

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU ZALOŽBE
VERLAG DASHÖFER

Ljubljana, oktober 2023

BARBARA BLATNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Blatnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih na primeru založbe Verlag Dashöfer, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

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 ravnal/-a 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Opredelitev motivacije	2
1.2 Vrste motivacije	3
1.3 Teorije motiviranja	3
1.3.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	4
1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	5
1.3.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	6
1.3.4 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	6
1.4 Dejavniki motivacije	6
1.4.1 Materialni dejavniki.....	6
1.4.2 Nematerialni dejavniki.....	7
1.5 Nagrajevanje zaposlenih	8
1.6 Vloga vodenja pri motiviranju zaposlenih	8
2 ANALIZA MOTIVACIJE V ZALOŽBI VERLAG DASHÖFER	10
2.1 Predstavitev založbe Verlag Dashöfer	10
2.2 Raziskava motivacije zaposlenih v podjetju Verlag Dashöfer	11
2.2.1 Izvedba raziskave.....	11
2.3 Predstavitev in razlaga rezultatov raziskave	12
2.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene	12
2.3.1.1 Analiza vzorca.....	12
2.3.1.2 Analiza vprašanj	14
2.3.2 Analiza anketnega vprašalnika za vodjo marketinga in direktorico	18
2.4 Analiza predpostavk	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza vprašanj o motivaciji s strani nadrejenih	18
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog.....	3
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu.....	4
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija	5
Slika 4: Starost anketiranih zaposlenih.....	13
Slika 5: Najvišja dosežena stopnja izobrazbe zaposlenih.....	13
Slika 6: Delovna doba zaposlenih v podjetju.....	14
Slika 7: Pogostost motiviranja pri delu.....	14
Slika 8: Stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	15
Slika 9: Motivacijski dejavniki, ki zaposlene motivirajo	15
Slika 10: Strinjanje s trditvami o motivaciji	16
Slika 11: Načini za povečanje motivacije.....	17
Slika 12: Metode motiviranja, ki jih uporabljajo v podjetju.....	19
Slika 13: Mnenje nadrejenih o dovoljšni informiranosti zaposlenih o ciljnih podjetja in kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev	20

UVOD

Motivacija je ključnega pomena za uspešno delovanje vsakega podjetja. Ima širok vpliv na različne vidike delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih ter pomembno prispeva k ustvarjalnosti, produktivnosti, angažiranosti in kakovosti dela. Motivirani zaposleni so bolj predani in vložijo več truda v svoje delo, kar vodi v večjo produktivnost in boljše rezultate. Pripravljeni so sprejemati odgovornosti, se spopadati z izzivi ter iskati inovativne rešitve. Visoka stopnja motivacije zmanjšuje tudi fluktuacijo zaposlenih. Ko so zaposleni zadovoljni in motivirani, se manj verjetno odločijo za iskanje novih delovnih priložnosti, kar lahko pozitivno vpliva na ugled podjetja in privabljanje novih kandidatov za zaposlitev. Ravno zaradi tega je pomembno, da se podjetja zavedajo potreb in želja zaposlenih v podjetju, da jih lahko na primeren način motivirajo in nagradijo za njihovo delo.

Namen moje zaključne strokovne naloge je raziskava koncepta motivacije, vključno s preučevanjem motivacijskih teorij, ključnih motivacijskih dejavnikov in drugih dejavnikov, ki imajo vpliv na motivacijo. S pomočjo teoretičnega dela bo praktični del vključeval analizo motivacije na primeru založbe Verlag Dashöfer, saj le-ta predstavlja dober primer prakse, kjer je prisotno dobro delovno okolje in motivacija.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je poglobljeno proučiti motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju ter vzpostaviti povezavo med teorijo in prakso. Bolj natančno želim razumeti raven motivacije zaposlenih, ugotoviti ključne dejavnike, ki jih motivirajo, proučiti njihovo zadovoljstvo z motivacijo v podjetju ter pridobiti vpogled v njihovo splošno motivacijsko stanje.

Prvo poglavje bo v celoti namenjeno teoriji, kjer bom predstavila teorijo motivacije. V tem poglavju se bom osredotočila njeni opredelitvi, se osredotočila na njene vrste, teorije in motivacijske dejavnike, ki vplivajo na motivacijo posameznikov. Obravnavala bom tudi specifične teme, kot je nagrajevanje zaposlenih ter preučila pomen in vlogo vodenja pri motiviranju zaposlenih, pri čemer bom raziskala, kako lahko vodstvo vpliva na motivacijo zaposlenih ter prispeva k doseganju organizacijskih ciljev.

V drugem poglavju se bom posvetila praktičnemu delu in predstavitvi založbe Verlag Dashöfer. Najprej bom preučila njeno zgodovino in dejavnost, nato pa bo sledila predstavitev raziskave, ki jo bom v podjetju izvedla z namenom, da preučim motivacijo njihovih zaposlenih, pri čemer bom pripravila anketo namenjeno zaposlenim ter anketo namenjeno vodji marketinga in direktorici. Namen je, da preučim motivacijo tako iz strani zaposlenih kot iz strani vodstva. Po predstavitvi raziskave bo sledila analiza predpostavk, ki sem si jih postavila pred izvedbo raziskave.

V zaključni strokovni nalogi bom tako preučila **5 predpostavk**, ki jih bom opredelila na podlagi pridobljenih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika:

P1: Zaposleni so zadovoljni s trenutno motivacijo v založbi Verlag Dashöfer, s čimer se strinjajo tudi nadrejeni.

P2: Zaposlene v založbi Verlag Dashöfer bolj motivirajo nematerialni dejavniki.

P3: V založbi so dobri medsebojni odnosi, kar pripomore k njihovi motivaciji.

P4: Motivacijski dejavniki so v založbi prilagojeni vsakemu posamezniku.

P5: Zaposleni se poistovetijo s cilji podjetja in menijo, da ima njihovo delo zelo pomemben prispevek v podjetju.

1 MOTIVACIJA

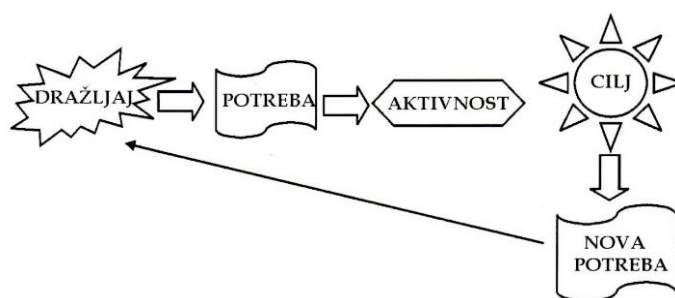
1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija predstavlja eno izmed štirih ključnih funkcij, ki jih sodobni vidiki podarjajo v procesu managementa. Poleg motiviranja so ključne funkcije še planiranje, organiziranje in vodenje. Izmed teh funkcij, vodenje še posebej izstopa kot managerska funkcija, ki vključuje tudi uporabo vplivov za spodbujanje zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev. Zato lahko trdimo, da je motivacija zaposlenih del managerske funkcije vodenja. Pri motivaciji zaposlenih ključno vlogo namreč igra vrhnji management, saj je odgovoren za oblikovanje vodilnih načel, organizacijske politike, vizije ter spodbujanje zaposlenih skozi celoten proces vodenja in razvoja (Dimovski in drugi, 2014).

Pri preučevanju literature naletimo na širok spekter definicij motivacije, kar je posledica tega, da jo je skozi desetletja preučevalo in opredeljevalo že veliko avtorjev. Daft in Marcic (2001) motivacijo opredeljujeta kot dejavnike, ki izvirajo tako iz notranjosti kot tudi iz zunanosti in s tem spodbujajo strast, ambicijo, motiv in odločnost za dejanja, ter na ta način vplivajo na uspešnost in sposobnost doseganja organizacijskih ciljev. Podobno sta motivacijo opredelila tudi Dimovski in Penger, ki jo prav tako opredeljujeta kot sile, ki sprožijo navdušenje nad nečim, kar prispeva k vztrajnosti (Dimovski in drugi, 2014). Uhan (v Penger, 2020) jo opredeljuje kot proces, s katerim se spodbuja želje in motive, ki izvirajo iz človekove notranjosti in njegovega okolja, kot odziv na njegove potrebe.

Nastanek in potek motivacije lahko predstavimo s krožnim procesom, saj motivacija predstavlja ponavljajoč proces, ponazorjen na sliki 1: vidimo, da pojav dražljaja v okolju v posamezniku vzbudi potrebo. Pri tem je odvisno, kolikšna je moč dražljaja. V primeru, da je ta dovolj močan, bo posameznik pričel z dejavnostjo, s katero bo dosegel cilj in zadovoljil nastalo potrebo. Po zadovoljitvi pa se pojavijo novi dražljaji in tako se na novo prične krožni proces (Černetič, 2007).

Slika 1: Motivacijski krog



Vir: Černetič (2007).

1.2 Vrste motivacije

V okviru motivacije poznamo dve vrsti, in sicer notranjo ter zunanjo. Notranjo motivacijo je Herzberg opredelil kot tisto, ki izvira iz samega opravljanja dela. Pojavi se, ko posamezniki doživljajo svoje delo kot zanimivo, izzivalno in smiselno ter ko jim omogoča prevzem odgovornosti, samostojnost in svobodo pri izvajanju nalog. Poleg tega notranja motivacija vključuje tudi možnost razvoja lastnih veščin in kompetenc ter priložnosti za napredovanje in osebno rast. (Armstrong, 2007). Govorimo torej o vrsti motivacije, pri kateri je vedenje osebe motivirano z notranjo željo, da izvaja dejanje ali doseže cilj zaradi lastnega interesa. Izvira iz občutkov zadovoljstva, dosežkov in zaključka, ne pa iz zunanjih spodbud, pritiskov, rokov itd. (McKinney, 2021).

Zunanjo motivacijo lahko opišemo kot vse, kar se izvaja za spodbujanje motivacije posameznikov. To zajema različne spodbude, kot so materialne nagrade, denimo povišanja plače, priznanja, komplimenti ali napredovanja, vendar tudi negativne sankcije, kot so disciplinske ukrepe, zmanjšanje plače ali kritiko. (Armstrong, 2007). Zunanja motivacija torej izhaja iz tega, da ljudje svoje vedenje pogosto ponavljajo, če jim za to vedenje ponujamo pozitivno nagrajevanje. Vendar mora biti nagrada za takšno vedenje močna in trajna, da se poveča verjetnost, da bomo to vedenje ponavljali (McKinney, 2021).

1.3 Teorije motiviranja

Enotna teorija, s katero bi bili pojasnjeni vsi koncepti posameznikove motivacije, še ni opredeljena. Poznamo številne teoretične razlage, s katerimi lahko razvijemo razne pristope in tehnike, s pomočjo katerih lahko krepimo motivacijo posameznikov (Kohont in drugi, 2021).

Vsebinske teorije izpostavljajo potrebe, ki delujejo kot gonilo za motivacijo posameznikov. Te teorije razlagajo, kaj je motivacija in kaj povzroča motivacijo pri ljudeh. V skladu z vsebinsko teorijo je pomembno, da managerji razumejo potrebe svojih zaposlenih, saj jim to omogoča, da jih podpirajo pri izpolnjevanju teh potreb in jih spodbujajo, da usmerjajo svojo energijo in prednostne naloge k doseganju organizacijskih ciljev (Penger, 2020). Med

ključne sodijo Maslowova teorija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb (Dimovski in drugi, 2014).

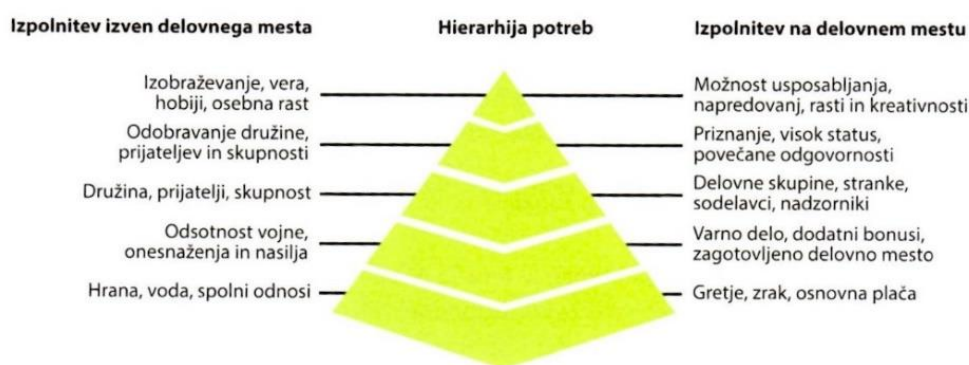
Procesne teorije se osredotočajo na razumevanje, kako zaposleni izbirajo svoja dejanja in strategije za zadovoljitev svojih potreb, ter preučujejo, kateri odločitveni procesi so bili učinkoviti. V središču teh teorij se pojavi vprašanje, kako spodbuditi motivacijo posameznikov (Penger, 2020). Te teorije opredeljujejo psihološke procese, ki vplivajo na motivacijo. Z njihovo pomočjo lahko lažje razumemo, kako motivirati vedenje (Kohont in drugi, 2021). Med ključne sodijo Vroomova teorija pričakovanj, Skinnerjeva teorija okrepitve in Adamsova teorija enakosti (Dimovski in drugi, 2014).

1.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslowova motivacijska teorija spada med najbolj prepoznavne teorije, ki se osredotoča na hierarhijo človekovih potreb; pri njej se oseba s svojimi motivi in dejavnostmi pomika višje po piramidi in skuša zadovoljiti naslednjo, višjo raven potreb, ko je nižja že izpolnjena (Dimovski in drugi, 2014).

Kot je razvidno iz slike 2, je Maslow potrebe hierarhično razdelil na pet ravni. Na najvišjo raven je postavil potrebo po samouresničevanju. Sledijo ji potrebe po spoštovanju, socialne potrebe, potrebe po varnosti in na dnu fiziološke potrebe (Černetič, 2007). Posameznik najprej zadovoljuje osnovne fiziološke potrebe. Ko te potrebe postanejo izpolnjene, začne čutiti potrebo po varnosti, nato po socialnih stikih, potrebi po spoštovanju ter končno potrebi po samouresničevanju. Vloga managerja je oceniti, na kateri ravni te piramide se nahaja določen zaposleni in razumeti, kaj ga motivira. Maslowova piramida potreb je prikazana na sliki 2 (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Dimovski in drugi (2014).

Temeljna ideja Maslowove motivacijske teorije je, da so posamezniki motivirani s hierarhično porazdeljenimi, enakimi osnovnimi potrebami. V okviru te teorije pa se je pred časom pojavil članek, v katerem so avtorji članka ugotovili, da piramide hierarhije potreb ni

narisal Maslow, temveč je ta koncept uveljavi McGregor, ki je s prenosom Maslowove teorije potreb v management napačno navedel izvirno teorijo (Kohont in drugi, 2021).

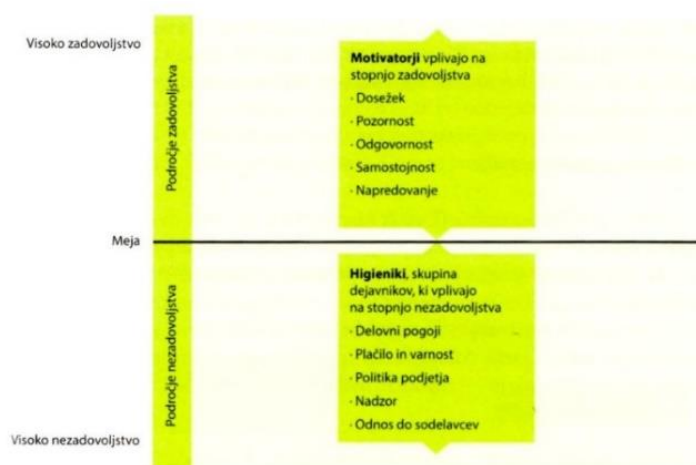
1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je ugotovil, da na motivacijo in zadovoljstvo vplivata dve skupini. Eno skupino predstavljajo higieniki. Ti vplivajo na raven nezadovoljstva na delovnem položaju. Če so ti dejavniki slabi, lahko delo privede do občutka nezadovoljstva. Nasprotno pa dobri higienični dejavniki ne prispevajo k povečanju zadovoljstva, ampak zgolj odpravljajo obstoječe nezadovoljstvo (Dimovski in drugi, 2014). Ta skupina vključuje dejavnike, povezane z denarjem, položajem, organizacijo, varnostjo zaposlitve, nadzorom nad delom, politiko podjetja, medosebnimi odnosi in delovnimi pogoji. To so zunanji dejavniki, ki nimajo motivacijskega učinka na posameznika (Černetič, 2007).

Drugo skupino predstavljajo motivatorji – dejavniki, ki izhajajo neposredno iz dela. Če so ti izpolnjeni, vodijo v zadovoljstvo, v primeru neizpolnjenosti pa ne vodijo v nezadovoljstvo. To so dejavniki, ki ljudi neposredno spodbujajo za delo oziroma povečujejo njihovo motivacijo. Ti dejavniki vključujejo dosežke pri delu, privlačnost dela, dosežke v službi, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje, osebno rast, občutek zadovoljstva pri delu (Černetič, 2007). Kadar so motivacijski dejavniki prisotni, delavci izkazujejo visoko raven motivacije in zadovoljstva, medtem ko v njihovi odsotnosti postanejo do dela neopredeljeni (Dimovski in drugi, 2014).

V prvi fazi je naloga managerjev uporabiti higienike za odpravljanje nezadovoljstva, medtem ko v drugi fazi izkoristijo motivatorje za dosego visoke ravni motivacije med zaposlenimi (Dimovski in drugi, 2014). Herzbergovo dvofaktorsko teorijo prikazuje slika 3.

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Dimovski in drugi (2014)

1.3.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj se posveča proces, v katerem zaposleni razmišljajo o tem, kako bodo dosegli svoje nagrade. Temelji na ideji, da je motivacija posameznika odvisna od njegovih pričakovanj glede lastnih sposobnosti pri izvajanju naloge in doseganja želenih nagrad. Teorija pričakovanj predpostavlja, da obstaja povezava med trdom posameznika, njegovimi dosežki in željo po dosežkih v smislu dobrih rezultatov. Postavlja se vprašanje, ali bo trud, ki ga posameznik vloži v svoje delo, prinesel želene rezultate. Za krepitev tega pričakovanja pa je potrebno, da ima posameznik ustrezne kompetence, izkušnje, pripomočke, orodja ter možnosti, da se lahko izkaže. Drugo vprašanje pa se nanaša na to, ali bodo dobri dosežki privedli do želenih rezultatov. Če posameznik pričakuje, da bo njegov uspeh prinesel želene nagrade, bo to motiviralo njegovo vedenje (Dimovski in drugi, 2014).

1.3.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija se osredotoča na vzpostavljanje povezave med vedenjem in posledicami ter trdi, da je mogoče spremeniti vedenje z uporabo nagrade ali kazni. Obstaja več načinov, kako lahko okrepimo vedenje. Pozitivna okrepitev je tehnika, ki se uporablja za spodbujanje rednega izvajanja želenega vedenja. Kaznovanje pa predstavlja pristop, ki se uporablja za preprečevanje neželenega vedenja z uporabo neprijetnih posledic. Ugašanje se pojavi, kadar se ne uporabi ne nagrada ne kazen. Posamezno vedenje pa lahko enostavno prezremo (Dimovski in drugi, 2014).

1.4 Dejavniki motivacije

Na motivacijo vplivajo trije različni dejavniki. Prvi dejavnik so individualne razlike, ki predstavljajo osebne značilnosti, kot so potrebe, stališča, vrednote in interese. Nekateri ljudje se morda bolj motivirajo z denarjem, medtem ko je za druge varnost ali izzivalno delo bolj privlačno. Drugi dejavnik je povezan z značilnostmi dela, ki definirajo, omejujejo in postavljajo izzive. Te vključujejo potrebo po različnih kompetencah, določajo, kateri zaposleni lahko izvajajo naloge od začetka do konca, vplivajo na ključne lastnosti dela, stopnjo samostojnosti pri izvajanju nalog ter določajo obliko in obseg povratnih informacij, ki jih prejmejo zaposleni v zvezi z njihovo uspešnostjo. Tretji dejavnik obsega organizacijsko prakso, ki vključuje smernice, splošno politiko, managersko delovanje ter sistem nagrajevanja (Černetič, 2007).

1.4.1 Materialni dejavniki

Glavni razlog, zakaj denar velja za motivacijski dejavnik za večino zaposlenih, je povezan z dejstvom, da denar neposredno ali posredno prispeva k zadovoljevanju številnih potreb. Denar omogoča izpolnjevanje osnovnih potreb, kot so preživetje in varnost, ter lahko vpliva tudi na potrebe po samospoštovanju in družbenem statusu. Plača je zagotovo pomemben

dejavniki pri odločitvah ljudi glede zaposlitve oziroma na splošno o tem, ali bodo še ostali v podjetju (Armstrong, 2007). Sistem plač in nagrajevanja ima vpliv na delavčevo uspešnost na več načinov. Višina in struktura plače vplivata na privlačnost delodajalca ter njegovo konkurenčnost na trgu dela. To je še posebej ključno pri privabljanju najbolj talentiranih delavcev, še posebej med mladimi in visoko izobraženimi kadri, ki pogosto dajejo velik pomen plači pri izbiri delodajalca (Zupan, 2002).

Je pa v učinkovitost denarja kot motivacijskega dejavnika dvomil Frederic Herzberg. Herzberg (v Armstrong, 2007) je namreč poudarjal, da čeprav lahko pomankanje denarja povzroči nezadovoljstvo, le-ta sam po sebi ne prinaša trajnega zadovoljstva. To zlasti velja za ljudi s fiksnimi plačami ali plačilnimi stopnjami, ki nimajo neposredne koristi od sistema spodbud. Ob povišanju se lahko počutijo dobro, vendar lahko ta občutek hitro izgine. Pri tem pa je potrebno opozoriti na to, da smo ljudje različni in imamo različne potrebe ter da Herzbergova dvofaktorska teorija ni bila potrjena.

Tudi Kohn je menil, da finančne spodbude ne predstavljajo učinkovitega načina za motivacijo ljudi, saj trdi, da bolj ko se za motiviranje ljudi uporabljajo nagrade, bolj so ti ljudje oziroma zaposleni nagnjeni k temu, da izgubijo zanimanje za vse, kar morajo opraviti, da bi nagrado dobili. Prav tako je poudaril, da bolj očitne in okrepljene so nagrade, bolj se zmanjšuje notranja motivacija. Vendar pa je treba poudariti, da se je Kohn v tej debati osredotočil predvsem na finančne nagrade. Na drugi strani Pfeffer (v Armstrong, 2007) trdi, da ljudje delajo zato, da bi se zabavali. Po njegovem mnenju plača ni dovolj za zagotavljanje zadovoljstva na delovnem mestu, in da so zaupanje, zabava in smiselno delo ključni dejavniki. Gupta in Shaw pa poudarjata, da bodo zaposleni opravljali tisto delo, za katerega bodo nagrajeni, saj obstaja večja verjetnost, da bodo ponovili tisto vedenje, kateremu mu sledi denar. To pomeni, da bodo manj pozornosti namenili dejavnostim, ki ne vodijo do nagrajevanja.

1.4.2 Nematerialni dejavniki

Ljudje si preko svojega dela prizadevajo zadovoljiti raznolike potrebe, ki presegajo zgolj pridobivanje materialnih sredstev. Vedno bolj poudarjene so nematerialne potrebe višjega reda, ki zajemajo osebno rast, potrditev lastnih veščin ter tudi samostojnost pri izvajanju nalog. Černetič (2007) je kot ključne nematerialne dejavnike motivacije prepoznal dobre medsebojne odnose na delovnem mestu, delo, ki predstavlja izziv in spodbudo, doseganje uspeha in neodvisnosti pri delu, prejemanje priznanj za dosežke, možnosti za napredovanje, strokovno izpopolnjevanje, sodelovanje pri odločitvah ter soustvarjanje ciljev, razumevanje pomena lastnega dela in ciljev organizacije, prilagodljiv delovni urnik, primerno delovno in življenjsko okolje ter stabilno in zanesljivo zaposlitev. Pri tem pa izpostavlja, da bodo ti dejavniki imeli želen učinek šele, ko so zaposleni zadovoljni tudi s svojimi plačami.

1.5 Nagrajevanje zaposlenih

Uspešna motiviranost v podjetju igra ključno vlogo, saj lahko oblikuje pozitivne medsebojne odnose med sodelavci in nadrejenimi, kar prispeva tudi k izboljšanju delovne uspešnosti in uspešnosti organizacije. Uporaba tako finančnih kot tudi nefinančnih nagrad lahko spodbudi zaposlene k večji predanosti in doseganju skupnih ciljev. Prav tako pa nagrade ne le povečajo motivacijo za delo, ampak tudi priznavajo in nagradijo dosežke ter prispevke zaposlenih (Armstrong, 2007).

Organizacije morajo zavedati, da ima vsak zaposleni svoje lastne edinstvene potrebe in motivacijske dejavnike. Odgovornost vodstva je prepoznati, kaj posameznega zaposlenega motivira. Nekatere zaposlene bolj motivira denar, medtem ko se drugi bolje odzivajo na priznanja, pohvale in možnosti napredovanja. Pomembno je, da ne predpostavljamo, da imajo vsi zaposleni enake motivacijske dejavnike in potrebe.

Dewhurst (v Ibrar & Khan, 2015) poudarja, da obstajajo tudi alternative finančnemu nagrajevanju zaposlenih. To vključuje pohvale, ki jih zaposleni prejmejo od svojih nadrejenih, pa tudi možnost prevzemanja ključnih projektov ali nalog.

Prilagajanje individualnim potrebam in preferencam je namreč smiselno, saj se med sodelavci pojavljajo različne prednosti glede na njihove vrednote ter tudi glede na dejavnike, kot so starost, spol, izobrazba in višina plače. Poleg tega se te prednosti spreminjajo v skladu s potrebami posameznikov v različnih obdobjih življenja. Zato je ključno, da delodajalec ponudi raznolik izbor vrst plačila, nagrad in ugodnosti, ki omogočajo sodelavcem, da izberejo tiste, ki najbolje ustrezajo njihovim specifičnim željam in potrebam. S takšnim pristopom se doseže prilagodljivost in individualizacija, kar lahko pomembno prispeva k večji motivaciji, zadovoljstvu in predanosti pri delu.

Motivacija je tesno povezana z nagrajevanjem dosežkov. Raziskave so potrdile, da lahko sistem, ki temelji na dosežkih, poveča učinkovitost zaposlenih pri delu. Zlasti učinkoviti so tisti sistemi, ki povezujejo plačevanje glede na dosežke z doseženimi cilji na ravni posameznika, skupine ali celo organizacije. V takšnih situacijah postanejo sistemi plač in nagrajevanja procesi, ki pretvarjajo strateške poslovne cilje in vrednote v konkretna motivacijska sredstva za posameznike in skupine (Kohont in drugi, 2021).

1.6 Vloga vodenja pri motiviranju zaposlenih

Zaposleni predstavljajo najdragocenejši vir za organizacijo, zato je ključno nenehno vzpodbujati njihovo zavzetost pri doseganju organizacijskih ciljev (Zavratnik, Jurišević-Brčić & Penger, 2019). V primeru pomanjkanja motivacije za delo, tudi če obvladamo izjemno znanje, to znanje ne bo izkoriščeno, kar lahko vodi v izostanek uspeha. Čeprav

imamo odlične delovne pogoje in obilico znanja, a če nismo motivirani, bodo naložbe podjetja v znanje in opremo ostale neizkoriščene (Kohont in drugi, 2021).

Vloga vodje igra ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Naloga vsakega vodje je, da prepozna potrebe in želje svojih zaposlenih ter oblikuje delovno okolje, ki bo pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo (Kadring – kadrovsko in poslovno svetovanje, d. o. o., 2019). Sposobnost nenehnega spodbujanja motivacije zaposlenih je ena izmed najučinkovitejših spretnosti vodenja. Če zaposleni niso motivirani, lahko to povzroči škodo podjetju v obliki izostankov z dela, utrujenosti zaposlenih in nizke produktivnosti, kar se odraža tudi v finančnem smislu (Sekavčnik, 2022).

Kot odličen primer prakse uspešnih organizacij na področju upravljanja človeških virov se pogosto izpostavlja obsežno komuniciranje. Takšna komunikacija lahko izboljša motivacijo zaposlenih, saj jim omogoča boljše razumevanje poslovnih ciljev in dosežkov. Včasih se zgodi, da zaposleni niso dovolj ozaveščeni o dejanskem stanju v podjetju, kar jim preprečuje razumevanje pomena določenih dejavnosti in načinov dela za konkurenčnost ter dolgoročni uspeh organizacije. To pa lahko precej oteži izvajanje sprememb (Kohont in drugi, 2021).

Motivacija zaposlenih je v veliki meri odvisna od postavljanja ciljev, ki morajo biti izzivni, jasno opredeljeni in hkrati dosegljivi za posameznika. Če zaposleni ne razume, kako naj doseže določen cilj, potem postavljanje ciljev ne prispeva k njihovi motivaciji. Za dosego cilja je bistveno, da zaposleni razume, kako ga lahko uresniči. Vendar pa bo zaposleni pripravljen trdo delati za dosego teh ciljev samo, če verjame, da ima potrebne sposobnosti in vire. Zato je enako pomembno, da so cilji pravilno prilagojeni delovnemu mestu in zaposlenemu (Zavratnik, Juriševič-Brčić & Penger, 2019).

Izjemno vlogo pa ima tudi opolnomočenje. V okviru opolnomočenja imajo zaposleni priložnost sodelovati pri odločitvah in so spodbujeni, da izkoristijo svoje znanje in spretnosti, da izvajajo svoje delo na najboljši možen način. To jim tudi omogoča, da se prilagajajo spremembam na trgu. S takšno podjetniško kulturo lahko organizacija ohranja svoj obstoj dolgoročno (Zavratnik, Juriševič-Brčić & Penger, 2019). Gre za novejši trend, s pomočjo katerega se zaradi povečane moči zaposlenih krepi tudi njihovo motivacijo za opravljanje nalog (Dimovski in drugi, 2005).

Raziskave so pokazale, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na dobro počutje posameznika na delovnem mestu. Pri tem ne gre le za zmanjšanje stroškov bolniške odsotnosti, temveč tudi za povečanje motivacije in produktivnosti, da se bodo zaposleni bolje počutili. Gre za večjo motivacijo in produktivnost, ki pripomoreta k temu, da se zaposleni dobro počutijo. Na fizično produktivnost zaposlenih lahko namreč vplivajo slaba osvetlitev, previsoke temperature in hrup, ki zaposlenim preprečujejo, da bi se popolnoma osredotočili na svoje delo (Podbornik & Penger, 2018).

Pri avtentičnem vodenju vodja deluje v skladu s svojimi prepričanji in etičnimi načeli, izkazuje trdnost značaja, izraža poštenost in samozavest, vzdržuje dobre odnose in optimistično vpliva na zaposlene ter se zaveda svojih zmožnosti in slabosti (Zavratnik, Juriševič-Brčić & Penger, 2019).

Z uporabo integriranih pristopov dobrega počutja lahko na delovnih mestih izboljšamo zdravje zaposlenih, spodbujamo zdrave navade, uravnotežimo razmerje med delom in zasebnim življenjem ter zagotovimo varno in zdravo delovno okolje. Zato je lahko pristno vodenje pozitivno povezano z dobrim počutjem posameznikov na delovnem mestu (Podbornik & Penger, 2018).

2 ANALIZA MOTIVACIJE V ZALOŽBI VERLAG DASHÖFER

2.1 Predstavitev založbe Verlag Dashöfer

Založbo Verlag Dashöfer, d. o. o. je leta 1989 ustanovil Hans Dashöfer v Nemčiji. Njena uspešna pot na trgu je posledica praktičnega pristopa in izjemne osredotočenosti na potrebe svojih kupcev. Hitro je postala prepoznavna na nemškem trgu in nato širila svoje delovanje na več drugih evropskih držav, kot so Hrvaška, Madžarska, Češka in Slovaška, s čimer je okrepila svojo prisotnost v regiji (Verlag Dashöfer, d. o. o., brez datuma).

Kot hčerinsko podjetje nemške založbe Dashöfer Holding, je v Sloveniji prisotna že od leta 2004 (Optius.com, brez datuma). Založba Verlag Dashöfer je specializirana za svetovanje in izobraževanje tako podjetij kot posameznikov na številnih ključnih področjih, vključno z davki, financami, računovodstvom, pravom, vodenjem podjetij in računalniškim znanjem. Poseben poudarek dajejo tudi organizacijam in zaposlenim v javnem sektorju, kjer ponujajo specializirane portale, online priročnike in vestnike. Tesno sodelujejo z vodilnimi strokovnjaki na teh področjih in nenehno posodablajo svoje izdelke, da sledijo spremembam v zakonodaji in uporabnikom zagotovijo ažurne informacije (Verlag Dashöfer, d. o. o., brez datuma).

Založba Verlag Dashöfer, d. o. o., se specializira za izdajo raznolikih publikacij, prilagojenih specifičnim potrebam in zahtevam njihovih uporabnikov. Njihov širok nabor izdelkov vključuje online seminarje, certificirane študije, tiskane študije, webinarje, konference in certificirana izobraževanja. Vsa ta izobraževalna sredstva in dogodki so usmerjeni v različna področja, ki so relevantna za poslovneže, strokovnjake in zaposlene, kot so davki, finance, računovodstvo in mnoge druge tematike (Verlag Dashöfer, d. o. o., brez datuma).

V prizadevanju za zagotavljanje visoke kakovosti in aktualnosti informacij na slovenskem trgu podjetje sodeluje z izkušenimi domačimi strokovnjaki. Ta pristop omogoča, da se njihovi izdelki in storitve uspešno prilagajajo spreminjajočim se potrebam in zahtevam slovenskega poslovnega okolja (Optius.com, brez datuma).

Glavno poslanstvo založbe je uporabnikom njihovih produktov in storitev zagotoviti pravilne odgovore na zahtevna vprašanja z različnih področij. Za doseg tega cilja se zanašajo na svoj specializiran kader ter izkušene slovenske strokovnjake, ki skrbijo za kakovost in relevantnost informacij. S tem želijo uporabnikom omogočiti strokovno podporo in rešitve, ki so prilagojene njihovim specifičnim potrebam (Verlag Dashöfer, d. o. o., brez datuma).

2.2 Raziskava motivacije zaposlenih v podjetju Verlag Dashöfer

Raziskava je zasnovana z namenom raziskovanja motivacije zaposlenih v izbranem podjetju, Verlag Dashöfer. Osredotoča se na preučevanje faktorjev, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, hkrati pa tudi na raziskovanje možnih povezav med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Skozi to raziskavo želim pridobiti podatke, ki bodo služili kot osnova za boljše povezovanje teoretičnega in praktičnega dela naloge.

S pomočjo raziskave pa želim preveriti tudi predpostavke, ki sem si jih postavila na samem začetku ter primerjati ključne ugotovitve, pridobljene iz teoretičnih virov, s podatki, pridobljenimi z uporabo anketnega vprašalnika. S tem želim prispevati k boljšemu razumevanju motivacije zaposlenih v izbranem podjetju.

2.2.1 Izvedba raziskave

Za izvedbo empiričnega dela sem uporabila metodo anketnega vprašalnika, pri čemer sem oblikovala dve različni anketi. Prva anketa je bila zasnovana za zaposlene v podjetju, s ciljem preučevanja njihovega zadovoljstva z motivacijo v organizaciji ter identifikacije ključnih dejavnikov, ki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo. Anketa za zaposlene je bila posredovana 20 zaposlenim v podjetju Verlag Dashöfer. V prej omenjenem obdobju je anketo rešilo 14 zaposlenih.

Druga anketa je bila namenjena vodji marketinga in direktorici založbe. S to anketo sem želela proučiti tudi motivacijo z vidika nadrejenih, saj imajo nadrejeni in vodje ključno vlogo pri oblikovanju motivacijskega okolja za zaposlene, kar sem tudi obravnavala v teoretičnem delu raziskave.

Vprašanja v obeh anketah so bila večinoma zaprtega tipa, v nekaterih primerih oziroma pri določenih vprašanjih pa sem jim omogočila izražanje lastnega mnenja. Obe anketi sta bili v okviru spletne aplikacije za oblikovanje anketnih vprašalnikov na voljo za izpolnjevanje od 19. aprila 2023 do 16. maja 2023. Podrobnejša analiza rezultatov posamezne ankete bo natančneje predstavljena v posameznem podpoglavju, namenjenem analizi pridobljenih podatkov..

2.3 Predstavitev in razlaga rezultatov raziskave

2.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene

Anketa je vsebovala 19 vprašanj, pri čemer je bilo eno izmed vprašanj postavljeno kot »pogoj«. Skupno je zajemala 40 različnih spremenljivk. Za izvedbo ankete sem pri sedmih vprašanjih uporabila nominalno merilno lestvico. Vprašanja so se osredotočala na različne vidike, kot so spol anketirancev, vrsta njihove zaposlitve ter njihovo zadovoljstvo s trenutno motivacijo v podjetju, na podlagi česar sem naslednje vprašanje postavila s pomočjo pogoja IF. V tem primeru so anketiranci, ki so izrazili nezadovoljstvo s trenutno motivacijo, prejeli dodatno vprašanje, ki jih je vprašalo, kako bi to motivacijo spremenili oziroma izboljšali. V naslednjem vprašanju sem jim predstavila različne možnosti in jih pozvala, da izberejo načine, s katerimi želijo biti bolj motivirani. Z uporabo nominalne merilne lestvice sem pridobila tudi povratne informacije o tem, ali anketiranci menijo, da njihovo delo prejema ustrezno priznanje in cenjenost s strani podjetja, ter ali se poistovetijo s cilji organizacije.

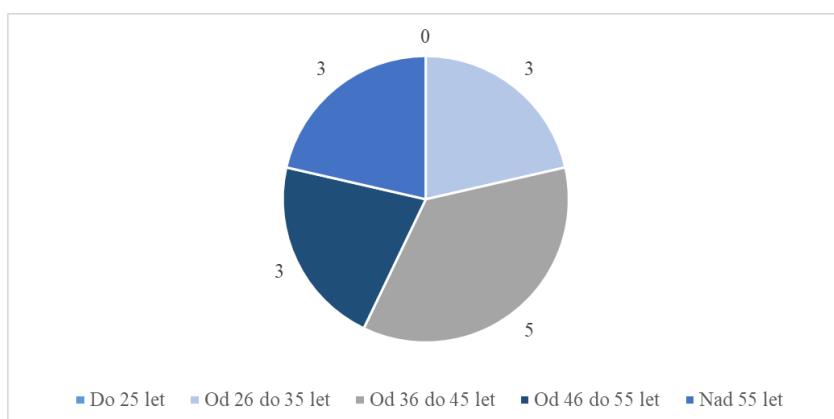
Za demografske podatke, kot so starost, najvišja dosežena izobrazba in delovna doba v podjetju, sem uporabila ordinalno merilno lestvico. Za oceno stališč anketirancev glede različnih trditvev in motivacijskih dejavnikov sem uporabila intervalno merilno lestvico, ki je bila predstavljena v obliki Likertove lestvice. Vključila sem devet vprašanj, s katerimi sem preučevala, kako pogosto se zaposleni počutijo motivirane, kako ocenjujejo svojo stopnjo zadovoljstva pri delu, preverjala sem, ali se v podjetju redno izvajajo aktivnosti za motiviranje zaposlenih, ter kako zadovoljni so z nadrejenimi. Uporaba te lestvice mi je omogočila analiziranje, v kolikšni meri določeni motivacijski dejavniki vplivajo na njihovo motivacijo.

V nadaljevanju sem jim predstavila različne trditve in jih pozvala, naj označijo, v kolikšni meri se s temi trditvami strinjajo. Na koncu vprašalnika sem jih tudi povprašala, v kolikšni meri menijo, da njihovo delo prispeva k pomembnosti podjetja, ter ali se po njihovem mnenju ponuja dovolj priložnosti za napredovanje.

2.3.1.1 Analiza vzorca

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen med zaposlene v podjetju Verlag Dashöfer, sem pridobila 14 popolno izpolnjenih anket, na podlagi katerih sem naredila analizo. S pomočjo analize sem ugotovila, da ženske predstavljajo 86 % anketirancev (12 anketirancev), medtem ko moški predstavljajo preostalih 14 %. Struktura starosti anketirancev je prikazana v sliki 4, ki jasno kaže, da je največji delež anketirancev v starostnem območju med 36 in 45 let. Ostali anketiranci so enakomerno porazdeljeni med preostalimi starostnimi skupinami, pri starosti do 25 let pa ni zaposlen noben anketiranec.

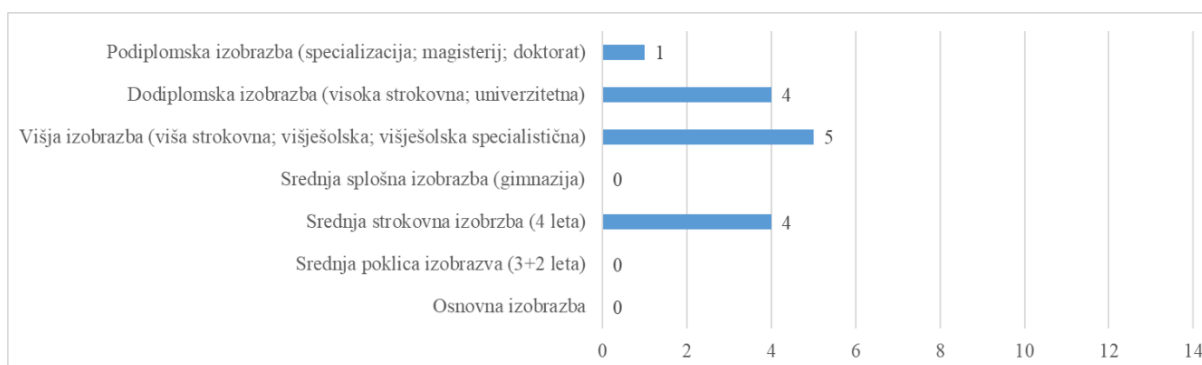
Slika 4: Starost anketiranih zaposlenih



Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje strukturo anketirancev glede na njihovo najvišje doseženo stopnjo izobrazbe. Največji delež anketirancev (5 anketirancev) ima višjo izobrazbo, kar vključuje višjo strokovno, višješolsko in višješolsko specialistično izobrazbo. Le ena oseba med anketiranimi ima podiplomsko izobrazbo.

Slika 5: Najvišja dosežena stopnja izobrazbe zaposlenih

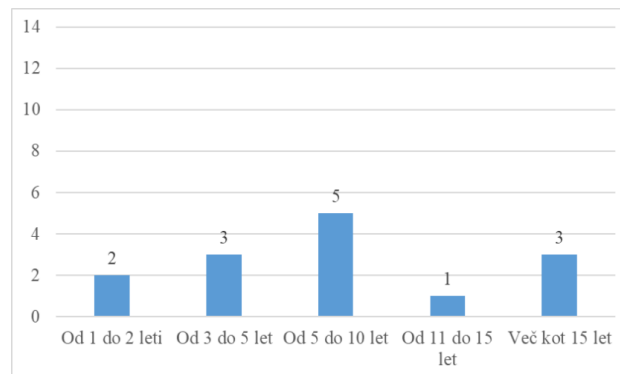


Vir: lastno delo.

Poleg tega sem anketirane zaposlene vprašala tudi o njihovi delovni dobi v podjetju, kar je predstavljeno v sliki 6, ter o njihovi zaposlitveni obliki (določen/nedoločen čas). Rezultati kažejo, da največji delež anketirancev (5 anketirancev) dela v podjetju že med 5 in 10 let. Sledi jim skupina treh anketirancev, ki so v podjetju zaposleni od 3 do 5 let, ter skupina treh anketirancev, ki so v podjetju že več kot 15 let, kar nakazuje na stabilnost zaposlitve v organizaciji. Najmanjši delež anketirancev predstavlja ena oseba, ki je v podjetju prisotna med 11 in 15 let, ter dva anketiranca, ki sta v podjetju od 1 do 2 leti.

Kar zadeva vrsto zaposlitve, je le en anketiranec zaposlen za določen čas, medtem ko imajo vsi preostali anketiranci sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. To kaže na visoko raven zaposlitvene stabilnosti in verjetno prispeva k občutku varnosti med zaposlenimi.

Slika 6: Delovna doba zaposlenih v podjetju



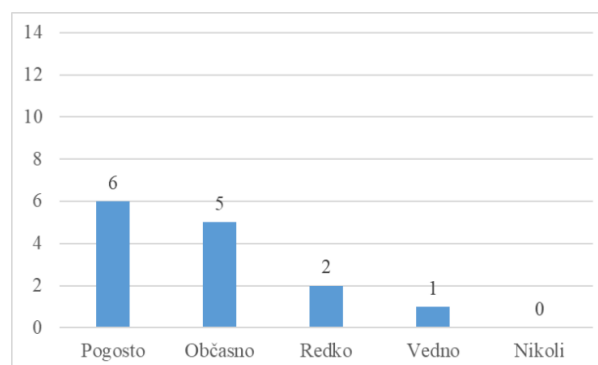
Vir: lastno delo.

2.3.1.2 Analiza vprašanj

Prvo vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih glede motivacije v podjetju. 10 jih je izrazilo zadovoljstvo, medtem ko jih je 4 izrazilo nezadovoljstvo. V zvezi s tem jim je bilo dano podvprašanje, kaj bi v tem primeru spremenili. Odgovore so podali trije anketiranci. Eden bi povečal plače, drugi bi radi več komunikacije in iskrenosti, tretji pa poudarja pomen nagrad.

Sledilo je vprašanje, kako pogosto se pri svojem delu počutijo motivirane. Iz rezultatov na sliki 7 je razvidno, da največji delež anketirancev (6 anketirancev) doživlja pogosto motivacijo pri delu. Pet jih je navedlo, da se pri svojem delu počutijo motivirani le občasno, dva anketiranca sta izrazila, da se redko počutita motivirana pri opravljanju svojega dela. Le en pa je navedel, da se pri delu vedno počuti motiviranega.

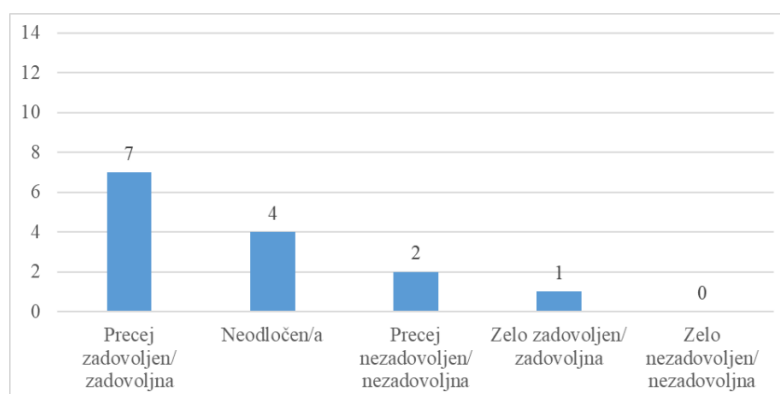
Slika 7: Pogostost motiviranja pri delu



Vir: lastno delo.

V tretjem vprašanju sem pridobila informacije o stopnji zadovoljstva anketiranih pri njihovem delu. Rezultate so prikazani na sliki 8. Razvidno je, da polovica anketirancev s stopnjo zadovoljstva precej zadovoljna, štirje anketiranci so bili neodločeni, dva sta izrazila precejšnje nezadovoljstvo, le en pa je z delom zelo zadovoljen.

Slika 8: Stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu

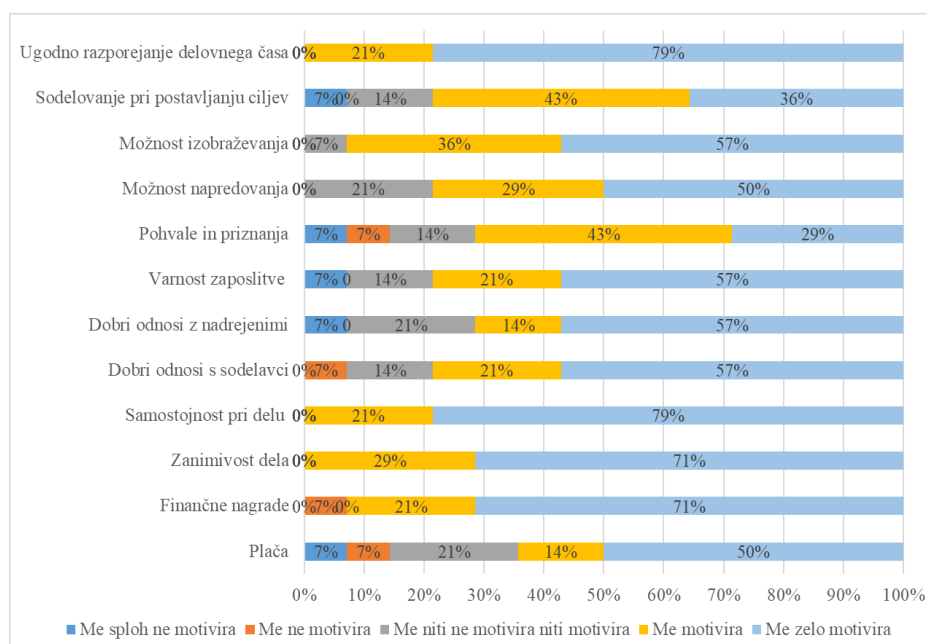


Vir: lastno delo.

V naslednjem vprašanju sem želela raziskati, kako pogosto podjetje izvaja aktivnosti za motiviranje svojih zaposlenih. Večina (6 anketirancev) meni, da podjetje občasno izvaja takšne aktivnosti. Sledi pet anketirancev, ki menijo, da podjetje nikoli ne izvaja takšnih aktivnosti za spodbujanje motivacije. Dva sta izrazila mnenje, da jih podjetje izvaja zelo pogosto, medtem ko je en anketiranec izbral odgovor "ne vem".

Iz slike 9 je razvidno, kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zaposlene. Razvidno je, da sta najbolj motivirajoča dejavnika ugodno razporejanje časa in samostojnost pri delu, saj ju je izpostavilo kar 79 % anketirancev. Zanimivost dela in finančne nagrade si delita drugo mesto, saj ju je izpostavilo 71 % udeležencev. Le 29 % anketirancev pa meni, da jih pohvale in priznanja zelo motivirajo.

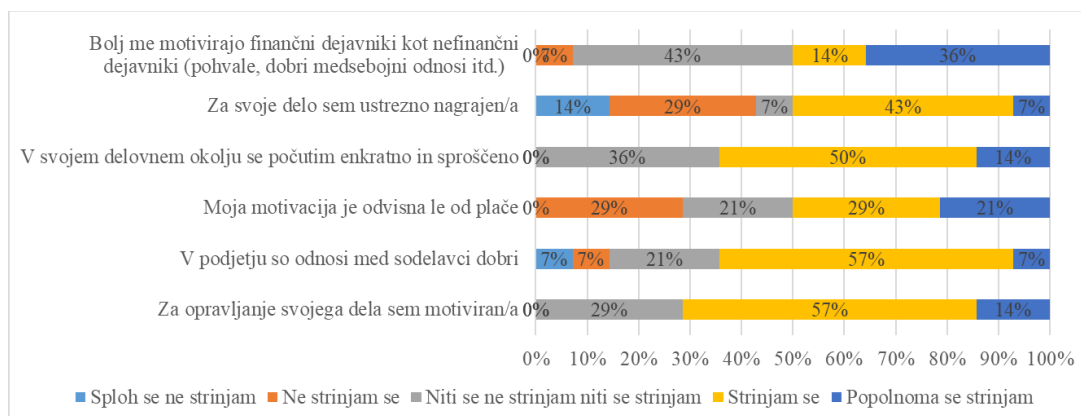
Slika 9: Motivacijski dejavniki, ki zaposlene motivirajo



Vir: lastno delo.

Slika 10 ponazarja šest različnih trditev in stopnje strinjanja anketirancev s posamezno trditvijo. Pri prvi trditvi, da jih bolj motivirajo finančni kot nefinančni dejavniki, se največji delež anketirancev (43 %) niti ne strinja niti strinja s trditvijo. Temu sledi 36 % tistih, ki pravijo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Z naslednjo trditvijo, ki pravi, da so za svoje delo ustrezno nagrajeni, se strinja 43 % anketirancev. Drugi najpogostejši odgovor je, da se s trditvijo ne strinjajo. Takšnega mnenja je 29 % anketirancev. Pri trditvi, da se v svojem okolju počutijo enkratno in sproščeno, je 50 % anketirancev izrazilo svoje strinjanje. Pri četrti trditvi pa so razdeljeni, saj jih 29 % pravi, da se ne strinjajo, da je njihova motivacija odvisna le od plače, medtem ko jih 29 % pravi, da se s trditvijo strinjajo. 57 % anketirancev se strinja, da so odnosi med sodelavci v podjetju dobri. Isti delež anketirancev se prav tako strinja, da so za opravljanje svojega dela motivirani.

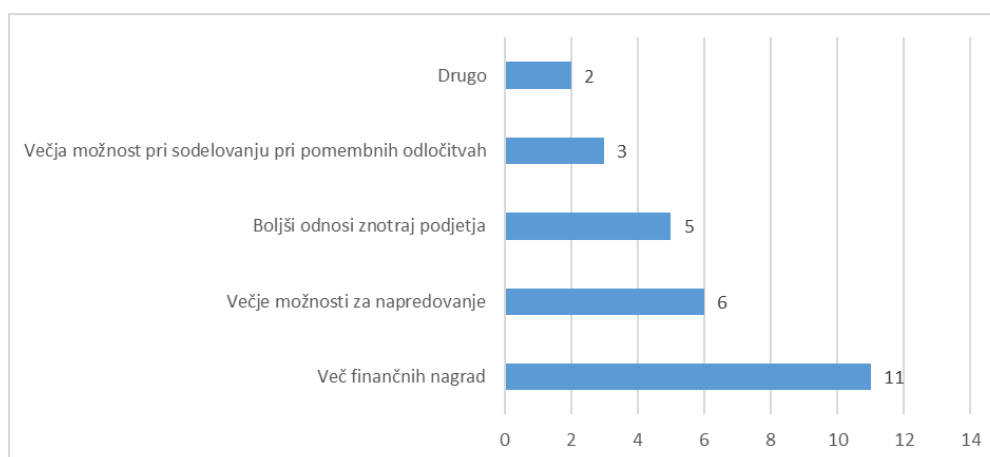
Slika 10: Strinjanje s trditvami o motivaciji



Vir: lastno delo.

Da bi proučila, na kakšen način želijo biti zaposleni v podjetju Verlag Dashöfer bolj motivirani, sem jih vprašala tudi po tem. Kot je razvidno iz slike 11, je velika večina (11 anketirancev) izrazila željo po več finančnih nagradah kot načinu za povečanje njihove motivacije. To kaže na pomembnost materialnih spodbud za zaposlene in njihov vpliv na motivacijo ter zadovoljstvo z delom. Poleg te možnosti je 6 anketirancev izbralo večje možnosti za napredovanje kot ključen dejavnik za povečanje motivacije. To kaže na pomembnost razvojnih priložnosti in kariernega napredovanja pri ohranjanju in kreiranju motivacijskega okolja v podjetju. Za pet zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik za motiviranje tudi boljši odnosi znotraj podjetja. Manjši delež (3 anketiranci) je izrazil željo po večji možnosti sodelovanja pri pomembnih odločitvah. Poleg tega sta dva anketiranca izbrala možnost "drugo", pri čemer je eden navedel, da si želi več resnice, drugi anketiranec pa si želi doseganje boljših rezultatov.

Slika 11: Načini za povečanje motivacije



Vir: lastno delo.

Ker vemo, da ima nadrejeni oziroma nadrejena velik vpliv na motivacijo zaposlenih, je pomembno proučiti tudi zadovoljstvo zaposlenih s svojimi nadrejenimi. Velika večina (5 anketirancev) je izrazila, da je s svojo nadrejeno občasno zadovoljna. Sledijo 4 anketiranci, ki so z njo vedno zadovoljni, in 4, ki so z njo zadovoljni pogosto. Le eden izmed zaposlenih s svojo nadrejeno ni nikoli zadovoljen.

Pri tem se pojavi tudi vprašanje, ali menijo, da je njihovo delo cenjeno in priznano s strani podjetja. Več kot polovica anketirancev (64 %) je izrazila mnenje, da je njihovo delo cenjeno in priznano, medtem ko je 36 % anketirancev mnenja, da ni. S tem je povezano tudi naslednje vprašanje, ki anketirance sprašuje, ali menijo oziroma čutijo, da ima njihovo delo pomemben prispevek v njihovem podjetju. Pri tem jih je največji delež (6 anketirancev) mnenja, da ima njihovo delo nekoliko pomemben prispevek, medtem ko je pet anketirancev mnenja, da ima njihovo delo zelo pomemben prispevek. Le ena oseba ima občutek, da ima njihovo delo zelo nepomemben prispevek.

Ker je veliko zaposlenih mnenja, da bi jih večje možnosti za napredovanje bolj motivirale za delo, sem jih vprašala, ali menijo, da imajo v podjetju dovolj priložnosti za napredovanje; 6 anketirancev je izrazilo, da imajo za to malo priložnosti.

V teoretičnem delu naloge sem proučevala, ali je motivacija zaposlenega večja, če se poistoveti s cilji organizacije. Iz podatkov ankete je razvidno, da se večina anketirancev (11) poistoveti s cilji organizacije, kar lahko povežemo s prvim vprašanjem, ali so zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju, kjer je 10 anketirancev podalo, da so z njo zadovoljni. Na motivacijo imajo velik vpliv tudi odnosi med sodelavci, to trditev je velika večina anketirancev (7) na lestvici od 1 do 5 ocenila s 4.

2.3.2 Analiza anketnega vprašalnika za vodjo marketinga in direktorico

Anketa je vsebovala 19 vprašanj, pri čemer sta bili dve vprašanji postavljeni kot pogoj IF. Skupno je zajemala 27 različnih spremenljivk. S pomočjo nominalne merilne lestvice sem merila največji delež vprašanj, in sicer 17 vprašanj, ki vključujejo spol ter položaj nadrejenega v podjetju, koliko ljudi je trenutno zaposlenih v podjetju ter kako je organizirana struktura podjetja. Sledijo vprašanja, vezana na odnos anketiranih do motivacije zaposlenih, ali menijo, da so zaposleni motivirani, ter ali vedo, kaj njihove zaposlene motivira, ter če jih o tem povprašajo. Pri tem nastopi pogoj IF, ki se je pojavil v primeru, če nadrejeni svojih zaposlenih ne vprašajo, kaj jih motivira. Naslednje vprašanje je raziskovalo, ali v podjetju uporabljajo metode za motiviranje, in če da, katere.

V nadaljevanju sem postavila dve trditvi, na kakšen način motivirajo zaposlene (individualno ali vse enako). Sledilo je vprašanje, ali menijo, da so zaposleni dovolj informirani o ciljnih podjetja, in kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev. Zanimalo me je tudi, ali je bila v podjetju situacija, ko kateri izmed zaposlenih ni bil motiviran za opravljanje dela, in če da, kako se je podjetje s tem spopadlo. Zadnji vprašanji sta bili, kateri način nagrajevanja se jima zdi najbolj učinkovit ter kaj osebno bi predlagali za izboljšanje motivacije v podjetju. Ordinalno merilno lestvico sem uporabila le pri dveh vprašanjih, in sicer pri najvišji pridobljeni izobrazbi ter delovni dobi v podjetju.

2.3.2.1 Analiza vprašanj

S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšen je odnos nadrejenih oseb do motivacije zaposlenih. Obe anketiranki sta enakega mnenja, da je za njiju zelo pomembno, da so zaposleni motivirani. Ker želim analizirati povezanost med zadovoljstvom zaposlenih z motivacijo v podjetju ter mnenjem nadrejenih o tem, ali so njihovi zaposleni dovolj motivirani, sem nadrejeni vprašala, ali menita, da so zaposleni dovolj motivirani za opravljanje dela. Ena izmed anketirank je potrdila, da meni, da so zaposleni dovolj motivirani za opravljanje dela. Postavila sem jima tudi tri vprašanja v zvezi z motivacijo v podjetju. Vprašanja in rezultati so prikazani v tabeli x, v kateri lahko vidimo, da se obe anketiranki strinjata glede vseh treh vprašanj. Na podlagi teh rezultatov lahko predvidevamo, da je motivacija zaposlenih zelo pomembna v podjetju.

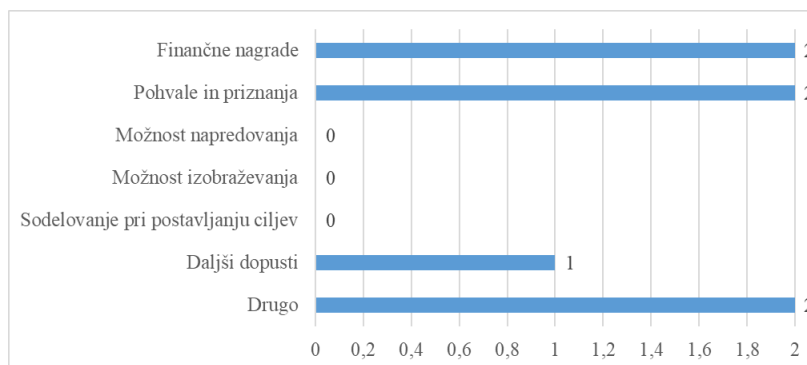
Tabela 1: Analiza vprašanj o motivaciji s strani nadrejenih

	Da	Ne
Ali veste, kaj motivira vaše zaposlene?	100 %	0 %
Ali svoje zaposlene povprašate, kaj jih najbolj motivira?	100 %	0 %
Ali v podjetju uporabljate metode za motiviranje zaposlenih?	100 %	0 %

Vir: lastno delo.

Glede na to, da sta pri tretjem vprašanju v tabeli označili da, se jima je pojavilo podvprašanje “Če da, katere?”. Pri tem vprašanju so se jima pojavili različni dejavniki. Rezultati so prikazani na sliki 12, kjer lahko vidimo, da sta obe zaposleni mnenja, da zaposlene najbolj motivirajo finančne nagrade in pohvale ter priznanja. Obe sta prav tako pod “drugo” podali svoje mnenje, v katerem se strinjata glede prostih ur, krajšega delovnika oziroma fleksibilnega delovnega časa ter dela od doma. Ena anketiranka je mnenja, da zaposlene motivirajo tudi daljši dopusti.

Slika 12: Metode motiviranja, ki jih uporabljajo v podjetju

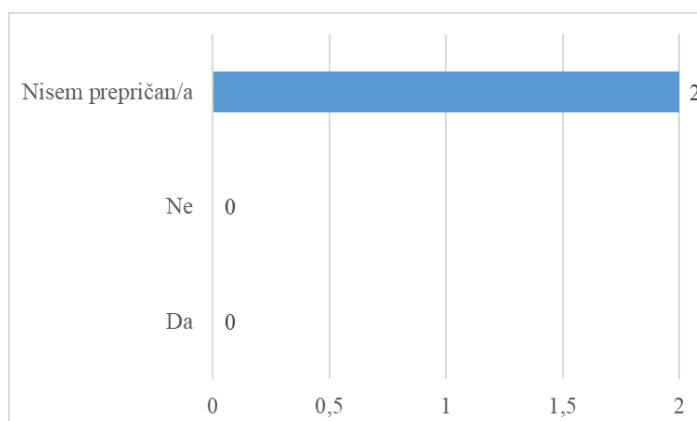


Vir: lastno delo.

Med preučevanja teoretičnega dela naloge sem spoznala, da zaposlene motivirajo različne stvari, zaradi česar je pomembno, da se posameznega zaposlenega motivira na način, ki je njemu bolj ugoden. Ker me je zanimalo, katerega načina se poslužujejo v podjetju Verlag Dashöfer, sem v anketni vprašalnik vključila tudi to vprašanje. Tako vodja marketinga kot direktorica pravita, da vsakega zaposlenega motivirajo glede na način, ki je njemu bolj ugoden. Ta način pristopa do motivacije zaposlenih se mi zdi zelo primeren, kar se kaže tudi v motiviranosti zaposlenih, ki so mnenja, da so zelo motivirani.

Tako kot sem omenila pri analizi anketnega vprašalnika za zaposlene, so zaposleni bolj motivirani, če se poistovetijo s cilji organizacije. Ravno zato sem nadrejene vprašala, ali menijo, da so zaposleni dovolj informirani o ciljih podjetja in kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev. Iz slike 13 je razvidno, da nadrejeni nista prepričani, da so zaposleni dovolj informirani o ciljih ter da vedo, kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev.

Slika 13: Mnenje nadrejenih o dovoljshni informiranosti zaposlenih o ciljsh podjetja in kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev



Vir: lastno delo.

Glede na podatke raziskave so se v podjetju že srečali s situacijo, ko eden (ali več) izmed zaposlenih ni bil dovolj motiviran za opravljanje dela. Podjetje se je s to situacijo spopadlo z individualnim pogovorom in tako, da so poskusili poiskati dodatno orodje za motivacijo.

S tem sem se navezala na naslednje vprašanje, kateri načini nagrajevanja se njima zdijo najbolj učinkoviti pri spodbujanju motivacije. Enotnega mnenja sta, da so najbolj učinkovite finančne nagrade.

Kot zadnje vprašanje sem postavila odprto vprašanje, kaj bi osebno predlagali za izboljšanje motivacije zaposlenih v podjetju. En odgovor je, da bi bilo več možnosti stimulativnega projektnega nagrajevanja, drugi pa, da bi bilo več strokovnih izobraževanj in vsaj dvakrat letno program za medsebojno grajenje odnosa.

2.4 Analiza predpostavk

Na začetku raziskave o motivaciji v založbi Verlag Dashöfer sem si postavila pet predpostavk, ki sem jih nameravala proučiti in oceniti na podlagi zbranih podatkov. Z namenom pridobitve relevantnih informacij sem izvedla analizo obeh anketnih vprašalnikov. V nadaljevanju svoje raziskave se bom posvetila proučevanju vsake predpostavke, pri čemer bom analizirala pridobljene podatke in nato presodila, ali lahko predpostavko sprejemem ali jo zavrnem.

Predpostavka 1: Zaposleni so zadovoljni s trenutno motivacijo v založbi Verlag Dashöfer.

Na podlagi pridobljenih podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo analize anketnih vprašalnikov, sem prišla do ugotovitve, da več kot polovica anketiranih izkazuje zadovoljstvo s trenutno ravno motivacije v podjetju. Na podlagi teh pridobljenih podatkov

lahko sprejemem postavljeno predpostavko, da so zaposleni zadovoljni s trenutno motivacijo v založbi Verlag Dashöfer.

Predpostavka 2: Zaposlene v založbi Verlag Dashöfer bolj motivirajo nematerialni dejavniki.

V anketi sem se osredotočila tudi na proučevanje dejavnikov motivacije, ki imajo največji vpliv na zaposlene v tem podjetju. Pri tem sem raziskovala, ali so za spodbujanje motivacije med zaposlenimi bolj pomembni materialni ali nematerialni dejavniki. Izkazalo se je, da večina anketiranih zaposlenih izraža, da jih najbolj motivirata ugodno razporejanje delovnega časa ter možnost samostojnosti pri izvajanju svojega dela. Ta dva dejavnika sta izstopala kot ključna gonilna sila za vzpostavljanje in ohranjanje visoke ravni motivacije med zaposlenimi v založbi, zato lahko na podlagi teh podatkov sprejmemo predpostavko, da zaposlene bolj motivirajo nematerialni dejavniki.

Predpostavka 3: V založbi so dobri medsebojni odnosi, kar pripomore k njihovi motivaciji.

Po proučitvi rezultatov ocenjevanja medsebojnih odnosov zaposlenih znotraj založbe Verlag Dashöfer lahko ugotovimo, da večina anketiranih zaposlenih ocenjuje te odnose z oceno 4 na petstopenjski lestvici (od 1 do 5). Ta ocena nakazuje na zadovoljstvo zaposlenih glede trenutnih medsebojnih odnosov v podjetju. Na podlagi rezultatov lahko predpostavko, da so v založbi prisotni dobri medsebojni odnosi, kar prispeva tudi k motivaciji zaposlenih v organizaciji, sprejmemo.

Predpostavka 4: Motivacijski dejavniki so v založbi prilagojeni vsakemu posamezniku.

Na podlagi analize anketnih vprašalnikov, namenjenih nadrejenim v založbi Verlag Dashöfer, sem proučevala, kako so motivacijski dejavniki prilagojeni posameznim zaposlenim. Rezultati raziskave kažejo, da založba upošteva individualne potrebe in preference posameznih zaposlenih pri oblikovanju motivacijskih pristopov. Ta ugotovitev je v skladu z mojo postavljeno predpostavko, zato lahko le-to sprejmemo.

Predpostavka 5: Zaposleni se poistovetijo s cilji podjetja in menijo, da ima njihovo delo pomemben prispevek v podjetju.

V teoretičnem delu naloge sem proučevala, da posameznikova uspešnost ni maksimalna, če se le-ta ne poistoveti s cilji organizacije. Na podlagi ankete sem prišla do zaključka, da se več kot polovica zaposlenih poistoveti s cilji organizacije. Prav tako vsi zaposleni menijo, da ima njihovo delo pomemben prispevek v podjetju. Šest jih je namreč mnenja, da ima njihovo delo nekoliko pomemben prispevek, pet pa, da ima njihovo delo zelo pomemben prispevek. Na podlagi teh rezultatov lahko zadnjo predpostavko sprejmemo.

SKLEP

Čeprav se zelo poudarja, da je motiviranje zaposlenih pomembno za zadovoljstvo zaposlenih, uspešno podjetje in dobre medsebojne odnose, se kljub temu marsikatera podjetja ne poslužujejo pravih načinov motiviranja svojih zaposlenih. Namreč, veliko podjetij vse svoje zaposlene motivira na enak način, ki pa se lahko v določenih primerih izkaže za neuspešnega. Posameznika motivirajo različne stvari. Nekomu več pomenijo finančne nagrade, drugemu pa možnosti napredovanja. Razumevanje in upoštevanje individualnih motivacijskih dejavnikov je ključno za uspešno motiviranje zaposlenih ter doseganje njihovega polnega potenciala.

S svojo zaključno strokovno nalogo sem želela na podlagi primera proučiti motivacijo zaposlenih, kar mi je tudi uspelo z analiziranjem motivacije zaposlenih v podjetju Verlag Dashöfer. Prišla sem do ključnih ugotovitev, da so zaposleni v podjetju zelo in ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela. V podjetju se osredotočajo na posameznika in upoštevajo motivacijske dejavnike, ki ustrezajo posamezniku. Med analiziranjem podatkov anketnih vprašalnikov sem ugotovila, da se te ugotovitve precej ujemajo z ugotovitvami, ki sem jih spoznala med proučevanja teoretičnega dela. Nekatere izmed teh so, da je za podjetje pomembno, da se osredotočijo na posameznikove želje, da na posameznikovo motivacijo vpliva tudi to, da se poistovetijo s cilji organizacije ter da vedo, da ima njihovo delo pomemben prispevek za podjetje. Zaposleni so prav tako mnenja, da jih najbolj motivira ugodno razporejanje časa in samostojnost pri delu, kar sta izpostavili tudi nadrejeni. Na podlagi pridobljenih ugotovitev je mogoče sklepati, da podjetje Verlag Dashöfer izvaja učinkovite prakse na področju motivacije zaposlenih, kar prispeva k njihovi visoki stopnji zadovoljstva in uspešnosti pri delu.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je bil tako dosežen, saj sem uspešno proučila strokovno literaturo o motivaciji ter motivacijo zaposlenih v podjetju Verlag Dashöfer, s čimer sem ustrezno vzpostavila ključne ugotovitve in povezave med teorijo ter prakso.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2007). *The conceptual framework* (2. izd.). London: Kogan Page Limited.
2. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Daft, R. & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3. izd.). Australia: South-Western, Thomson Learning.
4. Verlag Dashöfer, d. o. o. (brez datuma). *Strokovna založba*. Pridobljeno 14. aprila 2023 iz <https://www.dashofer.si/15/1/strokovna-zalozba/>

5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kadring – kadrovsko in poslovno svetovanje, d. o. o. (2019, 25. februar). *Kako pravilno motivirati svoje zaposlene*. Pridobljeno 14. februarja 2023 iz <https://www.kadring.si/2019/02/25/kako-pravilno-motivirati-svoje-zaposlene/>
7. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Eržen, L. & Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
8. McKinney, L. (2021, 8. april). *Razlika med notranjo in zunanjo motivacijo*. Pridobljeno 15. aprila 2023 iz <https://s11.surveillancepackages.com/difference-between-intrinsic-and-extrinsic-motivation-8d4b2>
9. Optius. (brez datuma). *Prosta delovna mesta v podjetju Verlaf Dashofer d. o. o.* Pridobljeno 18. maja 2023 iz <https://www.optius.com/podjetja/verlag-dashofer-d-o-o/>
10. Penger, S. (2020). *Trendi vodenja, organiziranja in motivacije v poslovni praksi*. [prosojnice Adobe Acrobat Reader]. Canvas.
11. Podbornik, I. & Penger, S. (2018). Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu. *HR&M*, 4(14), 28–32.
12. Sekavčnik, M. (2022, 9. avgust). *Katerih 7 vodstvenih veščin je bistvenih za uspeh podjetja?* Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://svetkapitala.delo.si/b2b/katerih-7-vodstvenih-vescin-je-bistvenih-za-uspeh-podjetja/>
13. Zavrtnik, P., Juriševič-Brčić, Ž. & Penger, S. (2019). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *HR&M*, 4(19), 14–17.
14. Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Ibrar, M. & Khan, O. (2015). *The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study of Malakand Private School)*. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52, 95-103. Pridobljeno 22. maja 2023 iz <https://www.learntechlib.org/p/176708/>

PRILOGE

Priloga 1: Anketa za zaposlene

Pozdravljeni!

Sem študentka 3. letnika dodiplomskega študija smer Trženje na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge želim analizirati motivacijo zaposlenih v založbi Verlag Dashöfer.

Anketa je anonimna, pridobljeni odgovori pa bodo uporabljeni zgolj in samo za namen izdelave zaključne strokovne naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Barbara

Q1 - Ste zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju?

- Da
- Ne

Q2 - Če ne, kaj bi spremenili?

Q3 - Kako pogosto se počutite motivirani pri svojem delu?

- Vedno
- Pogosto
- Občasno
- Redko
- Nikoli

Q4 - Kako bi ocenili vašo stopnjo zadovoljstva pri delu?

- Zelo zadovoljen/zadovoljna
- Precej zadovoljen/zadovoljna
- Neodločen/a
- Precej nezadovoljen/nezadovoljna
- Zelo nezadovoljen/nezadovoljna

Q5 - Ali se v vaši organizaciji redno izvajajo aktivnosti za motiviranje zaposlenih?

- Da, zelo pogosto.
- Da, občasno.
- Ne, nikoli.
- Ne vem.

Q6 – Označite, v kolikšni meri vas motivira spodnji motivacijski dejavniki.

	Me sploh ne motivira	Me ne motivira	Me niti ne motivira niti motivira	Me motivira	Me zelo motivira
Plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finančne nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zanimivost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi z nadrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvale in priznanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje pri postavljanju ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodno razporejanje delovnega časa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - Za vsako izmed naslednjih trditev obkrožite, v kolikšni meri se z njo strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Za opravljanje svojega dela sem motiviran/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju so odnosi med sodelavci dobri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja motivacija je odvisna le od plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V svojem delovnem okolju se počutim enkratno in sproščeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za svoje delo sem ustrezno nagrajen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolj me motivirajo finančni dejavniki kot nefinančni dejavniki (pohvale, dobri medsebojni odnosi itd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Na kakšen način bi želeli biti bolj motivirani?

- Več finančnih nagrad
- Večje možnosti za napredovanje
- Boljši odnosi znotraj podjetja
- Večja možnost pri sodelovanju pri pomembnih odločitvah
- Drugo:

Q9 - Kako pogosto ste zadovoljni z vašim nadrejenim/nadrejeno?

- Vedno
- Pogosto
- Občasno
- Redko
- Nikoli

Q10 - Ali menite, da je vaše delo cenjeno in priznано s strani podjetja?

- Da
- Ne

Q11 - Ali se počutite, da ima vaše delo pomemben prispevek v vaši organizaciji?

- Da, zelo pomemben prispevek.
- Da, nekoliko pomemben prispevek.
- Ne, nekoliko nepomemben prispevek.
- Ne, zelo nepomemben prispevek.

Q12 - Ali se počutite, da imate dovolj priložnosti za napredovanje v vaši organizaciji?

- Da, zelo veliko priložnosti.
- Da, nekaj priložnosti.
- Ne, nekoliko malo priložnosti.
- Ne, zelo malo priložnosti.

Q13 - Ali se poistovetite s cilji organizacije?

- Da
- Ne

Q14 - Kako bi ocenili odnose s sodelavci?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Zelo slabi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Zelo dobri |

Q16 - Spol

- Moški
- Ženska

Q17 - Starost

- Do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- Nad 55 let

Q18 - Vaša najvišja pridobljena izobrazba

- Osnovna izobrazba
- Srednja poklicna izobrazba (3+2 leta)
- Srednja strokovna izobrazba (4 leta)
- Srednja splošna izobrazba (gimnazija)
- Višja izobrazba (višja strokovna; višješolska; višješolska specialistična)
- Dodiplomska izobrazba (visoka strokovna; univerzitetna)
- Podiplomska izobrazba (specializacija; magisterij; doktorat)

Q19 - Delovna doba v podjetju

- 1–2 leti
- 3–5 let
- 5–10 let
- 11–15 let
- Več kot 15 let

Q20 - Vrsta zaposlitve

- Določen čas
- Nedoločen čas

Priloga 2: Anketa za nadrejene

Pozdravljeni!

Sem študentka 3. letnika dodiplomskega študija smer Trženje na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge želim analizirati motivacijo zaposlenih v založbi Verlag Dashöfer tudi iz strani nadrejene osebe.

Anketa je anonimna, pridobljeni odgovori pa bodo uporabljeni zgolj in samo za namen izdelave zaključne strokovne naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Barbara

Q1 - Koliko zaposlenih je trenutno v podjetju?

Q2 - Kako je organizirana struktura podjetja (katere oddelke imate...)?

Q3 - Kakšen je vaš odnos do motivacije zaposlenih v podjetju?

- Zelo pomembno je, da so zaposleni motivirani.
- Pomembno je, vendar ni prioriteta.
- Motivacija zaposlenih ni pomembna.

Q4 - Ali menite, da so vaši zaposleni dovolj motivirani za opravljanje dela?

- Da
- Ne
- Občasno ja, občasno ne

Q5 - Ali veste, kaj motivira vaše zaposlene?

- Da
- Ne

Q6 - Ali svoje zaposlene povprašate, kaj jih najbolj motivira?

- Da
- Ne

Q7 - Če ne, zakaj ne?

Q8 - Ali v podjetju uporabljate metode za motiviranje zaposlenih?

- Da
- Ne

Q9 - Če da, katere:

- Finančne nagrade
- Pohvale in priznanja
- Možnost napredovanja
- Možnost izobraževanja
- Sodelovanje pri postavljanju ciljev
- Daljši dopusti
- Drugo:

Q10 - Katera izmed spodnjih trditev velja za vaše podjetje:

- Vsi zaposleni so motivirani na enak način (primer: vsi so motivirani s finančnimi nagradami)
- Vsakega zaposlenega motiviramo glede na način, ki je njemu bolj ugoden (primer: Z1 ima raje finančne nagrade, Z2 pa dodatna izobraževanje)

Q11 - Ali menite, da so zaposleni dovolj informirani o ciljih podjetja in kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev?

- Da
- Ne
- Nisem prepričan/a

Q12 - Ali je bila kdaj v podjetju situacija, ko eden (ali več) izmed zaposlenih ni bil dovolj motiviran?

- Da
- Ne

Q13 - Če da, kako se je podjetje s tem spopadlo? Kako ste situacijo rešili?

Q14 - Kateri način nagrajevanja zaposlenih se vam zdi najbolj učinkovit pri spodbujanju motivacije?

- Finančne nagrade
- Napredovanje
- Dodatna izobraževanja
- Drugo:

Q15 - Kaj bi vi osebno predlagali za izboljšanje motivacije zaposlenih v vašem podjetju? _____

Q16 - V nadaljevanju sledijo demografska vprašanja.

Q17 - Spol

- Moški
- Ženska

Q18 - Vaša najvišja pridobljena izobrazba

- Osnovna izobrazba
- Srednja poklicna izobrazba (3+2 leti)
- Srednja strokovna izobrazba (4 leta)
- Srednja splošna izobrazba (gimnazija)
- Višja izobrazba (višja strokovna; višješolska; višješolska specialistična)
- Dodiplomska izobrazba (visoka strokovna; univerzitetna)
- Podiplomska izobrazba (specializacija; magisterij; doktorat)

Q19 - Delovna doba v podjetju

- 1–2 leti
- 3–5 let
- 5–10 let
- 11–15 let
- Več kot 15 let

Q20 - Kakšen je vaš položaj v podjetju?
