

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**VODENJE Z MOTIVIRANJEM V ORGANIZACIJSKIH
DELOVNIH ENOTAH V PODJETJU ISKRA
AVTOELEKTRIKA**

DIPLOMSKO DELO

Sebastjan Klančič

Mentorica: pred. mag. Alenka Stanič Lang

Nova Gorica, 2009

IZVLEČEK

Rezultati različnih anket, ki so bile v podjetju Iskra Avtoelektrika (v nadaljevanju IAE) izvedene v preteklih obdobjih, so pokazali, da so dejavniki, kot so: odnosi delavcev s predpostavljenimi in obratno, zavzetost do dela, pripadnost podjetju ipd., na nižji ravni, kot bi v podjetju želeli. Menimo, da bi se trenutno stanje lahko popravilo, če bi vodje bolj motivirali svoje sodelavce. Zato smo se odločili, da bomo raziskali, kje prihaja do pomanjkljivosti oz. napak na področju motiviranja sodelavcev s strani vodij. Omejili smo se na proizvodni del in sicer na organizacijske delovne enote (v nadaljevanju ODE).

Teoretični del naloge vsebuje definicijo motivacije, opis različnih motivacijskih teorij, motivacijski cikel, motivacijske dejavnike in znanja, ki jih vodja potrebuje za uspešno motiviranje sodelavcev. V praktičnem delu naloge smo z anketo, ki se navezuje na teoretični del naloge, raziskali, kako vodje pokrivajo motivacijska področja. Dobljene odgovore smo analizirali in komentirali. Ugotovili smo, da vodje slabo poznajo motivacijske teorije in da bi lahko bolj uporabljali motivacijske dejavnike, ki so jim na razpolago.

V zaključku naloge smo poudarili, zakaj so dobro motivirani zaposleni tako pomembni za podjetje in podali naslednje predloge za izboljšanje motiviranosti v ODE:

- izdelati sistem, ki bi ugotavljal nivo zadovoljstva in motiviranosti delavcev,
- napotiti vodje v ustrezne višješolske centre,
- organizirati izobraževanja, na katerih bi vodjem predstavili motivacijske teorije ter različna motivacijska orodja oz. dejavnike.

KLJUČNE BESEDE

Vodenje, motivacija, motivacijski dejavniki, motivacijske teorije, motivacijski cikel.

ABSTRACT

The results of various surveys carried out in Iskra Avtoelektrika (hereinafter IAE) in the previous periods show that factors like relationships among the workers and their superiors, commitment to work, affinity to the company etc. are on a lower level than the company would like them to be. We believe the current situation could improve if the managers knew how to motivate their co-workers better. Therefore we decided to search for the causes for the lack of motivation on the superiors' side. We restricted ourselves to the shop floor, more precisely on the organizational work units.

The theoretical part defines motivation, describes different motivational theories, motivational cycle, motivational factors and knowledge that are required for successful motivation of co-workers. In the empirical part, the survey that is related to the theoretical part was used to research how the superiors cover the motivational spheres. We analysed and commented on the results. We found out that the managers do not know the motivational theories well and could use the motivational factors that are at their disposal better.

In the conclusion we stressed why highly motivated employees are of such importance to the company and gave suggestions on how to improve motivation in the organizational work units:

- make a system that will determine the level of satisfaction and motivation of the employees,
- direct the managers to the appropriate educational and training centres,
- organize training for the managers to improve their knowledge on motivational theories and different motivational tools and/or factors.

KEY WORDS

Leadership, motivation, motivation factors, motivation theories, motivation cycle

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev naloge	1
1.2	Namen in cilj	2
1.3	Struktura naloge	3
2	MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
2.1	Definicija motivacije	4
2.2	Maslowa motivacijska teorija	4
2.2.1	Uporabnost Maslowe teorije	5
2.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	6
2.3.1	Uporabnost Herzbergove teorije	6
2.4	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	7
2.5	Problemskomotivacijska teorija	8
2.5.1	Uporabnost problemskomotivacijske teorije	8
2.6	Frommova motivacijska teorija	8
2.6.1	Uporabnost Frommove motivacijske teorije	9
2.7	Alderferjeva ERG motivacijska teorija	9
2.8	Vroomova instrumentalna teorija motivacije	9
2.9	Teorija motivacije po McGregorju	10
2.10	Leavittova motivacijska teorija	10
2.11	Motivacijski cikel	11
2.11.1	Potrebe in motivi	12
2.11.2	Cilji	12
2.11.3	Dejavnost, aktivnost, akcija	13
2.11.4	Sredstva oziroma instrumenti	14
2.11.5	Ovire	14
2.11.6	Povratna zveza	15
2.11.7	Socialno in fizično okolje, socialno okolje in pravila vedenja	15
3	KAJ MORA VEDETI VODJA, DA LAHKO MOTIVIRA SODELAVCE	16
3.1	Razumevanje osnovnih potreb	16
3.2	Ugotavljanje nemotiviranosti	17

3.3	Nizka storilnost	18
3.4	Dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo.....	19
3.5	Vodja kot zgled pri procesu motiviranja.....	26
3.6	Kaj pridobimo z motiviranjem?	27
4	RAZISKAVA O POZNAVANJU MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN UPORABI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PRI VODENJU ODE	28
4.1	Namen raziskave	28
4.2	Metode in opis vzorca	28
4.3	Izhodišča	28
4.4	Obdelava in analiza ankete.....	29
4.4.1	Struktura spola	29
4.4.2	Starostna struktura.....	29
4.4.3	Struktura izobrazbe	30
4.4.4	Poznavanje motivacijskih teorij	31
4.4.5	Tip delavcev po McGregorjevi teoriji.....	32
4.4.6	Motiviranost delavcev	32
4.4.7	Koristnost dela	33
4.4.8	Jasnost in dosegljivost ciljev	34
4.4.9	Povratne informacije o delu	34
4.4.10	Jasnost navodil	35
4.4.11	Spodbujanje tekmovalnosti	36
4.4.12	Sodelovanje med sodelavci	36
4.4.13	Doseganje rezultatov s postavljanjem problemov.....	37
4.4.14	Delegiranje nalog	38
4.4.15	Metoda kroženja.....	38
4.4.16	Pohvale.....	39
4.4.17	Nagrajevanje z denarno stimulacijo	40
4.4.18	Zavzemanje za delavce pri zaposlovanju.....	41
4.4.19	Pogovor o razvoju in nadaljnji karieri sodelavca.....	42
4.4.20	Vodja kot zgled za sodelavce	43
4.4.21	Seznanjenost s sistemom napredovanja	43
4.4.22	Motiviranost vodij.....	44
4.4.23	Pripravljenost do izobraževanja o motiviranju sodelavcev.....	44

4.4.24 Pomembnost motivacijskih dejavnikov	45
4.5 Komentar izhodišč	47
5 ZAKLJUČEK.....	48
6 LITERATURA.....	50
PRILOGA: Anketni vprašalnik	

KAZALO SLIK

Slika 1: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa (Hodgetts, 1991, str. 132).....	5
Slika 2: Ponazoritev Herzbergove dvofaktorske teorije (Hodgetts, 1991, str. 138)	7
Slika 3: Ponazoritev Hackman-Oldhamovega modela (Lipičnik, 1994, str. 502)	8
Slika 4: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije (Lipičnik, 1997, str. 166)	11
Slika 5: Struktura vodij ODE po spolu	29
Slika 6: Starostna struktura vodij ODE	29
Slika 7: Struktura anketirancev po izobrazbi	30
Slika 8: Poznavanje motivacijskih teorij.....	31
Slika 9: Tip sodelavcev po mnenju vodij, upoštevajoč McGregorjevo teorijo.....	32
Slika 10: Prikaz mnenja vodij o motiviranosti sodelavcev	32
Slika 11: Prikaz doživljanja koristnosti dela sodelavcev, po mnenju vodij.....	33
Slika 12: Prikaz mnenja vodij o jasnosti in dosegljivosti delavčevih ciljev	34
Slika 13: Prikaz, kako pogosto delavci dobijo povratne informacije o delu, po mnenju vodij.....	34
Slika 14: Prikaz razumljivosti navodil delavcem po mnenju vodij.....	35
Slika 15: Prikaz, kako pogosto vodje spodbujajo tekmovalnost med sodelavci.....	36
Slika 16: Prikaz mnenja vodij o sodelovanju med sodelavci	36
Slika 17: Prikaz pogostosti vključevanja delavcev v reševanje problemov.....	37
Slika 18: Prikaz, kako pogosto vodje delegirajo naloge sodelavcem	38
Slika 19: Prikaz pogostosti uporabe metode kroženja	38
Slika 20: Prikaz, ali vodje pohvalijo sodelavce	39
Slika 21: Prikaz, ali vodje nagrajujejo sodelavce z denarno stimulacijo	40
Slika 22: Prikaz zavzetosti vodij pri zaposlovanju sodelavcev.....	41
Slika 23: Prikaz, ali se vodje pogovarjajo s sodelavci o njihovi karieri in razvoju ...	42
Slika 24: Prikaz mnenja vodij o lastnem zgledu do sodelavcev	43

Slika 25: Prikaz mnenja vodij o seznanjenosti sodelavcev s sistemom napredovanja	43
Slika 26: Prikaz, kako vodje ocenjujejo lastno motiviranost do dela	44
Slika 27: Prikaz pripravljenosti vodij za udeležbo na izobraževanju o motivaciji	44
Slika 28: Ocena vodij - glavni motivacijski dejavniki za vodje in glavni motivacijski dejavniki za sodelavce.....	45

1 UVOD

Motivacija je pomembno gibalno človekovega življenja. Ta sila ga žene, vleče, skratka, pomaga mu usmerjati njegovo življenjsko energijo, in to tako, da človek lahko veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive. Ta sila namreč človeku pomaga obvladovati njegovo življenje. Če v življenju nimamo ciljev oz. se jih ne zavedamo, zapravljamo dragocen čas.

1.1 Opredelitev naloge

Vizija podjetja Iskra Avtoelektrika je:

- biti med vodilnimi svetovnimi proizvajalci motorjev in krmilnikov za mobilno hidravliko ter drugih elektromotornih pogonskih sistemov,
- biti pomembnejši proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila v Evropi,
- in biti priznan proizvajalec izbranih tehnologij.

Tako zahtevno vizijo je mogoče doseči le, če skladno s spremembami na ostalih strateških področjih uresničujemo tudi ustrezno strategijo ravnanja z ljudmi. To je način, kako spodbujamo zaposlene, da razvijajo in izkoriščajo svoje potencialne na poti k doseganju poslovne odličnosti delniške družbe. Osnovni procesi ravnanja z ljudmi so: voditeljstvo, razvoj ljudi, izobraževanje, ustvarjalno sodelovanje in timsko delo, motiviranje, obveščanje in komuniciranje. V tej diplomski nalogi se bomo osredotočili na proces motiviranja in sicer vodenja z motiviranjem.

Izkušnje s področja vodenja ljudi vedno znova potrjujejo, da je treba zaposlene obravnavati kot celovite osebnosti. Ena najzahtevnejših nalog vodij je motiviranje sodelavcev. Je proces, s katerim se vzpodbujajo sile znotraj posameznika, ki ustvarjajo nivo, smer in trajnost naporov, ki se vlagajo v delo. Motiviranje z vodenjem je zelo kompleksen pristop, saj se usmerja na človekovo zavest, razmišljanje, na skrite procese v posamezniku, ki jih je zato težje obvladovati in usmerjati. Zato mora vodilno osebje znati ustvariti okoliščine, v katerih bodo

zaposleni našli dovolj spodbud za učinkovito delo. Ena takšnih oblik je motiviranje z obliko in organizacijo dela na operativni ravni.

Upravljanje z motivacijo zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodij, saj gre za okolju prikrito silnico v posamezniku in izrazito individualen pojav. Vodje se morajo, čeprav neradi, najbolj pogosto ukvarjati s tistimi, ki v delo vlagajo najmanj truda. Pri obeh tipih zaposlenih so rezerve njihove učinkovitosti in uspešnosti največje. Zato je temeljna naloga pri obvladovanju procesa motiviranja prav razumevanje gibal znotraj posameznika in v njegovem okolju. Ukrepi, ki jih izvajajo vodje, vplivajo na vedenje zaposlenih, pri tem pa je treba paziti, da so prilagojeni osebnostnim lastnostim in okoliščinam, v katerih se nahaja posamezen zaposleni. V tej diplomski nalogi se bomo omejili na vodje ODE v IAE.

1.2 Namen in cilj

Namen diplomske naloge je raziskati, kako in v kolikšni meri vodje ODE uporabljajo motivacijske dejavnike pri vodenju sodelavcev ter koliko so seznanjeni z motivacijskimi teorijami. Glavni namen diplomske naloge je posredovati kadrovske službi dobljene rezultate skupaj s predlogi za izboljšanje trenutnega stanja. Kadrovska služba bo te predloge lahko uporabila pri nadaljnjih izobraževanjih. Teoretični del naloge pa bo lahko služil kot gradivo za izobraževanje.

Cilji diplomskega dela so:

1. zbrati in preučiti gradivo v zvezi z motivacijo,
2. raziskati, v kolikšni meri vodje poznajo in uporabljajo motivacijska orodja,
3. analizirati dobljene rezultate in podati predloge za izboljšave,
4. ugotovitve in predloge za izboljšanje motiviranosti sodelavcev posredovati kadrovske službi.

1.3 Struktura naloge

Naloga je razdeljena na pet glavnih poglavij. Za uvodom sledi poglavje, kjer so podrobneje opisane motivacijske teorije, motivacijski cikel in motivacijski dejavniki, ki vplivajo na počutje na delovnem mestu. Tretje poglavje prikazuje, kaj mora vodja vedeti, če hoče uspešno motivirati sodelavce. Četrto poglavje je namenjeno praktičnemu delu naloge, v katerem so analizirani odgovori na anketna vprašanja. Zadnje poglavje je zaključek, kjer smo komentirali dobljene rezultate iz praktičnega dela naloge ter podali predloge za izboljšanje trenutnega stanja na področju motiviranja v proizvodnji.

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V tem poglavju je opisana definicija besede »motivacija« in opis različnih motivacijskih teorij. Uporabili smo različne teoretične izsledke različnih avtorjev. Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in pojasniti procese, ki povzročijo to vedenje. Teorije, ki skušajo razložiti, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Tiste teorije, ki razlagajo, kako motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije.

2.1 Definicija motivacije

»Motivacija je izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcija.« (Hodgetts, 1991, str. 129)

»Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje.« (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 557)

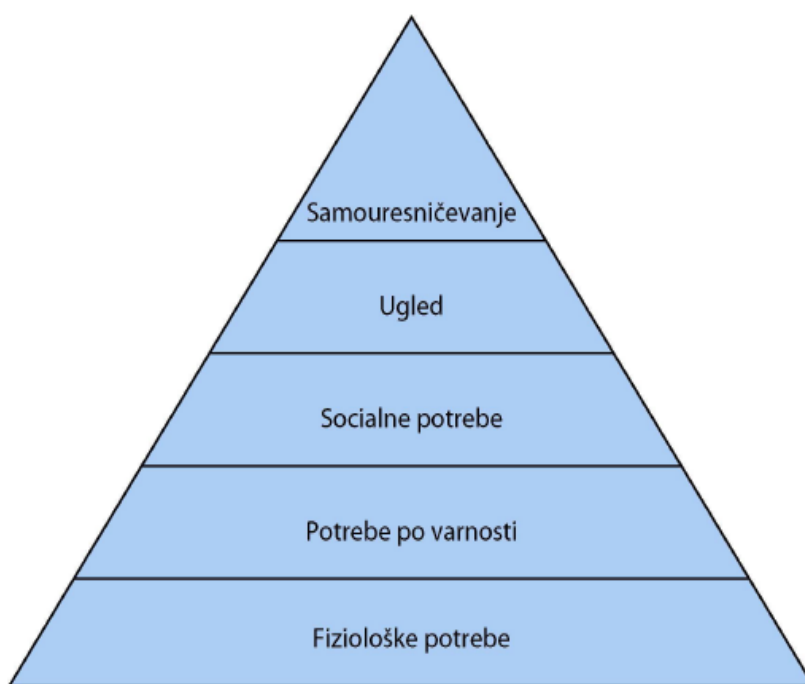
»Motiviranje je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato, ker to tudi sami hočejo.« (Dornan, 1998, str. 128)

Brez motivacije človek ne more izpeljati niti ene same akcije. Posebej je pomembna motivacija za delo, saj nam pomaga, da uresničimo svoje cilje in cilje organizacije, za katero delamo.

2.2 Maslowa motivacijska teorija

Maslow domneva, da je najprimernejše gledati na potrebe, kot da so razvrščene po hierarhični lestvici. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Zadovoljevanje potreb se začne na dnu seznama pri bioloških potrebah in konča na vrhu seznama pri samopotrjevanju. Biološke potrebe so nedvomno najosnovnejše. Za človeka, ki mu vsega primanjkuje, je najverjetneje, da zadovoljitev teh potreb predstavlja največjo motivacijo. Človek, ki mu primanjkuje hrane, varnosti, ljubezni in ugleda, bo skušal najprej pridobiti hrano. Po zadovoljitvi bioloških potreb se pojavijo potrebe po varnosti-gre za fizično in psihično varnost npr. varnost, zaščita pred nevarnostjo, red, trdnost, stalni prihodki, zagotovljena

kariera, pokojnina ipd. Ko zadovoljimo biološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo potrebe po pripadnosti in ljubezni. Človek na tej stopnji začuti globoko potrebo po prijateljih, po posebnem odnosu do osebe nasprotnega spola in po otrocih. Pojavi se velika potreba po stikih z ljudmi in po mestu v skupini. Ko smo si ustvarili temelje prijateljstva, sprejetosti in ljubezni, nas večina želi dokazati svojo vrednost znotraj kakršnekoli skupine, predvsem tiste, ki ji pripadamo. To so potrebe po ugledu in spoštovanju. Skušamo dokazati sebi in drugim, da smo vsaj tako dobri, če ne boljši od ostalih članov skupine. Prizadevamo si za podporo, vpliv, položaj, moč, sloves, prestiž, pomembnost in pozornost, za status v skupini in podjetju. Čeprav zadovoljimo vse našteje potrebe, še vedno lahko ostanemo nezadovoljni in nemirni, če začutimo, da imamo sposobnosti in potenciale, ki jih še nismo popolnoma izčrpali. Temu pravimo potrebe po samouresničevanju. Gre za potrebe osebnosti v smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom, po razvijanju lastne osebnosti. To so potrebe po razvoju individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu. (Vrhovec, 2003)



Slika 1: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa (Hodgetts, 1991, str. 132)

2.2.1 Uporabnost Maslowe teorije

Vodja lahko na podlagi preučevanja stopnje zadovoljenih motivov (na osnovi navadnih vprašalnikov) ugotavlja, kaj motivira ljudi in na kaj so ljudje v tistem

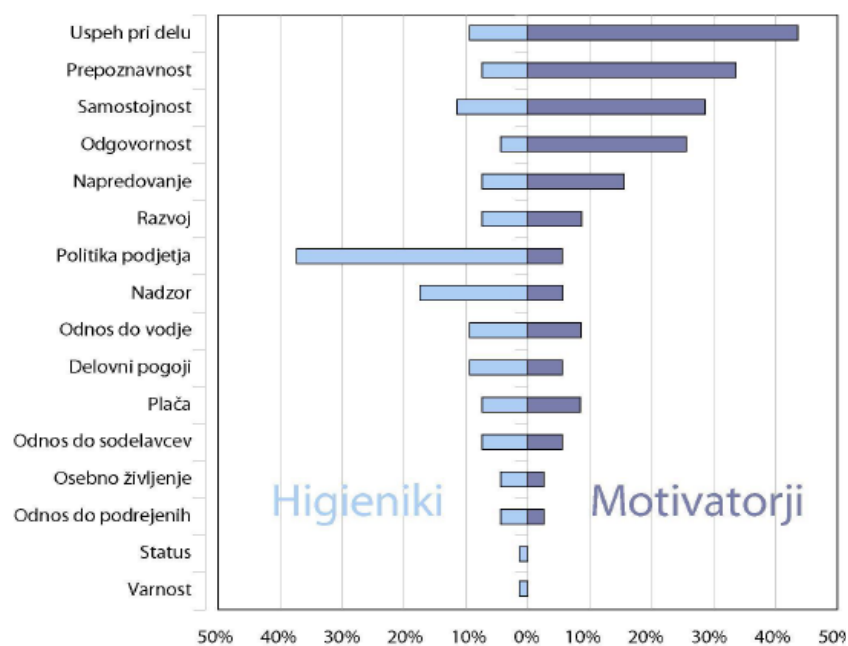
trenutku najbolj občutljivi. Ugotovitve lahko uporablja, ko poskuša določiti instrumente za vplivanje na motivacijo delavcev in hkrati delavcem tudi pomaga. Zavedati pa se mora dejstva, da lahko nekdo, ki je res prikrajšan na nižji stopnji, izgubi interes za potrebe na višji ravni. (Vrhovec, 2003)

2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg (1966) je teorijo Maslowa preizkusil s številnimi praktičnimi testi, v katerih so sodelovale različne skupine delavcev po vsem svetu. Ena njegovih najbolj znanih raziskav je bila narejena tako, da so ljudje opisali tri primere, ko so bili v službi najbolj zadovoljni in tri primere, ko so bili najbolj nezadovoljni. Ugotovil je, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Herzbergova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Sem spadajo dejavniki povezani z delovnim okoljem: status, medsebojni odnosi, nadzor, delovni pogoji, plače, zasebno življenje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. To so tisti dejavniki, ki zadovoljujejo potrebe višjega nivoja in ustvarjajo trajno motivacijo. Sem spadajo npr. spoznavanje oziroma pridobivanje novih informacij, napredovanje, dosežki, odgovornost, uspešnost dela, smiselno doživljanje dela. Avtor hkrati tudi ugotavlja, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Njuna motivatorska oziroma satisfaktorska struktura je prikazana na sliki 2. (Lipičnik, 1998)

2.3.1 Uporabnost Herzbergove teorije

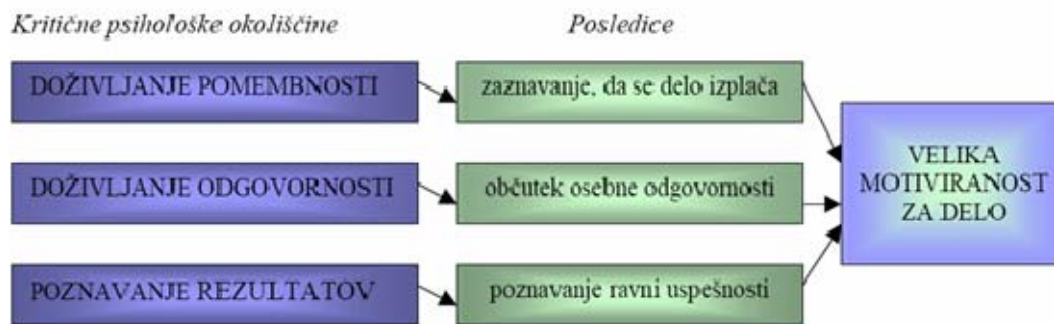
Ta teorija je uporabna predvsem zato, ker vodje opozarja na dvoje vrst orodij za motivacijo sodelavcev: higienike in motivatorje. Ni dovolj, da delavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela. (Vrhovec, 2003)



Slika 2: Ponazoritev Herzbergove dvofaktorske teorije (Hodgetts, 1991, str. 138)

2.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko vodja spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Ta model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. S slike 3 je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pripomore k temu, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo. (Lipičnik, 1998)



Slika 3: Ponazoritev Hackman-Oldhamovega modela (Lipičnik, 1994, str. 502)

2.5 Problemskomotivacijska teorija

Ljudje posamezno situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo hočejo spremeniti. Situacije, ki ne ustreza temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Problem bi lahko definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost. Čeprav mnogi svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo problemov ali jih ne vidijo. (Lipičnik, 1998)

2.5.1 Uporabnost problemskomotivacijske teorije

Za vodjo je ta teorija uporabna predvsem zato, da poskuša pridobiti ljudi za reševanje problemov, ker le-ti sami od sebe izzovejo pri zaposlenih ustrezne odzive. Za vodje je lahko zelo zanimivo izhodišče za motiviranje že to, da je lahko učinkoviteje, če zaposlenim ne rešujejo vseh problemov, temveč jim jih predvsem izpostavljajo, jih sprožajo. Pomembno je le, da ne sprožajo napačnih problemov. (Vrhovec, 2003)

2.6 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve

skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. (Lipičnik, 1998)

2.6.1 Uporabnost Frommove motivacijske teorije

Teorija je zelo uporabna, ko vodje izbirajo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem. (Lipičnik, 1998)

2.7 Alderferjeva ERG motivacijska teorija

Alderfer je nekoliko modificiral Maslowo hierarhijo motivov. Hierarhijo je zamenjal z nekoliko ožjim pojmovanjem potreb, saj jih je razvrstil v tri skupine. Prvo skupino predstavljajo eksistencialne potrebe (fiziološke, materialno varnostne potrebe), drugo potrebe po povezanosti (medosebna varnost, ljubezen) in tretjo skupino predstavljajo potrebe po razvoju (samopotrditve). Potrebe se razlikujejo glede na stopnjo konkretnosti. Najbolj konkretne so eksistencialne potrebe, najmanj pa potrebe po razvoju osebnosti. Po Alderferju te skupine potreb ne predpostavljajo hierarhije in nujne zadovoljitve potreb enega nivoja, da se aktivirajo potrebe druge skupine. (Sabadin, 2002)

2.8 Vroomova instrumentalna teorija motivacije

Vroom razlaga motivacijo s pomočjo treh konceptov: valence, instrumentalnosti in pričakovanja. Valenca označuje stopnjo privlačnosti ali odboja nekega objekta in zavzema stanja od močne pozitivne, preko nevtralne do ekstremno negativne vrednosti. Instrumentalnost pomeni povezanost med dvema ciljema ali dvema posledicama neke aktivnosti in pomeni oceno subjekta, koliko uresničenje nekega cilja lahko prispeva k uresničitvi naslednjega cilja. Pri tem je primaren drugi cilj, prvi je manj pomemben in je samo prehodnega značaja. Pričakovanje je subjektivna ocena povezanosti nekega vedenja in cilja z določeno valenco. Pomeni prepričanje posameznika, da bo z določenim vedenjem dosegel želeni cilj. Pričakovanje je ključni pojem za razumevanje mehanizma motiviranega vedenja.

Za vedenje posameznika je pomembna ocena privlačnosti nekega cilja in ostalih ciljev, s katerimi je ta cilj povezan. Pomembno je tudi pričakovanje, da se z določenim vedenjem lahko ta cilj doseže. Motivacija za delo je rezultat množenja faktorjev valence ciljev in pričakovanja, da se bo z določenim vedenjem uresničil cilj. (Sabadin, 2002)

2.9 Teorija motivacije po McGregorju

V petdesetih in šestdesetih letih je bila zelo vplivna McGregorjeva teorija motivacije. Po drugi svetovni vojni je večina ljudi v vodstvene kroge prišla neposredno iz vojaških vrst. V vojski so se navadili voditi vojake, ki so se prijavili sami ali pa so bili prisilno vpoklicani in so torej imeli nizko stopnjo motivacije. Na temelju tega se je oblikovala teorija X. Razmišljanje stare šole pravi, da so vsi ljudje v osnovi leni, nedisciplinirani, nemotivirani, niso ambiciozni, ne marajo odgovornosti in jih je potrebno skrbno nadzorovati in vzgajati, da bi opravili določeno delo. To je stari model ukaza in nadzora, hierarhična, avtoritativna in diktatorska lestvica. Če dela ne opraviš, boš odpuščen in vržen na cesto. Ta način so uporabljali za vodenje delovne sile, ki je ravno prestala gospodarsko depresijo in drugo svetovno vojno, v petdesetih letih, v industrijski dobi, ko je bila večina delovnih mest industrijske narave. McGregor pa je predlagal teorijo Y, ki je obravnavala ljudi kot načelno pridne delavce. Delo je zanje kot igra, če so le za to ustrezni pogoji, nadziranje ni potrebno, ljudje so ustvarjalni in sposobni reševati probleme, motivira jih zadovoljevanje potreb po varnosti in potreb na ostalih treh nivojih, pri delu se sami usmerjajo in so ustvarjalni, če so pravilno vodeni. Te ljudi je treba le usmerjati in jim omogočiti, da sprostijo svojo ustvarjalnost. Teorija Y prevladuje tudi danes. Na tej teoriji temeljijo načela modernega vodenja, ravnanja z ljudmi. Študije so pokazale, da je v zahodni kulturi 10 % ljudi takih, kot jih opisuje teorija X in 70 % takih, kot jih opisuje teorija Y. (Tracy, 1999)

2.10 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegov model prikazuje slika 4. Po tem modelu je sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato se ta faza imenuje tudi faza pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi

sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti živčna. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmeraj zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitve svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stanje, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.



Slika 4: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije (Lipičnik, 1997, str. 166)

Leavittova motivacijska shema lahko pomaga vodji razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo. (Lipičnik, 1998)

2.11 Motivacijski cikelus

Pojem motivacijskega ciklusa je eden najpomembnejših pojmov v psihologiji in socialni psihologiji. Elementi motivacijskega ciklusa tvorijo tako imenovano strukturo motivacijskega ciklusa, odnosi med njimi pa njegovo dinamiko. Najpomembnejši del dinamike motivacijskega ciklusa je proces zadovoljevanja potreb. Funkcije posamičnih elementov so relativne. To pomeni, da je enak ali celo

isti element v določenem motivacijskem ciklusu na primer sredstvo, v drugem cilj. Konkretni motivacijski ciklus pa pomeni konkretno življenjsko situacijo.

Posamični elementi motivacijskega ciklusa so:

- motivi oziroma potrebe,
- cilji,
- dejavnost, aktivnost, akcija,
- sredstva oziroma instrumenti,
- ovire,
- socialni pogoji (okolje, kontekst) in pravila vedenja pri doseganju različnih ciljev,
- povratna zveza,
- zaznavanje zadovoljenosti oziroma nezadovoljenosti potreb (frustracija).

2.11.1 Potrebe in motivi

Potrebe oziroma motive lahko razdelimo na biološke in socialne oziroma socialno psihološke. Zelo redke potrebe lahko obravnavamo kot zgolj biološke. Večina človekovih potreb je socializiranih. To velja tudi za tiste, ki so prvotno biološke. Socializacija oziroma socialno učenje ne more vplivati na to, da bomo občutili oziroma doživeli lakoto, lahko pa vpliva na to, kako jo bomo potešili. Biološke in socialne potrebe se razlikujejo tudi v tem, da so prve prirojene, druge pa pridobljene. (Rus, 2000)

2.11.2 Cilji

Večina elementov v motivacijskem ciklusu je relativnih. To velja tudi za cilje. Lep primer je denar. Ta je ves čas v različnih funkcijah: sredstva in cilja. Ločimo tudi delne oziroma vmesne cilje ter končne cilje določene dejavnosti. Če gremo na Triglav, je to naš končni cilj, Kredarica pa vmesni cilj. Vse postopne in sestavljene

dejavnosti zahtevajo tudi vmesne cilje. Z odnosom med potrebami in cilji so definirani tudi nekateri obrambni mehanizmi. Eden teh je kompenzacija, kjer se ista potreba zadovolji z doseganjem nadomestnega cilja.

Cilji niso vedno nekaj, kar je zadano in podano vnaprej, ampak se preoblikujejo s sprotno dejavnostjo. To dobro vedo tisti, ki se ukvarjajo z umetniško in znanstvenoraziskovalno dejavnostjo. Ena najbolj pomembnih značilnosti ustvarjalne dejavnosti pa je zamišljanje originalnega cilja.

Poseben primer ciljev so skupinski cilji. Doseganje skupinskih ciljev je možno tudi samo kot doseganje individualnih ciljev, ki pa mora biti usklajeno oziroma koordinirano. Pomemben pokazatelj skupinske socialne klime oziroma socialnega vzdušja je odnos med individualnimi in skupinskimi cilji. Če je sovpadanje individualnih in skupinskih ciljev izrazitejše, je izrazitejše tudi posameznikovo poistovetenje s skupino.

Pri odločanju med različnimi cilji lahko pride tudi do notranjega konflikta. Lewin ločuje med tremi vrstami tovrstnih konfliktov, in sicer glede na valenco ciljev. Intrapsihični konflikti so lahko konflikti med: dvema pozitivnima ciljema, dvema negativnima ciljema in istim ciljem, ki je hkrati pozitivno negativno valenčen. Vsak konflikt je tudi frustracija oziroma stanje, ki ga lahko primerjamo s frustracijo. (Rus, 2000)

Posameznik lahko zadovoljuje svoje potrebe:

- s cilji, ki so edini na razpolago (nima izbire),
- z vsiljenimi cilji (pod socialnim pritiskom),
- s svobodnim izborom med cilji.

2.11.3 Dejavnost, aktivnost, akcija

Dejavnost, ki jo omenjamo v zvezi z motivacijskim ciklusom, je k cilju usmerjeno vedenje. Delo je izraz za splošnejši pogled na ciljno dejavnost. Je tisti element motivacijskega ciklusa, ki ima svojo posebno psihologijo in sociologijo: psihologija dela je uporabna psihološka disciplina, obstaja pa tudi sociologija dela. S

psihološkega in sociološkega vidika se ukvarjata s posebnimi in splošnimi značilnostmi ciljne dejavnosti-z delom torej. Dejavnost lahko obravnavamo predvsem v odnosu do cilja.

Posebno področje psihologije, ki se posveča predvsem omenjeni dejavnosti/aktivnosti, se imenuje psihologija akcije. Akcija oziroma človekovo k cilju usmerjeno vedenje pa zahteva tudi določeno strategijo doseganja cilja. Strategija zahteva vnaprejšnje načrtovanje, pa tudi sprotno prilagajanje okoliščinam. Zahteva torej sprotne popravke strategije. Vsaka strategija mora upoštevati cilje, ovire, vire, s katerimi razpolaga določena dejavnost, ter socialne in fizikalne okoliščine. Upoštevati mora vse spremenljivke motivacijskega ciklusa. (Rus, 2000)

2.11.4 Sredstva oziroma instrumenti

Sredstva so včasih zgolj »notranja« = simboli = jezik, včasih pa so »zunanja«, so »stvari«.

Vsa sredstva, ki jih uporablja človek, so simbolno posredovana. Tudi uporaba najbolj preprostih mehaničnih sredstev predpostavlja simbolno posredovano razumevanje njihove uporabe. Na nivoju organizacije govorimo o različnih sredstvih oziroma instrumentih za doseganje skupinskega cilja kot o tako imenovanih infrastrukturnih resursih. Razvoj človeka je v veliki meri tudi razvoj njegovih sredstev za delo. (Rus, 2000)

2.11.5 Ovire

Vsako doseganje cilja pomeni tudi premagovanje različnih ovir. Število in stopnja težavnosti ovir je hkrati empirična mera motivacije. Motivacija naj bi bila večja tedaj, ko se pri doseganju cilja premaguje večje število težavnejših ovir. Ovire, s katerimi se sooča človek, lahko razvrstimo na osnovi različnih meril in v različne kategorije: notranje-zunanje, psihološke-socialne, materialne-nematerialne, kognitivne, emotivne itd. (Rus, 2000)

2.11.6 Povratna zveza

Povratna zveza je zaznavanje tega, v kolikšni meri je potreba zadovoljena. Potreba je zadovoljena z doseganjem cilja. (Rus, 2000)

2.11.7 Socialno in fizično okolje, socialno okolje in pravila vedenja

Izvajanje določene dejavnosti oziroma doseganje določenih ciljev poteka tudi kot socialna interakcija (= medsebojno socialno vplivanje = komunikacija = socialna izmenjava). Ovire so del socialnega in fizičnega okolja. Poleg ovir pa velja omeniti tudi vzpodbude, ki prihajajo s strani socialnega in fizičnega okolja. (Rus, 2000)

3 KAJ MORA VEDETI VODJA, DA LAHKO MOTIVIRA SODELAVCE

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanje, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so ti še tako preprosti, kot je na primer želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz službe.

3.1 Razumevanje osnovnih potreb

Če hočejo vodje razumeti, kaj posameznike motivira, morajo upoštevati nekatere osnovne človeške potrebe, ki ljudi ženejo, da rastejo in se razvijajo. To so osnovne potrebe, potreba po družbenem položaju in potreba po osebnih ambicijah. Te potrebe lahko delujejo hkrati, vendar pa višje potrebe zgubijo smisel, če ne zadovoljimo nižjih potreb.

Osnovne potrebe so potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, če želimo preživeti. To so potrebe po vodi, hrani in toploti, ki jih ne moremo prezreti ali odmisлити. V civiliziranem okolju se te potrebe kažejo v delu za preživetje, da si lahko priskrbimo nujne življenjske potrebščine. V večini družb ljudje zadovoljujemo osnovne potrebe s pomočjo denarja kot menjalnega sredstva, saj zagotavlja vse potrebno za potešitev lakote, žeje in za zaščito pred mrazom. Denar vsekakor ne pomeni celotne motivacije. Zaslužek namreč nastopa kot gonilna sila le v tolikšni meri, kolikor prinaša odgovor na vprašanje: »Zakaj delamo?« Takoj, ko zadovoljimo osnovne potrebe z zaslužkom, se v nas začnejo pojavljati potrebe višje stopnje.

Družbeni položaj. Zaposleni morajo začutiti pripadnost, saj delajo tudi zato, da bi dosegli določen položaj v družbi. V zahodni družbi to lahko storimo z nakupom velike hiše ali dragega avtomobila. Avtomobil lahko torej komu pomaga zadovoljiti potrebo po samospoštovanju, saj lahko razkriva posameznikov družbeni položaj. Drugi morda poskušajo to doseči z uglednim poklicnim nazivom.

Ljudje bodo tudi bolj prizadevno delali, če se bodo na primer gnali za nagrade, ki pripadajo najuspešnejšim delavcem. Pri tem ne gre le za mikavnost nagrade, ampak tudi za jasno predstavitev uspeha posameznika v primerjavi z drugimi.

Osebne ambicije so tretja in najmočnejša gonilna sila. Ljudje se želijo razvijati in bolje delati v svojem izbranem poklicu. Tu gre torej za postavljanje posameznih ciljev, ki lahko pospešijo osebni razvoj, ter za prizadevanje, da bi to dosegli. Pogosto ne vidimo smisla, zakaj skuša kdo doseči neki cilj ali zakaj se je odločil, da bo izpolnil neki namen. Posameznikove ambicije so navadno povezane z nečim, kar buri domišljijo ali pri čemer je mogoče prikazati svojo nadarjenost. Ljudje se radi potrudijo pri tistih opravilih, pri katerih se lahko izkažejo. Želja po izpolnitvi osebnih želja deluje močno spodbujevalno in kot trajen in nepretrgan proces. Ta se nikoli ne konča, kajti takoj, ko se nam neka želja izpolni, se že pojavi druga. Potreba po uresničevanju ambicij je veliko bolj nepremagljiva sila, kot smo si navadno pripravljeni priznati. (Keenan, 1996)

3.2 Ugotavljanje nemotiviranosti

Nemotiviranost ljudi za določena dela ni mogoče tako zlahka prepoznati, kot se sprva morda zdi. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi silno redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse poteka v redu, navadno lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne opazimo, moramo postati takoj na to pozorni.

Nezadovoljstvo se lahko kaže tudi v splošnem vedenju, zato moramo biti pozorni na nekatera znamenja:

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud,
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali pa si vzamejo prost dan, ne da bi to zadovoljivo pojasnili,
- podaljšajo si odmor za malico, tako da bi bili čim več časa odsotni z dela,
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno,
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari,

- obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete, ne dosegajo zastavljenih norm,
- nočejo se ravnati po navodilih.

Če opazimo samo enega od omenjenih negativnih vidikov, še ne pomeni nujno, da ljudje nimajo motivacije. Kadar pa skupaj nastopa dvoje ali troje takih znamenj, nas mora opozoriti alarmni zvonec.

Vedenje ljudi nam lahko tudi marsikaj pove o delovnih razmerah ali o našem načinu vodenja. Ugotoviti moramo, zakaj so ljudje potrti in se domisliti, s čim bi jih motivirali, da bi se položaj izboljšal. (Keenan, 1996)

3.3 Nizka storilnost

Nizko storilnost navadno zlahka pripišemo pomanjkanju motivacije. V resnici pa obstajajo številni razlogi, zakaj pride do tega, nobeden med njimi pa nima nič opraviti z motivacijo posameznikov. (Keenan, 1996)

- **Nezadostna usposobljenost.** Če je prišlo pri delu do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, tako da se tudi neradi potrudijo. Ali pa morda že od vsega začetka ni bilo poskrbljeno za ustrezno usposabljanje.
- **Nesposobnost.** Če ljudje niso sposobni za svoje delo, lahko dobimo vtis, da so leni. Le malo ljudi je namreč pripravljeno priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni. Navadno bodo našli opravičilo, zakaj delo ne more biti opravljeno.
- **Nedisciplina.** Če redko dosledno izvajamo disciplinske postopke, se lahko zgodi, da dobijo ljudje ciničen odnos do dela.
- **Nizka norma.** Če norme, ki se zahtevajo za posamezno delo, niso jasno določene, se lahko delavcu zdi, da karkoli naredi, naredi narobe.
- **Slabo vodenje.** Če so imeli ljudje v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo morda komaj kaj spoštovanja do kakršnegakoli nadzora. Naredili bodo tisto, kar jim bo kdo naročil, in verjetno se ne bodo odzivali z navdušenjem.

- **Osebnе težave.** Če posameznik nenadoma kaže bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili odklonilni odnos do dela, kot tudi razumevanje potreb posameznikov, vse to so ključne sestavine v procesu motiviranja ljudi, da bi bolje delali. (Keenan, 1996)

3.4 Dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo

Če bi poskušali spraševati, kako lahko dosežemo različne motivacijske učinke, bi se najprej morali vprašati po svoji motivaciji oziroma, kaj res želimo. Poznano je dejstvo, da so nemotivirani delavci zaman poskušali motivirati druge. Zelo običajni pa so poskusi motiviranja na naslednjih točkah. (Lipičnik, Možina, 1993)

Koristnost dela

Delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno. (Lipičnik, Možina 1993). Na ljudi s pomanjkanjem motivacije gledamo pogosto kot na lenuhe, saj ponavadi domnevamo da lenim primanjkuje motiviranosti. To pa ne drži. Pogosteje se pokaže, da nezadovoljstva ne ustvarja delo samo, temveč razmere, v katerih ga opravljamo. Nekaterim se zdi pritiskanje na gumbe za tekočim trakom ponavljajoče se in utrudljivo opravilo, več ur pa bi lahko izvajali povsem enako operacijo za igralnim avtomatom v igralnici. Torej ni opravilo tisto, ki bi povzročalo nemotiviranost ali dolgočasje, ampak je pomembna vsebina oziroma okoliščine, v katerih delo opravljamo. Če ljudje ne dosežejo zadovoljivih rezultatov pri svojem delu, ga začnejo čutiti kot utrujajoče in nekoristno. (Keenan, 1996)

Poznavanje ciljev

Zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilji morajo biti tako postavljeni, da niso preveč oddaljeni in da jih delavec ima pred sabo. Cilji morajo biti jasni in specifični. Ugotovljeno je, da delujejo na motivacijo bolje cilji, ki so specifični, prej nekoliko težji kot lažji, in cilji, ki jih delavec sprejema.

Poznavanje rezultatov dela

Poznano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj. (Lipičnik, Možina, 1993)

Če želimo, da bi ljudje bolje delali, morajo dobiti povratno informacijo o tem, kako delajo. To pomeni, da morajo biti cilji jasni in dosegljivi. Ljudje tako dobijo pripomoček za merjenje svoje storilnosti, hkrati pa tudi povratne informacije iz lastne izkušnje. (Keenan, 1996)

Zaposleni dobijo motiv za boljše delo, če jih obveščamo, kako delajo in če jim prijazno in konstruktivno povemo, kje bi lahko še kaj izboljšali. To lahko storimo na naslednje načine:

- s sodelavci se redno sestajamo ob določenem času,
- pogovorimo se o njihovem delu in povemo, kje dobro delajo ter tudi, kaj bi lahko bolje opravili,
- ugotoviti skušamo, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug,
- dogovorimo se o načinih in možnostih za uresničitev,
- spremljamo rezultate teh zamisli in preverjamo, ali imajo izboljšave želeni učinek,
- pri kritičnem presojanju ravnamo konstruktivno,
- pohvalimo, ko je delo dobro opravljeno.

Tako se zaposleni lahko naučijo, kje se morajo izboljšati, če pa dobro delajo, kako se spodbuditi, da bi s prizadevnim delom nadaljevali. (Keenan, 1996)

Delovne razmere

Ljudje navadno bolje delajo v prijetnem delovnem okolju. Okolje samo sicer ne ustvarja motiviranih ljudi, lahko pa omogoči, da se v njem ne razvije nepotrebno slabo razpoloženje. Na motiviranost delavca delujejo fizikalne in socialne delovne razmere. Slabe fizikalne delovne razmere (hrup, neustrezno toplotno okolje, zaprašenost, vlaga, mokrota, prisotnost strupenih snovi v ozračju ipd.) znižujejo delovno zavzetost delavca. Še bolj negativno delujejo na motivacijo neugodne socialne delovne razmere (slabi medsebojni odnosi) oziroma socialna klima. (Lipičnik, Možina, 1993)

Jasnost vloge

Ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo. Seveda mora vodja pri tem sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče in mu mora to tudi nedvoumno sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ali ne zna dati jasnih navodil za delo, ne more pričakovati, da bo delavec sam uganil, kaj hoče. (Lipičnik, Možina, 1993)

Tekmovanje

Pri delu sta možni dve vrsti tekmovanja. Prvo vrsto tekmovanja predstavlja tekmovanje enega delavca z drugimi. Tekmovanje z drugimi vpliva na motivacijo pod pogojem, da so tekmovalci izenačeni, kar pomeni, da je tekma za vse izziv in to poveča aktivnost vseh. Za ugodni učinek takega tekmovanja je pomembna tudi posledica zmage, ki jo morajo delavci občutiti. Drugo vrsto tekmovanja predstavlja tekmovanje delavca s samim seboj. Delavec tekmuje s seboj z namenom, da preseže določene cilje, kar ima ugoden učinek na motivacijo. (Lipičnik, Možina, 1993)

Sodelovanje

Sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi, ne enega samega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla. (Lipičnik, Možina, 1993)

Ustvarjanje problemov

Za to naj bi se uporabil mehanizem postavljanja problemskih situacij. Delavcu mora vodja, ki uporablja ta mehanizem, zastavljati dodatna vprašanja in ne ukazovati, kaj in kako naj naredi. Doživljanje problemske situacije pomeni nekoliko stresno situacijo, za katero je ugotovljeno, da ugodno deluje na vlaganje dodatnega napora v rešitev problemov, seveda pod pogojem, da ni taka situacija preveč stresna. Prevelik stres deluje nasprotno, zavira prizadevanje in lahko celo povzroči blokado. (Lipičnik, Možina, 1993)

Delegiranje pooblastil

Večina organizacij se ravna po določilih, ki jih zaposlenim posreduje vodstvo, kar jemlje motivacijo. Nasprotno pa delegiranje pooblastil, motivacijo podpira, obenem pa dviguje raven storilnosti vsakega posameznika. V večini primerov so zaposleni v svojih službah strokovnjaki, ki so svoja znanja sčasoma izboljšali in so sposobni predlagati ter izvajati spremembe. Takšni zaposleni nam bodo pomagali pri doseganju izboljšav. Če njihovo znanje spregledamo, bodo izgubili motivacijo in se upirali spremembam. S prizadetimi se pred uvedbo sprememb posvetujmo in jih spodbujamo, naj v celoti prevzamejo odgovornost za preoblikovanje svoje službe. (Heller, 2001)

Dejstvo, da drugi vodijo nas, v sebi seveda nima motivacijskega naboja. Če želimo ravnati kot modri vodje, bomo tiste, ki delajo za nas, dobro motivirali. Motivacija bo tem nižja, čim več pooblastil bo ostalo pri vodstvu. Zaposleni se privadijo biti odvisni od odločitev in pooblastil svojih vodilnih, zanikajo samoiniciativnost in postanejo odvisni. Avtoriteta je sicer nujna, vendar brez prisile; le tako bomo dosegli zelene rezultate. Delitev pooblastil pomaga zaposlenim razvijati njihove lastne talente. Zato vse naloge, za katere ni nujno, da jih opravimo sami, delegirajmo po statusu nižjim od sebe. Poglejmo tudi, katera kompletna področja pooblastil bi bilo mogoče delegirati, vendar moramo vedno ohraniti vse pod nadzorom. (Heller, 2001)

Raznolikost dela

Zaposleni krožijo med različnimi delovnimi mesti ali delovnimi fazami tako, da opravljajo različna dela. Z delovnim kroženjem se povečuje delovna raznolikost in

razbija monotonost dela. Kroženje se lahko izvaja periodično ali priložnostno, torej je lahko stalno in načrtovano, ali pa ga uvedemo glede na obstoječe zahteve delovnega procesa. Z menjavo različnih del se zaposleni usposablajo za več različnih delovnih opravil, s kroženjem pa se povečuje tudi razumevanje in spoznavanje dela drugih zaposlenih. Vodstvenemu osebju omogoča, da so dobro obveščeni o posebnostih in zahtevah delovnega procesa. Zaposleni pa pridobivajo nova znanja in veščine, kar povečuje njihovo motiviranost na delovnem mestu. (pridobljeno 9. 10. 2007 s svetovnega spleta: <http://www.relacije.com>)

Pohvala in graja

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo. Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in tudi nagrajuje.

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju čim boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Odobravanje in pohvale spodbudijo ljudi, da razvijajo svoje potencialne.

Lahko so formalne ali neformalne, namenjene absolutno najboljšim v določenem obdobju ali najboljšim glede na različna merila, ustne, pisne, denarne, praktične ali simbolne. Pomembno je, zakaj, kdaj in kako jih podelimo ter da odsevajo potrebe oziroma želje nagrajenca. Že ustna pohvala, izrečena v pravem trenutku, iz pravih ust, za uspešno opravljeno delo, je lahko zelo učinkovita, pa še nobenih stroškov ne povzroča. Problem denarnih nagrad, ki so sicer zelo priljubljene in zaželene, je v tem, da mora biti znesek precejšen, da ga je naslednjič potrebno nadgraditi, da nagrajenec denar hitro zapravi in pozabi, da je nagrado sploh dobil, in da lahko hitro postanejo samoumevne.

Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi ter z njimi povezane nagrade in priznanja so učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti le v primeru, da imajo vsi zaposleni možnost za zmago.

Plača

Spada med tiste motivacijske dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, kajti znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Denar ne pomeni neposrednega sredstva, temveč posredno sredstvo pri zadovoljevanju potreb. Plača je torej nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določeno aktivnost.

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem manj opazno višjo raven življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača deluje kot merilo socialnega statusa, da se delavec izenači ali preseže sodelavca, soseda ali sorodnika. Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev. Poleg motivacijskega vidika delujejo še naslednji vidiki plače: stroškovni, socialni, psihološko-vedenjski, strokovni in politični. V prvi skupini so skoraj vselej delavci z najnižjimi zasluški. V drugi skupini so mladi delavci, ki šele ustvarjajo družino in svoj dom. V tretji pa so delavci, ki nimajo nizkih zaslužkov niti temeljnih potreb za življenje. Plača postaja najbolj motivacijski dejavnik za večino ljudi.

Stalnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan, 1999):

- pripravljani so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (employability), ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost. (Zupan, 2001)

Druga možnost pa je, da se podjetje odloči za organiziranost po modelu triperesne deteljice in izvaja naloge s tremi skupinami sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce, v drugo skupino sodijo zaposleni za določen čas, v tretjo pa zunanji izvajalci storitev, ki jih najamejo na trgu (outsourcing).

Napredovanje

Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb, 1998):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;

- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Letni razgovori

Redni letni razgovori so poglobljeni, strukturirani, individualni razgovori vodij z zaposlenimi, ki se izvedejo enkrat letno. So oblika motiviranja zaposlenih in oblika vodenja s cilji. Redni letni razgovori povečajo zadovoljstvo zaposlenih, okrepijo povezavo med cilji zaposlenih in cilji podjetja in tako direktno vplivajo na rezultate podjetja. Motiviranost raste skladno z občutkom pomembnosti vsakega posameznega člana v skupini in seznanjenostjo s cilji delovne skupine in podjetja v celoti. (Stepančič-Slavec, 2003)

3.5 Vodja kot zgled pri procesu motiviranja

Pri procesu motiviranja je odnos vodje do dela in sodelavcev zelo pomemben dejavnik. Če se zgodi na primer, da ima vodja vsega vrh glave, lahko to s svojim vedenjem nezavedno sporoči sodelavcem. To pa bi škodljivo vplivalo na njihovo storilnost. Če pa se vodja odziva pozitivno, bo tako vedenje delovalo na okolico kot spodbudno.

Ker se sodelavci ravnavajo po vedenju vodje, se mora vodja vesti pozitivno in stanovitno, kar pomeni, da:

- za delo, ki trenutno poteka, kaže navdušenje,
- prihaja spočito na delo,
- ljudi spodbuja pri delu,
- po potrebi jim je pripravljen priskočiti na pomoč,
- zaposlenim pove, da je predan zastavljeni nalogi,
- prisluhne mnenju sodelavcev,

- vidi prej dobro kot slabo,
- iskreno verjame v svoje cilje, tako da se ne odloča spontano, saj bi to lahko vneslo nemir v obstoječe stanje,
- jasno izraža svoje mnenje in vrednote,
- preden se odzove, šteje do pet, tako, da se lahko domisli preudarnejšega odgovora,
- se mirno odziva v vseh okoliščinah, ne glede na izzive, tako da ljudje vidijo, da se zna obvladati.

3.6 Kaj pridobimo z motiviranjem?

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, ko si sami želijo dobro delati.

Če znamo motivirati ljudi, lahko pridobimo naslednje:

- delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih,
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne,
- ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo,
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Ko postanejo ljudje motivirani, moramo stalno budno skrbeti, da ohranjamo njihovo vnemo, kar pa je vredno truda. Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate. (Keenan, 1996)

4 RAZISKAVA O POZNAVANJU MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN UPORABI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PRI VODENJU ODE

4.1 Namen raziskave

Namen raziskave je pridobiti odgovore, ki se bodo navezovali na poznavanje motivacijskih teorij in uporabo motivacijskih dejavnikov pri vodenju ODE. Po analizi odgovorov bomo dobili vzorec, katerega bomo analizirali in na podlagi dobljenih rezultatov podali predloge za izboljšave.

4.2 Metode in opis vzorca

Pri raziskavi o poznavanju motivacijskih teorij in uporabi motivacijskih dejavnikov smo uporabili metodo pisnega anketiranja. Ta metoda ima poleg slabosti, kot so: nepravilno interpretiranje vprašanj, nikoli vrnjene ankete, težka kontrola izpolnjevanja vprašalnikov, tudi prednosti, kot so: lažje vrednotenje odgovorov, realni odgovori, preudarnejši odgovori zaradi časa odgovarjanja. Vsa vprašanja v anketi razen vprašanj o spolu, starosti in izobrazbi, se navezujejo na teoretični del naloge. Uporabili smo metodo anonimnega anketiranja.

V IAE je 36 ODE. Vsaka ODE ima po enega vodjo, kar pomeni, da je v IAE 36 vodij ODE. Anketo smo razdelili 32 vodjem, ker so bili trije odsotni. Tudi sam sem vodja ODE in kot avtor diplomske naloge na anketo nisem odgovarjal. Kljub anonimnosti ankete smo dobili vrnjenih le 18 anket, kar predstavlja 56,25 % anketiranih vodij oz. 50 % vseh vodij.

4.3 Izhodišča

Izhodišče 1: Večina vodij ima srednješolsko izobrazbo, zato predvidevamo, da je njihovo poznavanje motivacijskih teorij slabo.

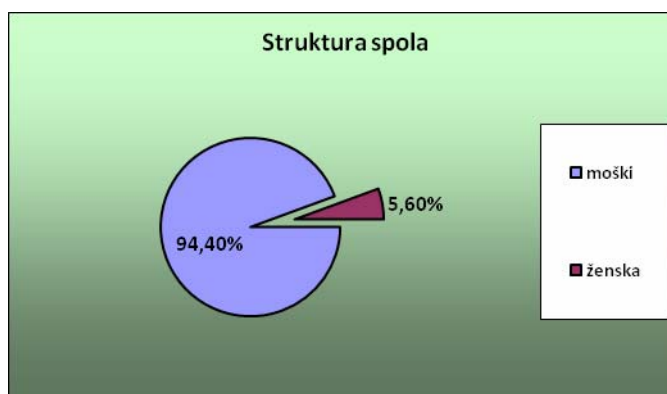
Izhodišče 2: Glede na to, da bodo vodje odgovarjali na vprašanja, ki se večina nanašajo neposredno na njihovo delo, predpostavljamo, da bodo odgovori bolj pozitivni, kot če bi anketirali npr. njihove sodelavce. Predvidevamo torej, da bo večina odgovorov na 5-stopenjski lestvici od sredine lestvice navzgor.

4.4 Obdelava in analiza ankete

4.4.1 Struktura spola

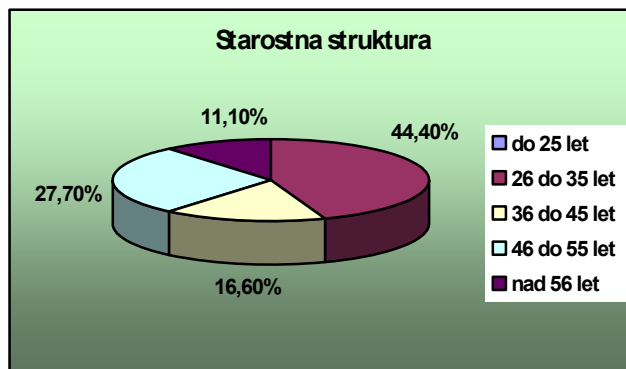
Vodenje ODE je naloga, ki zahteva strokovna znanja predvsem iz področja kovinarske in elektro smeri. To izobrazbo pa imajo predvsem moški, saj se ženske ponavadi ne odločajo za elektro in kovinarsko šolo.

Iz slike 5 je razvidno, da je pri anketiranju sodelovala edina ženska, ki opravlja nalogo vodje ODE v IAE. Ostalih 94,4 % anketirancev pa je moškega spola.



Slika 5: Struktura vodij ODE po spolu

4.4.2 Starostna struktura

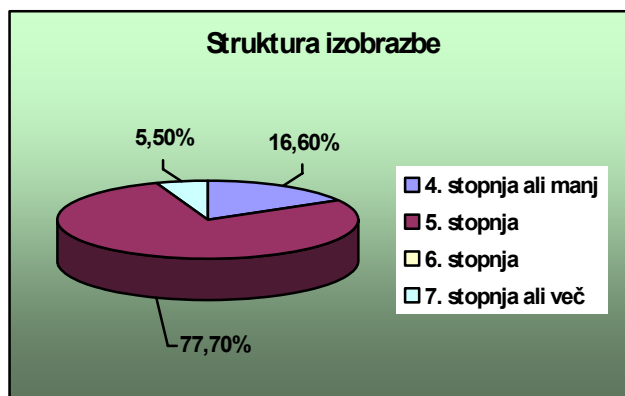


Slika 6: Starostna struktura vodij ODE

Iz slike 6 je razvidno, da je 44,4 % vodij ODE v IAE v starostni skupini od 26 do 35 let, 27,7 % vodij v starostni skupini od 46 do 55 let, 16,6 % od 36 do 45 let in 11,1 % nad 56 let. V starostni skupini do 25 let ni nobenega vodje.

Ocenjujemo, da je starostna struktura vodij ODE dobra. Največ vodij ima od 26 do 45 let, kar pomeni, da poznajo nove tehnologije in imajo dovolj delovnih izkušenj za obvladovanje sprememb.

4.4.3 Struktura izobrazbe



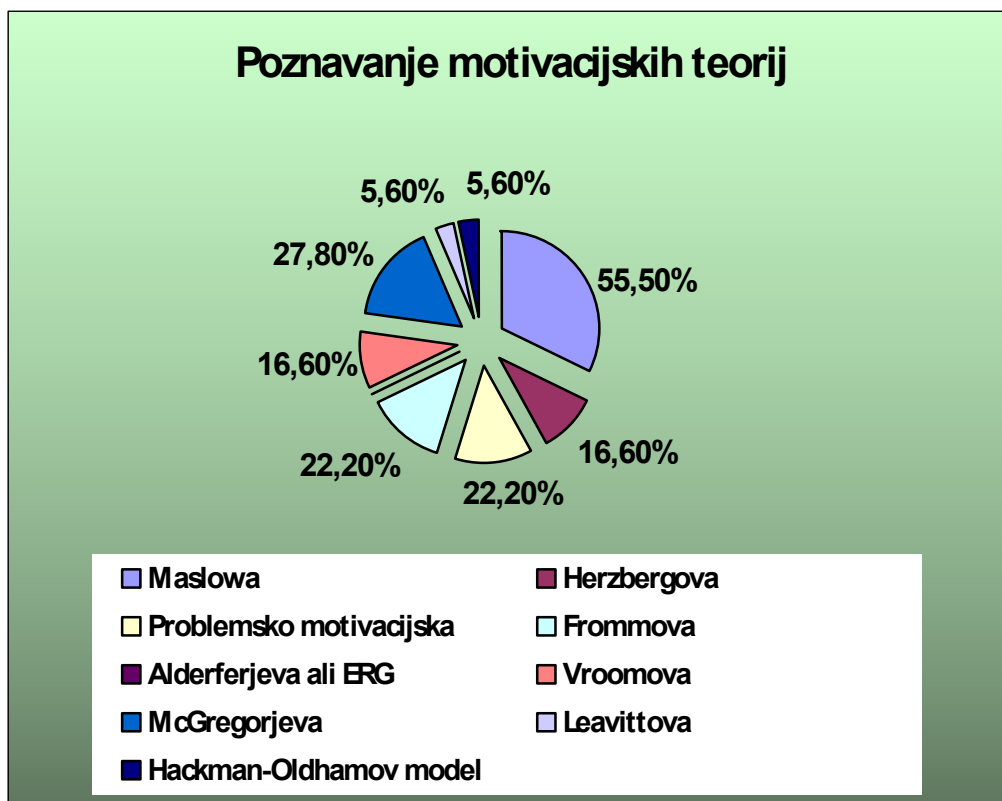
Slika 7: Struktura anketirancev po izobrazbi

Iz slike 7 je razvidno, da ima 77,7 % vodij ODE 5. stopnjo izobrazbe, 16,6 % 4. stopnjo ali manj in 5,6 % 7. stopnjo izobrazbe. Nobeden od anketiranih vodij nima 6. stopnje izobrazbe, katero družba zahteva za delovno mesto vodje ODE.

Četrto stopnjo ali manj imajo predvsem vodje iz najstarejše starostne skupine, ki niso več pripravljene obiskovati popoldanskih šol. Ker so obiskovali interna izobraževanja in imajo največ delovnih izkušenj, pa ne moremo trditi, da ne ustrezajo profilu vodje. Menimo, da ima največ vodij 5. stopnjo izobrazbe, ker je delo vodje zelo zahtevno in zaposleni s 6. stopnjo izobrazbe si ponavadi poiščejo manj zahtevno delo, ki je enako ovrednoteno s finančnega vidika. Torej družbi IAE ne preostane drugega, kot da na mesto vodje namesti človeka s 5. stopnjo izobrazbe, ki že obiskuje višjo šolo ali obljubi, da jo bo obiskoval.

Trditve iz prejšnjega odstavka pa potrjuje dejstvo, da je na vprašanje: »Ali obiskujete šolo z višjo stopnjo izobrazbe, kot jo trenutno imate?«, kar 38,9 % anketiranih vodij odgovorilo pozitivno.

4.4.4 Poznavanje motivacijskih teorij

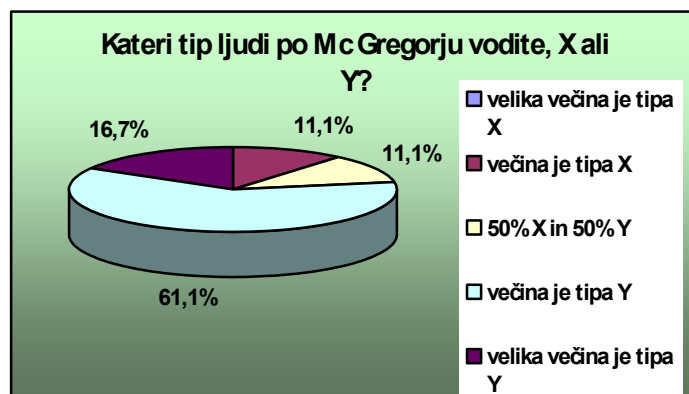


Slika 8: Poznavanje motivacijskih teorij

Iz slike 8 je razvidno, da je 55,5 % anketirancev že slišalo za Maslowo teorijo, 27,8 % za McGregorjevo teorijo, 22,2 % za problemsko motivacijsko in Frommovo teorijo, 16,6 % za Vroomovo in Herzbergovo teorijo, 5,6 % pa za Leavittovo teorijo in Hackman-Oldhamov model. Nobeden od anketirancev pa ne pozna Alderferjeve motivacijske teorije.

Rezultati nam kažejo, da je poznavanje motivacijskih teorij slabo. Poznavanje motivacijskih teorij je izhodišče za dobro motiviranje sodelavcev, ker razlagajo vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo to vedenje.

4.4.5 Tip delavcev po McGregorjevi teoriji

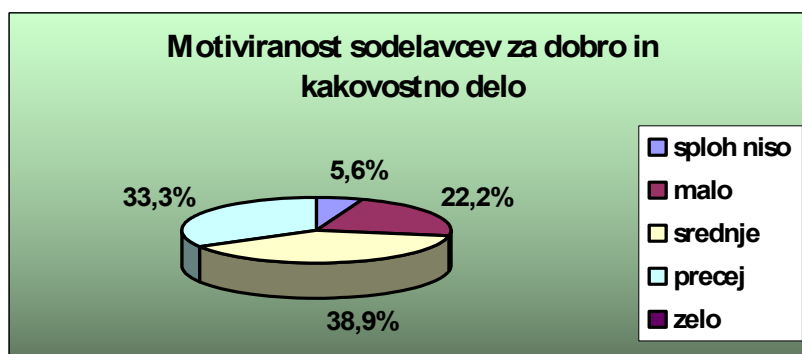


Slika 9: Tip sodelavcev po mnenju vodij, upoštevajoč McGregorjevo teorijo

V anketi smo pri tem vprašanju opisali lastnosti X in Y tipa ljudi po McGregorju, tako da so vodje lahko razumeli vprašanje. Iz slike 9 je razvidno, da 61,1 % vodij ocenjuje, da je večina njihovih sodelavcev tipa Y, 16,7 %, da jih je velika večina tipa Y, 11,1 %, da jih je pol tipa X in pol tipa Y, ostalih 11,1 % pa ocenjuje, da je večina njihovih sodelavcev tipa X. Nihče izmed vodij ni ocenil, da je velika večina njegovih sodelavcev tipa X, kar je pozitivno.

Ljudi tipa X morajo vodje stalno nadzirati in jih prisiliti k doseganju ciljev družbe. Za motivacijo ljudi te vrste se uporabljajo različna prisilna sredstva. Ljudi tipa Y je treba le usmerjati in jim omogočiti, da sprostijo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki delujejo skladno s teorijo Y, ravnajo s svojimi sodelavci včasih preveč blago.

4.4.6 Motiviranost delavcev

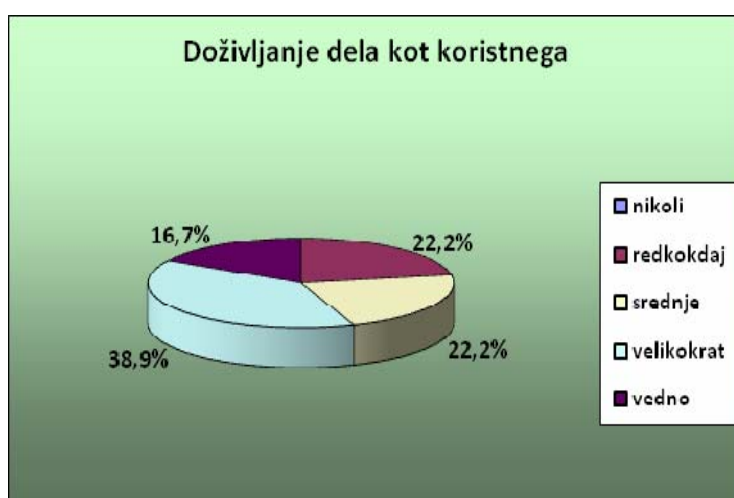


Slika 10: Prikaz mnenja vodij o motiviranosti sodelavcev

Iz slike 10 je razvidno, da 38,9 % vodij ocenjuje, da so njihovi sodelavci srednje motivirani za dobro in kakovostno delo, 33,3 % precej, 22,2 % malo in 5,6 % sploh niso. Zaskrbljujoče je dejstvo, da noben vodja ni ocenil, da so njegovi sodelavci zelo motivirani za dobro in kakovostno delo.

Rezultati tega vprašanja nam kažejo, da bo družba morala postoriti še veliko na področju motiviranja. Ta diplomska naloga pa bo lahko prispevala k temu.

4.4.7 Koristnost dela

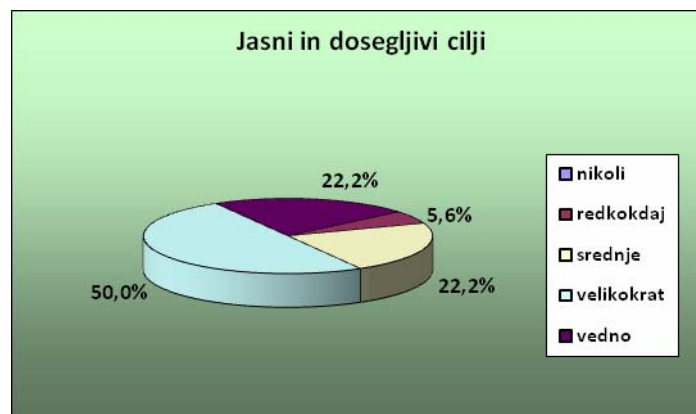


Slika 11: Prikaz doživljanja koristnosti dela sodelavcev, po mnenju vodij

Iz slike 11 je razvidno, da so vodje na vprašanje »Ali delavci v vašem ODE doživljajo delo kot koristno?« odgovorili naslednje: 38,9 % velikokrat, 22,2 % srednje, 22,2 % redkokdaj in 16,7 % vedno. Pozitivno je, da noben vodja ni podal odgovora nikoli.

Delavec je zavzet za svoje delo le, če zazna, da to komu koristi in odkrije, da je njegovo delo pomembno. Torej je naloga vodje, da delavcu prikaže, zakaj je njegovo delo pomembno in koristno.

4.4.8 Jasnost in dosegljivost ciljev

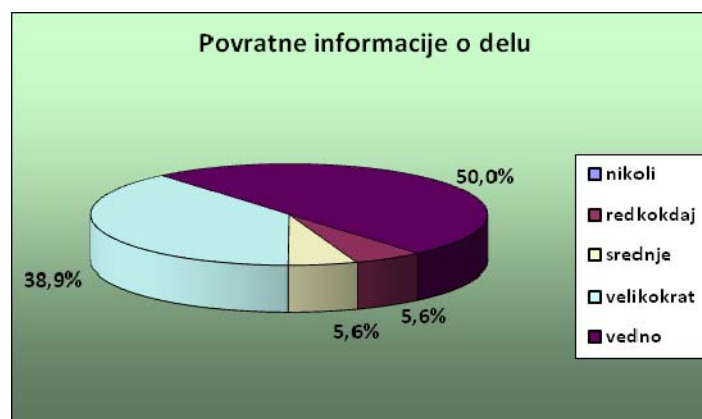


Slika 12: Prikaz mnenja vodij o jasnosti in dosegljivosti delavčevih ciljev

Iz slike 12 je razvidno, da so vodje na vprašanje: »Ali so delavcem cilji dela jasni in dosegljivi?« odgovorili sledeče: 50 % velikokrat, 22,2 % vedno, 22,2 % srednje, 5,6 % redkokdaj, nihče ni odgovoril nikoli.

Delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali je ta preveč zahteven, zgublja voljo do dela. Zato morajo vodje poskrbeti, da so cilji dela jasni (kaj je treba narediti, kako, zakaj, koliko in do kdaj) in dosegljivi. Če vodja postavi previsoke oz. nedosegljive cilje, se delavec že od začetka ne bo trudil, ker bo vedel, da cilja tako ali drugače ne bo dosegel.

4.4.9 Povratne informacije o delu

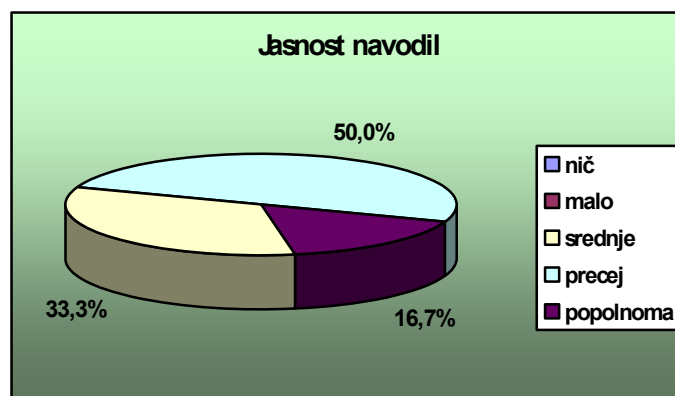


Slika 13: Prikaz, kako pogosto delavci dobijo povratne informacije o delu, po mnenju vodij

Iz slike 13 je razvidno, da so vodje na vprašanje: »Ali delavci dobijo povratne informacije o delu?« podali naslednje odgovore: 50 % vedno, 38,9 % velikokrat, 5,6 % srednje in 5,6 % redkokdaj. Odgovora nikoli ni podal nihče.

Da bi ljudje bolje delali, morajo dobiti povratno informacijo o tem, kako delajo. Vodje morajo obveščati sodelavce o tem ali je dovolj narejeno, dovolj kakovostno, kaj bi se še dalo izboljšati ipd. Te informacije lahko posredujejo sodelavcem dnevno med obhodi v proizvodnji, na tedenskih ali mesečnih sestankih, na voljo pa so tudi informativne table o doseganju mesečnega plana, kakovosti, produktivnosti in izmetu. S povratnimi informacijami raste tudi zavzetost za delo.

4.4.10 Jasnost navodil

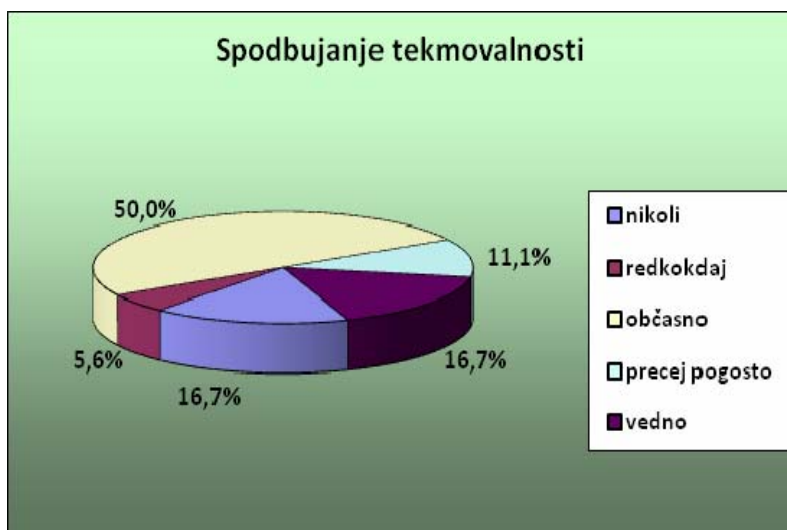


Slika 14: Prikaz razumljivosti navodil delavcem po mnenju vodij

Iz slike 14 lahko razberemo v kolikšni meri vodje mislijo, da so delavcem navodila za delo jasna in razumljiva. Podali so naslednje odgovore: 50 % precej, 33,3 % srednje, 16,7 % popolnoma. Odgovora malo in nič ni podal nihče.

S temi rezultati ne moremo biti zadovoljni. Navodila za delo morajo biti popolnoma jasna in razumljiva, saj v nasprotnem primeru ne moremo pričakovati, da bo delavec sam uganil, kaj hočemo od njega. Posledice so lahko povečanje izmeta, slaba kakovost izdelka, nižja produktivnost in padanje zavzetosti za delo. Ali so delavci razumeli navodila, lahko vodje preverjajo z rednimi obhodi in vprašanji v zvezi z delom.

4.4.11 Spodbujanje tekmovalnosti

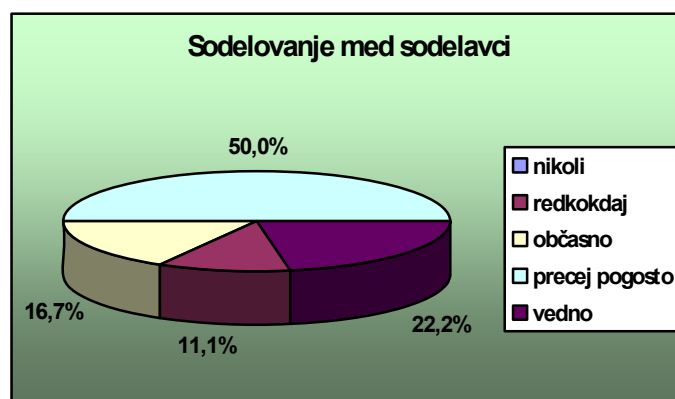


Slika 15: Prikaz, kako pogosto vodje spodbujajo tekmovalnost med sodelavci

Iz slike 15 je razvidno, da 50 % vodij občasno spodbuja tekmovalnost med sodelavci, 16,7 % vedno, 16,7 % nikoli, 11,1 % precej pogosto in 5,6 % redkokdaj.

Naše mnenje je, da vodje ne spodbujajo tekmovalnosti med sodelavci vedno, ker v večini primerov nimajo možnosti, da bi se delavci pomerili v enakem delu oz. da bi bili tekmovalci izenačeni. Tam, kjer je možno, pa je uporaba tekmovalnosti zaželena, ker se delavec ob zmagi počuti bolj motiviranega za nadaljnje delo, vendar ob pogoju, da začuti posledico zmage, to je primerna nagrada.

4.4.12 Sodelovanje med sodelavci

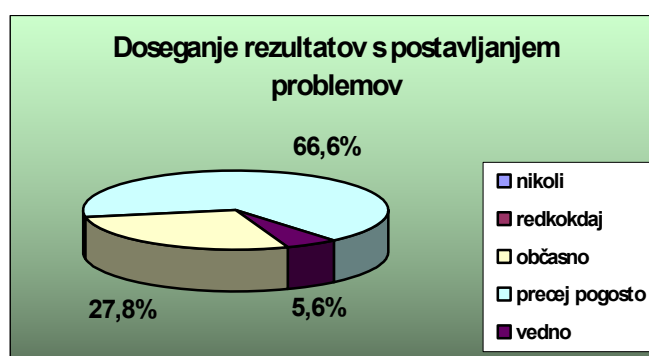


Slika 16: Prikaz mnenja vodij o sodelovanju med sodelavci

Iz slike 16 je razvidno, da so vodje na vprašanje: »V kolikšni meri delavci sodelujejo med sabo?« odgovorili sledeče: 50 % precej pogosto, 22,2 % vedno, 16,7 % občasno in 11,1 % redkokdaj. Z nikoli ni odgovoril nihče.

Sodelovanje med sodelavci lahko pripomore k dvigu storilnosti celih skupin, zato morajo vodje spodbujati sodelovanje. To pa lahko storijo le, če ustvarijo temu primerno okolje.

4.4.13 Doseganje rezultatov s postavljanjem problemov

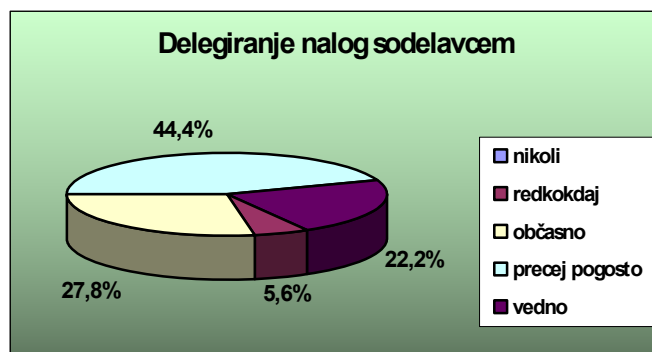


Slika 17: Prikaz pogostosti vključevanja delavcev v reševanje problemov

Pri vprašanju: »Kako pogosto za doseganje boljših rezultatov dela, v reševanje problemov vključite same delavce, ki so s problemom povezani?«, smo vprašanje v anketi dodatno opisali zaradi boljšega razumevanja. Iz slike 17 je razvidno, da so vodje na to vprašanje odgovorili sledeče: 66,6 % precej pogosto, 27,8 % občasno in 5,6 % vedno. Odgovora redkokdaj in nikoli ni podal nihče od vodij.

Z rezultati tega vprašanja smo lahko zadovoljni, ker večina vodij uporablja to metodo precej pogosto. Delavec zaradi postavljenega problema začuti nekoliko stresa, ki ugodno deluje na vlaganje dodatnega napora pri reševanju problema. S problemsko metodo dosežemo to, da se delavec počuti pomembnega in s tem postane bolj motiviran.

4.4.14 Delegiranje nalog

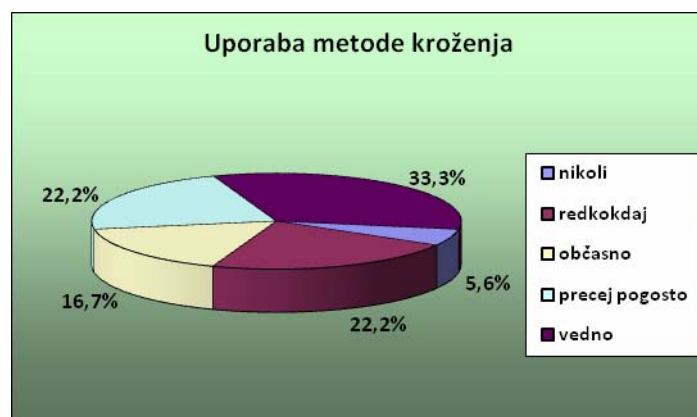


Slika 18: Prikaz, kako pogosto vodje delegirajo naloge sodelavcem

Iz slike 18 je razvidno, da so vodje na vprašanje: »Kako pogosto delegirate naloge sodelavcem?« odgovorili sledeče: 44,4 % precej pogosto, 27,8 % občasno, 22,2 % vedno in 5,6 % redkokdaj. Odgovora nikoli ni podal nobeden od vodij.

Iz rezultatov tega odgovora lahko razberemo, da večina vodij delegira naloge sodelavcem precej pogosto. S tem vodje pripomorejo k razvoju lastnih talentov sodelavcev. Zaželeno je, da vodje naloge, za katere ni nujno, da jih opravijo sami, delegirajo sodelavcem. S tem dosežemo, da se sodelavci ne privadijo biti odvisni od odločitev svojih vodij in postanejo samoiniciativni.

4.4.15 Metoda kroženja

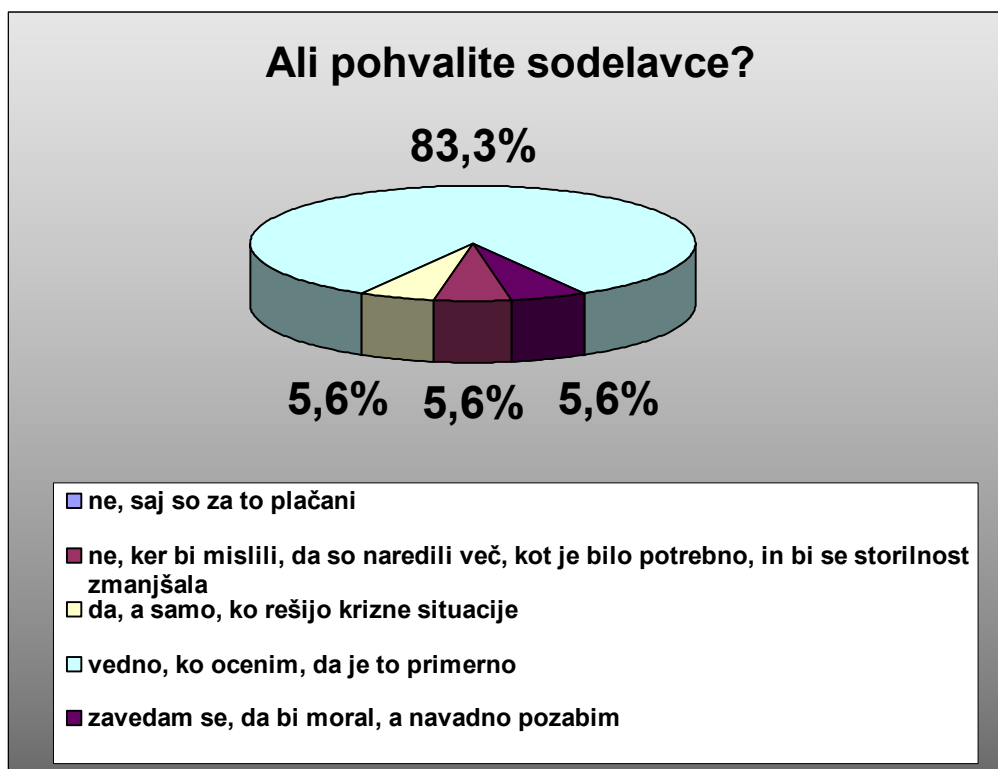


Slika 19: Prikaz pogostosti uporabe metode kroženja

Iz slike 19 je razvidno, kako pogosto vodje uporabljajo metodo kroženja in sicer: 33,3 % vedno, 22,2 % precej pogosto, 22,2 % redkokdaj, 16,7 % občasno in 5,6 % nikoli.

Menjavanje različnih del »kroženje« lahko odpravi monotonost dela. Prednost kroženja je tudi usposobljenost delavcev za opravljanje različnih del ter sposobnost razumevanja dela drugih sodelavcev. Kroženje omogoča vodjem, da so bolje obveščeni o posebnostih in zahtevah delovnega procesa. Če več delavcev obvlada isto delo, je velika verjetnost, da bo kateri izmed njih podal predlog za izboljšanje procesa dela. S tem ko vodje »ne stavijo samo na enega konja«, pridobijo to, da v primeru bolniške, dopusta ali odhoda sodelavca, delovni proces poteka nemoteno. Razlogi, zakaj vodje ne uporabljajo metode kroženja, so lahko nezaupanje, premalo časa za usposabljanje, preveč časa za osvojitve zelo zahtevnih del ipd.

4.4.16 Pohvale



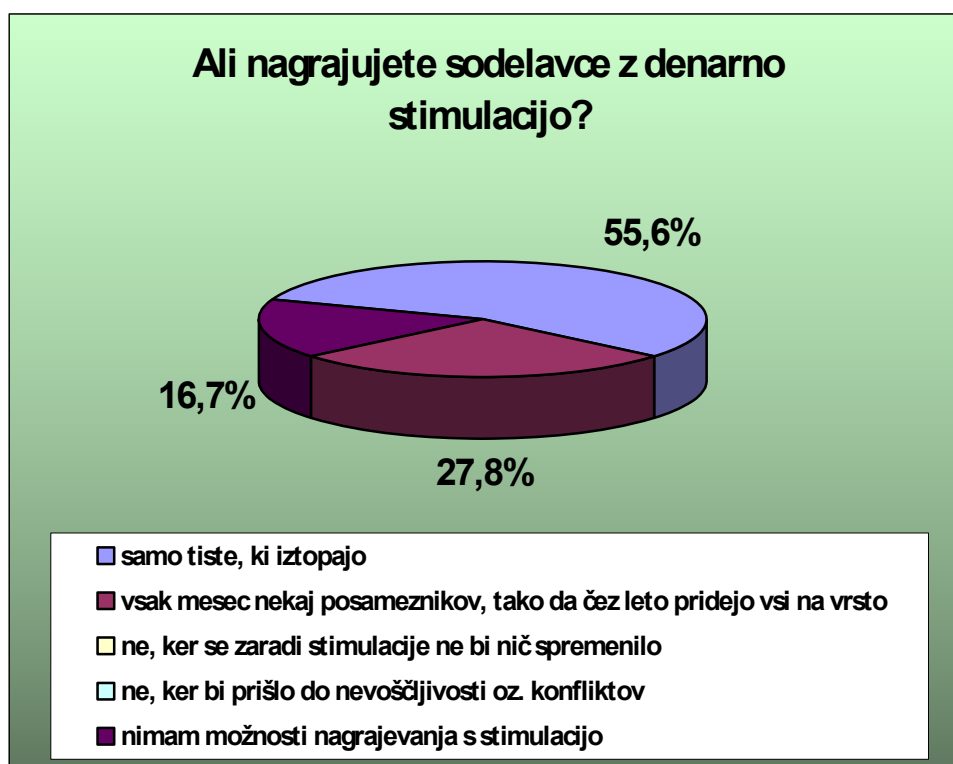
Slika 20: Prikaz, ali vodje pohvalijo sodelavce

Iz slike 20 je razvidno, da so vodje pri vprašanju: »Ali pohvalite delavce, ki se trudijo ali uspešno opravijo svoje delo?« obkrožili naslednje trditve: 83,3 % vedno,

ko ocenim, da je to primerno; 5,6 % samo, ko rešijo krizne situacije; 5,6 % ne, ker bi mislili, da so naredili več, kot je potrebno in bi se storilnost zmanjšala; 5,6 % zavedam se, da bi moral, a navadno pozabim. Nobeden od vodij ni mnenja, da delavci ne rabijo pohval za dobro delo, ker so za to plačani.

Pohvala je eden od nematerialnih motivacijskih dejavnikov. Vodja za pohvalo sodelavca ne porabi veliko časa in truda, rezultat pa je, da delavec postane bolj motiviran in zavzet za delo.

4.4.17 Nagrajevanje z denarno stimulacijo

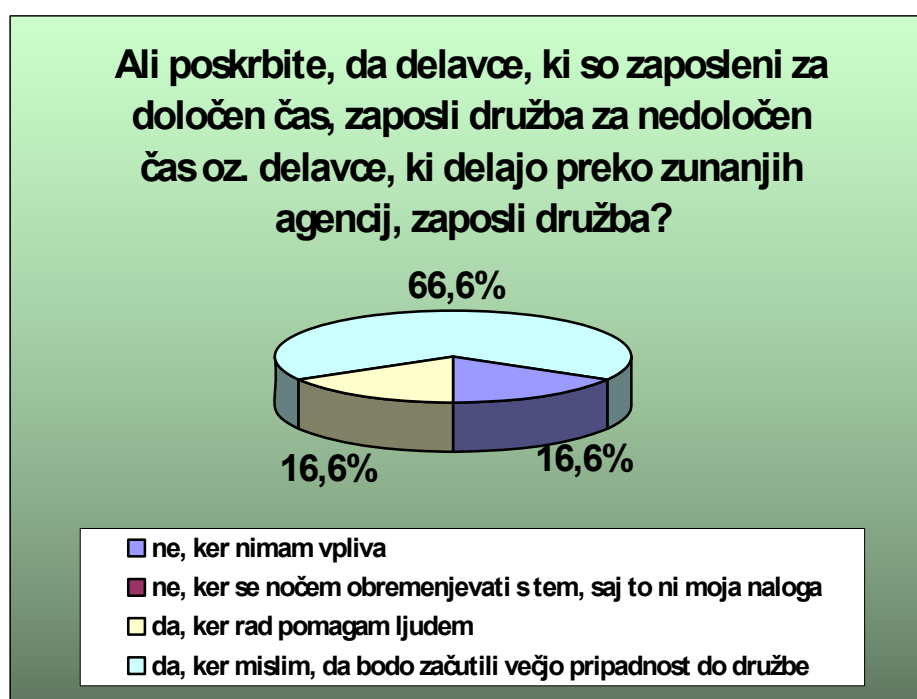


Slika 21: Prikaz, ali vodje nagrajujejo sodelavce z denarno stimulacijo

Iz slike 21 je razvidno, da 55,6 % vodij dodeljuje denarno stimulacijo samo tistim delavcem, ki izstopajo, 27,8 % vodij dodeljuje stimulacijo nekaj posameznikom vsak mesec tako, da čez leto pridejo vsi na vrsto, 16,7 % vodij pa je odgovorilo, da nimajo možnosti nagrajevanja z denarno stimulacijo. Ostalih dveh možnih odgovorov ni podal nihče.

Denarna stimulacija je eden izmed materialnih motivacijskih dejavnikov. Denarne nagrade so zelo zaželene s strani delavcev, vendar morajo biti primerno visoke in dodeljene delavcu, ki doseže nek cilj. V IAE je praksa, da se posamezniku dodeli stimulacija v višini 10 % mesečne plače, skupinska stimulacija pa je ponavadi do 5 % mesečne plače, kar je absolutno premalo za doseganje motiviranosti. Pravilno bi bilo, da bi vodje dodeljevali stimulacijo le tistim, ki pokažejo oz. dosežejo nekaj več kot ostali, a kot je razvidno iz odgovorov, ni povsod tako. Vodje uporabljajo sistem krožne stimulacije predvsem, da pokažejo neko zavzetost do sodelavcev in ohranjajo okolje brez konfliktov in zamer. Preseneča nas dejstvo, da so nekateri vodje odgovorili, da nimajo možnosti nagrajevanja z denarno stimulacijo, saj so pravilniki o nagrajevanju dostopni na intranetnih straneh, v ta namen pa so bila izvedena tudi različna izobraževanja.

4.4.18 Zavzemanje za delavce pri zaposlovanju



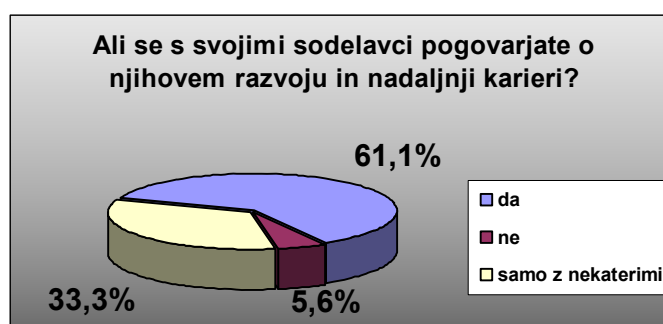
Slika 22: Prikaz zavzetosti vodij pri zaposlovanju sodelavcev

Iz slike 22 je razvidno, da 66,6 % vodij poskrbi, da delavce, ki so zaposleni za določen čas, zaposli družba za nedoločen čas oz. delavce, ki delajo preko zunanjih agencij, zaposli družba, ker menijo, da bodo ti delavci začutili večjo pripadnost do

družbe, 16,6 % vodij, ker radi pomagajo ljudem, 16,6 % vodij pa je odgovorilo, da nima vpliva na odločitve o zaposlovanju.

Iz odgovorov lahko razberemo, da se večina vodij zavzema za delavce predvsem zaradi koristi družbe, ostali pa preprosto, ker radi pomagajo ljudem. Naše mnenje je, da vsak vodja lahko pripomore k zaposlovanju dobrih in sposobnih delavcev. To lahko stori tako, da pritiska na nadrejene in jim razloži, da je v teh časih težko dobiti dobre in strokovno usposobljene kadre. Z zavzemanjem za delavce pridobi vodja njihovo spoštovanje, ki se mu pri nadaljnjem vodenju obrestuje.

4.4.19 Pogovor o razvoju in nadaljnji karieri sodelavca

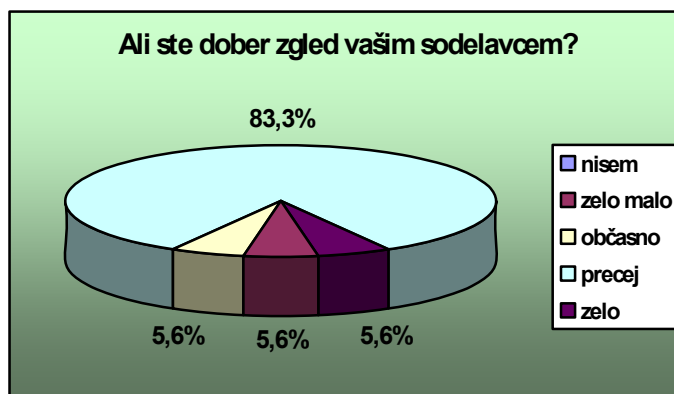


Slika 23: Prikaz, ali se vodje pogovarjajo s sodelavci o njihovi karieri in razvoju

Iz slike 23 je razvidno, da se 61,1 % vodij pogovarja s svojimi sodelavci o njihovem razvoju in nadaljnji karieri, 33,3 % vodij samo z nekaterimi, 5,6 % pa sploh ne.

Naše mnenje je, da bi vodje morali dati možnost vsem delavcem izraziti želje za prihodnost v zvezi z delom in jim razložiti, kakšne možnosti imajo za napredovanje. Če delavci vedo, da imajo možnost napredovanja in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo.

4.4.20 Vodja kot zgled za sodelavce

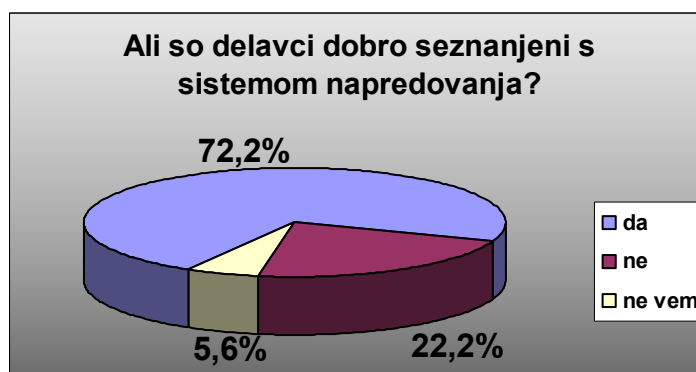


Slika 24: Prikaz mnenja vodij o lastnem zgledu do sodelavcev

Iz slike 24 je razvidno, da so vodje na vprašanje »Ali mislite, da ste dober zgled za vaše delavce?« odgovorili sledeče: 83,3 % precej, 5,6 % zelo, 5,6 % občasno in 5,6 % zelo malo. Nobeden od vodij ne misli, da ni dober zgled delavcem.

Pri procesu motiviranja je odnos vodje do dela zelo pomemben dejavnik. Če vodja sam ne pokaže zavzetosti pri delu, tudi od sodelavcev ne more pričakovati, da se bodo trudili pri delu.

4.4.21 Seznanjenost s sistemom napredovanja

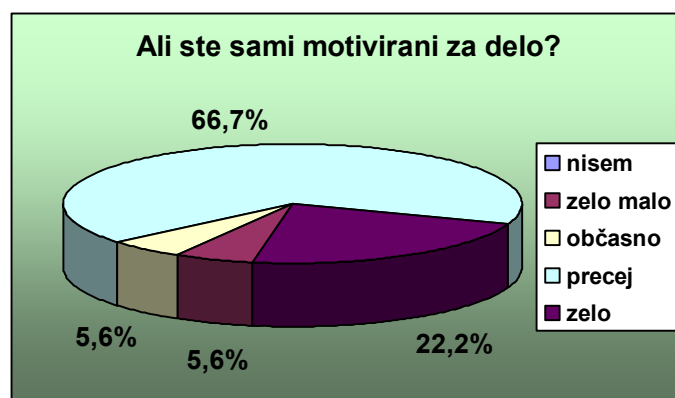


Slika 25: Prikaz mnenja vodij o seznanjenosti sodelavcev s sistemom napredovanja

Iz slike 25 je razvidno, da 72,2 % vodij misli, da so delavci dobro seznanjeni s sistemom napredovanja, 22,2 %, da niso in 5,6 % tega ne ve.

V IAE obstaja pravilnik o napredovanju, katerega vodje lahko dobijo na intranetu ter ga posredujejo sodelavcem oz. obesijo na oglasno desko. V pravilniku so določeni pogoji, katere mora delavec izpolnjevati, da lahko napreduje. Če delavec teh pogojev ne pozna dobro, si jih lahko razlaga po svoje, kar pripelje do konfliktov in slabega počutja.

4.4.22 Motiviranost vodij



Slika 26: Prikaz, kako vodje ocenjujejo lastno motiviranost do dela

Iz slike 26 je razvidno, da so vodje na vprašanje: »Ali ste sami motivirani za delo?« odgovorili: 66,7 % precej, 22,2 % zelo, 5,6 % občasno, 5,6 % zelo malo. Nobeden od vodij ni odgovoril, da ni motiviran za delo.

Vsekakor je dobro, da je večina vodij motivirana za delo. Od vodij, ki so malo ali niso motivirani za delo, ne moremo pričakovati, da bodo motivirali sodelavce.

4.4.23 Pripravljenost do izobraževanja o motiviranju sodelavcev



Slika 27: Prikaz pripravljenosti vodij za udeležbo na izobraževanju o motivaciji

Iz slike 27 je razvidno, da se je 77,8 % vodij pripravljeno udeležiti izobraževanja o motivaciji sodelavcev, 16,7 % vodij je podobna izobraževanja že obiskala in 5,6 % vodij se izobraževanja ni pripravljena udeležiti.

4.4.24 Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Dejavniki	Vodje sami	Mnenje vodij o sodelavcih
spoštovanje opravljenega dela	33,30 %	16,70 %
odnosi s sodelavci	33,30 %	16,70 %
Plača	22,20 %	55,50 %
možnost razvoja	5,60 %	5,60 %
delovni pogoji	5,60 %	0
možnost napredovanja	0	5,60 %
informiranost in vključenost v dogajanje v podjetju	0	0

Slika 28: Ocena vodij-glavni motivacijski dejavniki za vodje in glavni motivacijski dejavniki za sodelavce

Iz slike 28 je razvidno, da so vodje pri vprašanju: »Razvrstite dejavnike, ki **najbolj vplivajo na vaše počutje in motivacijo pri delu** od najpomembnejšega do najmanj pomembnega!« na prvo mesto največkrat postavili naslednje dejavnike:

- spoštovanje opravljenega dela in odnosi s sodelavci (33,3 % vodij),
- plača (22,2 % vodij),
- možnost razvoja in delovni pogoji (5,6 % vodij),
- možnosti napredovanja ter informiranost in vključenost v dogajanje v podjetju ni postavil na prvo mesto nihče od vodij.

Iz slike 28 je nadalje razvidno, da so vodje pri vprašanju: »Razvrstite dejavnike, ki **najbolj vplivajo na počutje in motivacijo vaših sodelavcev pri delu** od najpomembnejšega do najmanj pomembnega!« na prvo mesto za svoje sodelavce postavili naslednje dejavnike:

- plača (55,5 %),
- spoštovanje opravljenega dela in odnosi s sodelavci (16,7 %),

- možnost razvoja in možnost napredovanja (5,6 %),
- nihče od vodij ne misli, da so za njegove sodelavce najpomembnejši delovni pogoji in informiranost ter vključenost v dogajanje v podjetju.

Rezultati kažejo, da vodje sami sebe doživljajo precej drugače kot svoje sodelavce. Pri sebi je tako kot najpomembnejši motivacijski dejavnik izpostavljeno spoštovanje opravljenega dela (33,3 %) in odnosi s sodelavci (33,3 %), sledi plačilo za delo, ki ga je kot najpomembnejšega ocenilo 22,2 % vodij. Za svoje sodelavce pa menijo, da je zanje veliko bolj pomembno plačilo, ki ga prejmejo za svoje delo (55,5 % vodij ga je postavilo na prvo mesto med motivatorji), spoštovanje opravljenega dela (16,7 %) in odnosi (16,7 %) pa sta tudi za sodelavce sicer pomembna dejavnika, vendar v bistveno manjši meri. Torej naj bi vodje same pri delu motivirali oz. spodbujali drugačni dejavniki kot njihove sodelavce, pri prvih naj bi imeli večjo težo odnosi, prepoznavanje in spoštovanje njihovega prispevka, pri sodelavcih pa naj bi bil odločilen motivator prav plača-finančno nagrajevanje njihovega prispevka.

Tako prepričanje vodij je lahko odsev dejanskega stanja-njihovi sodelavci zaradi nižjih dohodkov težje krijejo življenjske stroške in je zato višina dohodkov zanje bolj pomembna, kot bi bila sicer. Iz česar lahko sklepamo, da ima zanje zaslužek resnično vlogo pomembnega motivatorja.

Čeprav je to ena izmed verjetnih razlag, pa ne gre spregledati drugega dejstva-da so zaradi tovrstnih prepričanj (da je najbolj pomembna plača) določeni vodje pri vodenju in motiviranju svojih sodelavcev morda manj pozorni na ostale motivacijske dejavnike. Možno je, da dajejo manjši poudarek tistim motivacijskim sredstvom, ki so jim dejansko na voljo, da jih ne uporabljajo oz. uporabljajo manj, kot bi jih lahko. Na samo višino plače sodelavcev sicer lahko vplivajo, vendar v določenih mejah, ki jih postavlja sam sistem v družbi, torej so tu pri motiviranju omejeni. Neprimerno več možnosti za motiviranje imajo pri uporabi ostalih motivacijskih sredstev, ki so na razpolago-skrb za dobre medosebne odnose, povezovanje sodelavcev, omogočanje in spodbujanje sodelovanja, medsebojne pomoči, prenosa znanj in veščin, prepoznavanje in spoštovanje prispevka vsakega sodelavca, posredovanje zelenih informacij, omogočanje razvoja zaposlenih. Ravno to pa so dejavniki, na katere večinoma opozarjajo različne raziskave s področja preučevanja motivacije ljudi, kot

na pogosto prezrte, a zelo pomembne motivatorje. Vendar, če vodje menijo, da to za njihove sodelavce ni pomembno, si ne bodo prizadevali v tej smeri. Ob težavah z motivacijo bodo izpostavljali predvsem nizke plače, ob tem pa pozabili na (in posledično tudi slabše opravljali) lastno vlogo pri ohranjanju ustrezne motivacije zaposlenih preko zagotavljanja prisotnosti drugih motivatorjev-dobrih medosebnih odnosov, spoštljivega odnosa do sodelavcev ... S tem imamo sklenjen krog: vodje vidijo kot motivator predvsem plačilo-dejavnik, na katerega lahko vplivajo le v manjši meri, pozabijo pa na odnose, spoštovanje, informiranje, razvoj sodelavcev-dejavnike, kjer je njihov vpliv mnogo večji. Posledično se čutijo nemočne vplivati na motiviranost svojih sodelavcev in so tudi sami v vlogi vodje manj uspešni in manj zadovoljni, kot bi lahko bili sicer. V prid tej predpostavki govori tudi dejstvo, da so sredine, kjer je zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih bistveno večja kot v drugih sredinah (interne raziskave družbe), ob tem, da je plačni sistem enak in je tudi višina plačila skoraj enaka.

4.5 Komentar izhodišč

Komentar izhodišča 1: V podpoglavju 4.4.3 nam rezultat vprašanja o strukturi izobrazbe kaže, da ima kar 77,7 % anketiranih vodij srednješolsko izobrazbo. V podpoglavju 4.4.4 pa nam rezultat vprašanja o poznavanju motivacijskih teorij kaže, da le 55,5 % anketiranih vodij pozna Maslowo teorijo, ostale teorije pa vodje poznajo še v manjšem odstotku. Izhodišče 1 je potrjeno.

Komentar izhodišča 2: Pri vseh vprašanjih, ki se neposredno nanašajo na delo vodij, je vsaj 50 % odgovorov od sredine 5-stopenjske lestvice navzgor, torej je tudi izhodišče 2 potrjeno.

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo obravnavali področje vodenja zaposlenih (upravljanja s človeškimi viri), ki zajema tudi motiviranje zaposlenih za doseganje želenih rezultatov. Zadovoljstvo kupcev in zaposlenih zmeraj bolj štejejo med pomembne elemente dolgoročne uspešnosti podjetja. Nekatere raziskave so pokazale, da naj bi se zadovoljstvo kupcev povečalo za eno odstotno točko, če bi se zadovoljivo zaposlenih povečalo za tri. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so torej ljudje, zato je skrajni čas, da se zaposlenim prizna mesto, ki ga znotraj podjetja imajo in omogoči, da v okviru usmeritve in ciljev podjetja najdejo svoj smisel, prepoznajo svoje koristi in uspejo zadovoljiti svoje potrebe, interese in želje.

Hkrati z vlogo zaposlenih se je spremenila tudi vloga vodij, ki so v podjetjih odgovorni za kadre. Motiviranje ljudi se začne s spoštovanjem posameznika. Za dobre vodje so značilni trije ključni dejavniki. Biti morajo pravšnja kombinacija vizionarja, stratega in voditelja. Osnovna vloga vodij je vzdrževati odprto interno komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo podrejenih, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja, jih naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter jih primerno nagraditi. Na ta način bomo dobili motivirane in zadovoljene posameznike.

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali vodje ODE, smo prišli do sledečih zaključkov:

- Vodje ODE slabo poznajo motivacijske teorije, ki so ena izmed osnov za dobro motiviranje sodelavcev.
- Vodje so ocenili, da je več kot dve tretjini njihovih sodelavcev tipa Y, kar je pozitivno. Slabo pa je to, da vodje menijo, da je slaba tretjina njihovih sodelavcev malo ali pa sploh ni motivirana za dobro in kakovostno delo.
- Za zadovoljive odgovore lahko sprejmemo odgovore na vprašanja o: jasnosti ciljev, informiranosti o delu, spodbujanju tekmovalnosti, spodbujanju sodelovanja med sodelavci, delegiranju nalog, sistemu krožnega dela, pohvalah, denarni stimulaciji, zavzemanju pri zaposlovanju, pogovorih o

razvoju, lastnemu zgledu in pripravljenosti do izobraževanja. To pa še ne pomeni, da se ne da na teh področjih veliko izboljšati.

- Odgovori, ki nakazujejo na potrebne izboljšave, izhajajo z naslednjih področij: doživljanje koristnosti dela, jasnost navodil, seznanjenost s sistemom napredovanja in lastna motiviranost vodij do dela. Naj omenimo, da večina vodij ni odgovorila negativno na ta vprašanja, poudariti pa moramo, da en sam vodja vpliva na velik krog sodelavcev in kakovost dela celotnega oddelka, torej je treba ta področja čim prej izboljšati.

Predlogi za izboljšanje obstoječega stanja na področju motiviranja sodelavcev so:

- napotiti vodje v ustrezne višješolske centre, da pridobijo potrebno znanje,
- organizirati izobraževanja, s katerimi bi vodje ODE seznanili z motivacijskimi teorijami,
- organizirati izobraževanja, na katerih bi vodjem predstavili različna motivacijska orodja oz. dejavnike in kako jih je mogoče uporabiti,
- izdelati sistem, ki bi ugotavljal sprotno preverjanje zadovoljstva in motiviranosti delavcev. Izdelali bi vprašalnik, ki bi ga vodje razdelili sodelavcem na krajša obdobja (mesečno, dvomesečno). Vprašanja naj bi se nanašala na motivacijske dejavnike oz. s čim sodelavci niso zadovoljni.

Dejstvo je, da vodje potrebujejo več znanja s področja motivacije. Predlagamo, da se uvede novo delovno mesto, kjer bo zaposlen človek, ki bi strokovno in intenzivno prenašal znanje na vodje. Skrbel bi za različne aktivnosti v zvezi z motivacijo sodelavcev. Sestavljal bi anketne vprašalnike, analiziral dobljene odgovore in na podlagi dobljenih rezultatov izobraževal vodje, s poudarkom na tistih področjih, kjer bi se kazale težave. Prepričani smo, da bi se tako hitreje povečala motiviranost zaposlenih v ODE.

6 LITERATURA

Bahtijarevič-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing.

Dornan, J. (1998). Strategije uspeha. Ljubljana: Atelje Pance.

Heller, R. (2001) Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Hodgetts, M. (1991). Organizational Behavior. New York: Macmillan Publishing Company.

Jereb, J. (1998) Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.

Keenan, K. (1996). Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, B., Možina, S. (1993) Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Raznolikost dela. Pridobljeno 9.10.2007 s svetovnega spleta: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu>.

Rus, V. (2000) Socialna in societalna psihologija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Stepančič-Slavc, M. (2003). Interni akti. Navodila za pripravo letnih vodstvenih pogovorov. Pridobljeno 3.6.2008 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com>.

Tracy, B. (2000). Vrhunsko vodenje. Bled: Vernar consulting.

Vrhovec, S. (2003). Poslovno sporazumevanje in vodenje. Celje: Šolski center Celje.

Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba.

Zupan, N. (1999). Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA: Anketni vprašalnik

Moje ime je Sebastjan Klančič in sem izredni študent Poslovno-tehniške fakultete na Univerzi v Novi Gorici, smer Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov.

Prosim vas za sodelovanje v anketi, katero potrebujem za izdelavo diplomske naloge. Vprašalnik je namenjen raziskovanju poznavanja motivacijskih teorij in uporabi motivacijskih dejavnikov pri vodenju ODE.

Pomembno je, da **anketo izpolnite v celoti**, da bom lahko naredil čim bolj točno analizo odgovorov. Bodite pozorni, ker se **nekateri odgovori nadaljujejo na naslednji strani**.

Anketa je popolnoma anonimna!

Že v naprej se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje!

Spol: moški ženska

Vaša starost:

- a) do 25 let
- b) 26 do 35 let
- c) 36 do 45 let
- d) 46 do 55 let
- e) nad 56 let

Kakšno izobrazbo imate:

- a) 4. stopnjo ali manj
- b) 5. stopnjo
- c) 6. stopnjo
- d) 7. stopnjo ali več

Ali obiskujete šolo z višjo stopnjo izobrazbe kot jo trenutno imate? DA NE

1. Ali ste že slišali za katero od navedenih motivacijskih teorij? Obkrožite teorije, za katere ste že slišali!

- Maslowa
- Herzbergova (dvofaktorska)
- Problemsko motivacijska
- Frommova
- Alderferjeva ali ERG

- Vroomova
- Mc Gregorjeva ali X,Y motivacijska teorija
- Leavittova
- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

2. Preberite, kaj trdi teorija X in kaj teorija Y ter presodite, kakšni so vaši delavci!

Teorija X: ta teorija trdi, da so ljudje leni in ne prenesejo dela, niso ambiciozni, ne marajo odgovornosti in jih moramo usmerjati, imajo malo smisla za ustvarjalnost, motivira jih le zadovoljevanje bioloških potreb in potreb po varnosti.

Teorija Y: ta teorija pa pravi, da so ljudje načeloma pridni delavci, delo je zanje naravno kot igra, nadziranje ni potrebno, ljudje so ustvarjalni in sposobni reševati probleme. Potrebno jih je le usmerjati.

Ali se vam zdi, da so vaši delavci bolj tipa X ali Y? Obkrožite ustrezen odgovor.

- velika večina je tipa X
- večina je tipa X
- približno 50 % jih je X in 50 % Y
- večina je tipa Y
- velika večina je tipa Y

3. Ali mislite, da so vaši delavci motivirani za dobro in kakovostno delo? (obkrožite samo en odgovor)

Sploh niso	Malo	Srednje	Precej	Zelo
------------	------	---------	--------	------

4. Ali delavci v vašem ODE-ju doživljajo delo kot koristno? (obkrožite samo en odgovor)

Nikoli	Redko	Srednje	Velikokrat	Vedno
--------	-------	---------	------------	-------

5. Ali so delavcem cilji dela jasni in dosegljivi? (obkrožite samo en odgovor)

Nikoli	Redko	Srednje	Velikokrat	Vedno
--------	-------	---------	------------	-------

6. Ali delavci dobijo povratne informacije o delu - če je dovolj narejeno, dovolj kakovostno, kaj bi s še dalo izboljšati...? (obkrožite samo en odgovor)

Nikoli	Redko	Srednje	Velikokrat	Vedno
--------	-------	---------	------------	-------

7. V kolikšni meri mislite, da so navodila za delo jasna in razumljiva delavcu? (obkrožite samo en odgovor)

Nič	Malo	Srednje	Precej	Popolnoma
-----	------	---------	--------	-----------

8. Ali spodbujate tekmovalnost med sodelavci, da bi dosegli boljše rezultate? (obkrožite samo en odgovor)

Nikoli	Redkokdaj	Občasno	Precej pogosto	Vedno
--------	-----------	---------	----------------	-------

9. V kolikšni meri delavci sodelujejo med sabo?

Nikoli	Redkokdaj	Občasno	Precej pogosto	Vedno
--------	-----------	---------	----------------	-------

10. Kako pogosto za doseganje boljših rezultatov dela v reševanje problemov vključite same delavce, ki so s problemom povezani? Torej, namesto da poiščete rešitev vi sami in jo nato delavec samo izvede, ga vključite in vprašate, kako bi se problema lotil on sam in kakšne rešitve predlaga. Če so predlogi koristni, se upoštevajo pri reševanju problema, lahko jih izvede delavec sam, z vašo pomočjo ali s pomočjo drugih. Obkrožite en odgovor!

Nikoli	Redkokdaj	Občasno	Precej pogosto	Vedno
--------	-----------	---------	----------------	-------

11. Kako pogosto pooblašcate delavce (jim delegirate naloge)? Obkrožite en odgovor!

Nikoli	Redkokdaj	Občasno	Precej pogosto	Vedno
--------	-----------	---------	----------------	-------

12. Ali pri vas uporabljate metodo kroženja? Delavci lahko menjujejo delavno mesto večkrat na dan, lahko vsak dan drugo delavno mesto ali menjajo delavno mesto vsak teden. Obkroži en odgovor!

Nikoli	Redkokdaj	Občasno	Precej pogosto	Vedno
--------	-----------	---------	----------------	-------

13. Ali pohvalite delavce, ki se trudijo ali uspešno opravijo svoje delo? Obkrožite en odgovor!

- a) ne, saj so zato plačani
- b) ne, ker bi mislili, da so naredili več kot je potrebno, in bi se storilnost zmanjšala
- c) da, a samo, ko rešijo krizne situacije
- d) vedno, ko ocenim, da je to primerno
- e) zavedam se, da bi moral, a navadno pozabim

14. Ali so delavci nagrajeni z denarno stimulacijo? Obkroži en odgovor!

- a) Samo tisti, ki izstopajo
- b) Vsak mesec nekaj posameznikov, tako, da čez leto pridejo vsi na vrsto in so vsi zadovoljni
- c) Ne, ker zaradi stimulacije se ne bi nič spremenilo
- d) Ne, ker bi prišlo do nevoščljivosti oz. konfliktov
- e) Nimam možnosti nagrajevanja s stimulacijo

15. Ali skrbite za to, da dobre delavce zaposli družba za nedoločen čas oz. da delavce, ki delajo preko agencije za posredovanje delovne sile (Adecco) zaposli družba? Obkrožite en odgovor!

- a) Ne, ker nimam vpliva
- b) Ne, ker se nočem obremenjevati s tem, saj to ni moja naloga
- c) Da, ker rad pomagam ljudem
- d) Da, ker mislim, da bodo začutili večjo pripadnost do družbe in posledično več naredili.

16. Ali se s svojimi delavci pogovarjate o njihovem razvoju in nadaljnji karieri? Obkrožite en odgovor!

- a) da
- b) ne
- c) Samo z nekaterimi

17. Vodja naj bi bil svojim delavcem za zgled. V kolikšni meri mislite, da ste dober zgled za vaše delavce vi sami? Obkrožite en odgovor!

Nisem	Zelo malo	Občasno	Precej	Zelo
-------	-----------	---------	--------	------

18. Ali so delavci dobro seznanjeni s sistemom nagrajevanja in napredovanja? Obkrožite en odgovor!

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

19. Ali ste sami motivirani za delo? Obkrožite en odgovor!

Nisem	Zelo malo	Občasno	Precej	Zelo
-------	-----------	---------	--------	------

20. Ali ste se pripravljene udeležiti predavanj o motivaciji sodelavcev? Obkrožite en odgovor!

- a) Da
- b) Ne
- c) Sem že bil

21. Razvrstite naslednja področja glede na to, kako je posamezno področje pomembno za vaše počutje in motivacijo za delo od najbolj pomembnega (1) do najmanj pomembnega (8).

- plača
 - odnosi s sodelavci
 - možnost napredovanja
 - možnost razvoja
 - spoštovanje opravljenega dela
 - informiranost in vključenost v dogajanje v podjetju
 - delovni pogoji
 - drugo (navedite kaj)
-

22. Razvrstite naslednja področja glede na to, kako je posamezno področje pomembno za počutje in motivacijo za delo vaših delavcev od najbolj pomembnega (1) do najmanj pomembnega (8).

- plača
 - odnosi s sodelavci
 - možnost napredovanja
 - možnost razvoja
 - spoštovanje opravljenega dela
 - informiranost in vključenost v dogajanje v podjetju
 - delovni pogoji
 - drugo (navedite kaj)
-