeru je potrebno manj zaposlenih za opravljanje vseh nalog. Plačilo za znanje torej poveča fleksibilnost in učinkovitost podjetja. Za uresničitev tovrstnega programa mora imeti podjetje dobro razvit postopek ocenjevanja zaposlenih in delovne naloge morajo biti dobro poznane, tako da se plača lahko poveča, ko so potrebne nove delovne zmožnosti,
- *fleksibilen delovni urnik* – pomeni opustiti omejitve, da morajo zaposleni delati običajni delovnik (npr. od 7. do 15. ure). Fleksibilen čas dovoljuje zaposlenim, da si opredelijo dnevne delovne urnike. Zaposleni lahko izbirajo čas pričetka in zaključka dela. Zaradi narave dela to ni možno uvesti v vse oddelke v Zavarovalnici Maribor, d.d.. Fleksibilen delovni urnik je uveden v enem sektorju v tem podjetju, vendar bi se lahko uvedel v vseh oddelkih, kjer narava dela ni povezana z delom s strankami, oziroma bi se v oddelkih, kjer je delo povezano s strankami, uvedla dežurstva, ostali zaposleni pa bi imeli fleksibilen delovni urnik (Daft, 1998).

4.3 Ugotavljanje delovne uspešnosti

Ugotavljanje delovne uspešnosti je osnova za nagrajevanje zaposlenih. S pomočjo ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti dajemo povratno informacijo menedžmentu in zaposlenim o rezultatih njihovega dela. Delovna uspešnost se lahko ugotavlja za posameznika, skupino ali za vse zaposlene v podjetju. Doseženi rezultati delovne uspešnosti so izraženi v fizičnih ali vrednostnih enotah (Jurančič, 1995).

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika je učinkovitejše kot ugotavljanje delovne uspešnosti skupine ali vseh zaposlenih, saj ima večjo motivacijsko moč.

Delovno uspešnost zaposlenega ugotavljamo na opravljenem delu in z rednimi letnimi razgovori.

4.3.1 Redni letni razgovori

Redni letni razgovori so eno izmed najpogostejših sredstev za ugotavljanje uspešnosti zaposlenega.

Redni razgovori so pogovori med vodjem in zaposlenimi o dosedanjem delu, doseganju ciljev, načrtovanju za prihodnost ter pričakovanjih obeh.

Letni razgovori imajo več ciljev, in sicer:

- izboljšati kakovost dela zaposlenih,
- izboljšati vodenje in medsebojne odnose,
- odkrivati želje in potrebe zaposlenih, razvijati občutek pripadnosti organizaciji in občutek odgovornosti,
- odkrivati potencialne zaposlenih,
- ugotavljati zadovoljstvo delavcev z delovnim mestom, delovnimi rezultati, možnostmi napredovanja, plačo in bonitetami (Majcen, 2001).

Z rednimi letnimi razgovori se oceni uspešnost zaposlenih, na osnovi tega prejmejo gibljivi del plačila. Pri Zavarovalnici Maribor, d.d., se izvajajo redni trimesečni in letni razgovori med vodji in zaposlenimi. Vodja na razgovoru tudi oceni uspešnost zaposlenih, vendar pa zaenkrat ta ocena še ne vpliva na plačilo zaposlenega.

4.4 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Z rednimi razgovori je treba oceniti uspešnost posameznika ali skupine. Za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti se večinoma uporablja metoda pisne ocene. Ocenjuje se lahko več področij, vendar predvsem količina dela, kakovost, gospodarnost in ustvarjalnost pri delu. Pisne ocene so kratka poročila o delu tistega, ki ga ocenjujemo, pozitivne in negativne zaznave ocenjevalca. Pisnemu ocenjevanju je treba dodati še

točkovanje določenih aktivnosti in njihove značilnosti, medsebojno primerjanje in njihovo razvrščanje (Kralj, 2003).

Kot sem že omenila, imamo v Zavarovalnici Maribor, d.d., zaposleni redne trimesečne in letne ocenjevalne razgovore. Ocenjevalni razgovori so dobrodošli, saj je za nekatere to edina prava priložnost, da izrazijo svoje mnenje in zadovoljstvo/nezadovoljstvo glede dela, ki ga opravljajo, ter da dobijo povratno informacijo o svojem delu. Edina težava je po mojem mnenju morda to, da je ocenjevanje kategorij s tremi ocenami (A, B in C) nerealno in da se nekateri zaposleni ne trudijo več pri svojem delu, saj je v nekaterih oddelkih oceno A skorajda nemogoče doseči. Ocenjujejo se naslednji elementi uspešnosti:

- Ažurnost dela
- Količina dela
- Kakovost dela
- Inovativnost
- Odnosi do dela in ljudi
- Poznavanje stroke
- Samostojnost pri delu in sprejemanju odločitev

Elementi uspešnosti, ki se ocenjujejo, se mi zdijo primerni. Spremembo bi predlagala pri ocenah, in sicer bi lahko namesto treh ocen uvedli pet (A, AB, B, BC in C). Tako bi bile ocene realnejše in tudi zaposleni bi bili bolj motivirani za doseganje zastavljenih ciljev, saj bi imeli več možnosti, da dosežejo višjo oceno. Ocena bi morala vplivati na gibljivi del plače, ki bi ga prav tako uvedla v Zavarovalnici Maribor, d.d.. To bi še dodatno motiviralo zaposlene, saj bi bila njihova nagrada odvisna od ocene, ta pa od vloženega truda pri opravljanju dela.

4.6 Medsebojni odnosi v podjetju

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kakovostno opravljanje dela in doseganje ciljev podjetja, so prav gotovo dobri medsebojni odnosi. Anketirane zaposlene v Zavarovalnici Maribor, d.d., najbolj demotivirajo ravno slabi medsebojni odnosi.

Za dobre medsebojne odnose so pomembni: komunikacija, medsebojno zaupanje in reševanje konfliktov.

Za dobre odnose med zaposlenimi je pomembno, da vedo, kaj je njihovo delo, kaj se od njih pričakuje ter katere so njihove pravice in dolžnosti. Zaposlene je treba sproti obveščati o spremembah in jih na te spremembe tudi pripraviti, da jih bodo lažje sprejeli. Prav tako je pomembno, da se upoštevajo želje in sposobnosti zaposlenih ter da prejmejo pohvalo in priznanje, ki si ga zaslužijo za dobro opravljeno delo.

Zaupanje si bo menedžer pridobil s pravičnim in enakopravnim obravnavanjem zaposlenih. Prav tako je pomembno, da zaposlene obravnava kot svoje sodelavce in ne kot podrejene, saj je vedno več zaposlenih, ki s svojim znanjem, izkušnjami in izobrazbo pripomorejo k reševanju težav v podjetju.

Zadovoljni delavci so bolj zavzeti za delo, opravljajo ga bolj kakovostno in k uspešnosti podjetja prispevajo več. Zaposleni so najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja.

4.7 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

»Motiviranje ljudi se začne s spoštovanjem posameznika« (Brunner, 2004, str. 1).

Mnogi vodje menijo, da so zaposleni plačani za opravljanje svojega dela, kar pomeni, da si zaslužijo kritiko, če ga ne opravljajo kakovostno, medtem ko naj bi bila pohvala za dobro opravljeno delo odveč. To seveda ne drži. Zaposleni sicer res delajo za denar, vendar bodo storili vse, kar je v njihovi moči, če bodo delali za nadrejenega, ki priznava njihov trud, zna pohvaliti dobro opravljeno delo in nagraditi uspešnost (Brunner, 2004).

Pomembno orodje menedžerjev je prepoznati motive posameznih zaposlenih in jih povezati s cilji organizacije. Zaposleni bodo visoko motivirani in ustvarjalni, če bodo imeli občutek, da s tem, ko delajo za doseganje ciljev organizacije, delajo tudi za lastne potrebe.

Menedžer bi si moral vzeti čas in z vsakim zaposlenim izvesti motivacijski razgovor, s katerim bi ugotovil, kaj delavca motivira, kaj vpliva na njegovo zavzetost in uspešnost

pri opravljanju dela. Zaposlene bi moral pri delu opazovati, da bi ugotovil, kdo je primeren za katero delo. Na rednih razgovorih bi moral zaposlene povprašati o zadovoljstvu na delovnem mestu in upoštevati njihovo mnenje ter v primeru nezadovoljstva ukrepati. Največ koristnih informacij pa bi lahko menedžer dobil od zaposlenih, ki zapuščajo podjetje, saj se ti ne bojijo več za svoj položaj in bodo iskreno povedali razloge za odhod ter navedli težave, ki so jih oni opazili v podjetju oziroma oddelku.

Uspešen menedžer mora:

- Biti motiviran
- Znati motivirati
- Pravično in enakovredno obravnavati zaposlene
- Verjeti v to, kar dela
- Biti usposobljen za svoje delo
- Biti ambiciozen

Motiviranje zaposlenih je za vsako podjetje zelo pomembno, prav tako tudi za Zavarovalnico Maribor, d.d. Menedžerji se morajo zavedati, da tudi dober, usposobljen delavec, če ni motiviran, lahko izgubi voljo do dela v podjetju in ga zapusti. Najboljši zaposleni lahko zaradi nemotiviranosti odidejo iz podjetja in lahko se zgodi, da ostanejo samo tisti, ki zaradi slabe usposobljenosti ali nizke izobrazbe nimajo kam. Če želi menedžer obdržati dobre zaposlene, ki so za podjetje zelo pomembni, ne sme pozabiti na motivacijo, saj je le motiviran delavec zadovoljen delavec. Zaposlene je treba ceniti in jim pomagati, da dosežejo cilje, ki so si jih zadali.

5 SKLEP

Naslov, ki sem ga izbrala za diplomsko nalogo, je aktualen že nekaj let, vendar marsikateri menedžer še vedno ne zna motivirati svojih zaposlenih. Razni strokovnjaki se že leta ukvarjajo z motivacijo in do danes še nihče ni iznašel formule, kako motivirati zaposlene, saj smo ljudje različni in na nas vplivajo različni motivacijski dejavniki.

Večina ljudi meni, da mora za njihovo motivacijo za delo poskrbeti nekdo drug. Vendar mora človek najprej sam vedeti, kaj vpliva na njegovo motivacijo za delo, in na podlagi tega ga lahko dodatno motivira še nekdo drug.

Menedžerji naj danes upoštevajo naslednje predpostavke glede svojih zaposlenih:

- v prihodnosti merilo uspešnosti organizacije ne bo več samo dobiček, temveč prav tako usposobljenost in motiviranost zaposlenih. Dobiček predstavlja preteklo dogajanje, ne napoveduje pa prihodnjega (Brečko, 1999),
- zaposlenim se mora omogočiti nenehno dodatno izobraževanje. Vendar pa mora biti poskrbljeno tudi za ostale motivacijske dejavnike, ki vplivajo na človekovo zadovoljstvo z delom, saj bodo drugače dobri zaposleni zapustili našo organizacijo.

Menedžer mora znati motivirati svojega zaposlenega. To pomeni, da mora znati z njim *»izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu«* (Primc, 2000).

Iz izvedene ankete lahko sklepamo, da so zelo pomemben motivacijski dejavnik:

- dobri odnosi med zaposlenimi,
- dobri odnosi z nadrejenimi in
- poštenost do zaposlenih.

Navedeni motivacijski dejavniki močno vplivajo na delavčevo produktivnost. *»Če so odnosi zdravi, če delujejo neposredni sodelavci med seboj kot tim, če se med seboj primerjajo in zdravo tekmujejo, bo to vplivalo na večjo produktivnost celotnega podjetja«* (Ložar, 1999, str. 55). Anketa je prav tako pokazala, da so zaposleni, ki jih

nadrejeni motivira, bolj zadovoljni s svojim delom in bolj zavzeti zanj. Zato bi morali menedžerji več časa nameniti temu področju. Več bi morali sodelovati z zaposlenimi in poskrbeti za ugodno klimo v svojem podjetju.

Zavedati bi se morali, da je prihodnost vsake uspešne organizacije v zaposlenih.

6 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

Literatura

1. Armstrong, M. (1996) *Personnel Management Practise*, Sixth Edition, London, Kogan Page Limited,
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potenciala*, Zagreb, Golden marketing,
3. Brečko, D. (1999) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Neprofitni management,
4. Daft, R. (1998) *Understanding Management*, Fort Worth, Dryden Press,
5. Daft, R., Marcic, D. (2000) *Understanding Management*, London, Thomson Learning,
6. DuBrin, J. A. (2002) *Fundamentals of Organization Behavior*, Second Edition, Cincinnati, Thomson Learning,
7. Hemingway, J. (1991) *Kje je volja...*, London, Video Arts,
8. Henderson, R. (1989) *Compensation Management*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall,
9. Herzberg, F. (1968) *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review,
10. Hodgetts M. R. (1991) *Organization Behavior*, New York, Macmillan Publishing Company,
11. Jurančič, I. (1995) *Plače v gospodarstvu*, Ljubljana, Uradni list Republike Slovenije,
12. Jurman, B. (1981) *Človek in delo*, Ljubljana, Mladinska knjiga,
13. Kralj, J. (2003) *Management*, Koper, Visoka šola za management,
14. Lipičnik, B., Možina, S. (1993) *Psihologija v podjetjih*, Ljubljana, DZS,
15. Lipičnik, B. (1994) *Motivacija in motiviranje*, V Management, urednik S. Možina, Radovljica, Didakta,
16. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*, Ljubljana, Gospodarski vestnik,
17. Lipičnik, B. (2000) *Organizacija podjetja*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta
18. Ložar, B. (1999) *Motivacija: »to zmoresš«* Manager 2,

19. Majcen M. (2001) *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, Ljubljana, Gospodarski vestnik,
20. Maslow H. A. (1982) *Motivacija I ličnost*, Beograd, Nolit,
21. Možina, S. et al. (1998) *Management kadrovskih virov*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede,
22. Možina, S. (1999) *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*, Kranj, Industrijska demokracija,
23. Možina, S. et al.: *Management (2002) Nova znanja za uspeh*, Radovljica, Didakta,
24. Pogačnik, V. (1997) *Lestvice delovne motivacije*, Ljubljana, Produktivnost,
25. Rozman, R. (1996) *Teorija organizacije*, Ljubljana, Ekonomska Fakulteta,
26. Uhan, S. (1989) *Vrednote dela*, Kranj, Založba Moderna organizacija,
27. Uhan, S. (2000) *Vrednote dela II*, Kranj, Založba Moderna organizacija,
28. Uhan, S. (2004) *Plača za delovno uspešnost*, Kranj, Organizacija,
29. Wahba A. M. and Bridwell G. L. (1987) *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*, v *Streers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior*, Fourth Edition, New York, McGraw-Hill Book Company,
30. Zidar Gale, T. (2004) *Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu: z osebnimi spremembami do boljših medsebojnih odnosov*, Ljubljana, GV Izobraževanja,
31. Zupan, N. (2002) *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov, Ljubljana, Založba Ivana Hvale,
32. Zupan, N. (2001) *Nagradite uspešne*, Ljubljana, GV Založba,

Viri:

1. Brunner, P. (2004) 'Vodenje, motiviranje in medosebni odnosi v podjetjih' Dostopno na: <http://www.socius.si/file/3836/file.html> [dostop 10.03.2008]
2. Gorjan, S. (2004) 'Motiviranje kot sredstvo koordinacije' Dostopno na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gorjan1449.pdf [dostop 15.03.2008]
3. Krstić Florjanič, S. (2004) 'Nagrade in motivacija zaposlenih' Dostopno na: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/krstic318.pdf> [dostop 16.03.2008]
4. Lešnik, V. (2007) 'Motivacija – prepoznajte potrebe in motive zaposlenih', Revija MojeDelo [online], Dostopno na:

<http://www.revija.mojedelo.com/hr/motivacija-prepoznajte-potrebe-in-motive-zaposlenih-81.aspx> [dostop 10.03.2008]

5. Oman-Fende, J. (2007) 'Motivacija zaposlenih' Dostopno na: http://www.bb-kranj.si/diplome/Oman_Fende_janina-Motivacija_zaposlenih.pdf [dostop 15.03.2008]
6. Primc, B. (2000) 'Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev' Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> [dostop 30.06.2008]
7. Vrčko, M.: 'Motivacija in motiviranje' Dostopno na: http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/prosojMOTIVACIJA.pdf [dostop 05.05.2008]
8. Zavarovalnica Maribor (2006), Letno poročilo za zaposlene 2006

PRILOGA

Kazalo prilog:

<i>Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v Zavarovalnici Maribor, d.d., ter pomen dejavnikov na Vašo motivacijo pri delu.....</i>	<i>55</i>
---	-----------

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v Zavarovalnici Maribor, d.d., ter pomen dejavnikov na Vašo motivacijo pri delu

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v Zavarovalnici Maribor, d.d., ter pomen dejavnikov na Vašo motivacijo pri delu

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vaše podjetje.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov.

Prosim, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje *strinjanje oz. nestrinjanje* s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih *celo organizacijo*, kolikor jo poznate.

<i>1</i> <i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>2</i> <i>Delno se strinjam</i>	<i>3</i> <i>Niti da niti ne</i>	<i>4</i> <i>Večinoma se strinjam</i>	<i>5</i> <i>Popolnoma se strinjam</i>
1.	Naša organizacija ima velik ogled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	V našem podjetju se v praksi uporablja stimulatívni del plače.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V podjetju so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.			1 2 3 4 5

31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.	1 2 3 4 5
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1 2 3 4 5
38.	V našem podjetju imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.	1 2 3 4 5
39.	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5
40.	Podjetje nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje.	1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo dogovorne za kakovost našega dela.	1 2 3 4 5
46.	V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.	1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.	1 2 3 4 5
49.	Naše podjetje je učinkovito.	1 2 3 4 5
50.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1 2 3 4 5
51.	Zaposleni v našem podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1 2 3 4 5
52.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 2 3 4 5
53.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1 2 3 4 5
54.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1 2 3 4 5
55.	V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1 2 3 4 5
56.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1 2 3 4 5
57.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5
58.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1 2 3 4 5
59.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1 2 3 4 5
60.	Delovni sestanki so redni.	1 2 3 4 5
61.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 2 3 4 5
62.	Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 2 3 4 5
63.	V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa	1 2 3 4 5

	tekmuje.	
64.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1 2 3 4 5
65.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1 2 3 4 5
66.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1 2 3 4 5
67.	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5
68.	Sistem usposabljanja je dober.	1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite številko od 1 do 5 glede na navedeno lestvico.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Zelo nezadovoljen</i>	<i>nezadovoljen</i>	<i>Srednje zadovoljen</i>	<i>Zadovoljen</i>	<i>Zelo zadovoljen</i>
ZADOVOLJSTVO ...			Stopnja zadovoljstva	
69.		...z delom	1	2 3 4 5
70.		... z vodstvom podjetja	1	2 3 4 5
71.		... s sodelavci	1	2 3 4 5
72.		... z neposredno nadrejenim	1	2 3 4 5
73.		... z možnostmi za napredovanje	1	2 3 4 5
74.		... s plačo	1	2 3 4 5
75.		... s statusom v podjetju	1	2 3 4 5
76.		... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2 3 4 5
77.		... z možnostmi za izobraževanje	1	2 3 4 5
78.		... s stalnostjo zaposlitve	1	2 3 4 5
79.		... z delovnim časom	1	2 3 4 5

Motivacija zaposlenih

Naslednja vprašanja se nanašajo na pomen dejavnikov, ki vplivajo na vašo motivacijo pri delu. Od 1 do 5 (po spodnjem kriteriju) ocenite kako vpliva na vašo motivacijo vsak naveden dejavnik.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Zelo nepomembno</i>	<i>Nepomembno</i>	<i>Srednje pomembno</i>	<i>Pomembno</i>	<i>Zelo pomembno</i>
80.	Plača			1 2 3 4 5
81.	Možnost napredovanja			1 2 3 4 5
82.	Nagrade za dobro opravljeno delo			1 2 3 4 5
83.	Drseči delovni čas			1 2 3 4 5
84.	Dobri odnosi med zaposlenimi			1 2 3 4 5
85.	Dobri odnosi z nadrejenim			1 2 3 4 5

86.	Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
87.	Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
88.	Možnost sodelovanja pri odločanju – sprejemanju odločitev glede dela	1	2	3	4	5
89.	Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
90.	Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
91.	Delovno okolje – prostor	1	2	3	4	5
92.	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
93.	Povratna informacija o svojih delovnih rezultatih	1	2	3	4	5
94.	Poštenost do zaposlenih	1	2	3	4	5

Kaj vas pri delu najbolj demotivira?

Ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? DA NE

Vas zna Vaš nadrejeni motivirati? DA NE

Če ste odgovorili z da, kako Vas motivira? _____

Je za Vas pri motiviranju pomemben še kakšen drugi dejavnik, ki ga morda nismo omenili?

Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

Spol: a) Ž b) M

Starost: a) do 30 let b) od 31 do 40 let c) nad 40 let

Delovna doba: a) do 5 let b) od 5 do 10 let c) nad 10 let

Vrsta zaposlitve: a) nedoločen čas b) določen čas c) drugo: _____

Stopnja izobrazbe: a) IV b) V c) VI d) VII e) drugo: _____

Zahvaljujem se Vam za čas.