

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Peter ZORKO

**VPLIV GOSPODARSKE RECESIJE NA NAČIN
MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH
LESNIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

Ljubljana , 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Peter ZORKO

**VPLIV GOSPODARSKE RECESIJE NA NAČIN MOTIVIRANJA
ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH LESNIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

**ECONOMIC DOWNTURN IMPACT ON MOTIVATION
STRATEGIES FOR SLOVENIAN WOOD PROCESSING FIRMS**

GRADUATION THESIS

Higher professional studies

Ljubljana, 2009

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega strokovnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za management in ekonomiko lesnih podjetij ter razvoj izdelkov na Oddelku za lesarstvo, Biotehniške fakultete v Ljubljani. Temelj za empirični del diplomske naloge je bil anketni vprašalnik, izveden v več slovenskih lesnih podjetjih.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja določil doc.dr. Jožeta Kropivška in za recenzenta prof. dr. Leona Oblaka.

Doc. dr. Jože Kropivšek

Prof. dr. Leon Oblak

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Peter ZORKO

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 331.101.3:674
KG	motivacija zaposlenih/motivacijske teorije/gospodarska recesija/ravnanje s človeškimi viri
AV	ZORKO, Peter
SA	KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2009
IN	VPLIV GOSPODARSKE RECESIJE NA NAČIN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V SLOVENSКИH LESNIH PODJETJIH
TD	Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
OP	VIII, 43 str., 4. pregl., 15. slik, 25 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	Način motiviranja zaposlenih se je z nastopom gospodarske recesije spremenil. Pojavlja se vedno več odpuščanja, nižje plače in tudi drugih demotivatorjev je več. Vodje morajo za uspešno motivacijo uporabiti prava orodja. Preverjali smo stanje in preučevali možnosti učinkovitejšega motiviranja zaposlenih v slovenskih lesnih podjetjih. S pomočjo anketnega vprašalnika, zastavljenega na osnovi posameznim izbranih motivacijskih teorij, smo analizirali rezultate za prikaz trenutnega stanja. Ugotovili smo, da so se mnogi dejavniki spremenili, da je demotivacijskih dejavnikov več. Po analizi rezultatov smo podali predlog, ki temelji predvsem na boljšem informiranju o stanju podjetja med zaposlenimi in vodstvom ter izboljšanju nekaterih osnovnih potreb za dobro komunikacijo. Podjetja naj za boljše motiviranje zaposlenih zmanjšajo demotivatorje; za motivatorje pa naj uporabljajo nematerialne motivatorje, ki so cenejši in v tem obdobju primernejši. Poleg tega naj se med vodstvom in zaposlenimi ustvari pristen in iskren odnos, ki naj temelji na medsebojnem zaupanju in komunikaciji.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Vs
DC UDC 331.101.3:674
CX employee motivation/motivational theories/economic downturn/handling
human resources
AU ZORKO, Peter
AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (reviewer)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood
Science and Technology
PY 2009
TI ECONOMIC DOWNTURN IMPACT ON MOTIVATION
STRATEGIES FOR SLOVENIAN WOOD PROCESSING FIRMS
DT Graduation thesis (Higher professional studies)
NO VIII, 43 p., 4 tab., 15 fig., 25 ref.
LA sl
AL sl/en
AB Entering an economic downturn changed the way of motivating
employees. There is an increasing number of redundancies, lower wages
and also more other demotivators. Leaders have to use the right tools for
successful motivation. Thesis examines the present situation, and
considers more effective motivation of employees in Slovenian wood
firms. Using questionnaires set on the basis of motivational theories, the
situation was researched. Selected theories were studied separately, then
the results for the current situation was analysed. The analysis concluded
that many factors changed, there is also more demotivation factors. After
analyzing the results a proposal was presented, based primarily on better
information on the state of business between employees and management,
and improvement of certain basic needs for good communication
suggested. Firms should better motivate employees by reducing
demotivators, for the motivators they should use intangible motivators,
cheaper and more appropriate for this period. Moreover, among
management and employees a genuine and honest relationship, based on
mutual trust and communication, should be created.

KAZALO VSEBINE

	Ključna dokumentacijska informacija (KDI)	IV
	Key words documentation (KWD)	V
	Kazalo vsebine	V
	Kazalo slik	VII
	Kazalo preglednic	VIII
	Kazalo prilog	IX
1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA	1
1.3	METODA DELA	2
2	TEORETIČNI DEL	4
2.1	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA DELO	4
2.2	PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ	6
2.2.1	Vsebinske teorije motivacije	6
2.2.1.1	Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa	6
2.2.1.2	Glasserjeva teorija (kontrolna teorija, teorija izbire)	8
2.2.1.2.1	Primerjava med Maslowovo in Glasserjevo teorijo potreb	9
2.2.1.3	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	9
2.2.1.4	Lewittova motivacijska teorija	11
2.2.2	Procesne teorije motivacije	12
2.2.2.1	Problemsko motivacijska teorija	12
2.2.2.2	Vroomova motivacijska teorija	12
2.2.2.3	McGregorjeva teorija XY	13
2.2.2.4	Teorija Z	13
2.2.2.5	Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela	14
2.2.2.6	Teorija enakosti	15
2.2.2.7	Froomova motivacijska teorija	15
2.2.2.8	Teorija spodbujanja	15
2.3	SPLOŠNO O GOSPODARSKI KRIZI OZIROMA RECESIJI	15
2.3.1	Kaj je recesija?	15
2.3.2	Kaj je depresija?	16
2.3.3	Negativne posledice recesije in depresije	16
2.3.4	Pozitivne posledice recesije in depresije	17
2.4	Recesija v lesarstvu	17
3	REZULTATI	18
3.1	PREVERJANJE POTREB	18
3.1.1	Preverjanje potreb po Maslowovi teoriji potreb	18
3.1.2	Preverjanje potreb po Glasserjevi teoriji motivacije	19
3.1.3	Preverjanje potreb po Maslowovi in Glasserjevi teoriji potreb	20
3.2	MOTIVATORJI IN DEMOTIVATORJI	21
3.2.1	Pomembnost motivatorjev in higienikov v času gospodarske krize	21
3.2.1.1	Pomembnost motivatorjev (po Herzbergu) v času gospodarske krize	22
3.2.1.2	Pomembnost higienikov v času gospodarske krize	23
3.2.2	Preverjanje demotivacijskih dejavnikov	24

3.3	PSIHOLOŠKE IN FIZIOLOŠKE OKOLIŠČINE, KI ZAPOSLENE SPODBUDIJO K PRODUKTIVNOSTI	25
3.3.1	Problem kot motivator	25
3.3.2	Froomov model	26
3.3.3	Vpliv psiholoških okoliščin na delo	27
3.4	DODATNA MNENJA ANKETIRANIH	27
4	MOŽNOSTI	28
5	RAZPRAVA IN SKLEPI	32
5.1	RAZPRAVA	32
5.2	SKLEP	33
6	POVZETEK	35
7	VIRI	36
	ZAHVALA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida potreb po Maslowovu	7
Slika:2: Higieniki in motivatorji po Herzbergu	10
Slika 3: Lewittova motivacijska shema	11
Slika 4: Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela	14
Slika 5: Diagram pogostosti potreb po Maslowu v času gospodarske krize	19
Slika 6: Diagram pogostosti potreb po Glasserju v času gospodarske krize	20
Slika 7: Osredotočanje vodij na potrebe v gospodarski recesiji izhajajoč iz potreb po Maslowovu in Glasserju	21
Slika 8: Diagram pomembnosti posameznih dejavnikov motivatorjev (rumena) in higienikov (modra) v času gospodarske krize	22
Slika 9: Diagram pomembnosti motivatorjev pri motiviranju v gospodarski krizi (po Herzbergu)	23
Slika 10: Diagram pomembnosti higienikov pri motiviranju gospodarski krizi (po Herzbergu)	24
Slika 11: Diagram prikazuje, kako prisotni so demotivacijski dejavniki v času gospodarske krize	25
Slika 12: Diagram prikazuje, kako pogosto problem in problemska situacija predstavlja motivacijo v gospodarski krizi	26
Slika 13: Diagram prikazuje kaj je v času gospodarske recesije pomembnejše, nekaj imeti ali nekaj biti (po oceni pomembnosti)	26
Slika 14: Pomembnost ključnih psiholoških okoliščin v času gospodarske krize	27
Slika 15: Primer predloga učinkovitejšega motiviranja zaposlenih v času gospodarske krize v slovenskih lesarskih podjetjih	31

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: McGregorjeva teorija X Y,.....	13
Preglednica 2: Predlogi za zadovoljitev potreb	28
Preglednica 3: Predlogi za izboljšanje motivatorjev in higienikov	29
Preglednica 4: Predlogi za zmanjšanje demotivacijskih dejavnikov, zmanjšanje njihovega vpliva.....	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Analiza anketnega vprašalnika

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Lesarska podjetja v Sloveniji, so se podobno, kot ostala podjetja iz drugih gospodarskih panog, srečala s pojavom gospodarske recesije. Posledice le-te so vidne tudi na učinkovitosti dosedanjih načinov motiviranja. Načinov motiviranja, ki bi bili uspešni, je manj, zato je potrebno poiskati nove metode, ki se bodo prilagodile nastalim razmeram. V sklopu z nastalim problemom se je pojavilo tudi mnogo demotivacijskih dejavnikov, že obstoječi pa so še pridobili na pomenu. Problem za vodje pomeni predvsem zmanjšanje naročil in s tem negotova prihodnost ter nejasni cilji podjetja. Pri zaposlenih se pojavljajo tudi dodatni strahovi, h katerim štejemo strah pred izgubo službe, strah pred nižjo plačo, krajšanje delovnega časa, ipd. Da bi se podjetja izognila vsem naštetim in drugim težavam, morajo vse svoje moči preusmeriti v prodajo izdelkov z iskanjem novih kupcev. To je težavno, saj jih je manj, oziroma je njihova kupna moč manjša. Kar se pa tiče samega stanja v podjetju, pa morajo vodje za dobro klimo in dobro motivacijo zaposlenih uporabiti pravo orodje ob pravem času. Orodja so v tem primeru motivacijski prijemi. Zaradi nastalih razmer v gospodarstvu, ko se podjetja težje soočajo z motiviranjem zaposlenih, je potrebno razviti drugačne načine motiviranja. Veliko zaposlenih je še bolj občutljivih in ranljivih zaradi strahu pred izgubo službe. To pomeni, da morajo biti vodje še bolj previdne pri izbiri načina motiviranja.

Hitra akumulacija negativne energije, ki jo povzroča svetovna finančna in gospodarska kriza, in smo je deležni tako kot državljani, kot tudi potrošniki, bančni komitenti, ipd., odpira relevantna in nadvse zanimiva vprašanja tudi o tem, kako se manifestacije krize neposredno odražajo pri zavzetosti in posledično tudi pri delovni uspešnosti zaposlenih. Negotovost glede varnosti zaposlitve, prav gotovo ni v prid visoki motivaciji zaposlenih. Toda nekatere zadnje raziskave notranje klime po slovenskih podjetjih in organizacijah, (še) ne potrjujejo enoznačne domneve o zgolj negativnih razsežnostih sporočil, ki so jih v teh kriznih časih deležni zaposleni (Gruban, 2009)!

V recesiji oz. v kriznih obdobjih morajo mnoga podjetja zaradi poslovnih razlogov odpuščati svoje zaposlene, kar neizogibno vpliva tudi na tiste, ki v podjetju ostanejo. V teh trenutkih se morajo vodje še bolj osredotočiti na zaposlene, ki so ostali v podjetju. Zavedati se morajo, da morajo biti zaposleni v obdobju recesije motivirani drugače kot v obdobju rasti oz. uspešnega delovanja podjetja. Če bodo vodje z zaposlenimi ravnali na enak način, se bo njihova že tako nizka morala še zmanjšala (Vikesland, 2003).

Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti (Možina, 1999).

1.2 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Glavni cilj diplomske naloge je preučiti možnosti učinkovitejšega motiviranja zaposlenih v lesnih podjetjih v pogojih gospodarske recesije, ki se je pojavila konec leta 2008 in na osnovi praktičnih in teoretičnih spoznanj predstaviti predloge za uspešnejšo motivacijo. Poskušali pa bomo odgovoriti tudi na vprašanja: kakšne so možnosti in prostor, ki ga imamo na razpolago za učinkovitejše motiviranje, do kam lahko sežemo, da ukrep za boljšo motivacijo ne bo doživel nasprotni učinek od pričakovanega.

Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize za vodje predstavlja velik problem. Za zmanjšanje le-tega je potrebno posredovati z ustreznimi rešitvami, ki morajo biti uvedene ob pravem času. Za preboj iz gospodarske recesije pa je motivacija zaposlenih pomembnejša kot kdajkoli prej.

Poleg glavnega cilja pa bomo preverjali tudi hipoteze, s katerimi se osredotočamo na posamezne dele raziskave, za katere sklepamo, da so pomembnejše. Delovne hipoteze, ki smo jih poleg glavnega cilja preverjali z anketo, so:

- Motivacijski pristopi v pogojih recesije so drugačni kot v normalnih pogojih poslovanja.
- Demotivacijskih dejavnikov je v gospodarski recesiji več kot v normalnih pogojih poslovanja.
- Plačilo je v času recesije bolj demotivator kot motivator.
- Priznanja in pohvale so zelo pomembni nematerialni motivator tudi v pogojih recesije.

1.3 METODA DELA

Teoretični del:

Literatura nam bo služila kot temelj diplomskemu delu in bo posegala na področje motivacijskih teorij, ki bi bile primerne za motiviranje v slovenskih lesnih podjetjih, se pravi psihologije v podjetjih. Diplomsko nalogo bomo začeli z opredelitvijo pojma motivacija, nadaljevali z literaturo o motivaciji predvsem s področja psihologije, ki obravnava motivacijske teorije in nazadnje podali še opredelitev pojma recesija.

Empirični del:

Podatke, ki smo jih potrebovali za raziskavo, smo zbrali z metodo neposrednega anketiranja z vprašalnikom, katerega namen je bil ugotoviti dejansko stanje o motivaciji zaposlenih v času gospodarske krize. Pri sestavljanju vprašalnika smo si pomagali tako, da smo že vnaprej preučili motivacijske teorije glavnih avtorjev s tega področja in ostale zanimive motivacijske teorije. Anketiranim smo ponudili vprašanja in že ponujene odgovore, na katere so odgovarjali po oceni pomembnosti, pogostosti in prisotnosti. Rezultatom ankete smo izračunali povprečne ocene in standardne odklone, ki omogočajo lažjo primerjavo rezultatov.

Anketiranje je potekalo v mesecu maju in juniju 2009 in sicer po e-pošti. Elektronske naslove smo pridobili na Oddelku za lesarstvo, Biotehniške fakultete v Ljubljani, nekaj pa smo jih poiskali preko svetovnega spleta. Tam smo iskali samo podjetja, ki se ukvarjajo z lesno proizvodnjo oziroma predelavo. Kadrovniki ali direktorji, ki so bili tudi naslovniki, so izpolnjene ankete poslali nazaj na elektronski naslov. Anketni vprašalnik smo poslali v 145 podjetij. Odziv je bil slab, saj smo dobili vrnjene odgovore samo iz 16 podjetij, kar nas ne preseneča, saj gre za dokaj občutljivo temo, ki se vtika v organizacijo podjetja.

Vprašalnik je sestavljen iz sedmih sklopov (priloga 1). Vprašanja v anketi so sestavljena tako, da anketirani na podlagi štiri-stopenjske lestvice pri prvemu, tretjemu, četrtemu, petemu in šestemu ter pet-stopenjske lestvice pri drugem vprašanju izražajo svoje mnenje. Pri sedmem vprašanju so vprašani lahko napisali svoje mnenje o najprimernejšem načinu motiviranja v tem obdobju. Pri prvem vprašanju smo preverjali na katere potrebe se

osredotočajo vodilni oziroma na katere potrebe vodje pogosteje usmerjajo zaposlene. Drugo vprašanje izhaja iz teorije po Herzbergu; kjer smo preverjali kateri dejavniki so pomembni pri motiviranju. Dejavniki so razdeljeni na higienike in motivatorje. Ta sklop vsebuje 23 vprašanj. Anketiranci so imeli v tem drugem sklopu možnost, da posamezni dejavnik označijo kot demotivator z oceno označeno s številko 0. V tretjem sklopu je šlo za preverjanje po problemsko motivacijski teoriji. Preverjali smo tri dejavnike, spraševali pa smo, kako pogosto problemska situacija krmili človekovo aktivnost oziroma motivira zaposlene. Pri četrtem vprašanju smo spraševali zakaj ljudje delajo (po Frommu). Podjetjem smo postavili dva vprašanja, na katera so odgovarjali po oceni pomembnosti. V naslednjem vprašanju smo spraševali, kako psihološke okoliščine vplivajo na delo, anketiranci pa so spet odgovarjali po oceni pomembnosti. Predzadnje vprašanje je bilo tisto, kjer smo navedli demotivacijske dejavnike. Zanimala nas je prisotnost vsakega od demotivatorjev v podjetju. Na koncu smo anketirance še prosili, če lahko napišejo svoje mnenje o najučinkovitejšem načinu motiviranja.

Pri primerjavi rezultatov smo zaradi lažje primerjave uporabili povprečne ocene. Poleg tega smo izračunal še delež in standardni odklon, ki pokaže, kako enotno je mnenje zaposlenih (priloga 2). Vse podatke smo obdelali v programu Microsoft Office Excel, kjer smo naredil tudi vse grafe in potrebne izračune.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA DELO

O motivaciji govorimo, ko nekdo naredi nekaj, ker si to sam želi, mi pa ga pri tem le spodbudimo (Aberšek, 2003).

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »motus« kar pomeni gibanje, premikanje. To je proces izzivanja (zbujanja) človekove aktivnosti, njenega usmerjanja na določene predmete in uravnavanja, da bi dosegli določen cilj, premagati morebitne odpore in cilj tudi doseči. Motivacija drugih (posameznika, tima, več ljudi hkrati) pa je zahtevnejši proces, zato je procese motivacije potrebno dobro poznati (Aberšek, 2003).

Nobenega dvoma ni, da je motivacija povezana s človekovim delom. Nobenega dvoma tudi ni, da je motivacija povezana z vso človekovo aktivnostjo. Da, tudi s spanjem. Vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki nebi bila motivirana. Od tu naprej pa se vprašanja o motivaciji lahko razbohotijo, da odgovorov na vsa še ne poznamo. Zagotovo pa je motivacija izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Nekoliko manj pa je bilo tistih, ki so poskušali motivirati sebe (Možina, 2002).

V težnjah po ugotavljanju načinov motiviranja drugih so pogosto izhajali iz vprašanja, zakaj človek dela. S tem so dejansko spraševali po silnicah, ki človeka silijo, da si prizadeva, porablja svoje sile in pri tem pogosto doživlja hude fizične ali psihične tegobe. Od odgovora na to vprašanje so si obetali koristi, saj bi tako lahko umetno sprožili določne reakcije in tako vplivali na človekovo motivacijo.

Za marsikoga je odgovor na postavljeno vprašanje povsem preprost: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, preskrbel sredstva za življenje oziroma da bi pridobil denar. Po logiki takšnega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Življenje in številni primeri nas prepričujejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni.

Drugi, nematerialno usmerjeni posamezniki, so pripravljeni drugače odgovoriti na zastavljeno vprašanje. Zanje velja, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki za svoj trud dobivajo posebna priznanja okolice, mnogo manj kot tistih, ki se nenehno trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Kaj to množico ljudi, pridnih sodelavcev, vendarle spodbuja k delu? Je to samo zaslužek? Mnogi od njih bi na drugih mestih več zaslužili in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so (Možina, 2002).

Preučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki so prisilile človeka, da je ravnal ravno tako kot je. Ne smemo se slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji človekovega dela, kaj šele vedenja nasploh. Tako so na primer ob prisili in strahu v okolju z izkoriščevalnimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, v demokratično organiziranemu delu, v razmerah ustvarjalne in neodvisne osebnosti, v okoliščinah, kjer obstaja skladnost osebnih ciljev in družbenih idealov, pa prevladujejo predvsem motivacijski dejavniki (Možina, 2002).

V psihologiji je motivacija opredeljena kot temeljno svojstvo človekove dejavnosti. »Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala našega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja). Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje« (Musek in Pečjak, 1992).

Motivacija se deli na:

- Primarno, ki temelji na bioloških potrebah in
- Sekundarno, ki temelji na socializiranih oz. psiholoških potrebah (Mihelj, 2000/2001)

Prvo skupino silnic predstavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe, itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki omogočajo človeku preživetje. Zato jim pravimo kar primarne potrebe. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile tudi ime biološke. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih zato najdemo pri vseh ljudeh. To pomeni, da so univerzalne (Lipičnik, 1998).

Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konfortizmu itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembah do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti se pojavi ob nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Vse to so stanja, ki bi se jim skoraj vsakdo z veseljem izognil (Lipičnik, 1998).

Lastnosti sekundarnih motivov spadajo v tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugimi tudi interesi, stališča, navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Med nje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, ki pa v tem okviru lahko dobita dimenzije potrebe. To velja seveda za tiste, ki se takim »potrebam« vdajajo. Prav to pa hkrati dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kljub temu pa je včasih zelo težko vplivati na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice, predvsem zato, ker uporabljamo šablonske pristope, ki so učinkovali in spremenili vedenje drugih ljudi. Njihova individualnost pa nas opozarja, da bi morali najti ustrezna orodja za vsakogar posebej (Lipičnik, 1998).

Motivacija je torej eden osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju.

2.2 PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ

V tem poglavju bom predstavil različne motivacijske teorije, ki so jih spodaj omenjeni avtorji razvili tekom let na podlagi opazovanj zaposlenih v različnih podjetjih, nekateri tudi z opazovanjem po podjetjih po vsem svetu. Vsak avtor se je na lasten način lotil teme motivacije in razvil svojo teorijo. Pri vsem tem pa jim je bilo skupno vprašanje, kaj vpliva na ljudi, da bolje delajo. Skratka vsak je na svoj način raziskoval dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost ljudi za delo. Na temo motivacije je bilo postavljenih veliko teorij, v nadaljevanju pa predstavljam le pomembnejše teorije, s pomočjo katerih si lahko tudi managerji pomagajo k boljšemu razumevanju ter lažjemu usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Vsaka teorija na svoj način razlaga vedenje in reakcije ljudi na motiviranje ter predlaga načine, kako vplivamo na delo zaposlenih. Gre torej za kompleksnost več istočasnih dejavnikov. Poznamo naslednje motivacijske teorije:

- VSEBINSKE TEORIJE: ukvarjajo se s tem, kaj motivira vedenje
 - a) TEORIJE OSNOVANE NA POTREBAH,
 - b) TEORIJE OSNOVANE NA CILJIH.
- PROCESNE ali KOGNITIVNE TEORIJE: ukvarjajo se s tem, kako motivirati vedenje.

2.2.1 Vsebinske teorije motivacije

Vsebinske teorije motivacije so usmerjene na preučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Vse izhaja iz človekovih nezadovoljenih potreb. Vsebinske teorije motivacije so nastale predvsem na podlagi klinične prakse v psihologiji in so usmerjene v identifikacijo in klasifikacijo potreb.

2.2.1.1 Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa

Klinični psiholog Abraham Maslow, ki je preučeval motive z vidika človekovih potreb, njihove ravni in pomen časovne razsežnosti je razvil eno izmed prvih in pomembnejših motivacijskih teorij. V njej je razvil dva koncepta (Hodgetts, 1991):

- obstaja pet temeljnih skupin potreb, razvrščeno v piramido potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju)
- temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju:
 - potrebe človeka je hierarhistično razvrstil v »piramido potreb« kajti potreba, ki je najnižje v piramidi (je temelj) mora biti zadovoljena, da se lahko zadovolji potreba, ki je uvrščena višje.

1. Fiziološke oziroma biološke potrebe so tiste, ki so za človeka temeljne. To so potreba po hrani, pijači, gibanju, počitku, po spolnosti. Te potrebe so temeljne oziroma primarne, zato predstavljajo prvi nivo potreb, temu pa sledijo štirje nivoji sekundarnih potreb. Veliko teh potreb je možno zadovoljiti s plačo, ki jo zaposleni dobijo na osnovi opravljenega dela.

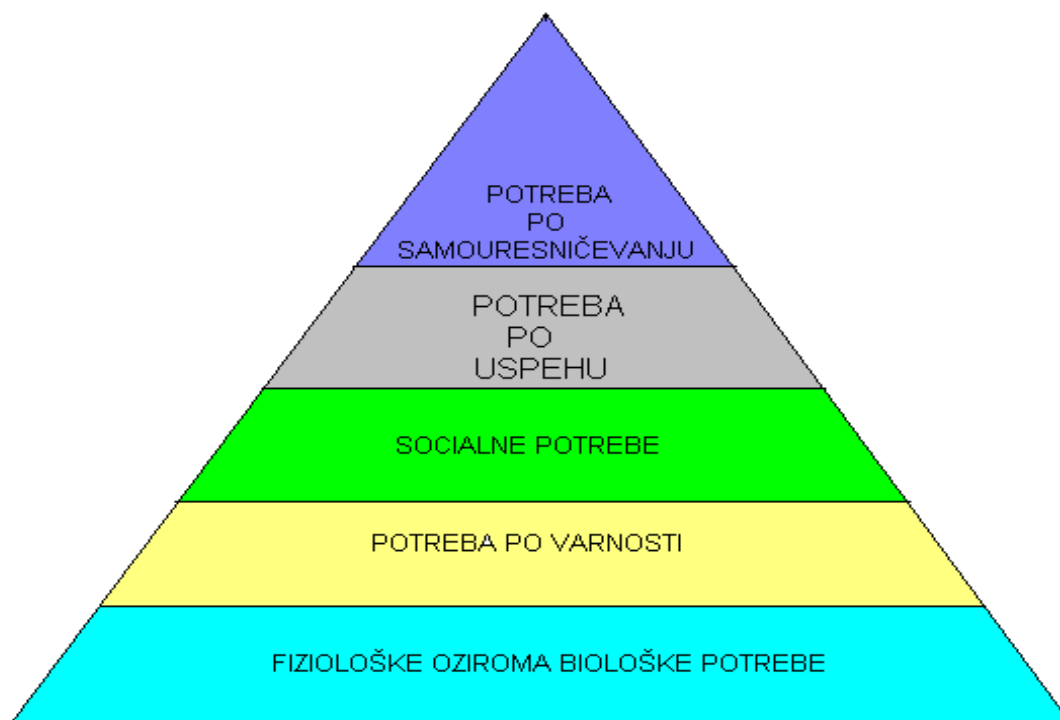
2. Druga zelo pomembna človekova potreba je potreba po varnosti, tako fiziološki, kot psihološki (npr. potreba po ekonomski neodvisnosti ali socialni varnosti). Tu ne gre samo za življenje ali imetje, temveč tudi za stalnost zaposlitve, možnost napredovanja, delovne pogoje.

3. Ker smo ljudje družbena bitja imamo socialne potrebe, potrebe po ljubezni in pripadnosti, oziroma potrebo po druženju. Npr. zaposlenim ljudem so zelo pomembni dobri odnosi s sodelavci, kupcem oziroma potrošnikom pa veliko pomeni naklonjenost prodajalcev oz. ponudnikov blaga in jih odbija njihova ravnodušnost in brezbržnost.

4. Potrebe po samospoštovanju, po uspehu se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo in da lahko spoštujejo sami sebe. Zato si prizadevajo dobiti pozitivno podobo, da bi si med znanci pridobili večji ugled, priznanje, moč, upoštevanje.

5. Potreba po samouresničevanju je na vrhu piramide in predstavljajo težnjo posameznika, da bi delal to, za kar je sposoben. Gre za posameznikovo potrebo, da v celoti izrazi svojo osebnost, potrebo po smislu in izpolnitvi lastnih življenjskih ciljev.

(Povzeto po: Lipičnik, 1998)



Slika 1: Piramida potreb po Maslowovu (Lipičnik, 1998)

Kljub temu, da je človek lahko že v zgornji polovici svoje piramide, se hitro vrne na prvo stopnjo, če je ogroženo njegovo bivanje (Lipičnik, 1998).

2.2.1.2 Glasserjeva teorija (kontrolna teorija, teorija izbire)

William Glasser govori o petih temeljnih človeških potrebah, ki so genetsko prirojene, niso pa razporejene v neko splošno hierarhično zaporedje. Te potrebe so: preživetje, ljubezen in pripadnost, moč ali priznanje, svoboda, zabava.

Po mnenju Glasserja moramo ljudje zadovoljiti vseh pet temeljnih potreb. Izmed teh je ena fiziološka, ostale štiri so psihološke. Zadovoljevanje psiholoških potreb je za kakovostno delo veliko pomembnejše od zadovoljevanja potrebe po preživetju. Zaposlitev nam sicer najprej omogoča preživetje, vendar bi le malo ljudi delalo kakovostno, če bi imeli zadovoljeno samo to potrebo. Kakovost je vse tisto, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših temeljnih potreb.

Ljudje se sami odločimo, katero potrebo bomo glede na želje, cilje in izkušnje v neki situaciji postavili na prvo mesto. Kadar ljudje v timu uspešno zadovoljujejo temeljne potrebe, se čutijo močni, svobodni, pripadni timu ter se hkrati pri delu zabavajo. Glasser trdi, da je zabava gensko pogojena nagrada za učenje in to dviguje kvaliteto njihovega dela in življenja.

Kako se kažejo posamezne temeljne človeške potrebe (po Glasserju) in razložite, kako jih ljudje zadovoljujemo v vsakodnevnem življenju (tudi na delovnem mestu).

Npr.: potrebo po preživetju začutimo kadar smo žejni, lačni, premraženi, utrujeni ipd. Temeljna dobrina, ki nam omogoča kvalitetno zadovoljevanje te in tudi ostalih potreb, je denar itd.

Potreba po ljubezni in pripadnosti se kaže v doživljanju starševske in partnerske ljubezni, pripadnosti med prijatelji, znanci, sodelavci. Na delovnem mestu se kaže kot občutek pripadnosti delovni organizaciji in skupini sodelavcev itd.

Potreba po moči se kaže kot potreba po tem, da nas drugi poslušajo in ravnajo v skladu s tem, kar jim želimo povedati itd.

Občutek svobode se kaže tako, da občutimo, da lahko v okviru možnosti sami izbiramo način dela in svoje delo doživljamo kot smiselno itd.

Potreba po zabavi se kaže pri ljudeh na različne načine. Pomembno je, da vlada med ljudmi nasploh in tudi v delovni skupini, prijetno vzdušje. Delovno vzdušje si lahko včasih popestrimo tudi s humorjem ipd.

(Povzeto po: Glasserjeva teorija, 2009)

Vsak človek ima drugačen profil potreb, ki trenutno (v splošnem pa daljši čas) definirajo njegovo dejavnost, počutje in tudi motivacijo. Pri profilu potreb ocenjujemo njihovo jakost in (trenutno) raven zadovoljitve. Pri tem ne gre za nikakršno hierarhijo, temveč vzajemnost in soodvisnost med njimi. Potreba, ki je pri posamezniku močno izražena, trenutno pa je na primer nepotešena, le – tega močno vleče v smer njene potešitve, saj se v nasprotnem počuti zelo slabo. Poznavanje profila potreb posameznika je zato za učinkovito in uspešno vodenje osnova za izbiro pravilnega pristopa k usmerjanju človeka. Nekoga, ki ima zelo močno izraženo potrebo po svobodi, namreč nikakor ne moremo motivirati za delo na tekočem traku, po drugi strani pa lahko nekoga, ki ima zelo močno potrebo po preživetju, uspešno motiviramo z denarno nagrado (Kropivšek, 2007).

Profil potreb se pri posamezniku sčasoma (tudi dolgoročno) ne spreminja, spreminja pa se raven zadovoljenosti posamezne potrebe. S spoznavanjem profila potreb delavcev lahko vodja načrtuje dolgoročne oziroma strateške motivacijske prijeme za posameznega delavca, hkrati pa z osredotočanjem svoje tenkočutne pozornosti na raven potešenosti teh potreb sprejema trenutne oziroma operativne motivacijske ukrepe, s pomočjo katerih bo delavec pri izpolnjevanju svojih delovnih opravil občutil tudi notranjo izpolnjenost. Tak delavec pa je tudi po definiciji najboljši delavec, tako glede učinkovitosti kakor tudi kakovosti. In tega si vendar želi vsako podjetje, vodja in ravnatelj (Kropivšek, 2007).

2.2.1.2.1 Primerjava med Maslowovo in Glasserjevo teorijo potreb

Osnova teorij je skoraj vedno poznavanje pričakovanj in potreb ljudi. Vodja mora tako poznati potrebe ljudi, ki jih vodi, kakor svoja pričakovanja in potrebe. Za Maslowovo teorijo potreb je najpomembnejša značilnost njena hierarhična zasnova, saj zagovarja tezo, da posameznik raste in se s to rastjo dviga po piramidi. Ko imaš zagotovljeno potrebo po varnosti, denimo, stremiš za tem, da bi bila poštena potreba po družabnosti, ljubezni, itd. Osnova te teorije je upoštevanje, da človek vedno deluje na tisti ravni, na kateri potrebe še niso bile zadovoljene. Njej podobna, pa vendarle v osnovni značilnosti zelo različna, je teorija potreb po Glasserju, ki je osnova za teorijo izbire (Choice theory). Ta postavlja v ospredje pet elementarnih, v dedno zasnovo zapisanih potreb (Kropivšek, 2007).

2.2.1.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki, kot pa nezadovoljstvo pri delu. Iz tega sledi, da ni nasprotje nezadovoljstva zadovoljstvu, temveč odsotnost nezadovoljstva ter da je nasprotje od zadovoljstva pri delu odsotnost zadovoljstva. Herzberg govori o dveh skupinah potreb. Prva skupina izvira iz človekove živilske narave, to je potreba izogniti se bolečini in priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe. Tako na primer, denar potrebujemo za nakup hrane. Druga skupina potreb se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebno rast, ki jo lahko posameznik doživi s pomočjo svojih dosežkov. Potrebe iz druge skupine je moč zadovoljiti z vsebino, ki omogoča osebno rast, potrebe prve skupine pa iz delovnega okolja (Možina, 1994).

Herzberg je na podlagi raziskave, ki jo je izvedel med računovodskimi delavci in inženirji, sklepal, da nekateri dejavniki zaposlene motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva.

Prve je imenoval motivatorji, druge pa higieniki:

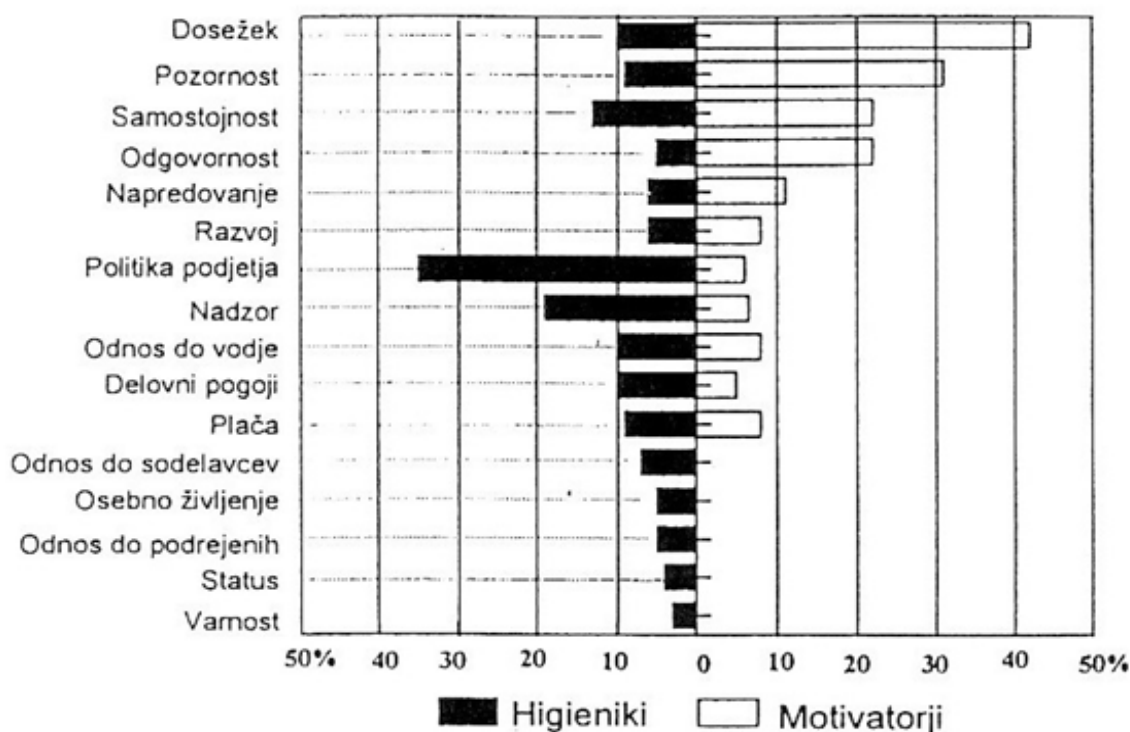
Motivatorji so notranji dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela, in to so (Možina, 1994):

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Higieniki pa so zunanji dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja (Možina, 1994):

- politika in upravljanje v organizaciji,
- vodenje,
- odnose z nadrejenimi,
- delovne razmere,
- plače in
- odnosi s sodelavci.

Herzbergova motivacijska teorija –
motivatorji in higieniki



Slika:2: Higieniki in motivatorji po Herzbergu (Možina, 1994)

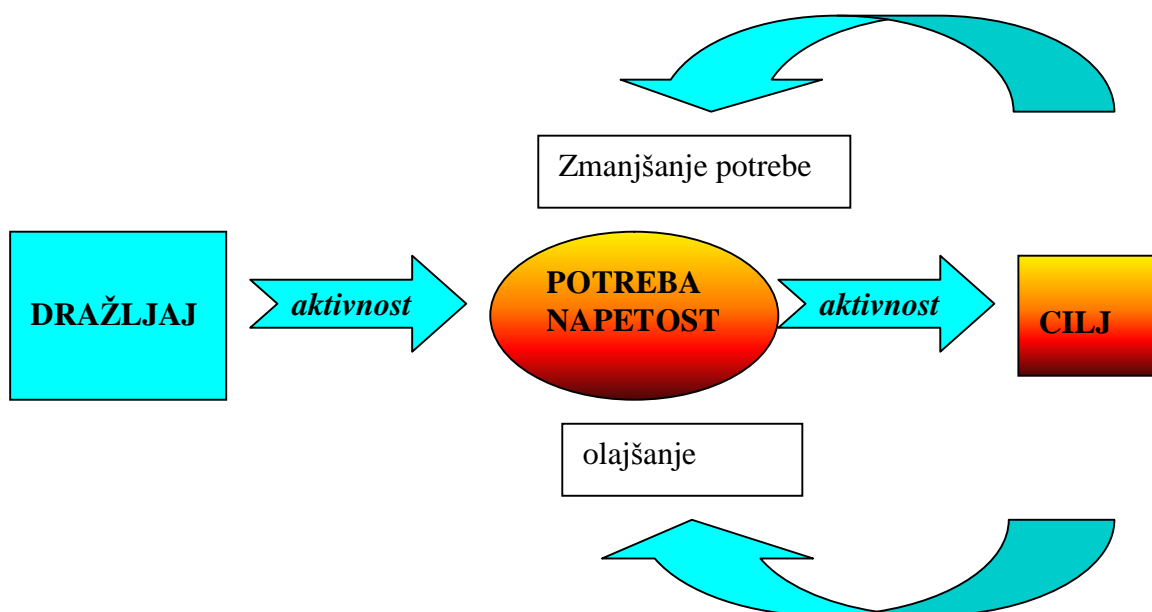
Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo. Odsotnost higienikov povzroči nezadovoljstvo, medtem ko njihova prisotnost zadovoljstva ne poveča, temveč samo vzdržuje normalno raven (Možina, 1998).

Ni torej dovolj, da delavcem zagotovimo dobro, ugodne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Da bi jih res motivirali, jim je potrebno tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Brajša, 1996).

2.2.1.4 Lewittova motivacijska teorija

Lewittova motivacijska teorija pomaga managerju pri razumevanju celotnega procesa in posamezne faze motivacijskega ciklusa. S poznavanjem te teorije lahko sklepa, kateri aktivnosti mora posvetiti posebno pozornost. Z namenom spodbude aktivnosti mora posvetiti posebno pozornost. Z namenom spodbude aktivnosti pri delavcu mu mora omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec doživel olajšanje in mu bo omogočila zadovoljstvo. S tem manager s postavljanjem ciljev usmerja delavca k željeni reakciji. (Lipičnik, 1998)

Faze tega motivacijskega ciklusa so (slika 3): dražljaj, ki pomeni v tem modelu spremembo v okolju ali osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost, gre za pomanjkanje nečesa. Napetost je stanje, ki sledi potrebi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, lahko tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je pojav, ki zadovolji potrebo, jo odstrani, povzroči olajšanje in odstrani napetost. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza pa v Lewittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1994).



Slika 3: Lewittova motivacijska shema (Lipičnik, 1994)

2.2.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije preučujejo glavne procese in razloge, ki vodijo do tega, da ljudje v delovnih situacijah delujejo na določen način. Koncept potreb ni več zadosten. V teorije je potrebno vključiti še analizo percepcije, pričakovanja, vrednosti in njihovih interakcij.

2.2.2.1 Problemsko motivacijska teorija

Problemska motivacijska teorija temelji na tezi, da smo ljudje nagnjeni k reševanju problemov. Pojem problem je Lipičnik (Lipičnik, 1997) opredelil kot: »Stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal.« Problem tako postane sila, ki sproži dejanje oziroma aktivnost pri človeku. Ljudje so nemotivirani, če nimajo pogojev za reševanje problemov oziroma za zadovoljevanje svojih hotenj, te probleme skušajo deliti z drugimi, vendar si jih v celoti ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe.

Problemsko motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, da poskuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo pri delavcih ustrezne reakcije. Z drugimi besedami: na motivacijskem področju bi managerji zelo uspeli, če bi poskušali ljudem probleme delati in ne jih reševati. Seveda pa morajo biti pri tem zelo previdni, da ne bi delali napačnih problemov (Lipičnik, 1994).

2.2.2.2 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Po tej teoriji se ljudje odločajo, da bodo vložili svoj trud v delo, za katerega so prepričani, da ga zmorejo dobro opraviti, in ki bo na koncu dalo tudi pričakovane rezultate. Odločitve o tem kakšno bo delo bo posameznik pripravljen opravljati, temelji na treh sklopih, ki so:

1. eksptanca (pričakovanje)
2. instrumentalnost (pogojenost)
3. valenca (vrednost)

Pričakovanje je v teorijo vpeljana kot prepričanje posameznika, da ga bo konkretno vodenje pripeljalo do določenega cilja.

Instrumentalnost je prisotna kot povezava med ciljema posameznika in podjetja, ki se razlikujeta, vendar sta povezana. Zaposleni se trudi doseči cilj podjetja zato, da bi posredno dosegel lasten cilj.

Valenca oziroma vrednost pa je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, ki se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, s privlačno vrednostjo za posameznika, ničelna, kot v primeru ravnodušja ter negativna, v primeru, ko se oseba hoče izogniti cilju (Bahitjerević-Šiber, 1986). Če nekomu več pomeni kreativnost in zanimivost dela, potem je malo verjetno, da ga bo pri dolgočasnem delu motivirala možnost večjega zaslužka. (Povzeto po: DeSimone in Harris, 2002)

Ta model motivacijske teorije je uporaben v primeru, kjer podjetje deluje v dobro organiziranih delovnih procesih, kjer ravnanje podjetja temelji na demokratičnem načinu vodenja, predpogoj pa so zaposleni z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 1989).

2.2.2.3 McGregorjeva teorija XY

Predpostavka Douglasa McGregorja je bila, da so ljudje v izhodišču nedejavni in leni, k dejavnosti jih lahko pripravimo šele, ko jih k temu prisilimo. To prepričanje je McGregor označil s teorijo X. Teorija govori o tem, da ljudje potrebujejo kontrolo in prisilo za svoje delovanje (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Ravno nasprotna je predpostavka, da so ljudje delovni, pridni in radi delajo. Predpostavka te teorije je, da se ljudje nagibajo k prevzemanju odgovornosti. To teorijo pa je poimenoval teorija y. Po tej teoriji je potrebno ljudi le usmerjati in jim omogočiti izražanje svoje lastne ustvarjalnosti (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Kritika te teorije je v tem, da so vodje, ki delujejo na temelju teorije Y, včasih celo preveč popustljivi (Lipičnik, 1993).

Preglednica 1: McGregorjeva teorija X, Y (Rozman in sod., 1993)

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni tipa X po svoji naravi ne delajo radi zato jih je potrebno ves čas nadzirati	Zaposleni tipa Y so pridni delavci, uživajo v delu, ni jih potrebno siliti da bi delali
Ves čas je potrebno nadzorovati njihovo delo in jih usmerjati k ciljem podjetja	Ni jih potrebno nadzorovati in usmerjati k skupnim ciljem, saj radi sprejemajo odgovornost za delo
Zaposleni po tej teoriji zadovoljujejo predvsem nižje potrebe (fiziološke, varnost) in so bolj usmerjeni k denarnim nagradam,	Pri njih prevladujejo potrebe višjega reda, zato so usmerjeni tudi k nematerialnim nagradam
Zaposleni tipa X niso ambiciozni	Zaposleni tipa Y so ustvarjalni, sposobni in ambiciozni

2.2.2.4 Teorija Z

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji X in Y se je na Japonskem uveljavila teorija Z, ki predstavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. (Možina, 1994)

Teorija Z, katere utemeljitelj je Ouchi, prikazuje japonski stil vodenja. Teorija nasprotuje tezi, da so ljudje bodisi delavni bodisi nedelavni, kot trdi McGregor. Pravzaprav predstavlja kombinacijo teorije Y in sodobnega japonskega ravnanja. Ta teorija zagovarja dejstvo, da so lahko prav vsi ljudje delavni, če opravljajo tisto, za kar so usposobljeni in kar jih veseli. Osnovne teze te teorije se odražajo v naslednjih trditvah (Možina, 1994):

- Razum motivira človeka
- Temelj medsebojnega delovanja je medsebojna odvisnost

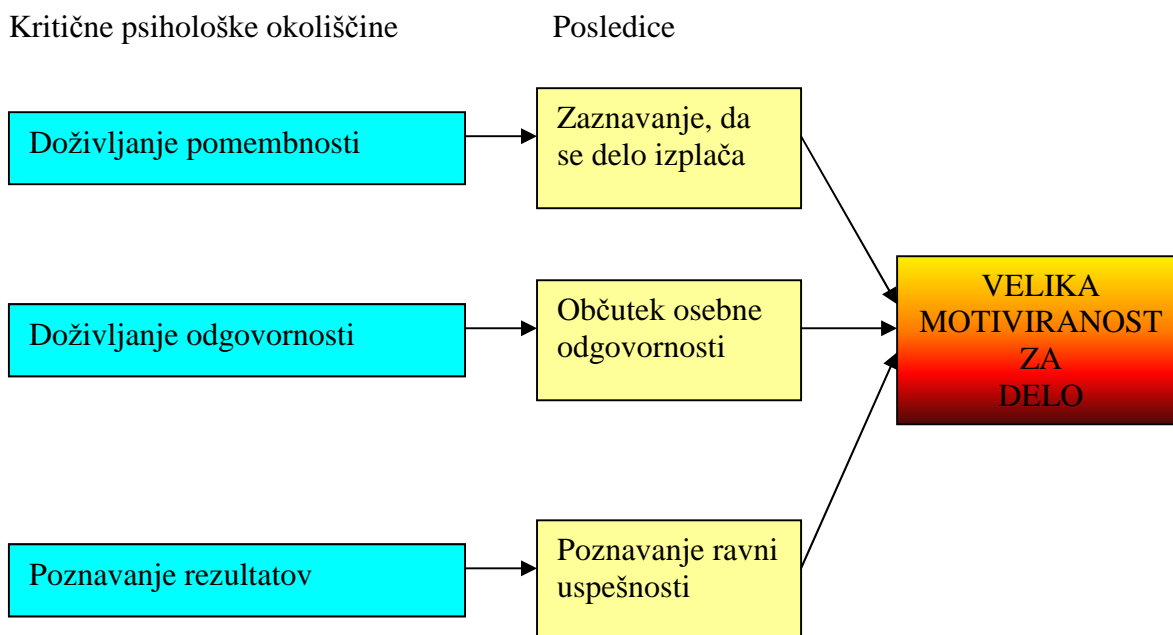
- Tradicija in družina sta za človeka pomembni vrednosti

V podjetjih se razvijejo določene organizacijske značilnosti, med katere sodijo sporazumno odločanje, kolektivna odgovornost, postopen razvoj in napredovanje, kontinuirano izobraževanje, zvestoba ter zaupanje v zaposlene. Za tako vodeno podjetje je značilna minimalna hierarhična kontrola (Možina, 1994).

2.2.2.5 Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko ravnatelj spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo.

Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998). Slika 3 prikazuje te tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika.



Slika 4: Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela (Lipičnik, 1994)

S slike 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, da prepozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranosti za delo. (Lipičnik, 1994)

2.2.2.6 Teorija enakosti

Teorija enakost temelji na predpostavki, da bodo zaposleni bolj motivirani, če jih bodo delodajalci obravnavali enako. V nasprotnem primeru pa bodo demotivirani. Teorija, ki jo je razvil Adams, je utemeljena na treh predpostavkah:

1. Zaposleni si ustvarijo predstavo o tem, kako naj bi jih na podlagi vloženega truda in znanja, obravnavali delodajalci.
2. Pravičnost delodajalca opredeljujejo na podlagi plačila, ki ga dobijo za svoje delo, pri čemer ni toliko pomembna višina plačila, kot relativna razmerja. Zaposleni za enako delo pričakujejo enako plačilo.
3. Zaposleni, ki se jim zdi, da z njimi ravnajo nepošteno, bodo občutili napetost in bodo motivirani za iskanje načina, da jo zmanjšajo (DeSimone in Harris 1998).

2.2.2.7 Froomova motivacijska teorija

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanjih je odkril da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi 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. Predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici. Zate se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodja za motiviranje. Ljudi, ki so bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi orodji. Ljudi ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi orodji (Lipičnik, 1994).

Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna ravnatelj izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem ekstremnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1994).

2.2.2.8 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi nagrad, s katerimi vplivajo na vedenje zaposlenih. Za uspešno opravljeno delo se zaposlenega lahko nagradi s priznanji, pohvalami, dodatki k plači in drugimi posebnimi ugodnostmi. Slaba stran te teorije je zanemarjanje notranjih dejavnikov zaposlenih. Tu pa nastane nevarnost, da posameznik svojo osebno-notranjo motivacijo zamenja za zunanjo. Tovrsten negativen učinek se pokaže predvsem pri delu, kjer zaposleni opravljajo zanje zanimiva dela. Po drugi strani pa so zunanje nagrade in spodbude obvezne pri delih, kjer zaposleni ne občutijo notranje motivacije (Treven, 2001).

2.3 SPLOŠNO O GOSPODARSKI KRIZI OZIROMA RECESIJI

2.3.1 Kaj je recesija?

Recesija -e ž (ī) ekon. nazadovanje, upadanje gospodarske aktivnosti: gospodarstvu grozi recesija; zaradi recesije se je brezposelnost povečala; obdobje recesije; recesija, depresija in kriza / med recesijo je podjetje propadlo / gospodarska recesija (SSKJ)

"Gospodarska rast" pomeni večanje obsega BDP. "Recesija" pa je, ko se dogaja obratno. Po osnovni definiciji o recesiji govorimo takrat, ko se BDP zmanjša dve četrtletji zapored. Kadar je takšen gospodarski zastoj izrazito dolgotrajen in močan, govorimo o depresiji kot hujši različici recesije. Manj suhoparno to opisuje ameriški rek: recesija je, ko сосед izgubi službo; depresija je, ko jo izgubiš tudi ti (Jahkel, 2008).

Rast gospodarstva temelji na ravnotežju med proizvodnjo ter porabo blaga in storitev. Ko gospodarstvo raste, praviloma rastejo tudi prihodki potrošnika in njegova potrošnja, ki povzročata nadaljnjo gospodarsko rast. Ker pa svet nikoli ni popoln, se gospodarstvo na neki točki mora upočasniti. Upočasnitev se lahko pojavi zaradi povsem enostavnega razloga. Recimo da so proizvajalci proizvedli preveč dobrin. Prevelika zaloga (ponudba) dobrin povzroči padec povpraševanja po teh dobrinah. To za sabo potegne manjšo prodajo, slabše zaslužke in padec delnic. Če upočasnitev traja v zgoraj omenjenih časovnih terminih in če se enaka zgodba razširi čez celotno gospodarstvo, potem to zapade v recesijo. (Kilar, 2008)

2.3.2 Kaj je depresija?

Depresija je resna ekonomska katastrofa, v kateri bruto domači proizvod (BDP) pade za vsaj 10 %. Depresija je bistveno hujša od recesije, njene posledice lahko čutimo še več let. Znano je, da depresija lahko povzroči razdejanje v bančnem sektorju, na borzi in v proizvodnji, prav tako lahko povzroči padec cen, poostrene pogoje kreditiranja, manj denarja, namenjenega za investiranje, povečano število stečajev in večjo brezposelnost. Zaradi vsega naštetega je jasno, da je prebroditi depresijo izziv tako za podjetja kot za gospodinjstva (Kilar, 2008).

2.3.3 Negativne posledice recesije in depresije

- Povečana stopnja brezposelnosti

Večja stopnja brezposelnosti je klasičen znak recesije. Ko potrošniki zmanjšajo svojo potrošnjo, podjetja zmanjšujejo zaposlenost, da bi držale korak z manjšim zaslužkom. V depresiji je brezposelnost bistveno večja kot v recesiji. Na splošno velja, da v recesiji brezposelnost naraste za 5 do 11 %, v obdobju »velike depresije« pa je brezposelnost narasla iz 3 % v letu 1929 na 25 % v letu 1933.

- Gospodarski obrat navzdol

Ko se gospodarska rast upočasnjuje, se zaloge neizogibno kopičijo, saj povpraševanje po nakupih upada, podjetja pa so v času gospodarske rasti imele dokaj visoko stopnjo proizvodnje.

- Strah

V tem obdobju se pojavlja veliko strahov. Ko se razmere za življenje slabšajo, je večino prebivalstva strah, da se razmere ne bodo kmalu izboljšale. Ta strah povzroči prekomerno previdnost in zmanjšanje potrošnje, kar samo še dodatno poslabša razmere.

- Manjšanje vrednosti premoženja

Delnice so zaradi manjše kupne moči in psiholoških faktorjev zelo izpostavljene padcem. Zaradi strahu in napovedi slabih časov se vlagatelji želijo znebiti vrednostnih papirjev in

tudi unovčiti dobičke, ki so jih dosegli v obdobju borzne rasti. Vrednost ne pada samo delnicam, ampak nevarnost preži na celo premoženje.

(Povzeto po: Kilar, 2008)

2.3.4 Pozitivne posledice recesije in depresije

- Uravnoteženje gospodarske rasti

Če je gospodarska rast prevelika in če je ta rast nezadržna v obdobju več let, potem obstaja nevarnost za nastanek nenadzorovane inflacije. Zaradi manjše potrošnje cene padejo in tako nastanejo razmere, v katerih gospodarstvo raste v normalnih okvirjih brez podivjanih cen.

- Priložnosti dobrih nakupov

Vsi trgi se prilagodijo razmeram. Manjše povpraševanje lahko zniža ceno skoraj vsem izdelkom in naložbam, kar ponuja dobre možnosti za velike zasluzke, ko se gospodarstvo spet postavi na noge.

- Drugačno razmišljanje potrošnikov

Potrošniki padejo na realna tla in se v večini zavejo, da ne morejo živeti preko svojih zmožnosti ampak v mejah svojih dohodkov. To povzroči večjo stopnjo varčevanja in s tem rast investicij in rast gospodarstva.

(Povzeto po: Kilar, 2008)

2.4 RECESIJA V LESARSTVU

Lesnopredelovalna industrija je med panogami, ki bodo najbolj občutile krizo, saj je neposredno povezana z gradnjo stanovanj, ki močno peša. Igor Milavec iz GZS dodaja, da »se v kriznih časih povpraševanje po pohištvu navadno močno zmanjša. Kot tretji vzrok za ne preveč rožnato prihodnost panoge pa je navedel slabšo ekonomsko kondicijo, ki izvira iz gospodarskih razmer v zadnjih 15 letih« (Ugovšek, 2009).

"Delovno intenzivne panoge so zaradi (pre)velike obdavčitve plač izgubile relativno večji del akumulacije kot kapitalno intenzivne panoge. Veliko je na zmanjšanje akumulacije lesnopredelovalnih podjetij vplivala tudi več kot 50-odstotna apreciacija tolarja od leta 1993 do leta 2004. Slovenska lesnopredelovalna podjetja so namreč izraziti neto izvozniki, ker imamo veliko lesa na voljo doma in se ga uvozi zelo malo," je pojasnil Milavec (Ugovšek, 2009).

Podatki februarske ankete med člani združenja lesne in pohištvene industrije kažejo, da so se v večini podjetij naročila zmanjšala za 20 do 50 odstotkov. posledično se podjetja ubadajo s povečanjem zalog, zato so se po večini odločala za zmanjšanje proizvodnje (Ugovšek, 2009).

3 REZULTATI

3.1 PREVERJANJE POTREB

V prvem delu smo preverjali potrebe zaposlenih. Za sestavo vprašanj smo skupaj združili potrebe po Maslowu in potrebe po Glasserejevi teoriji. Pri analizi pa smo najprej preverjali odgovore za vsako teorijo posebej, nato pa še za obe skupaj z namenom, da lahko primerjamo, katere potrebe so na splošno med pogostejšimi pri motiviranju, ne glede na motivacijsko teorijo.

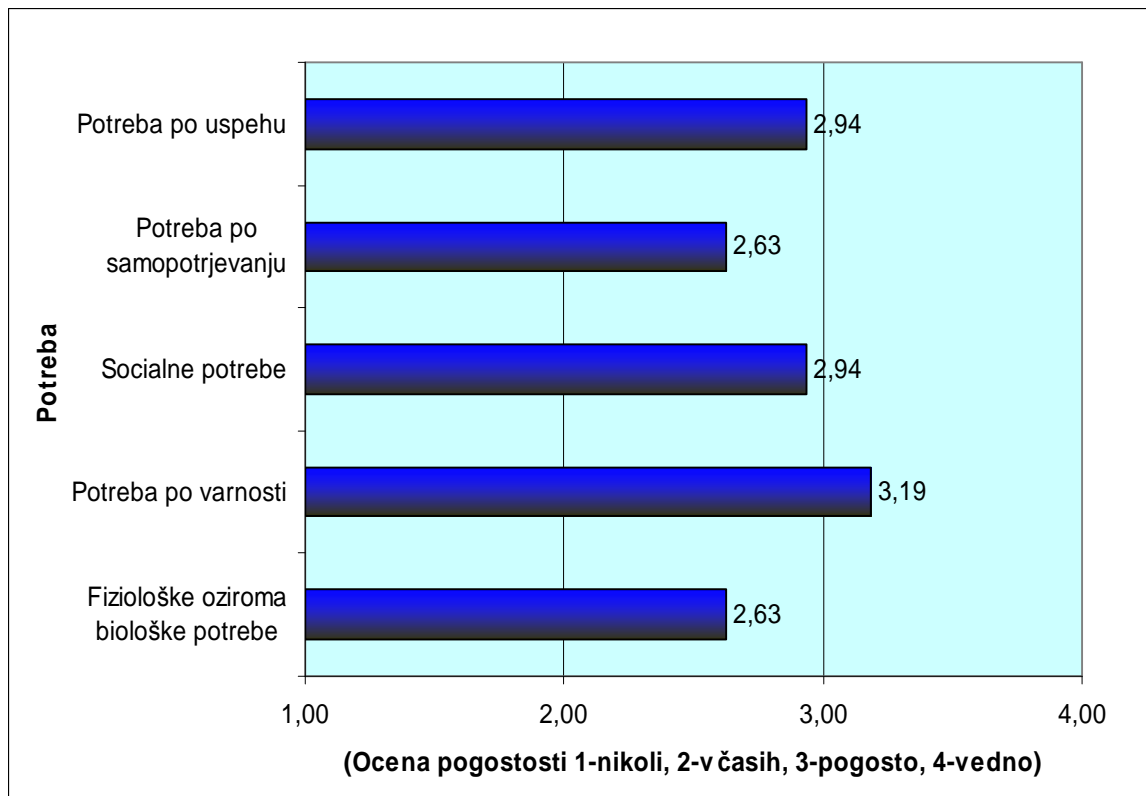
3.1.1 Preverjanje potreb po Maslowovi teoriji potreb

Na podlagi Maslowove teorije potreb, ki pravi, da je kot osnovo potrebno upoštevati, da človek vedno deluje na tisti ravni in sicer na tisti, kjer potrebe še niso bile zadovoljene. Potrebe si hierarhično sledijo po pomembnosti ena za drugo.

Po rezultatih ugotavljamo, da je potreba po varnosti najbolj izražena, vanjo vodje usmerjajo največ pozornosti, kar prikazuje tudi spodnji diagram (slika 5). Sklepamo, da vodje usmerjajo svoje vodenje v varnost zaposlenih, v smislu varnosti pred izgubo službe in same varnosti na delovnem mestu. Vodje usmerjajo vodenje v potrebo po varnosti, ker so mnenja, da je ta potreba nepotešena. Variabilnost pa je pri tej potrebi visoka (standardni odklon je 0,73), kar pomeni, da so anketiranci različnega mnenja o tem, kako pomembna je ta potreba.

Za potrebo po varnosti so anketiranci s svojim oceno uvrstili dve potrebi. Njihovo vodenje je usmerjeno v potrebo po uspehu in socialno potrebo, z enakima povprečnima vrednostnima (2,94). Sklepamo, da so ti dve potrebi zaposlenih, na katere se anketiranci osredotočajo pri vodenju, manj potešene. To pomeni, da je trenutno stanje v slovenskih lesnih podjetjih tako, da dajejo prednost varnosti pred potrebo po uspehu in socialni varnosti, lahko sklenemo, da so ti dve potrebi bolj izraženi, kot ju je v svoji teoriji postavil Maslow. Pri potrebi socialna varnost, so anketiranci najbolj enotno odgovarjali (standardni odklon je 0,43), največ pa se jih je odločilo za oceno pomembnosti, »pogosto« (81,25 %).

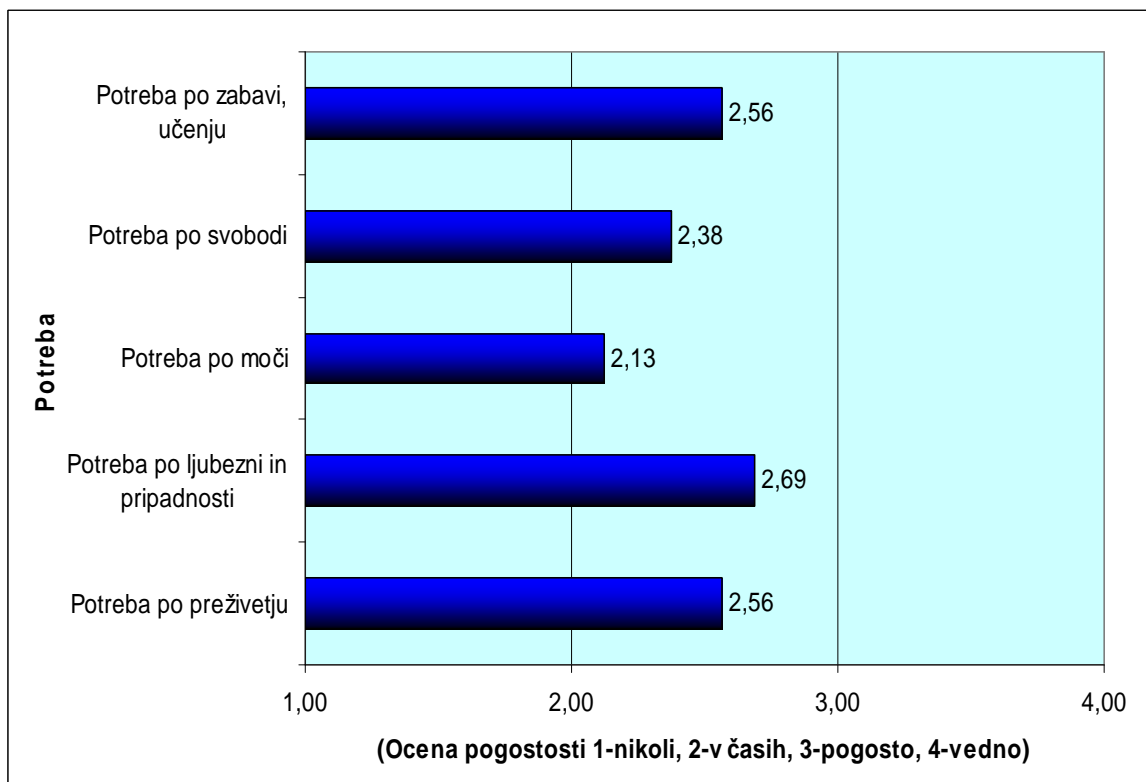
Sledita še potreba po samopotrjevanju in biološka oziroma fiziološka potreba. Za slednjo je sicer znano, da je temeljna potreba (po hrani, po pijači, itd). Pri fiziološki potrebi oziroma biološki potrebi je največji standardni odklon (0,93), kar pomeni, da so anketiranci pri tem vprašanju najmanj enotno odgovarjali, odklon od povprečne vrednosti(2,63) je velik. Do takega usmerjanja vodij predvidevamo, da je prišlo zato, ker vodje menijo, da je potreba po hrani, pijači, počitku že tako samoumevna, da je niso ocenili kot najbolj pomembno. V potrebo po samopotrjevanju vodje usmerjajo tudi manj pozornosti, povprečna ocena je 2,63, po čemer sklepamo, da anketiranci usmerjajo svoje vodenje v to potrebo včasih ali pogosto (občasno).



Slika 5: Diagram pogostosti potreb po Maslowu v času gospodarske krize

3.1.2 Preverjanje potreb po Glasserjevi teoriji motivacije

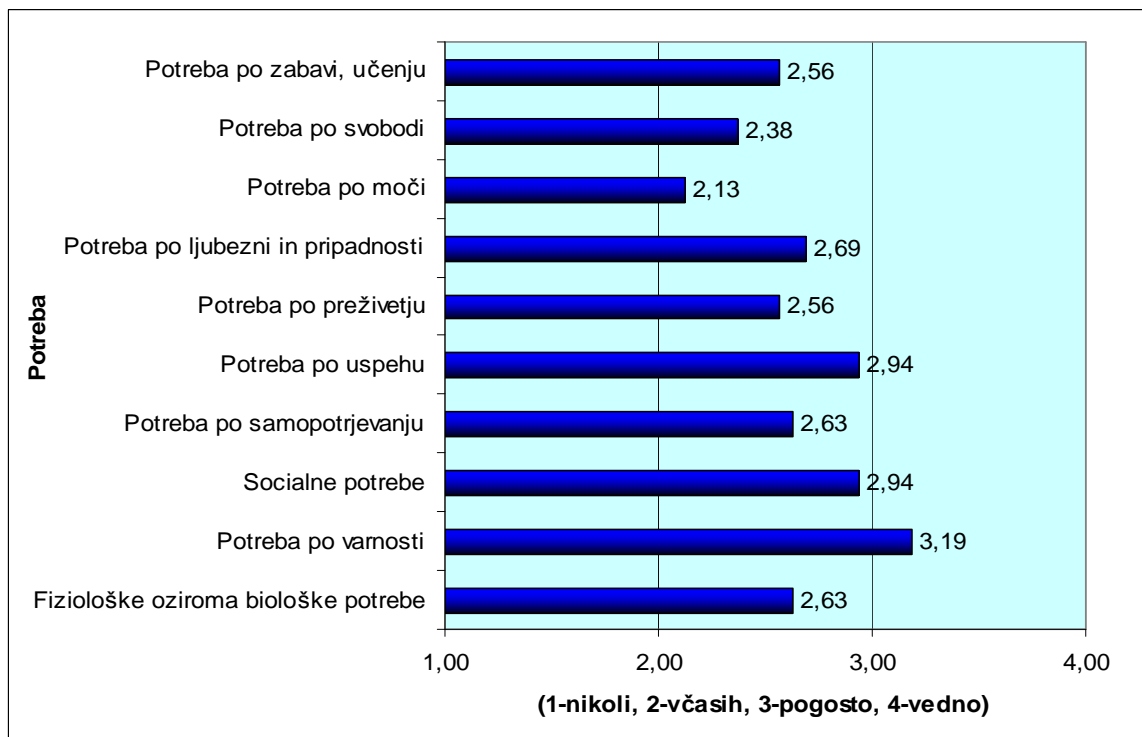
Na podlagi Glasserjeve teorije potreb, ki je osnova za teorijo izbire, so potrebe genetsko prirojene ter niso razporejene v neko splošno hierarhično zaporedje. V tej teoriji morajo biti vse potrebe zadovoljivo potešene, se pravi, da so vse enako pomembne. Na podlagi rezultatov iz ankete (slika 6) lahko sklepamo, da je potreba po preživetju, ki je temeljna za vsakega zaposlenega, med pogosteje potešenimi (povprečna ocena je 2,56). Pri tej potrebi so bili anketiranci tudi najmanj enotni, variabilnost je visoka (standardni odklon je 1,00). Preostale potrebe (po Glasserju) imajo na zaposlene bolj psihološki vpliv. Anketiranci so s svojimi odgovori nakazali, da se pri vodenju osredotočajo, oziroma najbolj usmerjajo svoje vodenje v potrebo po ljubezni in pripadnosti (povprečna ocena 2,69), nato sledijo: potreba po zabavi in potreba po svobodi. Manj usmerjanj vodij je v potrebo po moči, vendar se še vedno včasih pojavi (povprečna ocena 2,13). Do tega rezultata sklepam, da je prišlo zato, ker so anketo izpolnjevali kadrovniki oziroma direktorji, noben od teh pa si ne želi, da bi imel vsak zaposleni preveliko potrebo po moči, nasprotno je z ljubeznijo in pripadnostjo.



Slika 6: Diagram pogostosti potreb po Glasserju v času gospodarske krize

3.1.3 Preverjanje potreb po Maslowovi in Glasserjevi teoriji potreb

Po primerjavi rezultatov po Maslowovu in Glasserju (slika 7) sklenemo, da še posebej izstopa potreba po varnosti, kar pomeni, da vodje želijo, da je varnost na prvem mestu, zaželen pa je tudi uspeh in ustrezne socialne razmere. Potreba po moči zaposlenih, je najmanj pogosta od vseh. Največ jih je odgovorilo z oceno pogostosti »včasih« in sicer kar 56,25 %. Anketiranci so najmanj enotno odgovarjali pri potrebi za preživetje, kjer je najvišji standardni odklon (1,00). Najbolj enotni pa so si bili pri socialni potrebi in sicer se je za oceno pogostosti 3 odločilo kar 13 od 16 anketiranih podjetij. Sklepam, da daje večina podjetij socialnim potrebam velik poudarek. Povprečna potreb po Glasserju in Maslowovu je med 2 in 3 z enim nižjim osamelcem, potrebo po moči, ki bolj izstopa (slika 7).



Slika 7: Osredotočanje vodij na potrebe v gospodarski recesiji izhajajoč iz potreb po Maslowovu in Glasserju

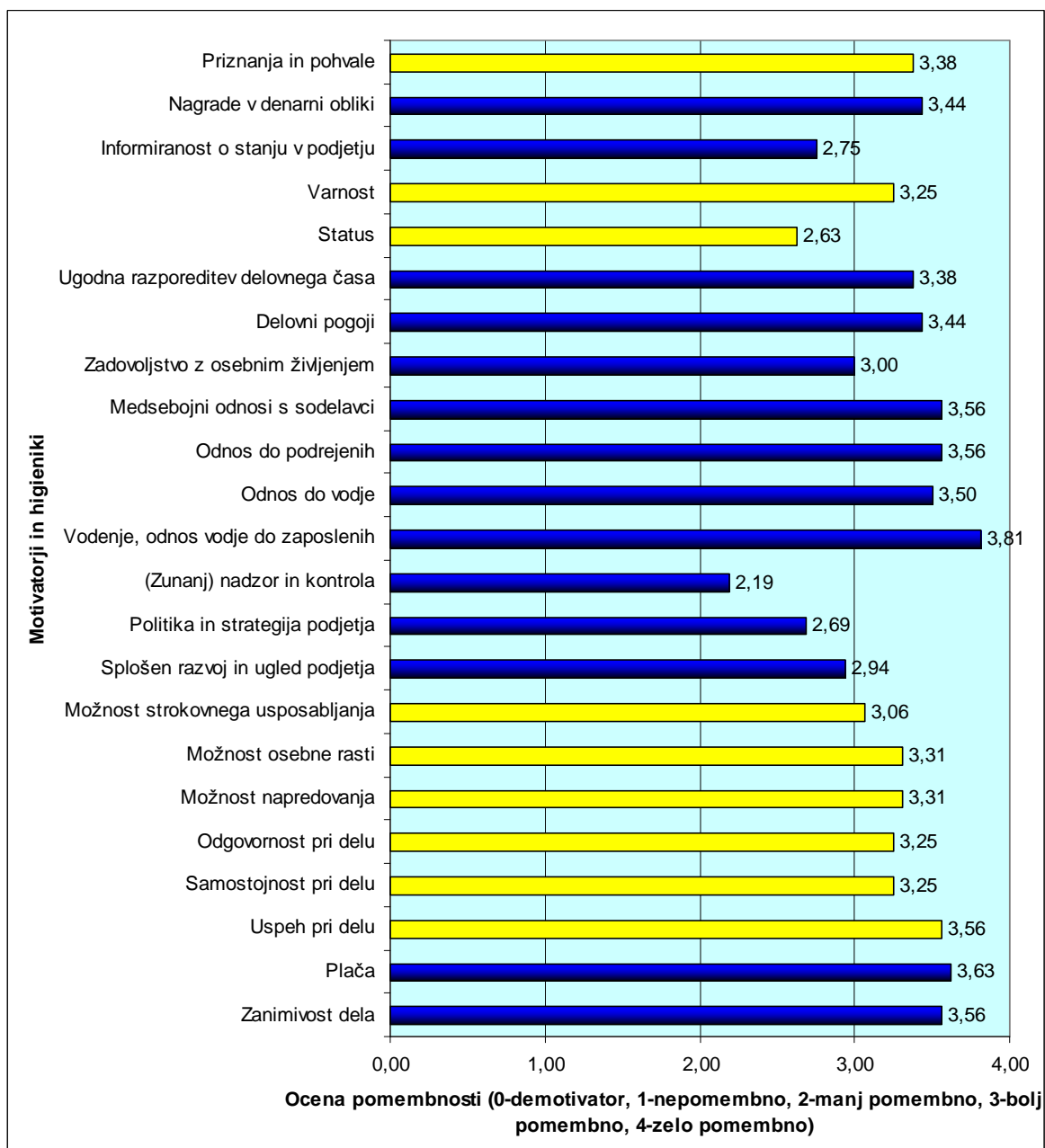
3.2 MOTIVATORJI IN DEMOTIVATORJI

Preverjali smo pomembnost higienikov in motivatorjev pri motiviranju, kakor jih je postavil avtor teorije Herzberg. Najprej je predstavljena skupna analiza motivatorjev in higienikov, nato pa z namenom bolj razločne predstavitve rezultatov še analiza v dveh delih, predvsem zaradi velikega števila podatkov. Za uspešno motivacijo pa avtor teorije predpostavlja, da eni brez drugih ne morejo, se pravi, da so enako pomembni tako motivatorji kot higieniki.

3.2.1 Pomembnost motivatorjev in higienikov v času gospodarske krize

Iz rezultatov iz ankete sklepamo, da so vsi dejavniki (higieniki in motivatorji) pri anketiranih precej pomembni. Povprečna ocena vseh motivatorjev v gospodarski krizi je 3,25, vseh higienikov pa 3,22 (slika 8). Pomembno je, da so ustrezno zadovoljeni tako motivatorji kot tudi higieniki za učinkovito motiviranje zaposlenega. Nekaj dejavnikov je izstopalo z nižjo oceno, to pa pripisujemo gospodarski krizi oziroma recesiji. Nenavadno bi bilo, če bi bilo vse v redu. Kar se zadeva ravnanja z zaposlenimi znotraj so podjetja zelo občutljiva. Se pravi, da anketiranci te dejavnike, ki imajo nižjo povprečno oceno od ostalih, ne ocenjujejo za pomembnejše, oziroma vanje, pri vodenju ne usmerjajo toliko pozornosti. Spremenil se je tudi odnos, odnos vodij do zaposlenih in obratno, ta je vedno pomembnejši. Zaposleni potrebujejo zagotovilo, da delajo dobro, ob tem pa potrebujejo tudi dobro informiranost o stanju podjetja. Poleg tega jim informiranost o stanju daje neko sigurnost in medsebojno zaupanje. Analiza pa je pokazala, da anketiranci ne usmerjajo veliko svoje pozornosti v informiranje zaposlenih o stanju podjetja (povprečno ocena 2,75). To bi se moralo spremeniti, saj zaposleni želijo vedeti kaj se v podjetju dogaja.

Vodilni pa usmerjajo pozornost v vodenje, v plačilo in medsebojne odnose, se pa trudijo tudi poskrbeti za zanimivost dela in uspeh pri delu.

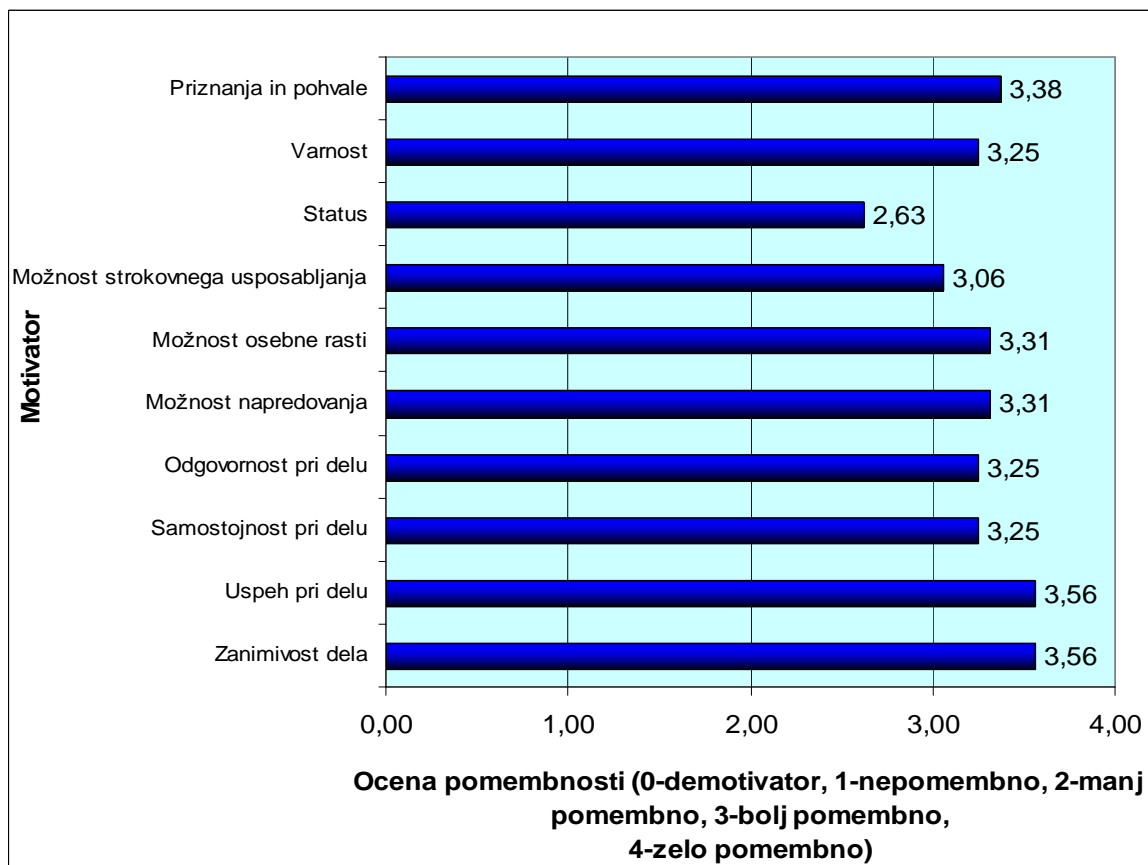


Slika 8: Diagram pomembnosti posameznih dejavnikov motivatorjev (rumena) in higienikov (modra) v času gospodarske krize

3.2.1.1 Pomembnost motivatorjev (po Herzbergu) v času gospodarske krize

Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo. Motivatorji so notranji dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela. Na podlagi rezultatov iz ankete sklepamo (slika 9), da anketiranci menijo, da sta med najpomembnejšimi motivatorji zanimivost dela in uspeh pri delu. Petdeset odstotkov (50 %) jih meni, da so priznanja in pohvale zelo pomembne, če primerjamo po oceni pomembnosti. Nato sledi še možnost osebne rasti in možnost napredovanja z enako

povprečno oceno pomembnosti, po čemer lahko sklepamo, da posvečajo v podjetjih tema dvema motivatorjema enako pozornost. Varnost, odgovornost in samostojnost pri delu (3,25) so naslednji, ki sledijo po povprečni oceni, pravimo, da vodje zaposlenim zaupajo, jim spodbujajo samozavest in jim dajejo občutek varnosti. Za napredovanje jim ponudijo možnost strokovnega usposabljanja s povprečno oceno 3,06. V splošnem pa med povprečnimi ocenami motivatorjev niti ni tako velike razlike. Vse se giblje od 3–4, se pravi, da so vsi motivatorji bolj ali zelo pomembni. Izjema je le status, kateremu je izračunana najnižja povprečna ocena. Le-ta ima tudi nizek standardni odklon (0,48), kar pomeni da si anketiranci dokaj enotno odgovarjali.

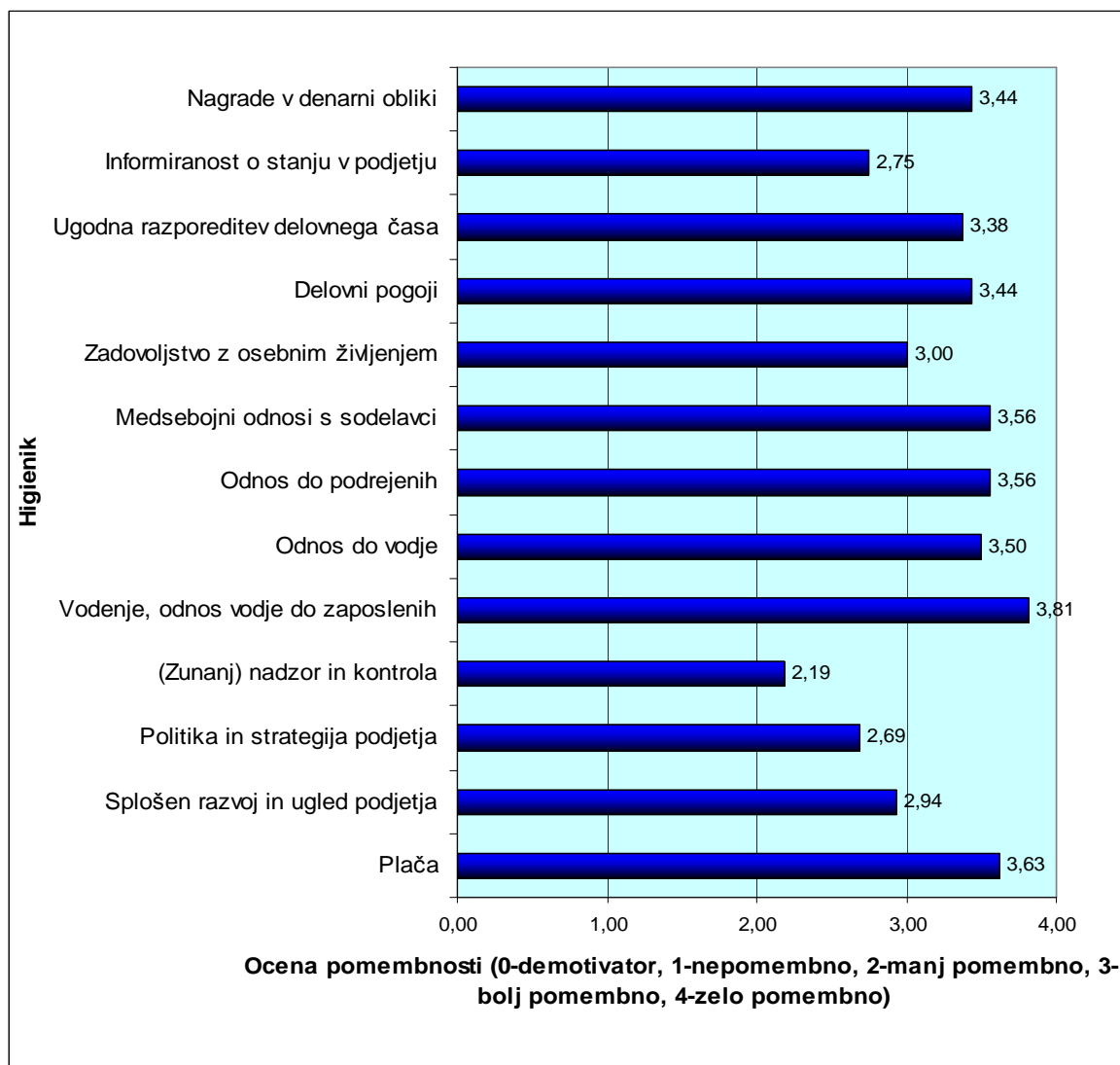


Slika 9: Diagram pomembnosti motivatorjev pri motiviranju v gospodarski krizi (po Herzbergu)

3.2.1.2 Pomembnost higienikov v času gospodarske krize

Odsotnost higienikov povzroči nezadovoljstvo, medtem, ko njihova prisotnost zadovoljstva ne poveča, temveč samo vzdržuje normalno raven. V splošnem pa so higieniki zunanji dejavniki, ki izvirajo iz zunanjega okolja. Na podlagi Herzbergove teorije in na podlagi rezultatov iz ankete lahko sklepamo (slika 10), da je vodenje oziroma odnos vodje do zaposlenih (3,81), zelo pomemben dejavnik. Glede na anketo je pomembna še plača, kar je pričakovan rezultat, saj je za marsikoga to tudi glavni vzrok, da sploh dela, sledijo nagrade v denarni obliki, delovni pogoji medsebojni odnosi s sodelavci in odnos do podrejenih. Povprečno oceno nižjo od 3 po pomembnosti pa so dobili higieniki: splošen razvoj in ugled podjetja, informiranost o stanju v podjetju, politika in strategija ter zunanji nadzor in kontrola (2,19). Za slednjega anketiranci menijo, da je manj pomemben. Ta rezultat je bil zame nekoliko pričakovan, saj nihče nima rad, da je preveč in nepotrebno nadzorovan, ker

to pri zaposlenemu velikokrat daje občutek nelagodja. Večji nadzor zaposlenega, v določenih primerih demotivira, kar prikazuje tudi rezultat ankete. 6,25 % anketiranih meni, da je ta higienik demotivator (priloga 2).

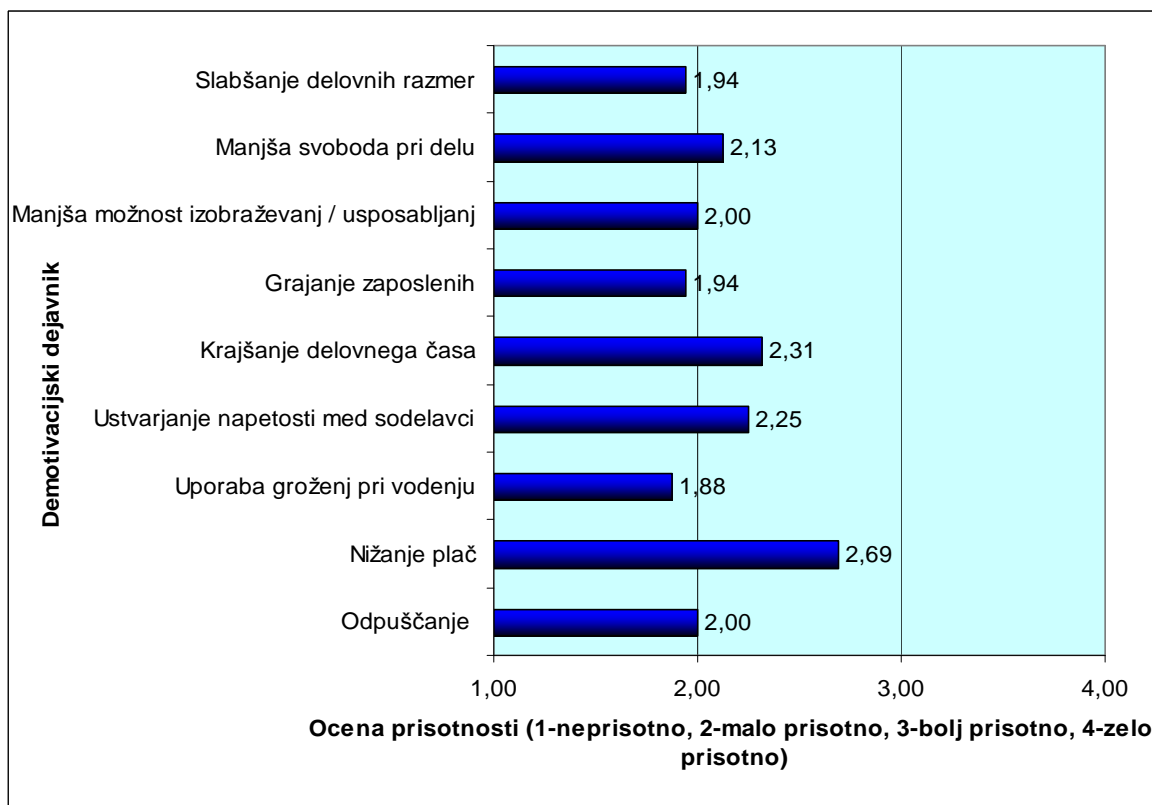


Slika 10: Diagram pomembnosti higienikov pri motiviranju gospodarski krizi (po Herzbergu)

3.2.2 Preverjanje demotivacijskih dejavnikov

Pri raziskavi smo preverjali, kateri demotivacijski dejavniki so najbolj prisotni. Rezultati raziskave, so nam pokazali (slika 11), kot najbolj pričakovan demotivator nižanje plač. Manj naročil pomeni, manj dela in manj denarja za vse. Med bolj prisotnimi je tudi krajšanje delovnega časa, sklepam, da zaradi odpuščanja, ki se je tudi povečalo, kakor tudi ustvarjanje napetosti med sodelavci. Malo prisotno je odpuščanje, manjša možnost za izobraževanje in manjša svoboda pri delu in še nekaj dejavnikov. Najmanj prisotna pa je uporaba groženj pri vodenju, kar je tudi pričakovan rezultat, saj mislim da je izvajanje verbalnega nasilja nad zaposlenimi produkt obupa. Povprečno gledano so demotivacijski dejavniki malo manj prisotni, ponekod tudi bolj. Izstopajo tisti ukrepi, ki so za delodajalce potrebni, če želijo obdržati delovna mesta in podjetje obdržati na visoki ravni

funkcionalnosti. Odvisno od vsakega podjetja posebej, kako se je v težki situaciji znašlo. Na splošno pa so anketiranci pri ocenjevanju prisotnosti demotivatorjev odgovarjali zelo raznoliko, standardni odkloni so visoki (priloga 2). Najmanj enotno, glede na druge demotivacijske dejavnike so odgovarjali pri krajšanju delovnega časa, kjer je standardni odklon 1,26.



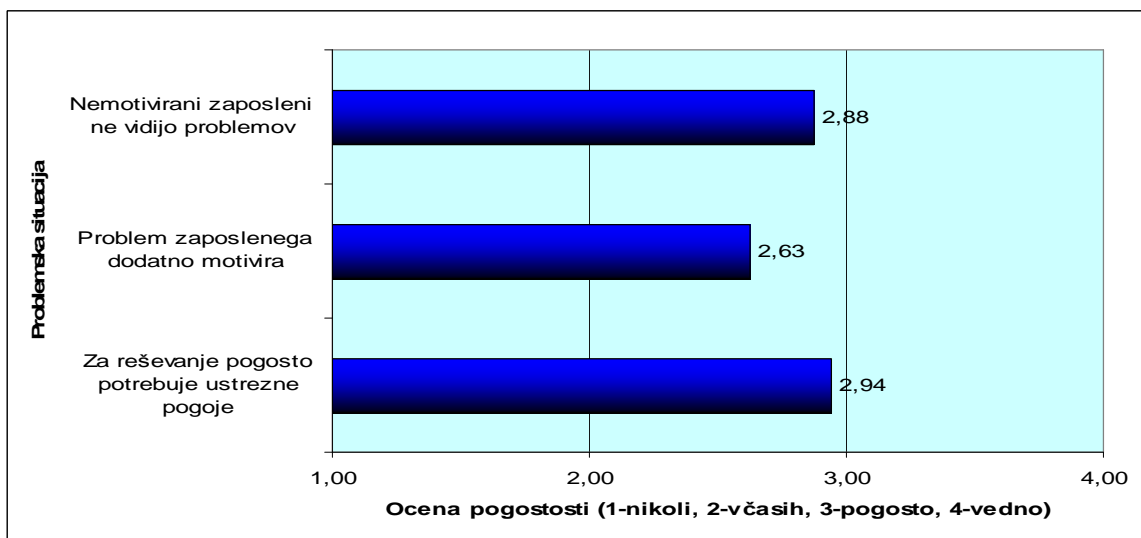
Slika 11: Diagram prikazuje, kako prisotni so demotivacijski dejavniki v času gospodarske krize

3.3 PSIHOLOŠKE IN FIZIOLOŠKE OKOLIŠČINE, KI ZAPOSLENE SPODBUDIJO K PRODUKTIVNOSTI

3.3.1 Problem kot motivator

Na podlagi problemske motivacijske teorije, ki temelji na tezi, da smo ljudje nagnjeni k reševanju problemov in na podlagi rezultatov iz ankete (slika 12), sklepamo, da v primeru, da delavci res naletijo na problem pri delu, najpogosteje za reševanje le-tega potrebujejo ustrezne pogoje. Če teh pogojev ne bi imeli, oziroma jim dani ne bi zadostovali, bi bili zaposleni pri reševanju problema neuspešni oziroma manj uspešni. V primeru, da je zaposleni že pred pojavom problema nemotiviran, je možno, da aktualnega problema niti ne vidi, kar je pokazala tudi raziskava, ki pravi, da se to pogosto dogaja (2,88). 68,75 % anketirancev meni, da problem zaposlenega pogosto dodatno motivira, vendar niso vsi istega mnenja; 25 % jih meni, da se to zgodi samo včasih. Lahko sklepamo, da problem pogosto pomeni, dodatno vzpodbudo in krmiljenje človekove aktivnosti, ampak za to mora biti delavec že vnaprej motiviran za samo delo, za katerega pa zahteva tudi ustrezne pogoje, sploh pri samem reševanju zapleta. Če pa splošno pogledamo rezultate ankete sklenemo, da nemotivirani zaposleni pogosto ne vidijo problemov, 6,25 % anketirancev celo meni, da jih nikoli ne vidijo problemov (priloga 2). Sicer pa je variabilnost pri temu

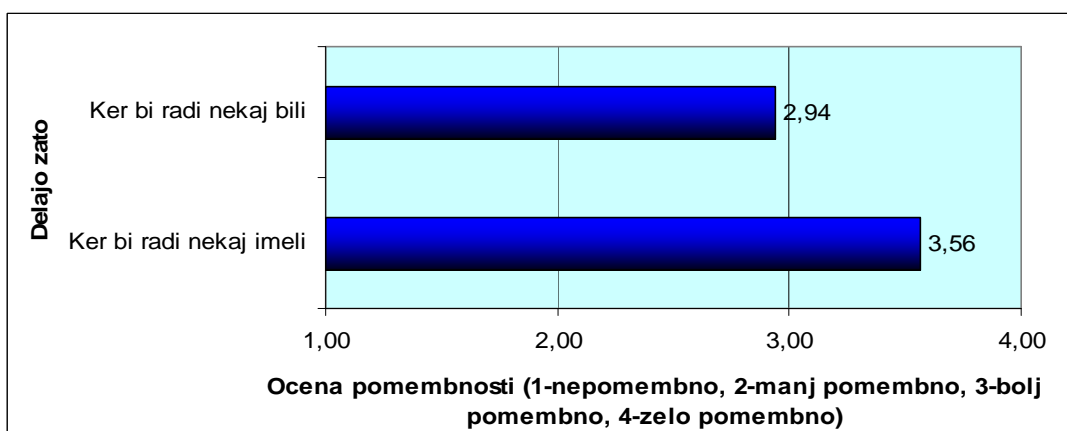
vprišljanju visoka (standardni odklon je 0,93), anketiranci so odgovarjali precej različno. Isti delež (6,25 %) anketiranih tudi meni, da problem zaposlenega nikoli dodatno ne motivira.



Slika 12: Diagram prikazuje, kako pogosto problem in problemska situacija predstavlja motivacijo v gospodarski krizi

3.3.2 Fromov model

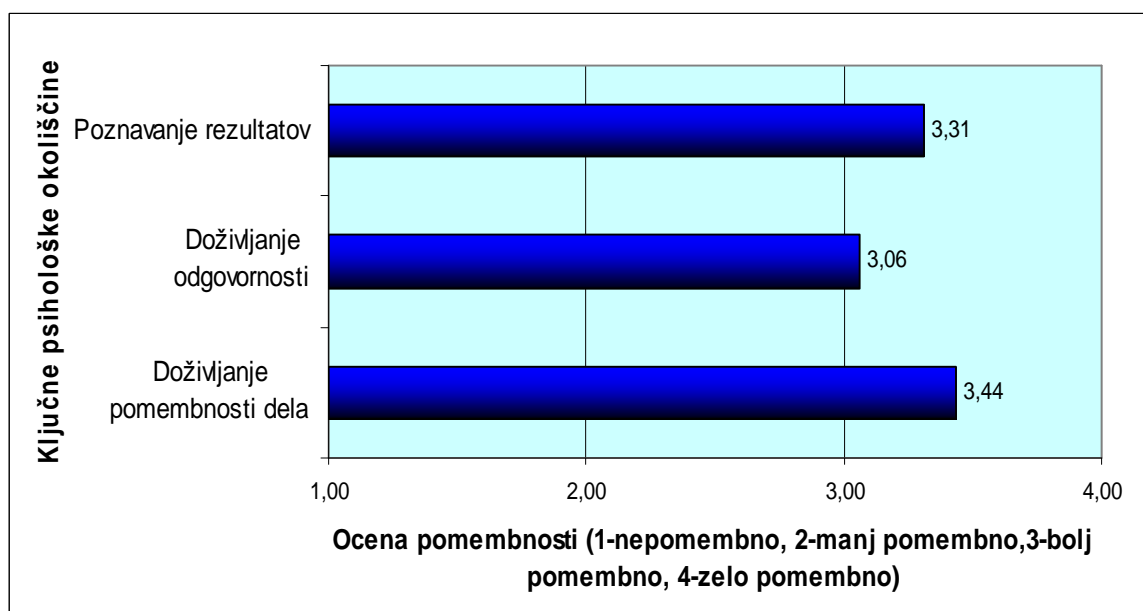
Fromova teorija pravi, da ljudje delajo bodisi zato, da bi nekaj imeli, bodisi zato, ker želijo, da bi nekaj več bili. Nekateri ljudje se nagibajo k eni, drugi k drugi strani. Mi smo preiskovali, kakšno je stanje slovenskih lesnih podjetjih. Na podlagi rezultatov (slika 13) lahko sklepamo, da v razmerah kakršne so, se pravi v recesiji, vlada mnenje, da ljudje delajo bolj zato, da bi nekaj imeli (3,56), kot pa nekaj bili (2,94). Ta rezultat ni presenetljiv. Zaposleni vedno bolj stremijo za zaslužkom oziroma za neko materialno dobrino. Če zaposleni želijo preživeti, potrebujejo denar. Lahko povemo, da kar 62,5 % anketiranih meni, da je zelo pomembno, da zaposleni delajo zato, ker bi radi nekaj imeli (priloga 2). 6,25 % jih meni, da zaposleni ne delajo zato ker bi radi nekaj bili, oziroma so to označili kot nepomembno.



Slika 13: Diagram prikazuje kaj je v času gospodarske recesije pomembnejše, nekaj imeti ali nekaj biti (po oceni pomembnosti)

3.3.3 Vpliv psiholoških okoliščin na delo

Po Hackman–Oldhamerjevem modelu obogatitve dela, morajo biti vse kritične psihološke okoliščine za dobro motivacijo, na visokem nivoju. Če sklepamo po rezultatih iz ankete lahko ugotovimo, da so res vse tri kritične psihološke okoliščine trenutno na dokaj visokem nivoju, saj je večina anketiranih s povprečno oceno nad 3 (slika 14) meni, da so vse bolj ali zelo pomembne za motivacijo oziroma za delo. 50 % anektiranih meni (priloga 2), da je doživljanje pomembnosti dela, in posledično tudi zaznavanje, da se delo izplača, zelo pomembno. S povprečno oceno 3,31 menijo, da je tudi poznavanje rezultatov pomembno. 56,25 % anketiranih meni, da je ta psihološka okoliščina bolj pomembna, kar pomeni, da je ta dejavnik pomemben pri motiviranju zaposlenega. Za aktivno delo mora poznati rezultat, ki ga žene. Pri tem vprašanju so odgovori tudi najenotnejši z najnižjim standardnim odklonom 0,58 (priloga 2). Za malo manj pomembno od poznavanja rezultatov pa imajo doživljanje odgovornosti. Razpršenost odgovorov od povprečja je v tem primeru večja (standardni odklon je 0,75) Skleпам, da vodje ne želijo, da se na zaposlenega prelaga vsa odgovornost, ocenjujejo pa, da je le-ta bolj pomembna (povprečna ocena 3,06).



Slika 14: Pomembnost ključnih psiholoških okoliščin v času gospodarske krize

3.4 DODATNA MNENJA ANKETIRANIH

Na koncu smo v anketi preverjali mnenja, o najbolj učinkovitem načinu motiviranja zaposlenih v času gospodarske krize.

Pri odgovorih vsi poudarjajo dobro in sprotno informiranost o razmerah v podjetju. Pravijo, da je dober odnos pomemben za motivacijo zaposlenega, da se mora počutiti varnega in sigurnega in verjeti mora, da bo dobil plačilo. Pomemben pa je tudi trden odnos vodja–zaposleni, da se obdrži medsebojno zaupanje.

4 MOŽNOSTI

V času gospodarske krize se je v slovenskih lesarskih podjetjih spremenil pogled na način motiviranja zaposlenih. V tem poglavju predstavljamo predloge oziroma možnosti učinkovitejšega motiviranja. Izhajamo iz analize rezultatov. Predlog temelji na tistih dejavnikih, v katere anketiranci usmerjajo manj pozornosti pri vodenju v gospodarski krizi, so pa za uspešno motivacijo zaposlenega prav tako pomembni.

Preglednica 2: Predlogi za zadovoljitev potreb

Nezadovoljena potreba	Fiziološka oziroma biološka potreba (potreba po preživetju)	→	<ul style="list-style-type: none"> • Vodja mora zagotoviti osnovne življenjske potrebe (hrana , pijača, počitek, ...) • Kratki odmori • Zaposlenemu je potrebno zagotoviti dostojno plačilo
	Potreba po samopotrjevanju, samouresničevanju	→	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlenemu mora vodja poiskati primerno delovno mesto, kjer se bo čutil sposobnega in ki bo najbolj primerno, glede na njegove osebnostne lastnosti
	Potreba po moči	→	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlenemu, ki ima hotenje po tej potrebi, mora vodja dati možnost, da pove svoje mnenje o najprimernejšem načinu dela in tako vpliva na končne rezultate, izboljšanje načina izvedbe dela.
	Potreba po svobodi	→	<ul style="list-style-type: none"> • Za izboljšanje te potrebe zaposlenemu ponudimo možnost, da sami izberejo način dela, se prilagodijo • Zaposlenemu ponudimo možnost izbire delovnega mesta

Preglednica 3: Predlogi za izboljšanje motivatorjev in higienikov

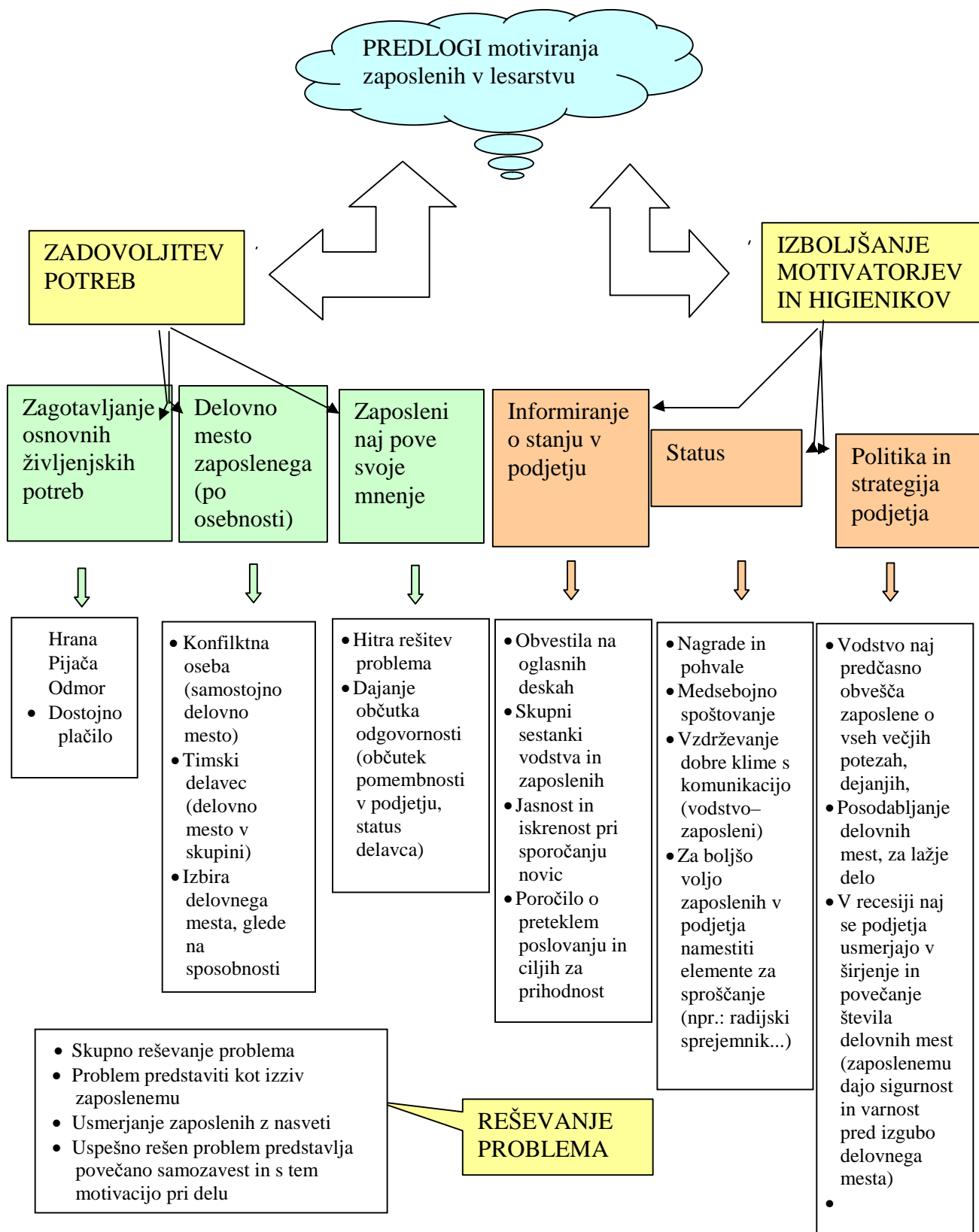
Motivatorji in higieniki, katerim v času gospodarske recesije ni posvečeno dovolj pozornosti in usmeritev s strani vodij	Informiranost o stanju podjetja	→	<ul style="list-style-type: none"> • Informiranje o stanju podjetja s strani vodstva mora biti pravočasno in korektno • Informiranje zaposlenih z obvestili na oglasnih deskah in z skupnimi sestanki, posvetovanja vodij z zaposlenimi • Jasnost in iskrenost pri sporočanju slabih novic
	Status	→	<ul style="list-style-type: none"> • Spoštovanje med vodjo in zaposlenim • Za korektno opravljeno delo, mora biti dobro plačilo • Nagrade in pohvale (poceni motivator)
	(Zunanji) nadzor in kontrola	→	<ul style="list-style-type: none"> • Prevelik vpliv nadzora na delo in na zaposlene od zunaj je potrebno zmanjšati • Nadzor nad kvaliteto preusmeriti na vodje proizvodnje in same zaposlene • Večja odgovornost zaposlenim, občutek več vrednosti
	Politika in strategija podjetja	→	<ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje vodij z zaposlenimi • Usmerjenost vodstva v obdržanje delovnih mest in posodabljanje (amortizacija) le teh • Vzpostavitev dobre klime med zaposlenimi z ureditvijo enakovrednega odnosa posameznika z okoljem (delovno okolje, družbeno okolje)

KAKO ZADOVOLJITI HIGIENIK ALI MOTIVATOR, MOŽNOSTI, PREDLOGI ZA BOLJŠO MOTIVACIJO

Preglednica 4: Predlogi za zmanjšanje demotivacijskih dejavnikov, zmanjšanje njihovega vpliva

Kateri demotivatorji so v času gospodarske recesije najbolj pogosti?	Nižanje plač	→	<ul style="list-style-type: none"> • Vodstvo naj se odreče materialnim bonitetam in to naj prikaže tudi zaposlenim • Zagotovitev redne plače, oziroma najmanjše možno znižanje • Zaposlenim predstaviti razmere v podjetju in ob tem predstaviti tudi načrt za rast plač
	Odpuščanje	→	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlenim prikazati strategijo podjetja, • Točno določen cilj podjetja in kako se bo do tega cilja prišlo • Zaposlenim pokažite, da jim zaupate in jim dajte razlog, da vam bodo zaupali tudi oni
	Ustvarjanje napetosti med sodelavci	→	<ul style="list-style-type: none"> • Odprta in jasna komunikacija • Ob pojavitvi problema, problem zaposlenim postaviti kot izziv in jim pustiti, da ga rešijo po svoji volji, vodja ga pri tem samo spodbuja in usmerja z napotki • Zaposlenim morajo vodje pokazati, da jim zaupajo • Med zaposlene vnesti boljše voljo (namestitev radijskih sprejemnikov po podjetju)
	Krajšanje delovnega časa	→	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlenim kljub krajšemu delovnemu času zagotoviti celotno plačilo • Pogovor vodij z zaposlenimi o krajšanju delovnega časa (zakaj je to potrebno)

PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE VPLIVA DEMOTIVATORJEV NA DELO



Slika 15: Primer predloga učinkovitejšega motiviranja zaposlenih v času gospodarske krize v slovenskih lesarskih podjetjih

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

5.1 RAZPRAVA

Učinkovito vključevanje zaposlenih v sistem dela, lahko bistveno vpliva na končne rezultate. V ta namen je potrebno zaposlene ustrezno in na pravi način motivirati. S tem jih vzpodbudimo k določenim dejanjem in tako povečamo njihovo učinkovitost.

Z nastopom gospodarske krize je nastopilo obdobje, ko zaposleni niso več trdno prepričani ali bodo lahko še naprej obdržali svojo službo. Mnoge spremembe prisotne v tem obdobju imajo močan negativen vpliv na motivacijo zaposlenih, predvsem v psihičnem smislu.

Z diplomskim delom smo želeli preveriti dejansko stanje slovenskih lesnih podjetij in preučiti možnosti učinkovitejšega motiviranja zaposlenih v času gospodarske krize.

Iz analize rezultatov anketnega vprašalnika lahko ugotovimo, da nobena izmed motivacijskih teorij ne deluje v razmerah, ki trenutno vladajo popolnoma dobro. Pridobljeni rezultati raziskave so nam pokazali kaj se je spremenilo in kaj je ostalo nespremenjeno.

Maslow je v svoji teoriji izpostavil zadovoljitev bioloških potreb kot temeljno. Anketiranci pa se zavedajo, da je v teh kriznih trenutkih najpomembnejše, da se njihovi delavci počutijo varne in jih tako tudi usmerjajo. Biološko potrebo, ki je potrebna večje pozornosti lahko zadovoljijo z zagotavljanjem osnovnih življenjskih potreb, kot so hrana, pijača, počitek, ipd. Prikazi uspešnega poslovanja podjetja in ambiciozni načrti za prihodnost podjetja, prav tako pomagajo pri temu. Po Glasserjevi teoriji bi morali tako zaposlenim kot vodjam, zagotoviti potrebe po večji moči, se pravi, da je potrebno zaposlenim in vodjam zvišati samozavest, da bi bil posledično delavec bolj učinkovit in bolj motiviran za samo delo. To dosežemo na dva načina; vodja mora zaposlenega večkrat pohvaliti, hkrati pa ga tudi večkrat vpraša za nasvet pri nastalem problemu. Če bi vodje te nasvete tudi upoštevali, bi to zaposlenemu sigurno dalo občutek večje moči in mu dvignilo samozavest. Ne glede na to pa mora vodja obdržati avtoriteto, da se ne bi učinkovitost zaposlenega zmanjšala zaradi občutka privilegiranosti. Za boljšo zadovoljitev potreb moramo delavcu dati tudi ustrezno osebno svobodo, tako da mu ponudimo, da se sam prilagodi.

Pri preverjanju higienikov in motivatorjev ugotovimo, da sta pomembna dejavnika zanimivost dela in samo vodenje. Za boljšo motivacijo zaposlenih je potrebno izboljšati informiranost o stanju podjetja, kar so s svojimi dodatnimi mnenji najbolj izpostavili tudi anketiranci. Informiranost lahko izboljšamo s sprotnim obveščanjem zaposlenih o trenutni situaciji podjetja z raznimi javnimi in uradnimi obvestili na javni tabli. Drugi način informiranja je grafični prikaz poslovanja podjetja za pretekle mesece, kako so se s gospodarsko krizo spopadali do sedaj, kot npr. prikaz števila izdelanih proizvodnih artiklov po mesecih. Namen tega je predvsem pregled zaposlenih nad vodstveno sposobnostjo vodilnih v podjetju in njihovim delovanjem v smeri preprečitve učinkov krize. Pri sporočanju slabih novic morajo biti vodje jasni in iskreni (preglednica 3), se pravi, da je potrebno govoriti samo resnico in ne zavajati. Tako se ohranja tudi dober medsebojni odnos in sam status zaposlenega. Poleg tega je potrebno v recesiji zaposlenim prepustiti tudi določeno vrsto odgovornosti, če si tega seveda želijo.

Med demotivacijskimi dejavniki prevladuje denar, kar je v gospodarski krizi poleg odpuščanja tudi eden večjih demotivatorjev. Če hočemo, da se ohranja osebni dohodek (plača), moramo motivacijsko vrednost oblikovati po delu in se mora primerno večati s povečevanjem odgovornosti in povečanim znanjem. Se pravi, večja kot je odgovornost

zaposlenega, večjo motivacijo zahteva. Ker pa denarja nimamo vedno na pretek, pridejo v času gospodarske krize pogosto v poštev razne nagrade, priznanja in pohvale, ter drugi ne denarni motivatorji.

Za lažjo prebroditev krize zelo koristi tudi razpravljanje med delavci in vodjami o novonastajajočih problemih, kar omogoča sprotno soočanje in reševanje problemov. Demotivacijskih dejavnikov je v recesiji več, vendar se da njihov vpliv s pravimi ukrepi (slika 15) ob pravem času zmanjšati. V vsakem primeru je zaželeno, da je nadrejeni pošten, korekten, odločen in vnaprej pripravljen na določene situacije, da delavce obvešča pravočasno in korektno. Zaposlenemu mora vodja zagotoviti neko varnost, da ne bo odpuščen.

Gospodarska kriza v Sloveniji se bo končala, ko se bodo razmere na svetovnem trgu stabilizirale. To pa predvsem zato, ker je Slovenija izrazito izvozna država. Ko se bo končalo izrazito odpuščanje, se bo motivacija zaposlenih povečala, saj bodo dobili občutek večje varnosti. S tem pridobimo boljšo klimo v podjetju in ob boljši motivaciji, se poveča tudi učinkovitost zaposlenega.

5.2 SKLEP

Recesija oziroma gospodarska in ekonomska kriza, je nekaj, kar je krepko pretreslo svet. Vpliv ima na vse, kar se dogaja v podjetjih in zunaj njih, vpliv ima na poslovanje podjetja, na proizvodnjo, na delavce, vodstvo.

Na osnovi diplomske naloge lahko sklepamo:

- Motivacijski pristopi v pogojih recesije so drugačni kot v normalnih pogojih poslovanja.

Pristopi, ki so se spremenili so: motivacijska teorija po Maslowovu (slika 7), Herzbergova teorija (slika 8). Vodje usmerjajo svoje vodenje v druge potrebe. V biološko potrebo s povprečno oceno 2,63, ni več usmerjeno največ pozornosti, oziroma bi lahko rekli da ni več tako izražena. Več naporov pri vodenju usmerjajo v potrebo po varnosti (3,19). Anketiranci jo smatrajo za najbolj pomembno. Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji se je spremenila politika in strategija podjetja (2,69). Ta potreba je potrebna večje pozornosti, prav tako bi morala biti bolj izražena informiranost o stanju podjetja (2,75). Podjetja so se morala prilagoditi spremenjenim razmeram na trgu in ponudbo prilagoditi povpraševanju. S tem so se spremenili tudi ostali motivacijski načini, saj vodje nimajo več na voljo najbolj priljubljenih motivacijskih dejavnikov, kot npr. plačilo. To lahko potrди tudi rezultat ankete v delu, kjer preverjamo demotivatorje (slika 11). Nižanje plač je med najbolj prisotnimi (povprečna ocena je 2,69), poleg tega pa se je pojavilo tudi krajšanje delovnega časa (2,31), prisotna je tudi manjša svoboda pri delu (2,13). Sklepam, da je hipoteza potrjena.

- Demotivacijskih dejavnikov je v gospodarski recesiji več kot v normalnih pogojih poslovanja.

Ta hipoteza drži, kar dokazuje tudi rezultat ankete (slika 11). Poleg nižanja plač (povprečna ocena je 2,69), kar je med bolj prisotnimi demotivatorji, je prisotno je tudi manj svobode pri delu (2,13), bolj intenzivno odpuščanje delavcev (2,00). Mnogi anketiranci so se odločili za krajšanje delovnega časa katerega pred recesijo ni bilo prisotnega. Kot posledica odpuščanja se je kot dodaten dejavnik v recesiji pojavi še napetost med sodelavci

(povprečna ocena je 2,25), kot posledica napetosti pa se pojavi tudi grajanje zaposlenih, ki ponekod ni prisotno, nekje pa je malo prisotno.

- Plačilo je v času recesije bolj demotivator kot motivator.

Tudi ta hipoteza drži, dokazali pa smo jo pri preverjanju prisotnosti demotivatorjev (slika 11), saj je najbolj prisoten demotivator v slovenskih lesnih podjetjih prav nižanje plač. Povprečna ocena pri nižanju plače je 2,69, kar pomeni, da dejavnik stremi k oceni prisotnosti 3 (3 – bolj prisotno), poleg tega je 37,5% anketiranih odgovorilo (priloga 2), da je to zelo prisoten dejavnik. Sklepam, da višina plačila neugodno vpliva na motivacijo. Zaposleni v mnogih lesnih podjetjih za isto delo in v istem obsegu kot pred recesijo dobivajo nižje plače.

- Priznanja in pohvale so zelo pomembni nematerialni motivator tudi v pogojih recesije.

To vprašanje smo preverjali pri 2. vprašanju v anketi (priloga 1). 50% (priloga 2) jih meni, da so priznanja in pohvale zelo pomembne, drugi najpogostejši odgovor anketiranih je bil s 37,5%, odgovor bolj pomembno. Torej hipoteza drži. Teh nematerialnih dejavnikov se poslužujejo predvsem zato, ker so cenejši, pri zaposlenemu pa lahko kljub temu vzpodbudijo določeno motivacijo za delo.

6 POVZETEK

Motivacija zaposlenih je nekaj, kar se je s pojavom gospodarske recesije v Sloveniji močno spremenilo. Načini motiviranja in njihova učinkovitost se je zmanjšala. Vedno več je demotivacijskih dejavnikov. S krizo se bodo najbolj spopadala tista podjetja, ki bodo za motivacijo zaposlenih uporabili prava orodja ob pravem času.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela in sicer na teoretični in empirični. V teoretičnem delu so predstavljena teoretična izhodišča, kjer je najprej predstavljena definicija motivacije, nato pa so predstavljene različne teorije motiviranja. Vsaka teorija je drugačna in vsaka na svoj način predstavlja svoj pogled na to, kako se da motivirati zaposlene. V empiričnem delu so predstavljeni rezultati ankete, ki je bila opravljena preko elektronske pošte. Želeli smo preveriti stanje in preučiti možnosti učinkovitejšega motiviranja zaposlenih v slovenskih lesnih podjetjih v pogojih gospodarske recesije. Iskali smo načine, ki bi bili v času recesije najbolj primeren za motiviranje zaposlenih.

Zaključimo lahko, da je vpliv gospodarske recesije na motiviranje zaposlenih velik. Metode, ki so bile nekoč uporabne zdaj niso več. Za uspešno motiviranje je po našem mnenju potrebno posvečati več pozornosti zadovoljitvi potreb, ki so jih anketiranci označili za manj pomembne (slika 15). To so osnovne življenjske potrebe, prilagajanje vodij zaposlenim in vključevanje zaposlenih v ravnanje podjetja z njihovimi mnenji. Prav tako bodo zaposleni bolj motivirani, če bodo več vedeli o dejanskem stanju podjetja, bodo pravočasno in korektno informirani. Za motivacijo zaposlenega se je potrebno osredotočiti tudi na status, k čemur naj bi delno pripomogli poceni motivatorji, kot so npr.: pohvala in spoštovanje vodilnih do zaposlenih. Strategija podjetja je tudi zelo pomembna, naj pa bo takšna, da se podjetje usmerja k iskanju novih prodajnih trgov in tako sčasoma povečuje število delovnih mest, kar daje zaposlenemu sigurnost, da izgubi strah pred izgubo službe in ne dvomi o uspešnosti podjetja. En od predlogov je tudi, da naj vodje v reševanje problemov vključujejo tudi zaposlene, kateri bodo tako z njihovimi nasveti in tako po skupni poti lažje in hitreje pridejo do rešitve, zaposlenemu pa dajo občutek odgovornosti in pomembnosti za podjetje. Vodje se morajo, če je le možno, izogniti nižanju plače, da le ta nebi postala demotivator. Če bi nematerialni motivatorji imeli boljši in daljši učinek, bi bilo to zelo pomembno, saj bi bila taka oblika motiviranja za podjetja mnogo cenejša.

7 VIRI

1. Aberšek B. 2003. Tehnologija sporazumevanja za inženirje. Maribor, Univerza v Mariboru, fakulteta za strojništvo: 70 – 86
2. Bahtijarević – Šiber F. 1986. Motivacija i raspodjela. Zagreb, Informator: 187 str.
3. Brajša P. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 195 str.
4. DeSimone R., Harris D., Werner J. 1998. Human resource development. Fort Worth, Harcourt College Publishers: 583 str.
5. Gruban B. 2009. Prehod od negativne k pozitivni motivaciji. Finance, 61
6. Glasserjeva teorija (kontrolna teorija ali teorija izbire). 2009.
http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_2_6_ME_motivacija/glasserjeva_teorija_kontrolna_teorija_ali_teorija_izbire.html (12. avg. 2009)
7. Glasser W. 1995. Kontrolna teorija za managerje. Radovljica, Regionalni izobraževalni center: 195 str.
8. Glasser W. 1998. Teorija izbire. Radovljica, Regionalni izobraževalni center. 334 str.
9. Hodgetts Richard M. 1991. Organizational behaviour theory and practice. New York, Macimllian publishing company: 558 str.
10. Ivanuša – Bezjak M. 2006. Zaposleni – največji kapital 21. stoletja. Maribor, Pro – Andy: 155 str.
11. Jahkel Č. 2008. Jejhata, recesija!. Moje finance, (25. jan. 2008)
http://www.finance.si/moje_finance/?202381 (15.jul. 2009)
12. Kilar D. 2009.Kaj je recesija in kaj depresija.
<http://www.asista-skupina.si/index.php?t=news&id=63> (3. avg. 2009)
13. Kropivšek J. 2007. Vodenje z uporabo teorije potreb. Lesarski utrip, 13,13: 42 – 43
14. Lipičnik B., Možina S. 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana, DZS: 166 str.
15. Lipičnik B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu . Ljubljana, Gospodarski vestnik: 422 str.
16. Maslow A.H. 1998. Maslow on management. New York, Wiley: 312 str.
17. Možina S., Lipičnik B. 1994. Managament, motivacija in motiviranje. Radovljica, Didakta: 488 - 523
18. Možina S. 1998. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija: 5 – 8
19. Možina S. 2002. Managenet kadrovskih virov. Kranj, Fakulteta za organizacijske vede: 431 str.
20. Rozman R., Kovač J., Koletnik F. 1993. Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 312 str.

21. SSKJ. Recesija. Inštitut za slovenski jezik Franca Ramovša. ZRC SAZU
22. Treven S. 2001. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana, GV založba: 268 str
23. Ugovšek J. 2009. Kriza lesnopredelovalnemu sektorju ne prizanaša. Finance, 70
24. Uhan S. 1989. Vrednotenje dela. Kranj, Moderna organizacija: 449 str.
25. Vikesland G. 2003. Motivating the survivors of a downsizing.
URL <http://www.employer-employee.com/april2001tips.html>, (12.sept. 2009)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Jožetu Kropivšku, pri usmerjanju in za nadvse primerne nasvete pri izdelavi diplomske naloge. Zahvaljujem se tudi recenzentu naloge prof. dr. Leonu Oblaku za pregled oziroma recenzijo diplomske naloge, na strokovni ravni.

Zahvaljujem se tudi vsem anketiranim podjetjem, ki so mi prijazno vračala izpolnjene anketne vprašalnike in mi tako pomagali pri moji raziskavi.

Poleg vsega pa se zahvaljujem, tudi vsej družini za spodbudo in priganjanje v vseh letih študija.

PRILOGE

PRILOGA 1:

ANKETA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V ČASU GOSPODARSKE KRIZE

Sem Peter Zorko in končujem študij lesarstva na Oddelku za lesarstvo Biotehniške fakultete v Ljubljani. V okviru diplomske naloge, ki jo izvajam pod mentorstvom doc. dr. Jožeta Kropivška, bom raziskoval vpliv gospodarske recesije na način motiviranja zaposlenih v slovenskih lesnih podjetjih.

Prosim, da anketni vprašalnik izpolnite in mi ga pošljite nazaj na e - mail naslov: peterzoro@gmail.com. Podatki iz ankete bodo uporabljeni izključno za namene diplomske naloge.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Izpolni kadrovnik ali direktor podjetja

1. Na katere potrebe zaposlenih se osredotočate pri vodenju?

[1 - nikoli, 2 - včasih, 3 - pogosto, 4 - vedno]

POTREBA	OCENA POGOSTOSTI			
Fiziološke oziroma biološke potrebe	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po varnosti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Socialne potrebe	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po samopotrjevanju	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po uspehu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po preživetju	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po ljubezni in pripadnosti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po moči	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po svobodi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Potreba po zabavi, učenju	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

2. Kako pomembni so naslednji dejavniki pri motiviranju?

[0 - deluje kot demotivator]

[1-4 deluje kot motivator:

1 - nepomembno, 2 - manj pomembno, 3 - bolj pomembno, 4 - zelo pomembno]

DEJAVNIK	OCENA POMEMBNOSTI				
Zanimivost dela	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Plača	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Uspeh pri delu	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Samostojnost pri delu	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Odgovornost pri delu	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Možnost napredovanja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Možnost osebne rasti	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Možnost strokovnega usposabljanja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Splošen razvoj in ugled podjetja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Politika in strategija podjetja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
(Zunanji) nadzor in kontrola	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Vodenje, odnos vodje do zaposlenih	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Odnos do vodje	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Odnos do podrejenih	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Medsebojni odnosi s sodelavci	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z osebnim življenjem	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Delovni pogoji	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Ugodna razporeditev delovnega časa	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Status	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

Varnost	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Informiranost o stanju v podjetju	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Nagrade v denarni obliki	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Priznanja in pohvale	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

3. Ali lahko problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost (motivirata zaposlene)?
[1 – nikoli, 2 – včasih, 3 – pogosto, 4 – vedno]

PROBLEM IN PROBLEMSKA SITUACIJA	OCENA POGOSTOSTI			
Za reševanje pogosto potrebuje ustrezne pogoje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Problem zaposlenega dodatno motivira	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Nemotivirani zaposleni ne vidijo problemov	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

4. Zakaj ljudje delajo?
[1 – nepomembno, 2 – manj pomembno, 3 – bolj pomembno, 4 – zelo pomembno]

DELAJO ZATO	OCENA POMEMBNOSTI			
ker bi radi nekaj imeli	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
ker bi radi nekaj bili	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

5. Kako psihološke okoliščine vplivajo na delo?
[1 – nepomembno, 2 – manj pomembno, 3 – bolj pomembno, 4 – zelo pomembno]

KLJUČNE PSIHOLŠKE OKOLIŠČINE	OCENA POMEMBNOSTI			
Doživljanje pomembnosti dela	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Doživljanje odgovornosti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Poznavanje rezultatov	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

6. Koliko prisotni so naslednji demotivacijski dejavniki pri vas v času recesije?
[1 – neprisotno, 2 – malo prisotno, 3 – prisotno, 4 – zelo prisotno]

DEMOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	OCENA PRISOTNOSTI			
Odpuščanje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Nižanje plač	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Uporaba groženj pri vodenju	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Ustvarjanje napetosti med sodelavci	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Krajšanje delovnega časa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Grajanje zaposlenih	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Manjšanje možnost izobraževanj/usposabljanj	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Manjšanje svobode pri delu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Slabšanje delovnih razmer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Drugo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

7. Kakšen je po vašem mnenju najbolj učinkovit način motiviranja zaposlenih v gospodarski krizi?
[vaše mnenje podrobneje opišite v spodnji okvir]

datum: . 2009

PRILOGA 2: ANALIZA VPRAŠALNIKA

1. Na katere potrebe zaposlenih se osredotočate pri vodenju						
VRSTA POTREBE	OCENA POGOSTOSTI v %				Povp.	Stand. odkl.
	1 - nikoli	2 - včasih	3 - pogosto	4 - vedno		
Fiziološke oziroma biološke potrebe	12,5 %	31,25 %	37,5 %	18,75 %	2,63	0,93
Potreba po varnosti	0,00 %	18,75 %	43,75 %	37,50 %	3,19	0,73
Socialne potrebe	0,00 %	12,50 %	81,25 %	6,25 %	2,94	0,43
Potreba po samopotrjevanju	0,00 %	43,75 %	50,00 %	6,25 %	2,63	0,60
Potreba po uspehu	0,00 %	37,50 %	31,25 %	31,25 %	2,94	0,83
Potreba po preživetju	18,75 %	25,00 %	37,50 %	18,75 %	2,56	1,00
Potreba po ljubezni in pripadnosti	0,00 %	43,75 %	43,75 %	12,50 %	2,69	0,68
Potreba po moči	18,75 %	56,25 %	18,75 %	6,25 %	2,13	0,78
Potreba po svobodi	6,25 %	56,25 %	31,25 %	6,25 %	2,38	0,70
Potreba po zabavi, učenju	0,00 %	62,50 %	18,75 %	18,75 %	2,56	0,79

2. Kako pomembni so naslednji dejavniki pri motiviranju?							
DEJAVNIK	OCENA POMEMBNOСТИ v %					Povp.	Stand. odkl.
	0 - deluje kot demotiv.	1 - nepomem.	2 - manj pom.	3 - bolj pom.	4 - zelo pomembno		
Zanimivost dela	0 %	0 %	6,25 %	31,25 %	62,5 %	3,56	0,61
Plača	0 %	0 %	6,25 %	25 %	68,75 %	3,63	0,60
Uspeh pri delu	0 %	0 %	6,25 %	31,25 %	62,5 %	3,56	0,61
Samostojnost pri delu	0 %	0 %	6,25 %	62,5 %	31,25 %	3,25	0,56
Odgovornost pri delu	0 %	0 %	12,5 %	50 %	37,5 %	3,25	0,66
Možnost napredovanja	0 %	0 %	18,75 %	31,25 %	50 %	3,31	0,77
Možnost osebne rasti	0 %	0 %	6,25 %	56,25 %	37,5 %	3,31	0,58
Možnost strokovnega usposabljanja	0 %	6,25 %	12,5 %	50 %	31,25 %	3,06	0,83
Splošen razvoj in ugled podjetja	0 %	0 %	25 %	56,25 %	18,75 %	2,94	0,66
Politika in strategija podjetja	0 %	12,5 %	18,75 %	56,25 %	12,5 %	2,69	0,85
(Zunanji) nadzor in kontrola	6,25 %	18,8 %	25 %	50 %	0 %	2,19	0,78
Vodenje, odnos vodje do zaposlenih	0 %	0 %	0 %	18,75 %	81,25 %	3,81	0,39
Odnos do vodje	0 %	0 %	6,25 %	37,5 %	56,25 %	3,50	0,61
Odnos do podrejenih	0 %	0 %	6,25 %	31,25 %	62,5 %	3,56	0,61
Medsebojni odnosi s sodelavci	0 %	0 %	0 %	43,75 %	56,25 %	3,56	0,50
Zadovoljstvo z osebnim življenjem	0 %	0 %	25 %	50 %	25 %	3,00	0,71
Delovni pogoji	0 %	0 %	6,25 %	43,75 %	50 %	3,44	0,61
Ugodna razporeditev delovnega časa	0 %	0 %	0 %	62,5 %	37,5 %	3,38	0,48
Status	0 %	0 %	37,5 %	62,5 %	0 %	2,63	0,48
Varnost	0 %	0 %	6,25 %	62,5 %	31,25 %	3,25	0,56
Informiranost o stanju v podjetju	0 %	0 %	37,5 %	50 %	12,5 %	2,75	0,66
Nagrade v denarni obliki	0 %	0 %	6,25 %	43,75 %	50 %	3,44	0,61
Priznanja in pohvale	0 %	0 %	12,5 %	37,5 %	50 %	3,38	0,70

3. Ali lahko problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost						
PROBLEM IN PROBLEMSKA SITUACIJA	OCENA POGOSTOSTI v %				Povp.	Stand. odklon
	1 - nikoli	2 - včasih	3 - pogosto	4 - vedno		
Za reševanje pogosto potrebuje ustrezne pogoje	0,00 %	25,00 %	56,25 %	18,75 %	2,94	0,66
Problem zaposlenega dodatno motivira	6,25 %	25,00 %	68,75 %	0,00 %	2,63	0,60
Nemotivirani zaposleni ne vidijo problemov	6,25 %	31,25 %	31,25 %	31,25 %	2,88	0,93

4. Zakaj ljudje delajo?						
DELAJO ZATO	OCENA POMEMBNOСТИ v %				Povpr.	Stand. odklon
	1 - nepomembno	2 - manj pomembno	3 - bolj pomembno	4 - zelo pomembno		
Ker bi radi nekaj imeli	0,00 %	6,25 %	31,25 %	62,50 %	3,56	0,61
Ker bi radi nekaj bili	6,25 %	18,75 %	50,00 %	25,00 %	2,94	0,83

5. Kako psihološke okoliščine vplivajo na delo?						
KLJUČNE PSIHOLOŠKE OKOLIŠČINE	OCENA POMEMBNOСТИ v %				Povpr.	Stand. odklon
	1 – nepom..	2 - manj pomembno	3 - bolj pomembno	4 - zelo pomembno		
Doživljanje pomembnosti dela	0,00 %	6,25 %	43,75 %	50,00 %	3,44	0,61
Doživljanje odgovornosti	0,00 %	25,00 %	43,75 %	31,25 %	3,06	0,75
Poznavanje rezultatov	0,00 %	6,25 %	56,25 %	37,50 %	3,31	0,58

6. Kako prisotni so naslednji demotivacijski dejavniki v času recesije?						
DEMOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	OCENA PRISOTNOSTI v %				Povpr.	Stand. odkl.
	1 - neprisotno	2 - malo prisotno	3 - prisotno	4 - zelo prisotno		
Odpuščanje	31,25 %	50,00 %	6,25 %	12,50 %	2,00	0,94
Nižanje plač	18,75 %	31,25 %	12,50 %	37,50 %	2,69	1,16
Uporaba groženj pri vodenju	43,75 %	37,50 %	6,25 %	12,50 %	1,88	0,99
Ustvarjanje napetosti med sodelavci	37,50 %	18,75 %	25,00 %	18,75 %	2,25	1,15
Krajšanje delovnega časa	43,75 %	6,25 %	25,00 %	25,00 %	2,31	1,26
Grajanje zaposlenih	37,50 %	31,25 %	31,25 %	0 %	1,94	0,83
Manjša možnost izobraževanj / usposabljanj	37,50 %	37,50 %	12,50 %	12,50 %	2,00	1,00
Manjša svoboda pri delu	25,00 %	43,75 %	25,00 %	6,25 %	2,13	0,86
Slabšanje delovnih razmer	50,00 %	18,75 %	18,75 %	12,50 %	1,94	1,09

