

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU LIOR D. O. O.

Ljubljana, avgust 2023

TANJA AŽMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Ažman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v podjetju Lior d. o. o., pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | UVOD | 3 |
| 2 | MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU | 4 |
| 2.1 | Notranja in zunanja motivacija | 5 |
| 2.2 | Motivacija v delovnem kontekstu | 6 |
| 2.3 | Dejavniki motivacije | 7 |
| 2.3.1 | Nagrada in kazen | 8 |
| 2.3.2 | Pozitivne spodbude, priznanja in pohvale | 8 |
| 2.3.3 | Primerjava vloženega truda z rezultatom | 8 |
| 2.3.4 | Model značilnosti dela | 9 |
| 2.3.5 | Učenje in razvoj kompetenc | 10 |
| 2.3.6 | Oblikovanje delovnih mest za spodbujanje motivacije zaposlenih | 10 |
| 3 | ANALIZA MOTIVACIJE V PODJETJU LIOR D. O. O. | 11 |
| 3.1 | Predstavitev podjetja | 11 |
| 3.2 | Raziskovalne metode | 12 |
| 3.3 | Stanje motivacije in motivacijskih shem | 13 |
| 3.4 | Zadovoljstvo zaposlenih | 16 |
| 3.5 | Predlog posodobitve motivacijskih shem | 18 |
| 3.6 | Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave | 20 |
| 4 | SKLEP | 21 |
| | LITERATURA IN VIRI | 23 |
| | PRILOGE | 27 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Model vplivov na nastanek motivacije zaposlenega | 7 |
| Slika 2: Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela | 9 |
| Slika 3: Oblikovanje delovnih mest za spodbujanje motivacije zaposlenih | 11 |
| Slika 4: Kako močan motivator za zaposlene je plača (v %) | 14 |
| Slika 5: Primernost plače, glede na opravljeno delo (v %) | 14 |
| Slika 6: Dejavniki, ki najbolj zbijejo motivacijo | 16 |
| Slika 7: Primernost količine dela | 17 |

| | |
|---|----|
| Slika 8: Priložnosti za učenje na delovnem mestu..... | 18 |
|---|----|

KAZALO PRILOG

| | |
|---|----|
| Priloga 1: Vprašalnik o motivaciji na delovnem mestu | 1 |
| Priloga 2: Analiza ankete o motivaciji na delovnem mestu..... | 6 |
| Priloga 3: Trenutni in željeni dejavniki motivacije..... | 14 |
| Priloga 4: Poznavanje ciljev in doživljanje pomembnosti | 15 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ERG – (angl. Existence, Relatedness, Growth); ekstenzialne potrebe, potrebe po povezanosti in rasti

HRM – (angl. Human Resource Management); upravljanje s človeškimi viri

MSP – majhna in srednje velika podjetja

1 UVOD

Motivacija zaposlenih je zelo pomembna tako za podjetje oz. organizacijo kot tudi za posameznika, ki je zaposlen v tem podjetju. Motivacija na delovnem mestu je zelo široko področje, ki sem se ga odločila raziskati na primeru podjetja Lior d. o. o. Zanimalo me je, kako lahko majhno podjetje z majhnim številom delavcev omogoči izpeljavo okoli sto projektov na področju proizvodnje orodij za različne industrije letno (industrija bele tehnike, avtomobilska industrija in industrija pisal). Gre za družinsko podjetje, kar mi je omogočilo opazovanje razlike pri načinu dela in predvsem pri motivaciji za delo pri direktorju, ki je član družine, ter zaposlenimi, ki niso člani družine. Z raziskovanjem in pripravo zaključne strokovne naloge želim ugotoviti, na kakšen način motivirati delavce v majhnih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP), da bodo zadovoljni in opravljali svoje delo karseda učinkovito. Tako bom v zaključni strokovni nalogi raziskovala motivacijske sheme za MSP. V zaključni strokovni nalogi sem obdelala motivacijo v podjetju Lior d. o. o. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in prodajo orodij tako v Sloveniji kot tudi na evropskem trgu. Podjetje se ukvarja z zelo perspektivno panogo, ki se hitro tehnološko razvija. Pomemben je dobro oblikovan način vodenja v kombinaciji s strokovnimi rešitvami na področju izdelave orodij, ki omogočajo hitro in kakovostno delo. Zelo pomembna sta sodelovanje med zaposlenimi in dobro vzdušje v podjetju. Med študijem na Ekonomski fakulteti sem spoznala, kako pomembno je delo z ljudmi (zaposlenimi) in motivacija zaposlenih, da bi dosegli svoj najvišji potencial pri izvajanju delovnih nalog znotraj proizvodnega procesa. Tako pa se tudi izboljša celotno poslovanje in rast podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je razumeti, kako motivirati zaposlene v MSP, in podjetju Lior d. o. o. predlagati načine motiviranja svojih zaposlenih. Tema je relevantna za MSP iz vseh panog in ne izključno za panogo obravnavanega podjetja. Pomembnost raziskovanja tega področja se kaže tudi v številu mikro in majhnih podjetji, ki v Sloveniji predstavljajo 99,82 % vseh podjetij (SURS, 2021).

Cilji naloge so pregled strokovne in znanstvene literature na področju motiviranja zaposlenih s poudarkom na motiviranju zaposlenih v MSP, izvedba analize motivacije zaposlenih v podjetju Lior d. o. o. in priporočila podjetju Lior d. o. o. o načinih motiviranja zaposlenih. Med raziskovanjem sem odgovarjala na naslednja raziskovalna vprašanja:

- a) Kateri notranji in zunanji dejavniki motivirajo zaposlene pri njihovem delu?
- b) Kako urediti delovno mesto, da bo čim bolj zanimivo za zaposlene in da vzbudi notranjo motivacijo za delo?
- c) Katere načine motivacije naj podjetje ohrani in katere naj vpelje na novo?

Do odgovorov na raziskovalna vprašanja sem prišla z raziskovanjem teorije iz različnih znanstvenih člankov, njeno primerjavo z ugotovitvami iz ankete med zaposlenimi in ugotovitvami, ki sem jih dobila med petletnim opazovanjem delovnega procesa v podjetju

Lior d. o. o. Naloga temelji na primeru podjetja Lior d. o. o., v katerem sem preučevala motivacijske sheme za zaposlene in njihovo usklajenost z načinom dela. V teoretičnem delu sem opisala motivacijo na delovnem mestu. Opisala sem razliko med notranjo in zunanjo motivacijo, zakaj je motivacija v delovnem kontekstu pomembna, različne dejavnike motivacije ter motivacijske sheme. V praktičnem delu pa sem s pomočjo podatkov, pridobljenih iz ankete, opisala stanje motivacije in motivacijskih shem v podjetju Lior d. o. o., preverila sem zadovoljstvo zaposlenih in podala predlog nove, optimalne motivacijske sheme.

2 MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

Kultura v podjetju je temelj za učinkovitost podjetja. Kultura mora ustrezati zahtevam celotne organizacije in hkrati omogočati zadovoljevanje potreb posameznikov znotraj te organizacije. Poleg motivacije in kulture je v podjetju pomembno tudi delovno okolje in medsebojno zaupanje ter odnosi. Motivacija in učinkovitost sta neposredno povezani (Avbar, 2016). Motivacija zaposlenih v MSP je izredno pomembna za učinkovit razvoj takšnih podjetij, saj MSP predstavljajo velik del gospodarstva in so ključna za gospodarski razvoj. Problem v MSP je, da pogosto nimajo svoje službe za ravnanje z ljudmi pri delu (angl. human resource management, v nadaljevanju HRM), katerega naloga je tudi motivacija zaposlenih in zaposlovanje ljudi, ki se poistovetijo s kulturo podjetja in katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja. Zaradi nepoznavanja teorije HRM se lastniki v MSP srečujejo s težavami pri teh nalogah. Uvajajo lahko neučinkovite motivacijske sheme ali zaposlujejo ljudi, ki se ne poosebijo s kulturo podjetja. Pomembno je, da se lastniki zavedajo določenih konceptov, ki so jim lahko v pomoč pri formalizaciji kadrovskih praks (Heneman in drugi, 2000). HRM prakse so v MSP običajno neformalne, prilagodljive in zelo personalizirane za posameznega zaposlenega, zato so Pajo in drugi (2010) raziskovali vpliv formalizacije kadrovskih praks in dokazali, da takšno formalizacijo in uveljavljanje določenih HRM praks v MSP zaposleni dojemajo kot podporo s strani vodstva, kar jih motivira za delo.

Zaposlene najbolj navdihuje in motivira prepletenost različnih vidikov njihovega dela. To so na primer prepoznavanje njihovih kompetenc in sposobnosti s strani menedžmenta, medosebni odnosi zaposlenih ter želja po delu s smislom – pri tem je pomembno, da zaposleni ta smisel prepozna. Poleg tega je treba za doseganje motivacije delovno mesto oblikovati na način, da bo bolj raznoliko, decentralizirano in da bo spodbujalo samostojnost zaposlenih. Razumevanje potreb svojih zaposlenih je ključno za zadovoljstvo in motivacijo na delovnem mestu. Če imajo zaposleni dober odnos do načina dela v organizaciji in odobravajo vrednote organizacije, bo tudi pripadnost podjetju boljša. Zadržanje zaposlenih je pomembno za MSP, saj z nižjo stopnjo fluktuacije zaposlenih lažje obdržijo boljšo pozicijo na trgu in so tako konkurenčnejša (Zin in drugi, 2012).

2.1 Notranja in zunanja motivacija

Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo oziroma notranje in zunanje motivatorje. Notranja nagrada predstavlja pomembno vlogo pri motiviranosti posameznika. Tako se za spodbujanje nastanka notranje motivacije uporabljajo načine, kot so možnost napredovanja in dodelitev večje odgovornosti, raznolikost dela, samostojnost ter priložnosti za učenje in razvoj. Z razvijanjem zgoraj naštetih dejavnikov zaposleni čuti večjo pripadnost podjetju in je s tem bolj motiviran za doseganje ciljev podjetja (Avbar, 2016). Za občutek motivacije pri izvajanju nalog na delovnem mestu je treba naloge nenehno nadgrajevati in dodajati zaposlenemu nova znanja, saj motivacija pri izvajanju aktivnosti istih zahtevnosti upada. Če se zahtevnost ne poveča, obstaja velika nevarnost, da delavec postane dolgočasen in frustriran (Aleksić, 2018). Frustracija se pojavi, ko niso zadovoljene eksistenčne potrebe, potrebe po povezanosti in potrebe po rasti. Ko te potrebe zadovoljimo, po Alderferjevi teoriji motivacije, ki vključuje te tri potrebe, to so torej obsoj, povezanost in rast (angl. existence, relatedness and growth, v nadaljevanju ERG) (Treven, 1998), sprožimo nastanek notranje motivacije.

Notranja motivacija je pomembna, saj spodbudi izvajanje aktivnosti, ki so nam v veselje. Ugotovitve več različnih avtorjev so, da vključenost v delo in osredotočenost na cilje pozitivno vplivata na nastanek notranje motivacije za opravljanje dela pri zaposlenih (Aleksić, 2018). Avtorja Niemiec in Ryan (2009) omenjata, da je notranja motivacija povezana z višjimi stopnjami samouresničevanja in posledično zadovoljstva; tako so tudi delovne naloge kakovostno izpolnjene. Za dvig notranje motivacije sta pomembni samostojnost in sposobnost za izvajanje nalog. Zelo pomembna pa je tudi kultura podjetja, ki zagotavlja takšne pogoje v delovnem okolju. Tako zaradi omejenih sredstev v MSP, Deci in drugi (2001) za dvig notranje motivacije pri zaposlenih predlagajo osredotočenost na ustvarjalne in nagradujoče delovne pogoje, ki omogočajo samostojnost delavca. Prav tako predlagajo spodbujanje učenja za razvoj kompetenc ter povečano pozornost na potrebe in želje svojih zaposlenih. Zunanji motivatorji pa zaposlenega motivirajo za delo zaradi pričakovane posledice, ki sledi po opravljeni nalogi. Problem je lahko, če se zaposleni navadijo, da po vsakem opravljenem delu sledi nagrada. Iz tega sledi nevarnost, da motivacija za delo sčasoma pade. Treba je poiskati čim več dejavnikov, ki motivirajo zaposlene, in tako izdelati motivacijski sistem, ki zadovolji kar največ potreb zaposlenih. Plača je tudi močan zunanji motivator. V inovativnih podjetjih je razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače 50 : 50, kar kaže, da lahko za učinkovito opravljenje nekaterih nalog zaposlene motiviramo z višjim denarnim plačilom (Avbar, 2016). Zunanja in notranja motivacija sta povezani. Z uporabo zunanjih motivatorjev želimo spodbuditi notranjo motivacijo za delo. Prevelika uporaba zunanjih motivatorjev, kot so kazni in nagrade, ne zagotovi zaposlenemu dovolj velikega občutka samostojnosti (Niemiec in Ryan, 2009), kar negativno vpliva na nastanek notranje motivacije, ki je, kot že ugotovljeno, pomembnejša za doseganje boljših delovnih rezultatov.

2.2 Motivacija v delovnem kontekstu

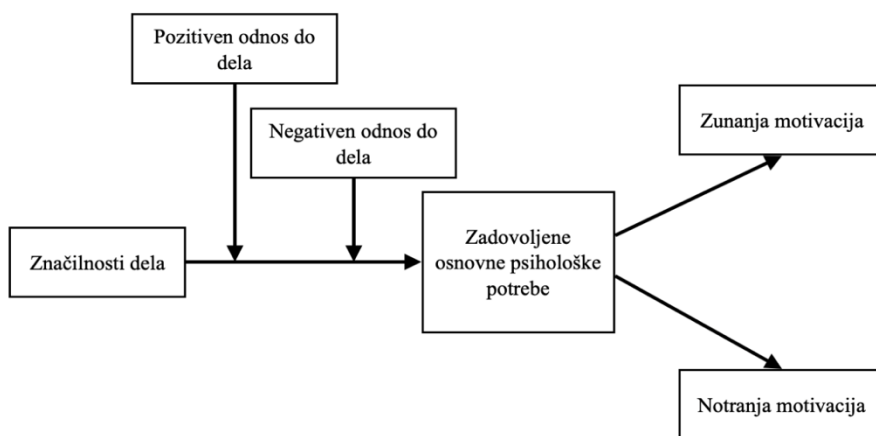
MSP so zelo ranljiva že ob izgubi enega samega ključnega zaposlenega. Za zadržanje zaposlenih je ključna prava motivacija za delo. Problem v MSP danes je, da se zaposlene večinoma motivira z denarnimi nagradami, kljub temu da veliko raziskav kaže, da takšno motiviranje zaposlenih ni najbolj učinkovito (Vlacsekova in Mura, 2017). Motivacija zaposlenega je nujna za doseganje ciljev in dvig pripadnosti organizaciji (Zin in drugi, 2012). Kdaj in kako oblikovanje delovnega mesta vpliva na motivacijo za delo? Pomembno je oblikovati delovno mesto na način, da spodbudimo motivacijo za delo. To dosežemo tako, da zmanjšujemo nezadovoljstvo in dvigujemo potencial zaposlenega in njegovega delovnega mesta na najvišjo možno raven. S tem omogočimo doseganje boljših delovnih rezultatov. Za zadovoljstvo zaposlenega je potrebno povezati tri dejavnike: (1) značilnosti dela, (2) individualni interesi posameznika in (3) kultura organizacije (sistem nagrajevanja). To vodi do pozitivnih izidov na osebni in profesionalni oz. službeni ravni (Liu in drugi, 2022). V MSP je, kot že omenjeno, pomembna formalizacija praks menedžmenta človeških virov, predvsem sistema nagrajevanja (Nyamubarwa in Chipunza, 2021). Ker imajo MSP omejena sredstva za nagrajevanje zaposlenih, avtorja Vlacsekova in Mura (2017) priporočata, da se osredotočijo na izboljšanje priložnosti za rast in razvoj ter na spodbujanje ustvarjalnosti pri delu, kar bo vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih.

Motivacijska orodja, kot so nagrajevanje, priložnosti za rast in razvoj ter ustvarjalnost pri delu imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v MSP. Od teh treh dejavnikov imajo največji vpliv priložnosti za rast in razvoj; ta dejavnik je prepoznan kot ključen za povečanje zadovoljstva zaposlenih v MSP (Vlacsekova in Mura, 2017). Motivacija za delo se razlikuje od posameznika do posameznika. Vodje podjetij zelo težko ugotovijo notranjo motivacijo zaposlenega samo z zunanjim opazovanjem obnašanja. Avtorji Liu in drugi (2022) zato raziskujejo ali značilnosti dela (angl. job characteristics theory) in teorija samodeterminacije oz. samoodločanja (angl. self-determination theory) vplivata na dvig notranje motivacije zaposlenega. Osredotočajo se izključno na delovno mesto in ne širše delovno okolje. Ugotovili so, da se notranja motivacija dvigne, če ima zaposleni visoko stopnjo avtonomije pri opravljanju dela. Sem spada visoka stopnja nadzora in odločanja pri svojih nalogah in ciljih. Zaposleni zaradi večje samostojnosti čuti tudi večjo pripadnost podjetju. Poudarek v raziskavi je na zadovoljenih osnovnih psiholoških potrebah, ki so nujen predpogoj za doseganje motivacije, iz katere sledi uspešnost pri delu. Zadovoljene osnovne psihološke potrebe imajo velik učinek na delo zaposlenega, saj je šele potem lahko aktivirana notranja motivacija za delo (Liu in drugi, 2022). Te osnovne psihološke potrebe so npr. kompetentnost – občutek sposobnosti za opravljanje svojega dela z opaznimi rezultati, avtonomnost – občutek, da si lahko sami izberemo, kaj bomo delali oz. katere aktivnosti bomo opravljali, in povezanost – želja po medsebojnih odnosih z ostalimi sodelavci (Deci in Ryan, 2000). Avtorji Liu in drugi (2022) so ugotovili, da ima avtonomija pri delu največji vpliv na notranjo motivacijo, torej je pomembno, da zaposlenim zagotovimo samostojnost

pri izbiri in opravljanju nalog. Ugotovili so tudi, da so zunanji motivatorji, kot sta plača in možnost napredovanja, pomembni dejavniki motivacije.

Na sliki 1 je predstavljen model vpliva dejavnikov, ki se pojavijo pri danih značilnostih dela, na nastanek notranje in zunanje motivacije in njune stopnje. Značilnosti dela vplivajo na zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb zaposlenega. V kolikšni meri bodo zadovoljene osnovne psihološke potrebe, je odvisno od pozitivnega oz. negativnega odnosa do dela s strani zaposlenega. Iz tega sledi, da stopnja zadovoljenih osnovnih psiholoških potreb vpliva na nastanek notranje in zunanje motivacije. Model, predstavljen na sliki 1, je zelo primeren za vpogled vodij v vedenje svojih zaposlenih in za razumevanje, ali je delovno mesto učinkovito oblikovano za spodbujanje notranje motivacije zaposlenega, kar vodi v optimalno delovanje (Liu in drugi, 2022).

Slika 1: Model vplivov na nastanek motivacije zaposlenega



Vir: prejeto po Liu in drugi (2022).

2.3 Dejavniki motivacije

Na motiviranost zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Ti dejavniki se razlikujejo med seboj in vsak od njih zadovolji določeno potrebo pri zaposlenem. Zadovoljene potrebe pa pri posamezniku vodijo do višjih ciljev, tako bo tudi delo opravljal boljše, se izobraževal in napredoval v kariernem razvoju (Sandhu in drugi, 2017). V MSP, kjer pogosto ni formaliziranih HRM praks in je reševanje problema motiviranosti zelo personalizirano za posameznega zaposlenega, je potrebno dejavnike motivacije uskladiti s kulturo podjetja in formalizirati motivacijsko shemo. To pomeni, da moramo identificirati, kaj znotraj organizacije prispeva k motiviranosti. Poznamo različne motivacijske dejavnike, ki različno vplivajo na nastanek motivacije; nekateri sprožijo notranjo, drugi zunanjo. Za oblikovanje motivacijske sheme moramo razumeti, kaj želimo doseči, in za to uporabiti ustrezne dejavnike motivacije (Pajo in drugi, 2010). V MSP moramo biti pozorni na spremembe v pomembnosti motivacijskih dejavnikov zaposlenih, saj se ti spreminjajo, lahko tudi iz leta v leto. Lorincova in drugi (2019) so primerjali motivacijske dejavnike zaposlenih v MSP, in

sicer razvrstitev dejavnikov po pomembnosti, od najpomembnejšega do najmanj pomembnega. Ugotovili so, da se je vrstni red pomembnosti nekaterih dejavnikov spremenil že v roku enega leta.

2.3.1 Nagrada in kazen

Pri nagradah in kaznih gre za princip korenčka in palice oz. za princip zunanjih motivacijskih spodbud. Gre torej za nagrado ob dobro opravljenem delu in kazen ob slabo opravljenem delu ali neopravljenem delu. Sem spada tudi pritisk nadrejenih ter njihov vpliv na notranjo motivacijo. Nevarnost pri tem pristopu motiviranja zaposlenih je, da uporaba zunanjih motivacijskih spodbud, še posebej nagrad, vodi do zmanjšanja notranje motivacije in posledično zmanjšanja učinkovitosti pri delu (Gagné in Deci, 2005).

Avtorja Frangieh in Rusu (2021) raziskujeta vpliv vodenja MSP z načinom motiviranja po principu nagrade (korenčka) in kazni (palice). Ugotovila sta, da ta način motiviranja pozitivno vpliva na zaposlene v MSP, vendar pa je učinek nagrade večji kot učinek palice. To pomeni, da je za doseganje boljših rezultatov bolj učinkovito spodbujanje pozitivnega vedenja kot pa kaznovanje negativnega vedenja oz. kaznovanje neuspehov zaposlenih. V raziskavi sta proučila tudi vpliv starosti, spola in izobrazbe na odziv ob nagradah oz. kaznih za opravljeno delo. Ugotovila sta razlike: mlajši zaposleni se bolj odzivajo na nagrade, starejši pa na kazni; ženske se bolj odzivajo na nagrade kot moški; bolj izobraženi zaposleni so se bolj odzvali na kazni kot manj izobraženi.

2.3.2 Pozitivne spodbude, priznanja in pohvale

Liu in drugi (2022) so ugotovili povezanost značilnosti dela z zadovoljenimi osnovnimi psihološkimi potrebami, in sicer s povečanim nastankom motivacije. Poleg tega ta odnos postane močnejši, ko zaposleni zaznajo visoko stopnjo pozitivnih spodbud (podeljena priznanja in pohvale) s strani vodstva. Če zaposleni zaznava veliko pozitivnih spodbud o svojih značilnostih dela, bo bolj zadovoljen in posledično bolj motiviran. Nasprotno pa negativne kritike ne vodijo k večji motivaciji. Ugotovitve kažejo tudi na povezanost zadovoljenih osnovnih psiholoških potreb s povečano notranjo motivacijo. Poleg tega zadovoljene osnovne psihološke potrebe povečajo celotno (notranjo in zunanjo) delovno motivacijo in dojemanje pomembnosti svojega dela.

2.3.3 Primerjava vloženega truda z rezultatom

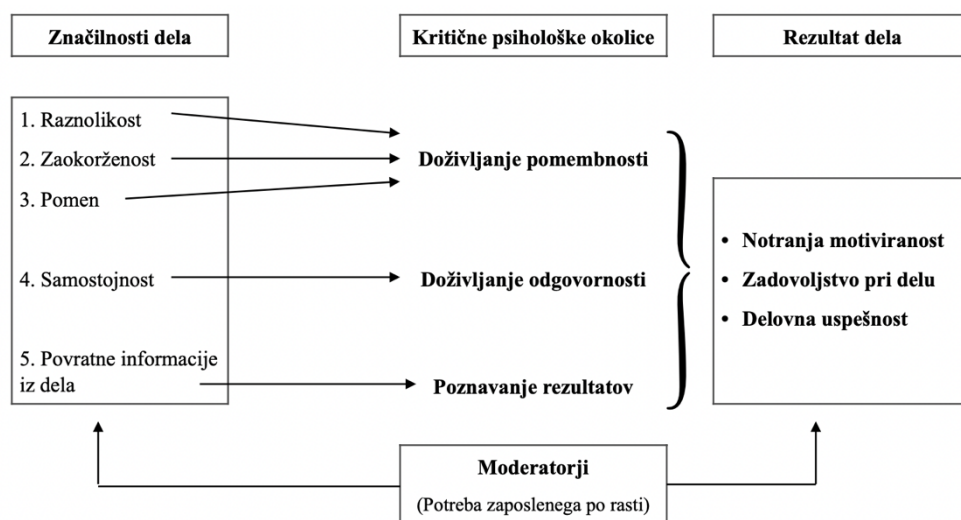
Pri pregledu motivacijskih teorij primerjamo vložen trud z rezultatom, ki je posledica vložene truda. V nadaljevanju sta predstavljeni Adamsova in Vroomova motivacijska teorija. Adamsova teorija pravičnosti pravi, da delavci težijo k pravičnosti med sabo in ostalimi zaposlenimi, svojimi sodelavci. Pravičnost je dosežena, ko so prejemki (plača, ugodnosti, priložnosti itd.) enaki vložkom (napor, trud, čas, izkušnje, zmožnosti itd.).

Vroomova motivacijska teorija pričakovanj pa predpostavlja, da bo vložen trud vodil do rezultatov, rezultati pa do nagrade (pozitivne ali negativne) (Goodman in Friedman, 1971). Ugotovljeno je tudi, da več kot je pozitivnih nagrad oz. pozitivnih spodbud, večja je motivacija. Za nastanek rezultatov, ki privedejo do pozitivne nagrade, je potrebno razumeti, kaj bi delavec rad in kaj mi zahtevamo od njega (Liu in drugi, 2022).

2.3.4 Model značilnosti dela

Na zadovoljstvo zaposlenih in posledično motiviranost v MSP vpliva več dejavnikov, med drugim tudi značilnosti dela (Kwiotkowska in Gębczyńska, 2022). Hackman in Oldham (1975) sta razvila model značilnosti dela, ki je osredotočen na pomembnost oblikovanja delovnega mesta in delovnih nalog na določeni poziciji za doseganje visoke stopnje motivacije zaposlenega za delo. Opredeljujeta pet značilnosti dela (raznolikost, zaokroženost, pomen, samostojnost in povratne informacije z dela), ki določajo, kako motivacijsko je določeno delovno mesto (Taylor, 2015). Na sliki 2 je predstavljen Hackmanov in Oldhamov (1975) model značilnosti dela. Vsaka od petih značilnosti dela je pomembna za kritično psihološko okolico (to so doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov). Tako ob zaokroženem, raznolikem delu, katerega pomen zaposleni pozna, delavec doživlja občutek pomembnosti. Ob samostojnem opravljanju dela čuti zanj odgovornost, ob pridobljenih povratnih informacijah o svojem delu pa zaposleni občuti tudi poznavanje rezultatov, torej posledic svojega dela. Ob teh občutkih se pojavi notranja motivacija, zadovoljstvo pri delu in posledično delovna uspešnost. Vse to se pojavi, ko zaposleni čuti potrebo po rasti in so druge, nižje potrebe v hierarhiji potreb že zadovoljene.

Slika 2: Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela



Vir: prirejeno po Taylor (2015).

2.3.5 Učenje in razvoj kompetenc

Deci in Ryan (2008) navajata, da sta učenje in razvoj pomembna pri spodbujanju motivacije zaposlenega. Samo ob občutku napredovanja in razvijanja se lahko zaposleni počuti motiviranega za svoje delo. Ta občutek lahko dosežemo na različne načine (Deci in Ryan, 2008):

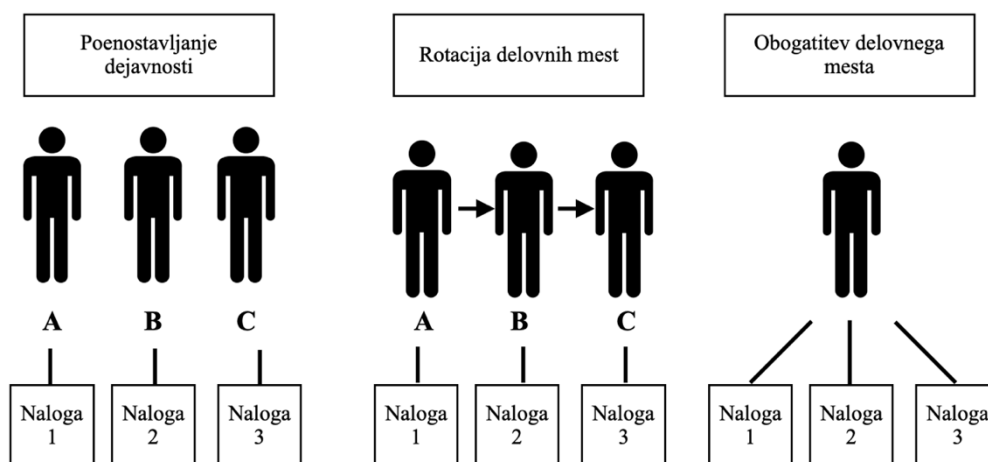
- a) Zaposlene lahko strokovno usposobimo za opravljanje novih nalog. Novo znanje pa jim pomaga pri napredovanju v svoji karieri.
- b) Zaposlenemu dodelimo mentorja, na katerega se lahko obrne tako pri opravljanju svojih nalog kot tudi za druge stvari, ki ga zanimajo na njegovem delovnem mestu. Zaposleni na nižji poziciji lahko tako pridobi novo znanje od svojega mentorja, ki je na višji poziciji, in tako napreduje.
- c) Zaposlenim lahko dodelimo različne projekte ali naloge, ki so v njihovem interesu. Po navadi gre za zahtevnejše naloge od tistih, ki jih opravljajo vsak dan, kar zaposlenemu predstavlja izziv, zato je bolj motiviran za doseganje novega znanja.
- d) Vodstvo naj bo naklonjeno dodatnemu izobraževanju svojih zaposlenih.

Učenje in razvoj kompetenc ter dodatno pridobljeno znanje pozitivno vplivajo na uspešnost celega podjetja (Deci in Ryan, 2008). V raziskavi, ki se osredotoča na motivacijske dejavnike v MSP, sta Kwiotkowska in Gebczynska (2022) ugotovili, da je znanje ena izmed najpomembnejših kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje za motiviranost. Torej je ključno, da zaposlenim v MSP omogočamo, da se izobražujejo in tako napredujejo, sicer bodo izgubili motivacijo za delo (Kwiotkowska in Gebczyńska, 2022). Pajo in drugi (2010) so v raziskavi ugotovili, da je možnost za razvoj in usposabljanje zelo cenjena s strani zaposlenih v MSP. Med drugim takšna priložnost pri zaposlenih poveča občutek potrebe po vračilu usluge in občutek po obveznosti do podjetja, to pa zaposlenega dodatno motivira za delo.

2.3.6 Oblikovanje delovnih mest za spodbujanje motivacije zaposlenih

Oblikovanje delovnih mest za spodbujanje motivacije zaposlenih je proces, predstavljen na sliki 3, kjer ima zaposleni večjo odgovornost – namesto ene naloge opravlja tri ali štiri, hkrati pa ima več časa za razporejanje, kar zaposlenim predstavlja motivacijo. Najprej delovna mesta poenostavimo na posamezne naloge (faza »poenostavljanje dejavnosti« na). Kasneje zaposleni med nalogami rotirajo, da osvojijo nove veščine za izvajanje novih nalog. Tako si zaposleni razširi nabor znanj in kompetenc in napreduje (faza »rotacije delovnih mest«). Najprej je novo delovno mesto zanimivo, vendar se sčasoma tudi opravljanje teh nalog spremeni v ponavljajoče in rutinsko delo. Podjetje mora delavce razporejati oziroma rotirati v skladu s svojimi potrebami, s čimer poveča svojo konkurenčnost na trgu. Ko zaposleni osvoji vse naloge in veščine za izvajanje teh nalog, pride do faze »obogatene delovnega mesta«. Na obogatenu delovnem mestu ima zaposleni možnost upravljanja z viri in sprejema odločitve o načinu dela; sam si postavlja svoj ritem dela in tako se motivacija še poveča (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 3: Oblikovanje delovnih mest za spodbujanje motivacije zaposlenih



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2014).

3 ANALIZA MOTIVACIJE V PODJETJU LIOR D. O. O.

MSP so zelo specifična, zato je oblikovanje motivacijskih shem lahko včasih zapleteno, saj ima podjetje omejene vire in posledično manj možnosti za denarne in druge materialne nagrade. Ob tem pa tudi narava dela, tj. proizvodnja, ne dopušča zelo velike raznolikosti dela. S tem namenom sem se odločila analizirati stanje v podjetju Lior d. o. o., ki je majhno podjetje, in pripraviti predlog motivacijske sheme. Za analizo trenutnega stanja sem izvedla anketo med zaposlenimi. Pridobljene odgovore sem primerjala s proučeno teorijo in nato pripravila predlog motivacijske sheme za podjetje.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1980. Takrat so se ukvarjali z izdelovanjem orodij in vlivanjem. Od tod tudi ime Lior: »li« – livarna in »or« – orodjarna. Podjetje je uspešno poslovalo s tridesetimi zaposlenimi. Ob osamosvojitvi Slovenije, kateri je sledil propad takratnega trga, se je vlaganje v podjetje končalo in s tem je začelo propadati. Leta 1993, po smrti takratnega direktorja podjetja Lior, je sledila pomembna odločitev. Ali podjetje prodati ali pa prevzeti funkcijo vodenja. Po odločitvi, da naslednika obdrži podjetje, je sledilo težko obdobje, saj nista imela izkušenj, le strokovno znanje, pridobljeno skozi izobraževanje. Da bi podjetje preživelo, so sprejemali vse vrste projektov (npr. deli invalidskega vozička, tekmovalne jadnice in drugo). Vsako napako sta nova lastnika plačala iz lastnega žepa. S tem so pridobili mnogo izkušenj, vendar podjetje še vedno ni imelo dobička, niti se ni tehnološko razvijalo. Začrtala sta si novo vizijo in nove cilje, saj so bili potrebni resni ukrepi za izboljšanje situacije. Najprej je bila na vrsti prodaja vseh zastarelih naprav. Denarna sredstva, pridobljena s prodajo, so bila namenjena prenovi delovnih prostorov in nakupu novih naprav za izdelovanje orodij. Podjetje Lior d. o. o. je postalo dobavitelj za pomembne

naročnike. Današnja vizija podjetja Lior d. o. o. je za kupce v Evropi izdelovati najzahtevnejša orodja ob nesporni kakovosti, vlagati v najsodobnejšo opremo, še naprej slediti filozofiji zadovoljnega kupca, izobraževati zaposlene, osvojiti nove tehnologije za širitev proizvodnega programa in nadaljevati s sistemom dela (razvoj, proizvodnja, prodaja) ustrezno standardu ISO-9001:2008 (Lior d. o. o., brez datuma). Posodobili so tudi svojo miselnost in s tem svoje cilje, ki obsegajo kvalitetno in natančno proizvodnjo orodja, saj morajo vsi proizvedeni kosi točno ustrezati orodju, minimalna uporaba ročnega dela ali proizvodnja brez ročnega dela, preventivni pregledi načrtov za zaznavanje možnih napak, seldenje točno določenim postopkom izdelave in relativno hitra proizvodnja in izdelava orodji (Lior d. o. o., brez datuma). Cilje dosegajo z nakupom najboljših tehnoloških naprav, ki jih proizvaja japonsko podjetje Makino. Ta miselnost v kombinaciji z ustreznimi sredstvi (tj. napravami) omogoča podjetju kar najkakovostnejšo in najhitrejšo možno proizvodnjo orodij, s čimer danes konkurirajo na evropskem trgu.

3.2 Raziskovalne metode

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati motivacijo zaposlenih v podjetju Lior d. o. o. in podati predlog posodobljene motivacijske sheme. V ta namen sem pripravila vprašalnik, katerega cilj je pridobiti mnenja zaposlenih o motivaciji na delovnem mestu. Poudarek je bil predvsem na dejavnikih, ki jih najbolj motivirajo, in dejavnikih, ki najbolj zbijejo motivacijo. S pomočjo pridobljenih podatkov pa sem na podlagi teorije predlagala motivacijsko shemo za konkretno podjetje.

Vprašalnik, predstavljen v prilogi 1, je imel trinajst vprašanj, vseboval je opisna in merska vprašanja. V uvodnem delu so bile podane informacije o namenu raziskave, anonimnosti anketirancev in navodila za oddajo izpolnjenega vprašalnika. Vprašalnik je bil izpolnjen in oddan v fizični obliki. Začetni del vprašalnika je vseboval vprašanja o splošnem stanju v podjetju, in sicer o doživljanju dela in delovnih nalog in o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Sledila so vprašanja o produktivnosti, kompetentnosti ter stanju motivacijskih shem v podjetju. Pri pripravi vprašalnika sem se oprla na teoretični del, v pomoč pa mi je bil tudi strokovni članek *Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih*, kjer so podane smernice za izdelavo vprašalnika za konkretno tematiko, torej motivacijo zaposlenih (Paladin, 2021). Anketa je bila izvedena v fizični obliki, natisnjene vprašalnike sem razdelila zaposlenim in pripravila ustrezen prostor za oddajo vprašalnika, ki je vsem anketirancem omogočal anonimnost. Na anketo je odgovarjalo devet zaposlenih. Zbiranje izpolnjenih anket je potekalo sedem dni, od petka, 2. junija, do naslednjega petka, 9. junija. Vse pridobljene podatke sem vnesla v program Excel in jih analizirala. Podatki analize so predstavljeni v Prilogi 2. Vprašanja zaprtega tipa sem uporabila za preverjanje trenutnega stanja motivacijskih shem v podjetju in za preverjanje motivacijskih dejavnikov, ki najbolj dvignejo oz. znižajo motivacijo. Zaprt tip vprašanj sem uporabila tudi pri demografskih vprašanjih o spolu in starostni skupini. Mersko lestvico sem uporabila pri trditvah o splošnem stanju v podjetju, in sicer doživljanju dela in delovnih

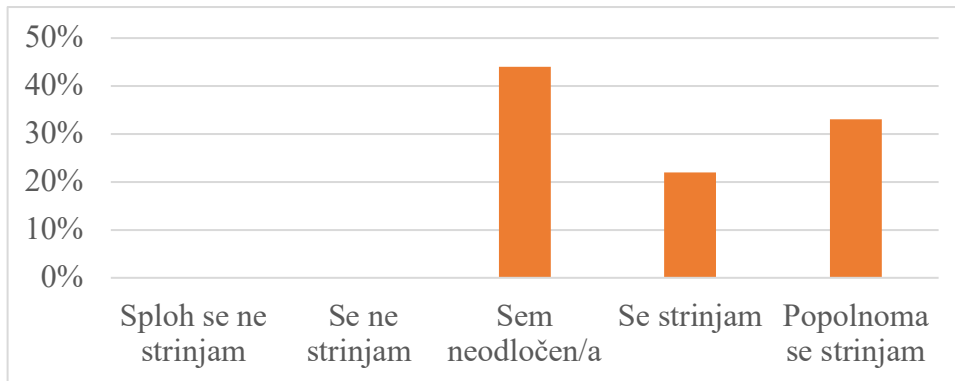
nalog in zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu ter pričakovanjih, povezanih z njihovim delom. Merska lestvica strinjanja je bila zastavljena od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«). Trditve so se nanašale na poznavanje ciljev, prepoznavanje rezultatov zaposlenih s strani vodstva, dojemanje pomembnosti svojega dela, delovne naloge, plačo ter komunikacijo v podjetju. Ena od trditvev je »Pričakujem, da dobim nagrado za uspešno opravljeno delo, če je za podobno delo nagrado dobil sodelavec«. Ta se navezuje na Adamsovo teorijo pravičnosti. Prav tako sem s 5-stopenjsko mersko lestvico strinjanja preverila stanje o možnostih izobraževanja v podjetju. Vprašanja zaprtega tipa sprašujejo o trenutnem stanju motivacijske sheme v podjetju in sicer, ali jo podjetje po mnenju zaposlenih sploh ima. Za preverjanje, ali se zaposleni čutijo kompetentne za samostojno opravljanje svojega dela, sem tudi uporabila zaprt tip vprašanja. Vprašalnik vsebuje vprašanja o nagradah oziroma kaznih: ali se te pojavljajo in kakšne so.. Preverjala sem tudi, kateri so trenutno glavni dejavniki motivacije in za katere zaposleni menijo, da so jim najbolj dvignili motivacijo ne glede na trenutno stanje, torej željeni dejavniki motivacije. Preverila sem tudi, kateri dejavnik je tisti, ki najbolj zbije motivacijo. Z vprašanjem odprtega tipa sem vprašala, kaj pri delu v podjetju Lior d. o. o. je zaposlenim trenutno najbolj všeč, kar je dalo zaposlenim možnost izraziti njihovo najbolj priljubljeno stvar, to pa pomaga pri oblikovanju motivacijske sheme. Z vprašanjem, ali bi se zaposleni potrudil samostojno rešiti določen problem, če bi za podobno rešitev sodelavec prejel določeno priznanje ali bonus, sem se navezala tudi na Vroomovo motivacijsko teorijo pričakovanj. Vprašalnik sem zaključila z demografskimi vprašanji. Demografski vprašanja o spolu in starostni skupini sta se nahajali na koncu vprašalnika. Na anketo je od devetih zaposlenih odgovarjalo osem moških in ena ženska. Po starosti pa so anketiranci v različnih starostnih skupinah, največ jih je v starostni skupini od 46 do 55 let.

3.3 Stanje motivacije in motivacijskih shem

Stanje motivacije in motivacijskih shem sem preverjala z različnimi vprašanji. Najprej me je zanimalo stanje motivacijskih shem v podjetju: ali imajo v podjetju po mnenju zaposlenih sploh razvito kakršno koli motivacijsko shemo (npr. sistem nagrad, kazni in različnih bonusov). Na vprašanje so vsi anketiranci odgovorili negativno, kar pomeni, da podjetje nima izdelane motivacijske sheme. Nato sem preverila, ali bi plača, sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, dodatno motivirala zaposlene. Rezultati ankete prikazujejo, da bi si 56 % zaposlenih želelo plačo sestavljeno iz fiksnega in variabilnega dela, 44 % pa jih takšen način plačila ne zanima. Zanimalo me je tudi, kako močen motivator je plača. Z mersko lestvico od 1 do 5 sem preverjala strinjanje z nekaterimi trditvami o trenutnem stanju dejavnikov motivacije zaposlenih. Trditvev »Plača me motivira za kvalitetnejše in učinkovitejše opravljanje dela« preverja, kako močen dejavnik motivacije je plača za zaposlene v podjetju trenutno (slika 4). Več kot polovica (skupaj 56 %) anketirancev je odgovorilo s »se strinjam« in »popolnoma se strinjam«. Manj kot pol od vseh anketirancev (44 %) je neodločenih glede omenjenega koncepta. Rezultati pokažejo, da je po mnenju

zaposlenih plača še vedno močen motivator za opravljanje kvalitetnejšega in učinkovitejšega dela.

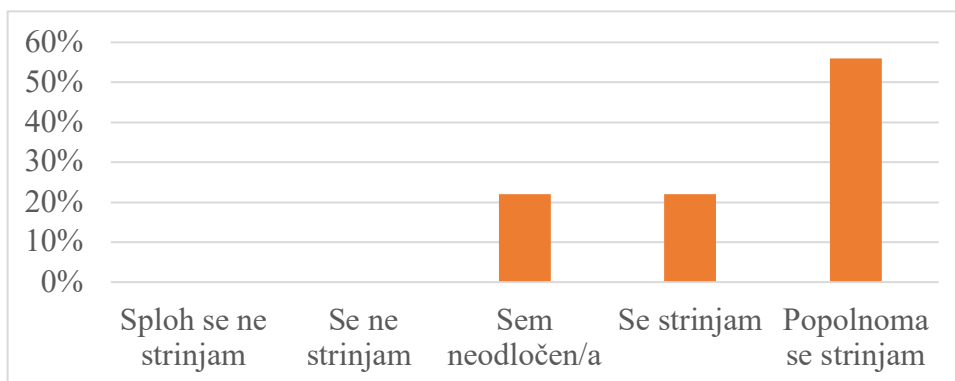
Slika 4: Kako močen motivator za zaposlene je plača (v %)



Vir: lastno delo.

Nato sem zaposlene, ki so odgovarjali na anketo, vprašala, ali menijo, da prejemajo primerno plačo za svoje delo. Večina anketirancev (skupaj 78 %) se je strinjala ali popolnoma strinjala, da je njihova plača primerna za delo, ki ga opravljajo. Ostali anketiranci so bili neodločeni. Rezultati so predstavljeni na sliki 5. To pomeni, da trenutna plača zaposlenih ni prenizka ali previsoka, kar je zaradi omejenih finančnih virov pomembno pri oblikovanju motivacijske sheme za podjetje, ki spada v kategorijo MSP. Cilj pri oblikovanju konkretne motivacijske sheme je torej preoblikovati fiksno plačo v plačo, sestavljeno iz fiksnega in variabilnega dela, saj takšna vrsta dviga motivacije večino zaposlenih zanima.

Slika 5: Primernost plače, glede na opravljeno delo (v %)



Vir: lastno delo.

Trenutno stanje nagrad in kazni v podjetju sem preverila s četrtem in petim vprašanjem (priloga 1). Četrto vprašanje se je glasilo »Ali ob dobro opravljenem delu (korektno, pravočasno opravljeno delo, izboljššan način določenega dela oz. naloge, inovativen predlog za učinkovitejše opravljanje dela in implementacija tega predloga v proizvodnjo ipd.) pride do posledic, kot so nagrade?«. Na to vprašanje je tretjina zaposleni je odgovorilo z »da«,

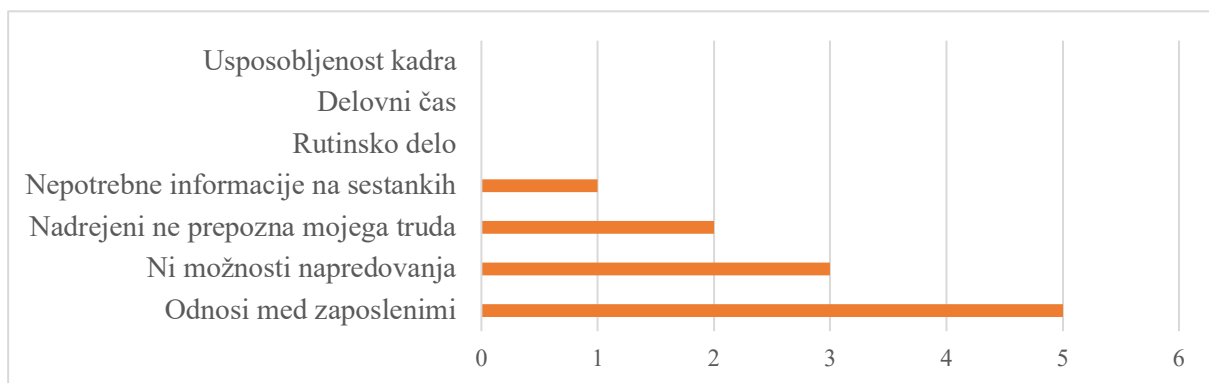
tretjina z »deloma« in tretjina z »ne«. V primeru, da pride do nagrad, so zaposleni navedli, da gre za pohvale in izpostavljenost za dobro delo pred sodelavci ter pokazano zadovoljstvo nadrejenega. Na naslednje vprašanje »Ali ob slabo opravljenem delu (zamude, napake, neopravljeno delo ipd.) pride do posledic, kot so kazni?« so zaposleni odgovorili, da do kazni v podjetju večinoma ne prihaja, tako je odgovorilo 78 % zaposlenih. Do kazni prihaja le deloma, tako je odgovorilo 22 % zaposlenih. Zaposleni, ki so odgovorili z »deloma« so navedli, da gre pri kaznih za opozorila in razlage, kaj je bilo storjeno narobe, s strani nadrejenega. Ker je za MSP značilno, da je učinek nagrade večji kot učinek kazni, je treba pri oblikovanju konkretne motivacijske sheme graditi na izboljšanju sistema nagrajevanja za doseganje boljših rezultatov, saj je spodbujanje pozitivnega vedenja bolj učinkovito kot pa kaznovanje negativnega vedenja oz. kaznovanje neuspehov zaposlenih (Frangieh in Rusu, 2021).

Kot nagrade, ki se pojavijo ob dobro opravljenem delu, so bile izpostavljene večinoma pohvale. Zanimalo me je, kakšno posledico bi zaposleni imeli najraje ob dobro opravljenem delu. Navedene so bile različne možnosti nagrad. Največ se jih je odločilo za denarno nagrado, in sicer več kot polovica (56 %). Sledita nagradi »vodenje podobnega projekta v prihodnosti« (33 %) in »dodeljena nova naloga za večjo raznolikost dela« (33 %). Dva od anketirancev (22 %) sta se odločila za priznanje s strani vodstva in seznanitev z rezultati opravljenega dela. Kljub rezultatu pa velja omeniti dejstvo, da si denarnih nagrad analizirano podjetje ne more privoščiti. Za izdelavo motivacijske sheme pa je pomembna informacija, da si skupno šest zaposlenih (67 %) želi večje odgovornosti ali bolj raznolikega dela z različnimi nalogami. Vroomova motivacijska teorija pričakovanj predpostavlja, da bo vložen trud vodil do rezultatov, rezultati pa do nagrade (Goodman in Friedman, 1971). S trditvijo »Pričakujem, da dobim nagrado za uspešno opravljeno delo, če je za podobno delo nagrado dobil sodelavec« sem preverila, ali to drži za zaposlene v podjetju Lior d. o. o.. Največji delež zaposlenih, 89 %, je izbralo odgovor »popolnoma se strinjam«, 11 % pa »strinjam se«. Na vprašanje »Zamislite si, da je vaš sodelavec prejšnji mesec za samostojno rešitev neke težave prejel priznanje in določen bonus. Ali bi se v prihodnje sami potrudili samostojno rešiti kakšno težavo?« so vsi odgovorili pritrdilno. To pomeni, da je za oblikovanje motivacijske sheme pomembno izboljšanje sistema nagrajevanja za doseganje boljših rezultatov, saj bodo nagrade sodelavcev spodbudile celoten tim k doseganju boljših rezultatov.

Trenutni dejavniki motivacije za zaposlene v podjetju so predstavljeni na grafu (predstavljenem v prilogi 3), kjer sem jih primerjala tudi z željenimi dejavniki motivacije ne glede na trenutno stanje v podjetju, in tako preverila zadovoljstvo zaposlenih. Za analizo stanja v podjetju so na podlagi pridobljenih podatkov o trenutnih dejavnikih motivacije glavne ugotovitve naslednje: zaposleni so največkrat kot trenutne dejavnike motivacije izbrali varno delo, dobre delovne razmere in upoštevanje predlogov in mnenj. Sledijo zanimivo delo, dober vodja in delovni čas. Če trenutne dejavnike primerjamo z željenimi dejavniki motivacije, opazimo, da se nekateri ujemajo, drugi pa razlikujejo. Dejavniki, kot

so dobre delovne razmere in delovni čas, se povsem ujemajo. Razlike v željenih dejavnikih so predvsem pri plačilu, denarnih nagradah in drugih materialnih nagradah, samostojnosti pri delu in pri svobodnem razporejanju delovnih nalog. Ugotovila sem tudi, da si zaposleni želijo biti bolj informirani o dogodkih v podjetju. Poleg trenutnih in željenih dejavnikov motivacije me je zanimalo, kateri dejavnik najbolj zbije motivacijo za delo, da bi ga v čim večji meri zmanjšali oz. odstranili. Anketiranci so izbirali med naslednjimi odgovori: odnosi med zaposlenimi, nadrejeni ne prepozna mojega truda, rutinsko delo, ni možnosti napredovanja, delovni čas, usposobljenost kadra in drugo. Rezultati so predstavljeni na sliki 6. Za dejavnik, ki najbolj zbije motivacijo, so se izkazali odnosi med zaposlenimi; kar pet zaposlenih je označilo omenjeni dejavnik. Sledil je dejavnik »ni možnosti napredovanja«, katerega so označili trije zaposleni. Na koncu je pristal dejavnik »nadrejeni ne prepozna mojega truda«, katerega sta označila dva zaposlena. Pod »drugo« pa je eden od zaposlenih navedel nepotrebne informacije na sestankih. Dejavniki »rutinsko delo«, »usposobljenost kadra« in »delovni čas« ni nihče od anketirancev označil, kot dejavnikov, ki zbijejo motivacijo.

Slika 6: Dejavniki, ki najbolj zbijejo motivacijo



Vir: lastno delo.

3.4 Zadovoljstvo zaposlenih

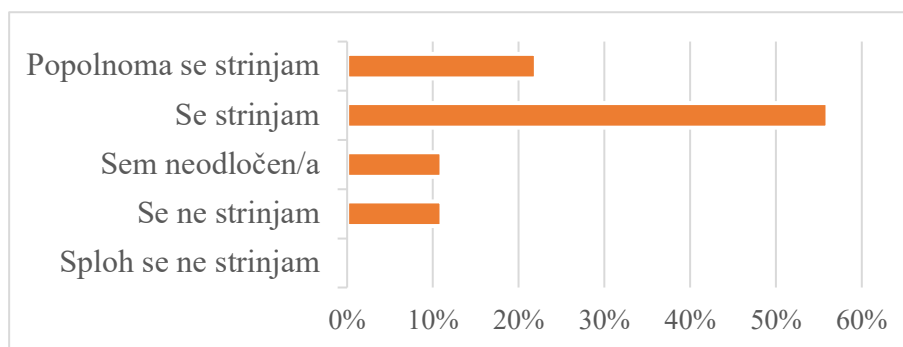
Stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju sem preverila z mersko lestvico od 1 do 5, ki je predstavljala stopnjo strinjanja z nekaterimi trditvami. Najprej sem preverjala stanje, povezano s poznavanjem ciljev v podjetju in na delovnem mestu.

Trditve so naslednje:

- a) Poznam cilje na svojem delovnem mestu.
- b) S strani vodstva sem seznanjen/a z rezultati v povezavi s svojim delovnim mestom.
- c) S strani vodstva sem seznanjen/a s svojo uspešnostjo pri opravljanju svojih delovnih nalog in doseganju svojih ciljev.
- d) Vem, kako moja uspešnost pripomore k doseganju ciljev podjetja.
- e) Imam občutek, da je moje delo pomembno za podjetje.

Rezultati izpostavljenih trditev so predstavljeni na grafu, predstavljenem v prilogi 4. Rezultati kažejo, da 11 % zaposlenih meni, da »sploh ne poznajo« ciljev na svojem delovnem mestu, 22 % pa meni, da jih »ne poznajo«. To pomeni, da tretjina vseh zaposlenih, ki so dogovarjali na anketo, ciljev, povezanih z svojim delom ne pozna. Nihče od anketirancev se ni strinjal ali popolnoma strinjal s trditvijo b) o seznanjenosti z rezultati na svojem delovnem mestu. S trditvijo c) o uspešnosti pri opravljanju svojih delovnih nalog se 67 % zaposlenih ni strinjalo. Odgovori o strinjanju oz. nestrinjanju s trditvama b) in c) nakazujejo na slabo povratno informacijo s strani vodstva, kar pomeni, da takšnih povratnih informacij v podjetju (s strani vodstva) skoraj ni. Pri pripravi motivacijske sheme je treba to upoštevati in v njo vključiti deljenje povratnih informacij z zaposlenimi, prioriteto predstavitev ciljev na posameznem delovnem mestu in predstavitev ciljev podjetja. Zavedanje o pomembnosti svojega dela za podjetje pa je dobro zaznano med zaposlenimi, saj jih je na trditvi d) 56 % označilo, da se s trditvijo strinjajo. Ker je za opravljanje dela in zaznavanje pomembnosti svojega dela potrebno jasno razumevanje o tem, kaj vodja pričakuje od zaposlenega, sem to preverila s trditvijo »Vem, kaj vodja pričakuje od mene«, za katero se je 56 % anketirancev strinjalo, 44 % pa je bilo neodločenih. Preverjala sem tudi stanje zadovoljstva zaposlenih, povezano z delom in delovnimi nalogami, in sicer raznolikost nalog, zavedanje o pomembnosti kakovostno in pravočasno opravljenih nalog, vsebinska povezanost nalog, zadovoljstvo z vsebino dela in količino dela. Glede raznolikosti nalog se štirje zaposleni (44 %) strinjajo, da so dovolj raznolike. Prav tako štirje zaposleni (44 %) vedo, zakaj so pomembne kakovostno in pravočasno opravljene naloge. Več kot polovica (pet oz. 56 %) zaposlenih meni, da so naloge vsebinsko povezane. Glede zadovoljstva o vsebini dela je največji delež zaposlenih (56 %) neodločenih. Ali je količina dela primerna sem preverila s trditvijo »Količina dela, ki jo prejeman, je primerna«. Pridobljeni rezultati so prikazani na sliki 7 in prikazujejo, da se 56 % anketirancev, torej pet zaposlenih, strinja s trditvijo, kar pomeni, da je količina prejetega dela primerna.

Slika 7: Primernost količine dela

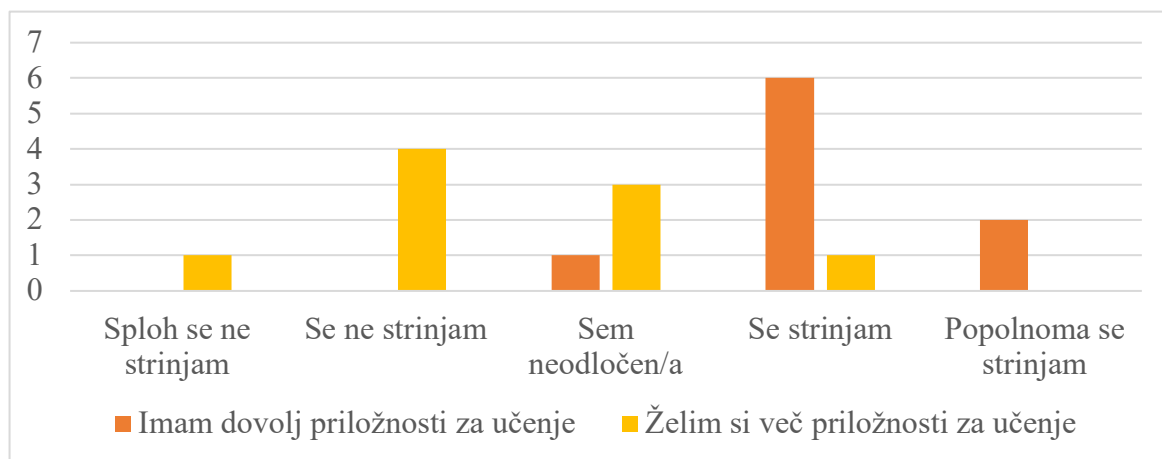


Vir: lastno delo.

Zanimalo me je, ali zaposleni sebe dojemajo kot oz. se čutijo dovolj kompetentne za izvajanje vseh svojih delovnih nalog. Pri analizi odgovorov sem ugotovila, da se štirje zaposleni (44 %) ne čutijo kompetentne za samostojno izvajanje vseh delovnih nalog, pet

zaposlenih (56 %) pa meni, da vse naloge lahko opravi popolnoma samostojno. Pri izdelavi motivacijske sheme je cilj zaposlene, ki imajo občutek, da niso dovolj kompetentni, pripraviti do samostojnosti in občutka kompetentnosti za izvajanje delovnih nalog. Ker sta učenje in priložnosti za izobraževanje dejavnika, ki dvigneta motivacijo za delo, sem preverila, ali si zaposleni v podjetju Lior d. o. o. želijo možnosti dodatnega usposabljanja in izobraževanja. To sem preverila s stopnjo strinjanja za trditvi »Na svojem delovnem mestu imam dovolj priložnosti za učenje« in »Na svojem delovnem mestu si želim več priložnosti za učenje«. S prvo trditvijo, o trenutnih priložnostih za učenje, se večina zaposlenih strinja, torej imajo dovolj priložnosti za učenje. Več priložnosti za učenje si večina zaposlenih ne želi, saj se z drugo trditvijo, o želji po več možnostih za učenje, strinja le en zaposleni. Rezultati so prikazani na sliki 8.

Slika 8: Priložnosti za učenje na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je, kaj je zaposlenim v podjetju pri delu oz. na njihovem delovnem mestu najbolj všeč. Odgovori so bili različni, povzeto pa so najbolj izpostavili delovni čas (33 %), naveden trikrat, in redno plačilo (33 %), prav tako navedeno trikrat. Sledi urejeno delovno okolje (22 %), kar je bilo navedeno dvakrat in spodbude nadrejenih (11 %), enkrat.

3.5 Predlog posodobitve motivacijskih shem

Analiza trenutnega stanja v podjetju Lior d. o. o. pokaže, da podjetje nima izdelane motivacijske sheme. Da bi oblikovala predlog motivacijske sheme, sem morala najprej ugotoviti, kateri dejavniki motivacije so tisti, ki bodo v podjetju dvignili motivacijo. Pri pregledu odgovorov zaposlenih v podjetju, sem ugotovila, da je plača še vedno močan motivator za opravljanje kakovostnejšega in učinkovitejšega dela. V anketi sem tudi ugotovila, da bi plača, sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, dodatno motivirala zaposlene. To je pri oblikovanju motivacijske sheme pomembno zaradi omejenih finančnih virov. Eden od ciljev pri oblikovanju konkretne motivacijske sheme je torej preoblikovati fiksno plačo v plačo, ki je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. Po ugotovitvah iz

analize ankete bo takšen koncept plače dodatno motiviral zaposlene v podjetju. Ker je za MSP značilno, da je učinek nagrade večji kot učinek kazni, je treba pri oblikovanju konkretne motivacijske sheme graditi na izboljšanju sistema nagrajevanja za doseganje boljših rezultatov. To je pomembno, saj je spodbujanje pozitivnega vedenja bolj učinkovito kot pa kaznovanje negativnega vedenja. Pozitivne pohvale s strani vodstva zaposleni že prepoznajo, zato je pomembno, da vodstvo to stopnjo pohval ohranja. Zanimalo me je, kakšno nagrado naj podjetje uvede v svojo motivacijsko shemo. Po analizi odgovorov bi največ zaposlenih želelo denarno nagrado, in sicer več kot pol od vseh, ki so odgovarjali na anketo. Denarne nagrade si konkretno podjetje ne more privoščiti. Za izdelavo motivacijske sheme pa je pomembna tudi informacija, da si skupno šest zaposlenih želi večje odgovornosti ali bolj raznolikega dela, z različnimi nalogami. Več odgovornosti in več različnih dodeljenih nalog bom torej uporabila kot dejavnik motivacije v predlogu motivacijske sheme. Analiza rezultatov ankete je prav tako pokazala, da bi se zaposleni bolj potrudil pri opravljanju dela, če bi nagrado dobil sodelavec; tako bi nagrajevanje sodelavcev celoten tim spodbudile k doseganju boljših rezultatov.

Da bi v motivacijsko shemo vključila čim več željenih dejavnikov motivacije, sem trenutne dejavnike primerjala z željenimi. Dva dejavnika, dobre delovne razmere in delovni čas, se povsem ujemata, zato je smiselno glede teh dveh dejavnikov ohraniti trenutno stanje v podjetju. Razlike v željenih dejavnikih so predvsem pri plačilu, denarnih nagradah in drugih materialnih nagradah ter samostojnosti pri delu in svobodnem razporejanju delovnih nalog. Ugotovila sem tudi, da si zaposleni želijo biti bolj informirani o dogodkih v podjetju. Analiza odgovorov je tudi pokazala slabo povratno informacijo s strani vodstva, kar pomeni, da takšnih povratnih informacij v podjetju (s strani vodstva) skoraj ni. Prioritetno je uvesti sistem obveščanja o ciljih podjetja in ciljih na posameznem delovnem mestu ter zaposlenim redno sporočati povratne informacije o napredovanju do dosega cilja. Poleg tega me je zanimalo, kateri dejavnik najbolj zbije motivacijo za delo, da bi ga v čim večji meri zmanjšali oz. izločili iz predlagane motivacijske sheme. Po podatkih, pridobljenih ob analizi odgovorov, ta dejavnik predstavljajo odnosi med zaposlenimi. Kar pet zaposlenih je označilo omenjeni dejavnik za tistega, ki najbolj zbije motivacijo. Sledi dejavnik »ni možnosti napredovanja«, ki so ga označili trije zaposleni. Pri oblikovanju motivacijske sheme je treba graditi na odnosih med zaposlenimi in uvesti možnost napredovanja v podjetju. Pri izdelavi motivacijske sheme je eden od ciljev zaposlene, ki imajo občutek, da niso dovolj kompetentni, pripraviti do samostojnosti in občutka kompetentnosti za izvajanje delovnih nalog. To bomo dosegli z izobraževanjem in usposabljanjem, ki sta pozitivna dejavnika za dvig motivacije za delo. Analiza odgovorov ankete pokaže, da je priložnosti za učenje v podjetju dovolj, zato bi v motivacijski shemi učenje novih spretnosti ali pridobitev novih znanj za samostojno izvajanje nalog nagrajila, in sicer tako, da več delovnih nalog kot je zaposleni sposoben opravljati samostojno, višje na stopnji napredovanja je.

Osnovna plača in vsa plačila, ki jih zaposleni trenutno prejemajo, se zaradi možnosti padca motivacije ne spreminjajo. Kot predlog posodobitve motivacijske sheme sem trenutni plači

dodala nagrade in bonuse za določene izboljšave, ki podjetju koristijo. Zaradi pogostih sprememb v pomembnosti motivacijskih dejavnikov v MSP (Lorincova in drugi, 2019) naj podjetje enkrat letno, ob poteku rednih letnih razgovorov, preveri, kateri so željeni motivacijski dejavniki zaposlenih. Predlagam, da to storijo v obliki kratkega vprašalnika, ki zagotavlja anonimnost. Zaposleni, ki po mnenju vodstva in sodelavcev najboljše, korektno in pravočasno opravljajo svoje delovne naloge ter tisti, ki izboljšajo določen način dela oz. naloge, podajo inovativen predlog za učinkovitejše opravljanje dela in ga implementirajo v proizvodnjo, so deležni dodatnega strokovnega izobraževanja in dobijo možnosti prevzeti vodenje določenih projektov. Zaposleni, ki se ne čutijo kompetentne za samostojno izvajanje nalog, dobijo mentorja znotraj podjetja. Mentor ob uspešno opravljenem delu dobi denarno ali drugo materialno nagrado oz. bonus, zaposleni, ki je uspešno pridobil novo znanje, pa po samostojnem opravljanju naloge napreduje. Zaposleni zaradi narave dela težko napredujejo na višjo pozicijo, možna je le vrsta napredovanja po znanju novih veščin za samostojno opravljanje nalog. Ko bo zaposleni osvojil več stvari, ga bo nadrejeni po potrebi lahko razporejali na več različnih nalog; tako bo delo učinkovitejše za celoten tim. Delovna mesta vodstvo razdeli na posamezne naloge, kar je v podjetju trenutno že urejeno. Zaposleni, ki ima znanja za opravljanje določene naloge, to znanje predaja zaposlenemu, ki tega znanja še nima. Po opravljeni analizi sem ugotovila, da si zaposleni želijo boljšega odnosa med zaposlenimi. Za dodaten dvig motivacije predlagam organizacijo teambuildinga po izboru zaposlenih. Takšni programi so primerni tudi za obveščanje zaposlenih o ciljih podjetja in o ciljih, ki jih ima nadrejeni za posamezno delovno mesto.

3.6 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Raziskavo sem izvajala v družinskem podjetju, zato bi zaradi sorodstvene vezi z vodstvom pri odgovarjanju na anketo lahko prišlo do pristranskosti odgovorov zaposlenih. Za nadaljnje raziskave bi tako priporočila temeljit intervju z vodstvom, da najprej ugotovimo, kateri so najbolj optimalni motivacijski dejavniki za konkretno podjetje, nato pa bi jih preverjali na zaposlenih. Preverila bi, kakšen je odziv vodstva na rezultate ankete, in na podlagi odziva ugotovila, kaj je vodstvo za izboljšanje motivacije zaposlenih pripravljeno storiti kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno. Preverila bi, kakšno motivacijo za delo ima vodstvo in kako to motivacijo zaznavajo zaposleni. Po raziskavi sem ugotovila, da je plača velik motivator za zaposlene, vendar zaradi omejenih sredstev to ni najbolj priporočljiv ukrep za dvig motivacije v MSP.

4 SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bil razumeti, kako motivirati zaposlene v MSP, in podjetju Lior d. o. o. predlagati načine motiviranja svojih zaposlenih; torej pripraviti predlog posodobitve motivacijske sheme. Tema je relevantna za MSP iz vseh panog in ne izključno za panogo obravnavanega podjetja. Pomembnost raziskovanja tega področja se kaže tudi v številu mikro in majhnih podjetij, ki v Sloveniji predstavljajo 99,82 % vseh podjetij (SURS, 2021). Najprej sem pregledala teorijo na izbranem področju in na podlagi teorije pripravila vprašalnik za zaposlene v podjetju. Analiza rezultatov vprašalnika je bila osnova za predlog posodobitve motivacijske sheme.

Najprej me je zanimalo, kateri notranji in zunanji dejavniki motivirajo zaposlene pri njihovem delu. Dejavnikov motivacije je veliko. Pri nagradah in kaznih gre za princip zunanjih motivacijskih spodbud; gre za nagrado ob dobro opravljenem delu in kazen ob slabo opravljenem ali neopravljenem delu (Gagné in Deci, 2005). Pozitivne spodbude so prav tako dejavnik, ki dvigne notranjo motivacijo zaposlenega. Če zaposleni zaznava veliko pozitivnih spodbud o svojih značilnostih dela, bo bolj zadovoljen in posledično bolj motiviran. Nasprotno pa negativne kritike ne vodijo k večji motivaciji (Liu in drugi, 2022). Hackman in Oldham (1975) sta razvila model značilnosti dela, ki je osredotočen na pomembnost oblikovanja delovnega mesta za doseganje visoke stopnje motivacije zaposlenega za delo. Opredeljujeta pet značilnosti dela (raznolikost, zaokroženost, pomen, samostojnost in povratne informacije z dela), ki določajo, kako motivacijsko je določeno delovno mesto (Taylor, 2015). Deci in Ryan (2008) navajata, da sta učenje in razvoj pomembna dejavnika pri spodbujanju motivacije zaposlenega. Samo ob občutku napredovanja in razvijanja se lahko zaposleni počuti motiviranega za svoje delo. Učenje in razvoj kompetenc in dodatno pridobljena znanja pozitivno vplivajo na uspešnost celega podjetja (Deci in Ryan, 2008). Priložnost za učenje je eden izmed najmočnejših motivacijskih dejavnikov za zaposlene v MSP. Ključno je, da omogočamo zaposlenim v MSP, da se lahko izobražujejo in tako napredujejo, sicer bodo izgubili motivacijo za delo (Kwiotkowska in Gębczyńska, 2022). Pri analizi odgovorov ugotovim, da je za zaposlene še vedno močen motivator plačilo ter druge denarne in materialne nagrade, dobre delovne razmere, upoštevanje predlogov in možnosti napredovanja. Trenutno zaposlene najbolj motivirajo dejavniki varno delo, dobre delovne razmere in upoštevanje predlogov. Nato me je zanimalo, kako urediti delovno mesto, da bo čim bolj zanimivo in da bo vzbudilo notranjo motivacijo za delo. Problem v MSP danes je, da se zaposlene večinoma motivira z denarnimi nagradami, kljub temu da veliko raziskav kaže, da takšno motiviranje zaposlenih ni najbolj učinkovito (Vlacsekova in Mura, 2017). Pomembno je delovno mesto oblikovati tako, da spodbudimo motivacijo za delo – to dosežemo z zmanjšanjem nezadovoljstva in dvigom potenciala zaposlenega in njegovega delovnega mesta na najvišjo možno raven. S tem omogočimo doseganje boljših delovnih rezultatov. Za zadovoljstvo zaposlenega je treba povezati tri dejavnike: (1) značilnosti dela, (2) individualne interese posameznika in (3) kulturo organizacije (sistem nagrajevanja). Tako bomo dosegli pozitivne izide na osebni in

profesionalni oz. službeni ravni (Liu in drugi, 2022). V MSP je, kot že omenjeno, pomembna formalizacija praks menedžmenta človeških virov, predvsem sistema nagrajevanja (Nyamubarwa in Chipunza, 2021). Ker imajo MSP omejena sredstva za nagrajevanje zaposlenih, avtorja Vlacsekova in Mura (2017) priporočata, da se osredotočijo na izboljšanje priložnosti za rast in razvoj ter na spodbujanje ustvarjalnosti pri delu, kar bo vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih. Motivacijska orodja oz. dejavniki motivacije, kot so nagrajevanje, priložnosti za rast in razvoj ter ustvarjalnost pri delu, imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v MSP. Od teh treh dejavnikov imajo največji vpliv priložnosti za rast in razvoj, ki predstavljajo ključen dejavnik za povečanje zadovoljstva zaposlenih v MSP (Vlacsekova in Mura, 2017). Ugotovili so, da se notranja motivacija dvigne, če ima zaposleni visoko stopnjo avtonomije pri opravljanju dela; zaradi večje samostojnosti pa čuti tudi večjo pripadnost podjetju (Liu in drugi, 2022). Na motiviranost zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Ti dejavniki se razlikujejo med seboj in vsak od njih zadovolji določeno potrebo zaposlenega. Ko so potrebe zaposlenega zadovoljene, vodijo do višjih ciljev; posledično zaposleni bolje opravljajo svoje delo, se izobražujejo in napredujejo v kariernem razvoju (Sandhu in drugi, 2017). V MSP, kjer pogosto ni formaliziranih HRM praks in je reševanje problema motiviranosti zelo personalizirano za posameznega zaposlenega, je treba dejavnike motivacije uskladiti s kulturo podjetja in formalizirati motivacijsko shemo (Pajo in drugi, 2010). V MSP moramo biti pozorni na spremembe v pomembnosti motivacijskih dejavnikov zaposlenih, saj se le-ti spreminjajo, lahko tudi iz leta v leto (Lorincova in drugi, 2019).

Na koncu sem podjetju predlagala ohranitev določenih načinov motivacije in vpeljavo nekaterih novih. Analiza trenutnega stanja v podjetju Lior d. o. o. pokaže, da podjetje nima izdelane motivacijske sheme. Da bi oblikovala predlog motivacijske sheme, sem morala ugotoviti, kateri dejavniki motivacije so tisti, ki bodo v podjetju dvignili motivacijo. Ker je za MSP značilno, da je učinek nagrade večji kot učinek kazni (Frangieh in Rusu, 2021), sem pri oblikovanju konkretne motivacijske sheme gradila na izboljšanju sistema nagrajevanja. To je pomembno, saj je spodbujanje pozitivnega vedenja bolj učinkovito kot kaznovanje negativnega vedenja. Vodstvo se redno trudi pohvaliti in izpostaviti dobro opravljeno delo, kar je dobra praksa, ki jo je treba ohraniti. Zanimalo me je, kakšno nagrado naj podjetje uvede v svojo motivacijsko shemo. Na podlagi analiziranih odgovorov sem v predlogu motivacijske sheme kot dejavnika motivacije predlagala več odgovornosti in bolj raznolike naloge. Prav tako je analiza rezultatov ankete pokazala, da bi se zaposleni bolj potrudili pri opravljanju dela, če bi nagrado dobil sodelavec; tako bodo nagrade sodelavcev spodbudile celoten tim k doseganju boljših rezultatov. To se sklada z Adamsovo teorijo pravičnosti, ki pravi, da delavci težijo k pravičnosti med sabo in ostalimi zaposlenimi (Goodman in Friedman, 1971).

Podjetje mora uvesti sistem obveščanja o ciljih podjetja in ciljih na posameznih delovnih mestih, saj več različnih avtorjev ugotavlja, da vključenost v delo in osredotočenost na cilje pozitivno vplivata na nastanek notranje motivacije za opravljanje dela (Aleksić, 2018). Podjetje mora zaposlenim redno podajati povratne informacije o napredovanju do cilja, saj

zaposleni ob pridobljenih povratnih informacijah o svojem delu zazna rezultate svojega dela, kar vpliva na notranjo motivacijo, zadovoljstvo pri delu in posledično delovno uspešnost (Hackman in Oldham, 1975). Med zaposlenimi je treba graditi na odnosih, saj so medsebojno zaupanje in odnosi v podjetju pomembni (Avbar, 2016). Uvesti je treba možnost napredovanja v podjetju. Zaposleni, ki po mnenju vodstva in sodelavcev najboljše, korektno in pravočasno opravljajo svoje delovne naloge ter tisti, ki izboljšajo določen način dela oz. naloge, podajo inovativen predlog za učinkovitejše opravljanje dela in ga implementirajo v proizvodnjo, so deležni dodatnega strokovnega izobraževanja in dobijo možnost prevzeti vodenje določenih projektov v prihodnje, ki predstavljajo izziv. Novo pridobljeno znanje, izobraževanja in napredovanje do nalog, ki predstavljajo izziv, vplivajo na nastanek notranje motivacije pri zaposlenih (Deci in Ryan, 2008). Zaposleni, ki se ne čutijo kompetentne za samostojno izvajanje nalog, dobijo mentorja znotraj podjetja. Mentor dobi ob uspešno opravljenem delu denarno ali drugo materialno nagrado oz. bonus, hkrati pa zaposleni, ki je uspešno pridobil novo znanje, po samostojno opravljeni nalogi napreduje. Zaposleni zaradi narave dela težko napredujejo na višjo pozicijo, možna je le vrsta napredovanja po znanju novih veščin za samostojno opravljanje nalog. Ko bo zaposleni osvojil več veščin, ga bo nadrejeni po potrebi lahko razporejal na več različnih nalog, posledično pa bo delo učinkovitejše za celoten tim.

Za nadaljne raziskovanje bi kot prvi korak priporočila temeljit intervju z vodstvom. Tako bi ugotovili, katere dejavnike motivacije je smiselno uvesti v podjetje, na podlagi tega oblikovali vprašalnik, na podlagi analize odgovorov pa pripravili motivacijsko shemo. Ugotovili smo, da plača sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela dodatno motivira zaposlene, zato predlagam, da se z vodstvom natančno preuči možnosti preoblikovanja fiksnega plačila. Novozaposlene bi takoj seznanila s tem konceptom. Že v osnovi bi lahko imeli zaposleni variabilni delež plače večji, da bi bili takoj bolj motivirani za osvajanje novih znanj. Menim, da obstaja možnost, da je zaradi sorodstvene vezi z vodstvom prišlo do pristranskosti nekaterih odgovorov, zato bi priporočila, da se raziskava izvede tako, da ostane tudi izvajalec ankete anonimen. Prav tako menim, da bi bilo za boljši predlog motivacijske sheme treba preučiti rezultate podobnih podjetij v isti industrijski panogi in jih primerjati.

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić, D. (2018). Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni: vpliv notranje motivacije na zanos. *Economic and Business Review*, 20(4), 1.
2. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
3. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.

4. Deci, E. L., Koestner, R. in Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of educational research*, 71(1), 1–27.
5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalomon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta.
6. Frangieh, M. in Rusu, D. (2021). The effect of the carrot and stick transactional leadership style in motivating employees in SMEs. *Revista de Management Comparat International*, 22(2), 242–252.
7. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
8. Goodman, P. S. in Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 271–288.
9. Hackman, J. R. In Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
10. Heneman, R. L., Tansky, J. W. in Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 11–26.
11. Kwiotkowska, A. in Gębczyńska, M. (2022). Job satisfaction and work characteristics combinations in Industry 4.0 environment – Insight from the Polish SMEs in the Post-Pandemic era. *Sustainability*, 14(20), 12978.
12. Lior d. o. o. (brez datuma). *Predstavitev*. <http://www.lior.si/PagesSI/LiorPredstavitevSI.html>
13. Liu, Y., Wang, S., Zhang, J. in Li, S. (2022). When and how job design influences work motivation: A self-determination theory approach. *Psychological Reports*, 125(3), 1573–1600.
14. Lorincová, S., Hitka, M., Bajžíková, Ľ. in Weberová, D. (2019). Are the motivational preferences of employees working in small enterprises in Slovakia changing in time?. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 6(4), 1618–1635.
15. Pajo, K., Coetzer, A. in Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281–301.
16. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 10(2), 136–154.
17. Sandhu, M. A., Iqbal, J., Ali, W. in Tufail, M. S. (2017). Effect of employee motivation on employee performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 85–100.
18. SURS. (2021). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/table/tableViewLayout2/>
19. Taylor, G. (2015). Hackman and Oldham's job characteristics model. *Teaching Business & Economics*, 19(2), 7.
20. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.

21. Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological inquiry*, 11(4), 312–318.
22. Vlacsekova, D. in Mura, L. (2017). Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 8(1), 111–130.
23. Zin, S. M., Ahmad, N., Ngah, N. E. B., Ismail, R. B., Ibrahim, N. B. in Abdullah, I. H. T. B. (2012). Motivation model for employee retention: Applicability to HRM practices in Malaysian SME sector. *Canadian Social Science*, 8(5), 8–12.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o motivaciji na delovnem mestu

Spoštovani,

sem Tanja Ažman in sem študentka dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za zaključno strokovno nalogo sem se odločila analizirati motivacijo na delovnem mestu v podjetju Lior d. o. o., zato sem pripravila vprašalnik za zaposlene. Zanimajo me predvsem dejavniki motivacije, torej kaj vas konkretno motivira pri delu.

Lepo vas prosim za iskrenost in poštenost pri odgovorih. Vprašalnik je anonimen, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen analize za pripravo zaključne strokovne naloge.

Vprašalniki bodo na voljo od petka, 2. 6., do petka, 9. 6. 2023. Škatla za zbiranje odgovorov je pripravljena pri glavnem vhodu.

Vsem zaposlenim v podjetju Lior se iskreno zahvaljujem za sodelovanje.

Tanja Ažman

1. Označite strinjanje z naslednjimi vprašanji o vašem delovnem mestu in delu v podjetju na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Sem neodločen/a | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|--|----------------------|----------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Poznam cilje podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poznam cilje na svojem delovnem mestu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S strani vodstva sem seznanjen/a z rezultati v povezavi s svojim delovnim mestom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S strani vodstva sem seznanjen/a s svojo uspešnostjo pri opravljanju svojih delovnih nalog in doseganju svojih ciljev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vem, kako moja uspešnost pripomore k doseganju ciljev podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Imam občutek, da je moje delo pomembno za podjetje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na svojem delovnem mestu imam dovolj priložnosti za učenje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Sem neodločen/a | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|----------------------|----------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Na svojem delovnem mestu si želim več priložnosti za učenje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naloge na mojem delovnem mestu so dovolj raznolike. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vem, kaj vodja pričakuje od mene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vem, zakaj so pomembne kakovostno in pravočasno opravljene naloge, ki jih imam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naloge, ki jih dobim, se vsebinsko povezujejo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljen/na sem z vsebino svojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Plača me motivira za kvalitetnejše in učinkovitejše opravljanje dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moja plača je primerna za delo, ki ga opravljam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Količina dela, ki jo prejemam, je primerna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da sem pravično plačan/a, glede na naloge in odgovornosti, ki jih imam na delovnem mestu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodstvo prepozna moj trud pri opravljanju delovnih nalog. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komunikacija v podjetju je primerna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pričakujem, da dobim nagrado za uspešno opravljeno delo, če je za podobno delo nagrado dobil sodelavec. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Ali se za katere naloge, ki so vam delegirane, ne čutite dovolj kompetentni, da bi jih lahko opravljali popolnoma samostojno?

- Da, včasih imam občutek, da nalog ne morem opraviti samostojno.
- Ne, vedno vse naloge opravim samostojno.

3. Ali imate v podjetju, kjer ste zaposleni, jasno izdelano motivacijsko shemo (tj. sistem nagrad, bonusov in morebitnih kazni)?

- Da.
- Ne.

4. Ali ob dobro opravljenem delu (korektno, pravočasno opravljeno delo, izboljššan način določenega dela oz. naloge, inovativen predlog za učinkovitejše opravljanje dela in implementacija tega predloga v proizvodnjo ipd.) pride do posledic, kot so nagrade?

- Da.
- Ne.
- Deloma.

Če je odgovor DA ali deloma, do katerih nagrad pride?

5. Ali ob slabo opravljenem delu (zamude, napake, neopravljeno delo ipd.) pride do posledic, kot so kazni?

- Da.
- Ne.
- Deloma.

Če je odgovor DA ali deloma, katere so te kazni?

6. V spodnji tabeli označite, kar velja za vas.

| Kateri od spodaj naštetih dejavnikov vam trenutno predstavljajo glavne dejavnike za motivacijo na vašem delovnem mestu? (Izberete lahko več odgovorov.) | Kateri od spodaj naštetih dejavnikov za vas predstavljajo najpomembnejše dejavnike motivacije (ne glede na trenutno stanje na vašem delovnem mestu)? (Izberete lahko več odgovorov.) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Denarne nagrade • Druge materialne nagrade • Plačilo • Delo nadrejenega • Delovni čas • Odnosi med zaposlenimi • Usposabljanje in izobraževanje • Možnost napredovanja • Upoštevanje vaših mnenj in predlogov • Dobre delovne razmere • Informiranost o dogodkih v podjetju • Samostojnost pri delu in svobodno razporejanje nalog • Varno delo • Dober vodja • Zanimivo delo • Raznoliko delo | <ul style="list-style-type: none"> • Denarne nagrade • Druge materialne nagrade • Plačilo • Delo nadrejenega • Delovni čas • Odnosi med zaposlenimi • Usposabljanje in izobraževanje • Možnost napredovanja • Upoštevanje vaših mnenj in predlogov • Dobre delovne razmere • Informiranost o dogodkih v podjetju • Samostojnost pri delu in svobodno razporejanje nalog • Varno delo • Dober vodja • Zanimivo delo • Raznoliko delo |

7. Kateri dejavnik vam najbolj zbijje motivacijo na delovnem mestu?

- Odnosi med zaposlenimi
- Nadrejeni ne prepozna mojega truda
- Rutinsko delo
- Ni možnosti napredovanja
- Delovni čas
- Usposobljenost kadra
- Drugo: _____

8. Katere od spodnjih posledic bi vas ob uspešno opravljenem delu (pravočasno in kakovostno opravljena naloga, za katero imate vsa potrebna znanja in veščine), najbolj motivirale za nadaljnje delo? (Izberete lahko več odgovorov.)

- Prej določena denarna nagrada.
- Priznanje s strani vodstva in seznanitev z rezultati opravljenega dela.

- Vodenje podobnega projekta v prihodnosti.
 - Dodeljena nova naloga za večjo raznolikost dela.
 - Drugo: _____
9. Zamislite si, da je vaš sodelavec prejšnji mesec za samostojno rešitev neke težave prejel priznanje in določen bonus. Ali bi se v prihodnje sami potrudili samostojno rešiti kakšno težavo?

- Da.
- Ne.

10. Ali bi vas plača, ki je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela (dodatek za vnaprej dogovorjeno delovno uspešnost) motivirala za bolj kakovostno opravljeno delo oz. več dela?

- Da.
- Ne.

11. Izpostavite, kaj pri delu v podjetju Lior d. o. o. vam je najbolj všeč?

12. Spol. Prosim ustrezno označite:

- Moški
- Ženski

13. Starostna skupina. Prosim ustrezno označite:

- Do 25 let
- Od 26 do 35 let
- Od 36 do 45 let
- Od 46 do 55 let
- Nad 56 let

Priloga 2: Analiza ankete o motivaciji na delovnem mestu

| Q1 | Označite strinjanje z naslednjimi vprašanji o vašem delovnem mestu in delu v podjetju na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). | | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|-----------|-----------|
| | Podvprašanja | Odgovori | | | | | Skupaj | Povprečje |
| | | (1) Sploh se ne strinjam | (2) Se ne strinjam | (3) Sem neodločen/a | (4) Se strinjam | (5) Popolnoma se strinjam | | |
| Q1a | Poznam cilje na svojem delovnem mestu. | 1 (11,11 %) | 2 (22,22 %) | 4 (44,44 %) | 2 (22,22 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 2,78 |
| Q1b | S strani vodstva sem seznanjen/a z rezultati v povezavi z mojim delovnim mestom. | 2 (22,22 %) | 5 (55,56 %) | 2 (22,22 %) | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 2,00 |
| Q1c | S strani vodstva sem seznanjen/a s svojo uspešnostjo pri opravljanju svojih delovnih nalog in doseganju svojih ciljev. | 0 (0,00 %) | 6 (66,67 %) | 2 (22,22 %) | 1 (11,11 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 2,44 |
| Q1d | Vem, kako moja uspešnost pripomore k doseganju ciljev podjetja. | 0 (0,00 %) | 3 (33,33 %) | 3 (33,33 %) | 2 (22,22 %) | 1 (11,11 %) | 9 (100 %) | 3,11 |
| Q1e | Imam občutek, da je moje delo pomembno za podjetje. | 0 (0,00 %) | 1 (11,11 %) | 2 (22,22 %) | 5 (55,56 %) | 1 (11,11 %) | 9 (100 %) | 3,44 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------|
| Q1f | Na svojem delovnem mestu imam dovolj priložnosti za učenje. | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 1 (11,11 %) | 6 (66,67 %) | 2 (22,22 %) | 9 (100 %) | 4,11 |
| Q1g | Na svojem delovnem mestu si želim več priložnosti za učenje. | 1 (11,11 %) | 4 (44,44 %) | 3 (33,33 %) | 1 (11,11 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 2,44 |
| Q1h | Naloge na mojem delovnem mestu so dovolj raznolike. | 1 (11,11 %) | 1 (11,11 %) | 2 (22,22 %) | 4 (44,44 %) | 1 (11,11 %) | 9 (100 %) | 2,33 |
| Q1i | Vem, kaj vodja pričakuje od mene. | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 4 (44,44 %) | 5 (55,56 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 3,56 |
| Q1j | Vem, zakaj so pomembne kakovostno in pravočasno opravljene naloge, ki jih imam. | 0 (0,00 %) | 1 (11,11 %) | 1 (11,11 %) | 4 (44,44 %) | 3 (33,33 %) | 9 (100 %) | 4,00 |
| Q1k | Naloge, ki jih dobim, se vsebinsko povezujejo. | 0 (0,00 %) | 2 (22,22 %) | 2 (22,22 %) | 5 (55,56 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 3,33 |
| Q1l | Zadovoljen/na sem z vsebino svojega dela. | 1 (11,11 %) | 0 (0,00 %) | 5 (55,56 %) | 2 (22,22 %) | 1 (11,11 %) | 9 (100 %) | 3,22 |
| Q1m | Plača me motivira za kvalitetnejše in učinkovitejše opravljanje dela. | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 4 (44,44 %) | 2 (22,22 %) | 3 (33,33 %) | 9 (100 %) | 3,89 |
| Q1n | Moja plača je primerna za delo, ki ga opravljam. | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 2 (22,22 %) | 2 (22,22 %) | 5 (55,56 %) | 9 (100 %) | 4,33 |
| Q1o | Količina dela, ki jo prejemam, je primerna. | 0 (0,00 %) | 1 (11,11 %) | 1 (11,11 %) | 5 (55,56 %) | 2 (22,22 %) | 9 (100 %) | 3,89 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------|
| Q1p | Menim, da sem pravično plačan/a, glede na naloge in odgovornosti, ki jih imam na delovnem mestu. | 0 (0,00 %) | 3 (33,33 %) | 5 (55,56 %) | 1 (11,11 %) | 0 (0,00 %) | 9 (100 %) | 2,78 |
| Q1r | Vodstvo prepozna moj trud pri opravljanju delovnih nalog. | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 2 (22,22 %) | 5 (55,56 %) | 2 (22,22 %) | 9 (100 %) | 4,00 |
| Q1s | Komunikacija v podjetju je primerna. | 0 (0,00 %) | 2 (22,22 %) | 3 (33,33 %) | 3 (33,33 %) | 1 (11,11 %) | 9 (100 %) | 3,33 |
| Q1t | Pričakujem, da dobim nagrado za uspešno opravljeno delo, če je za podobno delo nagrado dobil sodelavec. | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 0 (0,00 %) | 1 (11,11 %) | 8 (88,89 %) | 9 (100 %) | 4,89 |

| | | | |
|-----------|--|-----------|----------|
| Q2 | Ali se za katere naloge, ki so vam delegirane, ne čutite dovolj kompetentni, da bi jih lahko opravljali popolnoma samostojno? | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | 1 (Da, včasih imam občutek, da nalog ne morem opraviti samostojno.) | 4 | 44,44 % |
| | 2 (Ne, vedno samostojno opravim vse naloge.) | 5 | 55,56 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

| | |
|-----------|------|
| Povprečje | 1,56 |
|-----------|------|

| | | | |
|-----------|--|-----------|----------|
| Q3 | Ali imate v podjetju, kjer ste zaposleni, jasno izdelano motivacijsko shemo (tj. sistem nagrad, bonusov in morebitnih kazni)? | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | 1 (Da) | 0 | 0,00 % |
| | 2 (Ne) | 9 | 100 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

| | |
|-----------|---|
| Povprečje | 2 |
|-----------|---|

| | | | |
|-----------|---|-----------|----------|
| Q4 | Ali ob dobro opravljenem delu (korektno, pravočasno opravljeno delo, izboljšan način določenega dela oz. naloge, inovativen predlog za učinkovitejše opravljanje dela in implementacija tega predloga v proizvodnjo ipd.) pride do posledic, kot so nagrade? | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| Q4a | 1 (Da) | 3 | 33,33 % |
| Q4b | 2 (Ne) | 3 | 33,33 % |
| Q4c | 3 (Deloma) | 3 | 33,33 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

| | | | |
|-----------|--|-----------|----------|
| Q5 | Ali ob slabo opravljenem delu (zamude, napake, neopravljeno delo ipd.) pride do posledic, kot so kazni? | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| Q5a | 1 (Da) | 0 | 0,00 % |
| Q5b | 2 (Ne) | 7 | 77,78 % |
| Q5c | 3 (Deloma) | 2 | 22,22 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

| | |
|-----------|------|
| Povprečje | 2,22 |
|-----------|------|

| | | | |
|-----------|---|-----------|----------|
| Q6 | V spodnji tabeli označite, kar velja za vas. | | |
| | Podvprašanja | | |
| Q6a | Kateri od spodaj naštetih dejavnikov vam trenutno predstavljajo glavne dejavnike za motivacijo na vašem delovnem mestu? (Izberete lahko več odgovorov.) | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| a | Denarne nagrade | 0 | 0,00 % |
| b | Druge materialne nagrade | 0 | 0,00 % |
| c | Plačilo | 2 | 22,22 % |
| d | Delo nadrejenega | 1 | 11,11 % |
| e | Delovni čas | 5 | 55,56 % |
| f | Odnosi med zaposlenimi | 1 | 11,11 % |
| g | Usposabljanje in izobraževanje | 5 | 55,56 % |
| h | Možnost napredovanja | 6 | 66,67 % |
| i | Upoštevanje vaših mnenj in predlogov | 7 | 77,78 % |
| j | Dobre delovne razmere | 7 | 77,78 % |
| k | Informiranost o dogodkih v podjetju | 0 | 0,00 % |
| l | Samostojnost pri delu in svobodno razporejanje nalog | 2 | 22,22 % |
| m | Varno delo | 7 | 77,78 % |
| n | Dober vodja | 5 | 55,56 % |
| o | Zanimivo delo | 5 | 55,56 % |
| p | Raznoliko delo | 2 | 22,22 % |
| Q6b | Kateri od spodaj naštetih dejavnikov za vas predstavljajo najpomembnejše dejavnike motivacije (ne glede na trenutno stanje na vašem delovnem mestu)? (Izberete lahko več odgovorov.) | | |

| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
|---|--|-----------|----------|
| a | Denarne nagrade | 2 | 22,22 % |
| b | Druge materialne nagrade | 5 | 55,56 % |
| c | Plačilo | 3 | 33,33 % |
| d | Delo nadrejenega | 0 | 0,00 % |
| e | Delovni čas | 5 | 55,56 % |
| f | Odnosi med zaposlenimi | 0 | 0,00 % |
| g | Usposabljanje in izobraževanje | 6 | 66,67 % |
| h | Možnost napredovanja | 5 | 55,56 % |
| i | Upoštevanje vaših mnenj in predlogov | 4 | 44,44 % |
| j | Dobre delovne razmere | 7 | 77,78 % |
| k | Informiranost o dogodkih v podjetju | 3 | 33,33 % |
| l | Samostojnost pri delu in svobodno razporejanje nalog | 4 | 44,44 % |
| m | Varno delo | 0 | 0,00 % |
| n | Dober vodja | 0 | 0,00 % |
| o | Zanimivo delo | 0 | 0,00 % |
| p | Raznoliko delo | 0 | 0,00 % |

| Q7 Kateri dejavnik vam najbolj zbije motivacijo na delovnem mestu? | | | |
|---|------------------------------------|-----------|----------|
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| Q7a | Odnosi med zaposlenimi | 5 | 55,56 % |
| Q7b | Nadrejeni ne prepozna mojega truda | 2 | 22,22 % |
| Q7c | Rutinsko delo | 0 | 0,00 % |
| Q7d | Ni možnosti napredovanja | 3 | 33,33 % |
| Q7e | Delovni čas | 0 | 0,00 % |
| Q7f | Usposobljenost kadra | 0 | 0,00 % |
| Q7g | Drugo | 1 | 11,11 % |

| Q7g Drugo: | | | |
|-------------------|----------|-----------|----------|
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | Sestanki | 1 | 100 % |
| | Skupaj | 1 | 100 % |

| | | | |
|-----------|---|-----------|----------|
| Q8 | Katere od spodnjih posledic bi vas ob uspešno opravljenem delu (pravočasno in kakovostno opravljena naloga, za katero imate vsa potrebna znanja in veščine), najbolj motivirale za nadaljnje delo? (Izberete lahko več odgovorov.) | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| Q8a | Prej določena denarna nagrada. | 5 | 55,56 % |
| Q8b | Priznanje s strani vodstva in seznanitev z rezultati opravljenega dela. | 2 | 22,22 % |
| Q8c | Vodenje podobnega projekta v prihodnosti. | 3 | 33,33 % |
| Q8d | Dodeljena nova naloga za večjo raznolikost dela. | 3 | 33,33 % |
| Q8e | Drugo | 0 | 0,00 % |

| | | | |
|-----------|--|-----------|----------|
| Q9 | Zamislite si, da je vaš sodelavec prejšnji mesec za samostojno rešitev neke težave prejel priznanje in določen bonus. Ali bi se v prihodnje sami potrudili samostojno rešiti kakšno težavo? | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | 1 (Da) | 9 | 100 % |
| | 2 (Ne) | 0 | 0,00 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

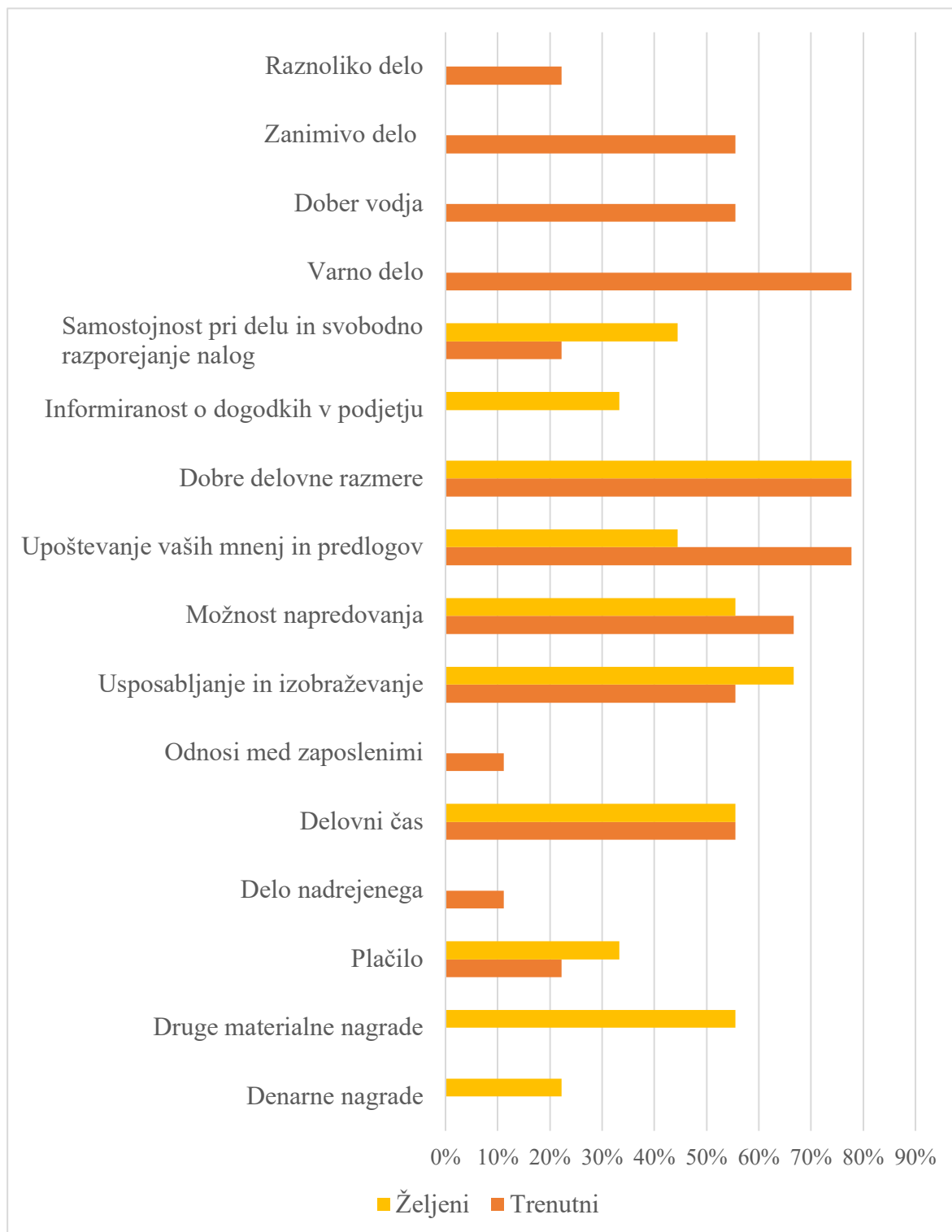
| | |
|-----------|---|
| Povprečje | 1 |
|-----------|---|

| | | | |
|------------|--|-----------|----------|
| Q10 | Ali bi vas plača, ki je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela (dodatek za vnaprej dogovorjeno delovno uspešnost) motivirala za bolj kakovostno opravljeno delo oz. več dela? | | |
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | 1 (Da) | 5 | 55,56 % |
| | 2 (Ne) | 4 | 44,44 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

| Q11 | Izpostavite kaj pri delu v podjetju Lior d. o. o. vam je najbolj všeč? | | |
|------------|---|-----------|----------|
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | Spodbude nadrejenih | 1 | 11,11 % |
| | Redno plačilo | 3 | 33,33 % |
| | Delovni čas | 3 | 33,33 % |
| | Urejeno delovno okolje | 2 | 22,22 % |
| | | 9 | 100 % |

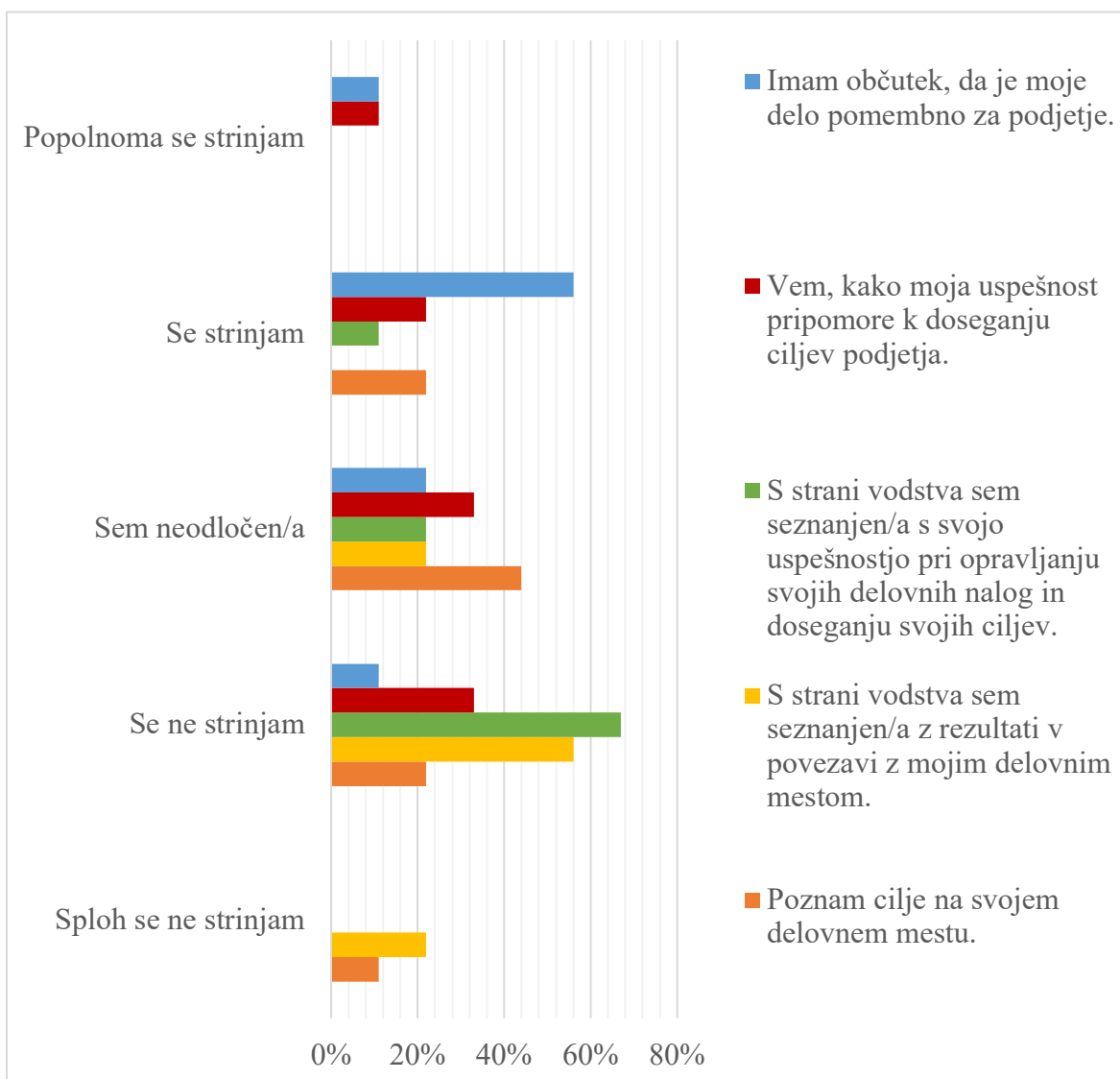
| Q12 | Spol. Prosim ustrezno označite: | | |
|------------|--|-----------|----------|
| | Odgovori | Frekvenca | Odstotek |
| | 1 (Moški) | 8 | 88,89 % |
| | 2 (Ženski) | 1 | 11,11 % |
| | Skupaj | 9 | 100 % |

Priloga 3: Trenutni in željeni dejavniki motivacije



Vir: Lastna izdelava

Priloga 4: Poznavanje ciljev in doživljanje pomembnosti



Vir: Lastna izdelava