

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU KM
INŠTALACIJE**

Ljubljana, september 2021

HELENA ČATER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Helena Čater, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v podjetju KM inštalacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Motivirano obnašanje.....	3
1.2 Motivacijski pluralizem.....	3
1.3 Dejavniki motivacije	3
1.4 Motivacijske teorije	4
1.4.1 Vsebinska plat teorije motiviranja.....	4
1.4.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu.....	4
1.4.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	5
1.4.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	6
1.4.2 Procesne teorije motiviranja	6
1.4.2.1 Teorija postavljanja ciljev	6
1.4.2.2 Adamsova teorija enakosti.....	7
1.4.2.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	7
1.4.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve	7
1.5 Dejavniki motivacije	8
1.5.1 Plača in motivacija.....	8
1.5.2 Ustvarjanje ali kreiranje delovnih mest za motivacijo	9
1.5.3 Šablona značilnosti delovnega mesta kot motivacijski dejavnik	10
1.5.4 Opolnomočenje zaposlenih	10
1.5.5 Manager naj posluša svoje zaposlene.....	12
1.5.6 Ravnanje s čustvenimi stanji ter stresom.....	13
2 POSEBNI MOTIVI ZA KREPITEV MOTIVACIJE V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU	13
2.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu	13
2.2 Državlansko vedenje zaposlenih	14
2.3 Elementi občutka pripadnosti.....	14
3 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU KM INŠTALACIJE	16
3.1 Kratka predstavitev podjetja.....	16
3.2 Cilji raziskave.....	16
3.3 Rezultati ankete in interpretacija.....	16

SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Novi programi plačevanja in nagrajevanja zaposlenih	12
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Enostaven model motivacije	4
Slika 2 : Spol anketiranih v %	17
Slika 3 : Starostna struktura zaposlenih v %	17
Slika 4 : Slika 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v %	18
Slika 5 : Vrsta zaposlitve v %	18
Slika 6 : Delovna doba zaposlenih v podjetju v %	19
Slika 7 : Zadovoljstvo na delovnem mestu v %	20
Slika 8 : Razlog nezadovoljstva	20
Slika 9 : Vpliv na motivacijo.....	21
Slika 10: Pomembnost odnosa z nadrejenimi	22
Slika 11: Razmišljanje o menjavi delovnega mesta	22
Slika 12: Dejavniki zaradi katerega bi zaposleni menjali službo	23
Slika 13 : Dejavniki, ki zmanjšujejo motivacijo	24

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Izraz motivacije opisuje pomemben dejavnik, ki nas spremlja skozi celotno življenje in delo. Dejstvo je, da je motivacija pri delu pomembna, saj smo delovno aktivni skoraj polovico svojega življenja. Menim, da je precej ljudi pri svojem delu nezadovoljnih in nemotiviranih. To je bil eden glavnih razlogov za izbiro vsebine moje zaključne strokovne naloge, saj bi tekom pisanja rada ugotovila, kaj zaposlene dandanes motivira, s kakšnimi načini lahko delodajalci izboljšajo motiviranost zaposlenih, da bodo radi prihajali v službo in svoje delo opravljali z zadovoljstvom in čimbolj učinkovito.

Namen zaključne naloge je nadgraditi obstoječe znanje na področju teorije motiviranja, predvsem pa predstaviti vodilne, oziroma ključne klasične, kakor seveda tudi sodobne analize motiviranja. Namen je tudi z analiziranim vprašalnikom preučiti analizo motiviranosti ljudi, ki svojo delo opravljajo v podjetju KM inštalacije ter poiskati pri zaposlenih, kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo ter s podatki seznaniti vodstvo podjetja, da jih bodo lahko v nadaljevanju implementirali v proces motiviranja.

Cilj zaključnega dela je :

- opisati teorije motiviranja,
- z analizo ugotoviti, kaj zaposlene v podjetju KM inštalacije najbolj motivira,
- preučiti kako pomembno je, da se vodstvo zaveda pomembnosti motiviranja.

Zaključno delo je napisano v dveh sklopih, in sicer iz teoretičnega dela, kjer se bom osredotočila predvsem na jasno opredeljen pojem motivacije, njenih teorij, ter ostalih pomembnih dejavnikov in informacij, ki so pomembni pri motivaciji. Drugi sklop pa je sestavljen iz empiričnega dela, kjer sem raziskovala motivacijo zaposlenih v podjetju KM inštalacije. Za pridobljene podatke sem, kot raziskovalno metodo, uporabila anketni vprašalnik.

1 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izvira iz stare latinščine, v njej beseda motiv pomeni spodbuda, razlog za premik oziroma dejanje. Izraz motivacija se uvršča med šest najpogosteje uporabljenih besed v publikacijah raznih svetovnih podjetij. V strokovni literaturi lahko najdemo različne opredelitve pojma motivacije. Številni avtorji različno tolmačijo motivacijo, kar pa se posledično odraža tudi v precejšnjem številu teorij, ki razlagajo bistvo in vsebinski pomen motiviranja. Ko človek usmerja svoje aktivnosti k zastavljenim in želenim ciljem in si pri tem pomaga s svojimi motivi, govorimo o splošni opredelitvi motivacije. Kadar pa govorimo o aktivaciji hotenj ter motivov in v proces vključimo še človekove potrebe, ki v procesu usmerjajo njegovo delovanje k cilju, pa imamo v mislih globji in širši pomen pojma motivacije. Glede na strokovno literaturo znanih avtorjev ter dolgoletne prakse, lahko trdimo, da je motivacija nenehen in inspirativen proces, ki vodi v osebno in strokovno rast zaposlenih. Tudi takrat, ko je posameznik pripravljen za doseg svojega cilja vložiti svoje maksimalne inpute in ga njegov napor pripelje do realizacije nekaterih njegovih potreb, govorimo o motivaciji (Vilič Klenovšek, 2019, str. 83-87).

Motivacija pomeni nekakšno pozitivno prednost oziroma dosežek na določenem področju. Strokovnjaki na področju raziskovanja motivacije menijo, da če nekaj damo, vložimo, in smo sposobni biti navdušeni nad rezultati in navdihovati druge, voditi sebe in voditi druge, da se vse to suče okrog motivacije. V resnici se ljudje v celotnem življenjskem ciklu poglobljamo v umetnost navdihovanja sebe in drugih. Na kratko bi motivacijo lahko opredelili kot proces, s katerim začnemo in ohranjamo ciljno usmerjene aktivnosti. Zavedati se moramo, da je motivacija prisotna tako v našem poklicnem kot tudi zasebnem življenju. Drži, da je motiviranje zahtevna naloga, zato je nujno, da se v procesu motiviranja sebe in ostalih ljudi v naši sredini, dobro seznanimo z veščinami motiviranja (Victor & Batten, 1998, str. 1-5).

Pri procesu motivacije zaposlenih si lahko pomagamo z določenimi sredstvi, ki bodo podkrepili učinkovitost izvedbe danih nalog, ki jih bodo zaposleni izvajali na poti do zadanega cilja. Spodbude so lahko različne, od nagrad, priznanj in pohval, pomembno je, da pri posamezniku zadovoljijo njegove osebne potrebe in jih pozitivno aktivirajo pri izvajanju nalog. Cilji oziroma imperativi posameznikov so v medsebojnih zvezah, bodisi da se slednji podpirajo ali omejujejo, lahko so tudi nevtralni. Začrtani cilji, v neki združbi izražajo skupne medosebne interese, govorimo o t. i. motivacijski hierarhiji, s katero opredeljujemo oziroma imenujemo tudi klasifikacijo teženj. (Uhan, 2000, str. 12).

Motivacija je ena izmed strateških aktivnosti managementa. Je maneuver, s katerim si eksperti na tem področju prizadevajo nagovoriti zaposlene, da bi po svojih najboljših močeh realizirali cilje, ki so ključnega pomena za uspeh v njihovi organizaciji. Zato je dolžnost vsakega managerja, da čim bolj uspešno motivira zaposlene, saj bodo le dobro motivirani svoje delo opravljali boljše in z večjo mero prizadevnosti (Treven, 1998, str. 106).

1.1 Motivirano obnašanje

Naše vedenje je motivirano. Na eni strani ga aktivirajo različne tokovnice (potrebe, instinkt, nagib), po drugi strani pa je opredeljeno k usmeritvi, ki vodijo k različnim fokusnim točkam (ciljni objekti, norme, imperativ). Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, lahko razdelimo na prvine motivacije potiskanja (npr. potrebe, nagoni) in na prvine motivacije mikavnosi (vrednote, ideale in druge motivacijske ideale). Dejavniki se seveda med seboj prepletajo in so med seboj povezani. Jasno je, da se ob vsaki delujoči potrebi pojavijo tudi načrtani cilji, h katerim se nagnemo, da bi neko potrebo tudi zadovoljili oziroma uresničili (če nas zebe, začnemo iskati topla oblačila). Je pa možno tudi nasprotno dejanje, ko kak pojav postane motivacijski cilj šele tedaj, kadar deluje kakšna potreba, tema ali hotenje. Motivov pa ne moremo uresničiti, če se ne pojavi prikladno obnašanje t. i. motivirano obnašanje (Grubiša, 2001, str. 167-170).

Nešteta preučevanja oziroma analize na področju delovne motiviranosti so privedla eksperte do zelo pomembnega sklepa, da niti ena sama človekova dejavnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi faktorji (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 155).

1.2 Motivacijski pluralizem

Zavedati se moramo, da lahko slej ko prej naletimo na oviro v zvezi z motivacijsko situacijo. Ta ovira privede do preprečevanja zadovoljitve in dosege želenih ciljev. Takrat lahko začnemo govoriti o pojmu frustracije. Frustracija je stadij oviranosti v motivacijskem trenutku oziroma situaciji. Začetna frustriranost navadno še poveča šarm cilja, emocionalno angažiraje in dejavnost se stopnjujeta. Ovira nas ponavadi na začetku še spodbudi. V primeru, da ovire ne uspemo rešiti, oziroma pravimo, da nas je premagala, lahko postane frustracija zelo moteča in neprijetna, pojavita se zadržanost in čustveni pritisk, ki se lahko krepi do tesnobe in ostalih neprijetnih reakcij, kot so histerija in razdraženost. Tu pa pada tudi motivacija za dosego nekega zastavljenega cilja (Možina, 1998, str. 214-244).

1.3 Dejavniki motivacije

Pri dejavnikih motivacije ločimo (Keenan, 1996, str. 15):

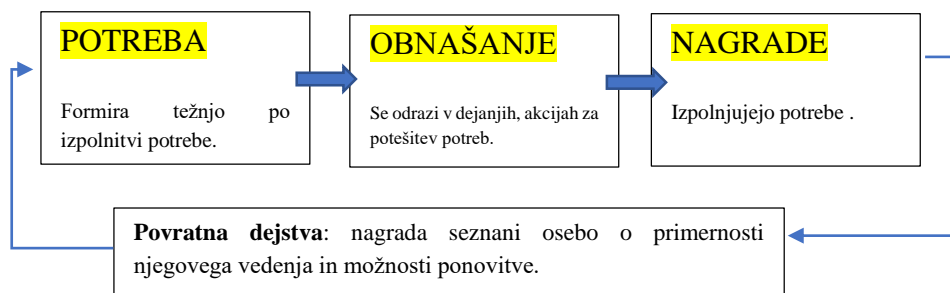
- notranje oziroma osebne dejavnike (biološke in psihološke) in
- zunanje oziroma situacijske dejavnike (npr. hrup, vročina, grožnje).

Motivacija je vzajemno delovanje med posameznikom in določenim dejanjem. Definirani faktorji motivacije vodijo k strukturnim in procesnim vidikom motivacije, kjer se osredotočamo na motivacijsko situacijo, strukturne prvine motivacijske situacije in različne faze motivacijskega procesa (Treven, 1998, str. 108-109).

1.4 Motivacijske teorije

Ljudje imamo primarne potrebe, ki se izražajo kot potreba po ugledu, uspehu, hrani, ugledu in zaslužku. Analiza in praksa dokazujejo, da te naše potrebe v nas sprožijo določeno obnašanje, s katerim želimo te naše cilje oziroma potrebe uresničiti, jih zadovoljiti, povratne informacije pa so pokazatelji, če smo bili pri tem našem delu učinkoviti in ali ob tem lahko trdimo, da je bila naša potreba uresničena oziroma zadovoljena. Poznamo več teorij motivacije, ki jih delimo v dve kategoriji. Ko govorimo o vsebinski teoriji motiviranja, imamo pri tem v mislih potrebe, ki ljudi motivirajo, hkrati pa pojasnjujejo, kaj pravzaprav konkretno ljudi motivira. Na drugi strani pa poznamo t.i. procesne argumentacije motiviranja, ki razlagajo oziroma dokazujejo kako zaposleni oziroma posamezniki v določeni situaciji izbirajo svoje vrste obnašanja, da bi zadovoljili potrebe in bi tako določili, katere izbire so pri tem bile uspešne. S tem teorijam lahko naznanimo oziroma usmerimo kako doseči, da uspemo motivirati ljudi. Motiv je pravzaprav nekaj, kar v človeku sproži nekakšno spodbudo k dejanju in mu pokaže smernico, v kateri naj nadaljuje (Dimovski in drugi, 2014, str. 98-100).

Slika 1: Enostaven model motivacije



Prerejeno po Dimovski in drugi (2014).

1.4.1 Vsebinska plat teorije motiviranja

Strokovnjaki zatrjujejo, da morajo osnove motivacije poznati vsi zaposleni, ampak največji poudarek dajejo managerjem, saj so ravno oni tisti, ki imajo največji vpliv pri motivaciji zaposlenih. Managerji morajo dobro poznati in predvsem razumeti že znane in preizkušene vsebinske teorije, ki nam povedo, kaj pravzaprav ljudi motivira. Najbolj znane vsebinske teorije motiviranja skozi zgodovino predstavlja teorija hierarhična struktura potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb.

1.4.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Ena izmed najbolj prepoznavnih in v praksi uporabljenih motivacijskih teorij je teorija Maslowa, ki v ospredje postavlja hierarhičen pogled človeških potreb. Govorimo o tem, da

človek najprej zadovolji osnovne ideale in ko so te zadovoljene, začuti, npr. potrebe po sigurnosti. V hierarhiji potreb tej sledijo potrebe po lojalnosti, naslednja stopnja so potrebe po samovrednotenju, na najvišji stopnji potreb, pa najdemo potrebe po samopotrjevanju. Naloga managerjev je, da v dani situaciji ugotovijo, kaj zaposlenega motivira (Uhan, 2000, str. 22).

Poznamo pet glavnih skupin oziroma ravni potreb po Maslowu, ki ob tem opozarja, da obstaja še nekaj predpogojev za zadovoljevanje osnovnih potreb, pri čemer navaja, da so to svoboda govora, svoboda do obrambe, pravico in poštenost (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019).

- **Fiziološke potrebe** se navezujejo na izhodiščno raven človeških fizioloških potreb, ki vključuje potrebo po vodi, prehrani in spolnih odnosih. Če pogledamo pomen teh potreb v podjetju, se kažejo kot potreba po zraku, osnovni plači, ogrevanem delovnem okolju. Torej lahko povzamemo, da so to potrebe, ki posamezniku zagotavljajo obstoj oziroma preživetje.
- **Potrebe po sigurnosti** so potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj, nasilja in seveda v urejenem socialnem okolju. V delovnem okolju potrebe po varnosti vključujejo varno delo, dodatne točke, ki jih smatramo kot bonuse in zagotovljeno delovno mesto.
- **Potrebe po etičnosti** se odražajo v željah, da bi našli svoje mesto in bili sprejeti v družbi in bili ljubljani. V delovni organizaciji se odrazijo kot želja po dobrih odnosih z ljudmi, s katerimi opravljamo skupno delo in nadrejenimi.
- **Potrebe po samovrednotenju** so želje po ugledu in potrjeni moči v družbi, ki se odražajo prek pozitivnega zaznavanja samega sebe, fokusa priznanja in cenjena s strani drugih ljudi. V organizaciji pa te potrebe predstavljajo željo po priznanju prispevkov organizaciji, po zaupani odgovornosti in nenazadnje višjem stanu.
- **Potrebe po samopotrjevanju** opisujejo in določajo najvišjo stopnjo potreb, ki se kaže v aktualizaciji svojega čistega potenciala, povišanje njegove kompetentnosti in predvsem osebne rasti. Če te potrebe prenesemo v podjetje, se izkazujejo kot odraz potreb po rasti ustvarjalnosti, inovativnosti in usposabljanja za nove izzive ter prek napredovanja.

1.4.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija Fredericka Herzberga je opredeljena s strani dveh različnih skupin dejavnikov, ki imajo velik vpliv na motiviranost in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Glavna naloga nadrejenih oziroma managerjev po tej metodi je ta, da pri motivaciji najprej uporabijo t. i. higienike, s čimer dosežejo, da zmanjšajo nezadovoljstvo, v drugem koraku pa ob pomoči motivatorjev poskušajo doseči čim višjo motivacijo podrejenih (Uhan, 2000, str. 24).

- **Higieniki** imajo vpliv na stopnjo nezadovoljstva ljudi na delovnih mestih. V ta seznam spadajo pogoji del, nagrada za opravljeno delo ali plačilo, politika podjetja in medosebne

vezi. Če so t. i. higienski dejavniki slabi oziroma nekvalitetni, delo povzroča nezadovoljstvo, če pa so dobri, potem odstranjujejo nezadovoljstvo in načeloma ne vplivajo na zaposlene, njihovo delo ali motivacijo.

- **Motivatorji** so potrebe na višjem nivoju, ki vplivajo na dobro počutje pri delu in vključujejo uspehe, pohvale, odgovornost in priložnost za rast. V kolikor motivatorji niso prisotni na delovnem mestu, so delavci do dela neopredeljeni, ko pa so motivatorji prisotni, postanejo zaposleni visoko motivirani in hkrati zadovoljni.

1.4.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland v navedeni teoriji poudarja, da so nekatere potrebe v življenju pridobljene, oziroma, da si jih v življenju priučimo, na osnovi življenjskih izkušenj. Pridobljene potrebe pa formira v tri kategorije (Dimovski in drugi, 2014, str. 102):

- **Potrebo po dosežkih** definiramo v smislu doseganja visokih standardov uspešnosti, kar pomeni, da bi znali obvladovati zapletene naloge in ob tem prehiteli druge.
- **Potreba po vključevanju** je želja, da bi oblikovali tesne in dobre medsebojne odnose, se dislocirali od konfliktov in vzpostavili prijetne odnose.
- **Potreba po moči** je hotenje, da bi imeli moč, da bi lahko vplivali na druge ljudi oziroma jih kontrolirali, sprejeli odgovornost tudi za druge in si pridobili določeno mero avtoritete nad njimi.

Ponavadi so ljudje z višjimi potrebami po doseganju maksimalnih ciljev običajno podjetnejši, ljudje po močno izraženih potrebah po vključitvi so odlični zlasti na področju povezovanja dela in oddelkov znotraj organizacije. Tisti posamezniki, ki odražajo potrebe po moči, pa dosegajo odlične rezultate na najvišjih ravneh neke organizacijske strukture (Možina, 1998, str. 152-157).

1.4.2 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije dokazujejo, kako in na kakšen način, zaposleni izražajo svoje vrste obnašanja, in s tem zadovoljujejo potrebe na različnih ravneh. Poznamo štiri temeljne procesne teorije: teorija postavljanja ciljev, Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve.

1.4.2.1 Teorija postavljanja ciljev

Teorija zagovarja, da specifično postavljeni cilji organizacije, ki so zaposlenim izziv, povečujejo motivacijo in tudi uspešnost zaposlenih pod pogojem, da jih podrejeni sprejmejo in hkrati dobijo povratne informacije o napredovanju na poti do izpolnjevanja teh ciljev. Postavljanje ciljev je pogoj za povečanje motivacije, vendar morajo biti v procesu upoštevani štirje elementi, ki pomenijo jasne, nedvoumne in konkretne cilje. Če so cilji težje dosegljivi,

imajo večji učinek na motivacijo. Pomemben element je tudi ta, da zaposleni cilje sprejmejo kot svoje in da dobijo povratne informacije o napredku na poti do cilja (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

1.4.2.2 Adamsova teorija enakosti

Teorija bazira na posameznikovem dojetanju, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Enakost ljudje dojemamo in ocenjujemo kot razmerje inputov (stopnja izobrazbe, izkušnje...) in outputov (plača, priznanja, napredovanja). Stanje enakosti obstaja, ko so ta razmerja približno uravnana, neenakost pa je stanje, ko razmerja med seboj odstopajo. Za managerje je poznavanje te teorije izjemno koristno, saj se morajo zavedati, da bo predvsem nagrada predstavljala motivacijsko noto, če je v primerljivem razmerju z drugimi zaposlenimi. Na drugi strani pa nepravilna razmerja povzročajo pritiske na zaposlene, ki iščejo rešitve v spremembah delovnih navad ali pa celo v odpovedi delovnega razmerja (Dimovski in drugi, 2014, str. 102-103).

1.4.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Navedena teorija cilja na proces razmišljanja zaposlenih, kako najti pot in priti do nagrade. Motivacija posameznika je spet odvisna od njegovih pričakovanj, na drugi strani pa glede na njegove sposobnosti za izvedbo naloge in pridobitve zelenih nagrad. Teorija pričakovanj deluje v odnosu med trdom posameznika, vključeni so tudi njegovi dosežki in želja po nekaterih rezultatih v povezavi z dobrimi dosežki. Managerjeva dolžnost in odgovornost je, da podrejenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in istočasno poskrbi, da bodo cilji organizacije doseženi. Ob tem morajo managerji spretno delovati v smislu uravnoteženja med sposobnostmi zaposlenih, hkrati pa so dolžni slediti tudi spretnostnim, ki jih zaposleni izražajo, na drugi strani pa upoštevati in vključiti vse zahteve, ki jih zastavlja njihovo delo. Da pa bi ob tem povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, hkrati pa zagotoviti, da ima prav vsak zaposleni izkazano priložnost kot tudi ustrezno podporo, to je čas in opremo, potrebno za doseganje ciljev (Dimovski in drugi, 2014, str. 103-104).

1.4.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Gre za odnos med vedenjem in posledicami. Skinner namreč zagovarja, da lahko z nagrado ali grajo v obliki kazni vplivamo oziroma spreminjamo obnašanje v proces vključenih oseb. Pri tem poznamo in ločimo več načinov okrepitve. Pozitivna okrepitev je način, s katerim poskušamo doseči ponavljanje zelenega vedenja. S kaznovanjem poskušamo na osnovi neprijetnih posledic, ki kaznovanju sledijo, zaposlene odvrniti od neželenega vedenja. O ugašanju pa govorimo takrat, kadar nismo uporabili niti nagrade niti kazni. Sicer pa velja in ni nič narobe, če določeno vedenje preprosto prezremo (Dimovski in drugi, 2014, str. 104).

1.5 Dejavniki motivacije

Dejavniki motivacije ali faktorji so lahko primarni (biološki ali socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni ali individualni. Motiv je ponavadi tisti dejavnik, ki napelje posameznika ali skupine ljudi k določeni aktivnosti. Ob tem govorimo o motivacijskih dejavnikih. Pri tem moramo poudariti, da so temeljni človekovi motivi biološki in socialni. Med biološke motive uvrščamo potrebo po prehranjevanju, spolnosti, družbi, varnosti, po počitku, po dejavnosti, po udobju, potrebo po statusu in ugledu. Med socialne motive pa sodijo kariera, poklic, partner, lastni jaz, superego, šport in rekreacija, estetsko izražanje, politika itd. V sklopu delovnih okolij največkrat govorimo o naslednjih motivatorjih. To so: zanimivo delo, ustrezna delovna sredina, delovni čas oziroma urnik dela, možnost usposabljanja ob delu, možnost vzpona na delovnem mestu, dobri odnosi s sodelavci, participacija delavcev pri odločanju, plača, priznanje za odličnost pri delu ter stalnost zaposlitve.

Našteti motivatorji pa različno učinkujejo, glede na okolje, obdobje, posameznike oziroma skupine ljud. Zato je pomembno, da management ugotovi, kateri izmed naštetih motivacijskih dejavnikov delujejo v nekem delovnem okolju. Če uspe aktivirati prave motivacijske dejavnike, bo zagotovil optimalno delovanje izbranih motivatorjev, s tem pa bo dosežena največja stopnja delovne ekonomičnosti v razmerah nekega delovnega procesa. Ločimo materialne motivacijske dejavnike in nematerialne motivacijske dejavnike. Med materialne dejavnike najpogosteje sodi plača in vsi dodatki povezani z njo. V drugi kategoriji dejavnikov pa najdemo še mnoge t. i. nematerialne dejavnike (Musek & Pečjak, 1997, str. 89-99).

1.5.1 Plača in motivacija

Plača, ki jo zaposleni prejema, mu zagotavlja premik ravni življenjskega standarda. Ta količina je mišljena v smislu zagotavljanja večje kupne moči. Po drugem pojmovanju pa deluje že z majhno količino oziroma koliko je pri posamezniku potrebno, da se delavec izenači ali preseže tistega, s katerim se primerja. Je pa res, da je plača pomemben faktor motivacije na vseh ravneh, v celotni hierarhiji zaposlenih v podjetju, kajti vsi hodimo na delo zato, da za svoje aktivnosti in vložen trud, prejme plačilo. Predpostavlja se torej, da je plača kot motiv za delo, vendarle še vedno najpomembnejši kriterij za večino zaposlenih. Vsak zaposleni po pogodbi o delovnem razmerju prejema za svoje delo finančno nagrado. Plača je tako glavna finančna nagrada, ob njej pa lahko delavec prejme še druge posredne finančne nagrade za dobro opravljeno delo, kot so plačan dopust, razni bonusi in popusti.

Najpogostejši načini finančnega nagrajevanja v podjetjih so (Grubiša, 2001, str. 231) :

- nagrajevanje po času,
- nagrajevanje po standardu,
- nagrajevanje po akordu,

- sistem premij in nagrad,
- nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku.

Podjetja se trudijo, da bi s primernim nagrajevanjem zaposlenih doprinesli k uspešnejšemu poslovanju podjetja in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Seveda so plače dobro motivacijsko orodje, vendar mora management paziti, da dodatno nagradi posameznika le takrat, kadar si ta z dodatnimi inputi to tudi zasluži. Poznamo pa tudi nefinancijske načine nagrajevanja, ki so včasih in za marsikoga lahko še močnejši motivacijski dejavniki kot finančna nagrada (Zupan, 2001, str. 115-118).

Brez denarja, žal ne gre. Mnogih potreb, niti najbolj osnovnih ni možno zadovoljiti brez denarja. Velja torej, da je plača še vedno močan, ne pa edini motivator, ni pa vedno ključ do zadovoljstva zaposlenih s svojim delom (Možina, 1998, str. 253).

Med nefinancijske načine nagrajevanja pa sodijo:

- pohvale in priznanja ter tudi graje,
- pozitivno tekmovanje med sodelavci,
- timsko delo,
- možnost napredovanja,
- možnost soodločanja,
- možnost dodatnega izobraževanja,
- razvoj kariere.

Ljudje se odločamo za svoje smernice do uspeha in delovanja na osnovi stimulusov. Vzpodbude so pričakovane koristi ter merijo na občutene potrebe, in potrebe, ki še niso zadovoljive naših pričakovanj. Kot potrebe lahko tudi spodbude razvrstimo v prednostno zaporedje, ki sega od obroka, toplote, pijače in zaslužka, preko varnosti oziroma omejenega tveganja (npr. stalne zaposlitve) in dobrih medsebojnih odnosov do uglednosti in priznanj, zanimivega ter privlačnega dela, ki prinaša zadovoljstvo ob dosežkih. Dejstvo je, da lahko v majhnih organizacijah projektni vodja sproti in indirektno nagraduje sodelavce. V večjih in razvejanih podjetjih pa je nagrajevanje bolj zapleteno in izhaja iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov in sodelavcev ter iz vrednotenja uspešnosti organizacije (Tavčar, 2009, str. 103-104).

1.5.2 Ustvarjanje ali kreiranje delovnih mest za motivacijo

Pri kreiranju delovnih mest gre dejansko za uporabo motivacijskih teorij tako za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Delovno mesto v podjetju predstavlja določeno enoto dela, za katero je posameznik odgovoren, ne glede na to, kako pomembna funkcija je to za posameznika. Managerji morajo torej dobro vedeti kateri vidiki dela motivirajo in kakšno plačilo je denimo treba zagotoviti za neka rutinska dela, ki sama po sebi ponujajo le malo zadovoljstva. Poznamo naslednje načine oblikovanja delovnih mest:

- poenotenje delovnega mesta,
- rotacija delovnih pozicij,
- rast oziroma obogatitev delovnega mesta.

Pri poenostavitvi delovnega mesta gre za zmanjšanje števila opravil, ki jih mora neka oseba opraviti za povečanje učinkovitosti, naloge pa so ponavadi preproste, ponavljajoče in zato na zaposlene ne delujejo z neko močno motivacijsko noto. Pri rotaciji delovnih mest gre za sistematično premeščanje zaposlenih iz enega delovnega mesta na drugega in s tem za povečanje števila različnih opravil, ki jih zaposleni opravljajo. Z rotacijo delovnih mest se prepreči, da delavec rutinirano opravlja svoje naloge, saj rutina le redko koga motivira. Povečanje delovnih mest pa deluje v smislu povezovanja nalog v sistemu v novo, širšo delovno mesto in na ta način se odpravijo nezadovoljstva zaposlenih s preveč poenostavljenimi deli in nalogami. Obogatitev delovnega mesta pa se kaže v tem, da management vključi močne motivatorje na delovno mesto, vključno z odgovornostjo, nagrado in prilikami za rast, učenje in uspehe. Na takem delovnem mestu imajo zaposleni nadzor nad resursi, sprejemajo odločitve o načinu dela, osebno rastejo in si sami diktirajo način in tempo dela (Dimovski in drugi, 2014, str. 105).

1.5.3 Šablona značilnosti delovnega mesta kot motivacijski dejavnik

Gre za preoblikovanje dela v smislu spreminjanja delovnega mesta in posledično doseganje produktivnosti zaposlenih kot tudi v smeri povečanja njihovih delovnih izkušenj. Model je sestavljen iz treh glavnih delov (Mori, 2012, str. 85):

- dimenzij jedrnega dela,
- kritičnih psiholoških stadijev,
- moči potrebe po rasti zaposlenih.

Več dimenzij kot delovno mesto premore, višja je motivacija in boljši so rezultati zaposlenih. Model kritičnega psihološkega stanja izhaja iz dejstva, da so dimenzije jedrnega delovnega mesta bolj zadovoljive, če je uresničeno eno od naslednjih treh stanj: raznovrstnost, identiteta nalog in pomen nalog. Ta stanja namreč vplivajo na občutek smiselnosti dela in pri zaposlenemu nudi notranjo nagrado, vzbuja pa tudi občutek odgovornosti. Glede potreb po rasti pa imajo različni ljudje različne kriterije, ki jim pri delu predstavljajo določeno stopnjo izziva (Mori, 2012, str. 85).

1.5.4 Opolnomočenje zaposlenih

Trenutno zelo aktualni trend je t. i. opolnomočenje, za katerega je značilno delegiranje moči oziroma pristojnosti v neki organizaciji. Seveda se s povečanjem moči zaposlenih poveča tudi njihova motivacija za izpolnitev svojih delovnih obveznosti, saj ob tem posamezniki sami izbirajo, kako bodo delali, s tem pa hkrati nehote in nevede izboljšujejo svojo

učinkovitost. Opolnomočenje zahteva prenos štirih ključnih elementov na podrejene za svobodno izvajanje nalog v smeri doseganja skupnih ciljev. To so informacije, znanje, moč in nagrade (Fortuna, 2019).

Organizacije lahko uporabljajo tudi druge tehnike motiviranja, s pomočjo katerih usmerijo napore posameznikov k večji učinkovitosti podjetja pri uresničitvi njenih zadanih ciljev. Kot primer lahko tukaj govorimo o dajanju pomena dela s povečanjem zavzetosti zaposlenih, pomembno je, da nadrejeni prepoznajo dobro opravljeno delo, ga nagradijo, ipd. tukaj moramo omeniti tudi ostale dejavnike, kot so : spreminjanje delovnih nalog, postavljanje ciljev, doživljenjsko izobraževanje in jasno postavljanje razvoja karier. Na motivacijo pa lahko vlivajo tudi naslednji dejavniki: stil vodenja, organizacijska kultura in vedenje ter samomotiviranost zaposlenih. Tabela 1 prikazuje nabor novih pristopov, ki jih imajo sodobni managerji poleg opolnomočenja, na voljo za nagrajevanje zaposlenih. S slednjimi nadgrajujejo že znane in utečene, lahko bi rekli tudi klasične načine nagrajevanja zaposlenih.

Tabela 1: Novi programi plačevanja in nagrajevanja zaposlenih

Ime programa	Namen
Denarna nagrada glede na izide	Nagrajevanje posameznikov glede na njihov doprinos organizaciji.
Členitev ustvarjenega dobička	Nagrajevanje vseh zaposlenih in managerjev znotraj poslovne enote, če dosežejo planirano realizacijo (spodbuja timsko delo).
Solastništvo nepremičninskih investicij s strani zaposlenih	Zaposlenim je omogočeno, da lahko postanejo delni solastniki organizacije, kar jim ob dobrih rezultatih podjetja ponuja možnost udeležbe pri dobičku
Bonusi v višjih zneskih	V obliki enkratnega, večjega nakazila zaposlenim izrazimo zahvalo za pričakovane rezultate.
Nagrada za znanje	Plačo lahko opredelimo na podlagi strokovega znanja, ki ga v podjetje vložijo zaposleni. Tukaj v posamezniku spodbudimo, da je ves čas motiviran za pridobivanje novega znanja, spretnosti, kar ima dober vpliv na razvoj naše organizacije.
Dinamičen delovni čas	Zaposlenim omogočamo, da lahko sami razporejajo svoj urnik, omogočanje dela od doma, ipd..
Kompenzacija na osnovi tima	S pomočjo raznih dejavnikov zahvala zaposlenim za obnašanje in aktivnosti, ki koristijo celotni skupini sodelovcev, kot so na primer sodelovanje, poslušanje in opolnomočenje.
Luksuzni bonusi	Če zaposleni dosežajo skoraj nemogoče rezultate, preidemo na fazo nagrajevanja luksuznih dobrin. Tukaj govorimo o težko dostopnih vstopnicah za pomembne športne, kulturne dogodke, načeloma se lahko nagrada podeli tudi v obliki eksotičnega potovanja.

Vir: Dimovski in drugi (2014, str. 108).

1.5.5 Manager naj posluša svoje zaposlene

To je najlažja stvar, ki jo lahko sodelavec oziroma nadrejeni naredi za sodelavca; vendar je lahko morda najtežja za posameznika. Ker nimate časa, ker vas morda ne zanima njegova tematika, ker vam ni najbolj simpatičen, ker vam pove kakšno osebno stvar in ne veste, kako se nanjo odzvati... Že če se boste posvetili temu, da resnično poslušate in zadeve ne

komentirate s kakšnim nasvetom, temveč je vaša namera samo in zgolj poslušanje, bodo zaposleni imeli občutek zadovoljstva, da so se lahko »izpovedali« (Račnik, 2019).

1.5.6 Ravnanje s čustvenimi stanji ter stresom

Vsak ima dva izjemna izziva, da zmore biti empatičen z zaposlenimi in da zna ravnati s svojim stresom. Pomembno je, da pri tem zna ostati miren, zbran ter suveren, četudi se znajde v stresnih trenutkih. Vodja se mora namreč zavedati, da se njegovo čustveno stanje zelo prenaša na zaposlene. Če vodja postane vznemirjen, postanejo takšni tudi sodelavci, če postane jezen, se jeza pojavi tudi pri sodelavcih. Ko vodja naroča in daje razburljiva navodila zaposlenim, kot da je vojaški poveljnik, povzroča strah, zmedo in zbeganost. Najbolje je, če nadrejeni jasno poda navodila o tem, kaj je potrebno narediti, kakšen cilj naj sodelavci dosežejo in jim za nameček omogoči še, da stvari naredijo s svojimi postopki (Račnik, 2019).

2 POSEBNI MOTIVI ZA KREPITEV MOTIVACIJE V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU

2.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu

Definiramo ga kot želeno ali ugodno emocionalno stanje, ki se kaže kot ud činek ozirom izi ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri svojem delu. Znano je, da na pozitivno počutje posameznika pri opravljanju delu, vpliva veliko število efektov, med drugim delo samo po sebi, možnosti za prosperiranje, osebne karakterne značilnosti posameznika in stil vodenja. Tudi organizacijska kultura je neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in posledično ima vpliv tudi na njihovo motivacijo za delo. Govorimo o t. i. recipročni povezavi, kjer gre za skupek organizacijske klime in pozitivnih občutkov zaposlenih s svojim delovnim mestom ter obratno.

Dejavniki, ki najpogosteje pripomorejo k zadovoljstvu z delom (Uhan, 2000, str. 37-39) :

- **Vsebina dela**, ki se navezuje na možnost učenja in posameznikovega strokovnega uspeha ter z možnostjo uporabe lastnega znanja.
- **Suverenost pri izvedbi dela**, ki se kaže, da ima posameznik sposobnost in znanje odločati kako, na kakšen način in kaj bo delal, kar lahko zajema še angažiranost v odločanje ter samostojno razporejanje delovnega dne.
- **Vodenje in sestava dela**; pri čemer gre za ohlapno kontrolo, dajanje pohval in priznanj ter izrekanje pripomb in kritik.

- **Odnosi pri delu;** timski duh, reševanje konfliktov, prijetni delovni pogoji in dobra interakcija med sodelavci, predstojniki ter osebami za katere sami sprejemamo odgovornost.
- **Delovne razmere;** majhen napor, zanesljivost, odpravljanje motečih dejavnikov. Zavedati se moramo, da imajo delovni pogoji močan vpliv na posameznika, predvsem kako se zaposleni počuti zadovoljnega pri delu, tukaj govorimo o delu samem, kako tudi sodelovanje s sodelovci, ipd.

2.2 Državlansko vedenje zaposlenih

Takšna vedenja zaposlenih usmerjajo na pot pozitivnih stališč zaposlenih do podjetja in dela. Izraža se na različnih vidikih:

- pomoč sodelavcem v podjetju, potrošnikom in druge vrline, kot so empatija, tovarištvo solidarnost,
- sprejetje manj prijetnih delovnih okoliščin in doseganje skupnih stališč,
- lastna iniciativnost, pripravljenost podajati in udejaniti nove zamisli v dobrobit podjetja,
- vestnost in predanost pri opravljanju delovnih obveznosti v okviru planiranega dela,
- zanimanja in izražen interes za reševanje vprašanj, ki so za podjetje bistvenega pomena,
- zavednost, pripadnost podjetju,
- delo tudi izven delovnega časa, če gre za izredne delovne naloge in
- soodgovornost za osebni razcvet zaradi razvoja podjetja.

Visoka etičnost in predanost označujejo tista vedenja, ki se zrcalijo v presežku delovnih aktivnosti; torej zaposleni v svoje delo vložijo več truda, kot nadrejeni od njih pričakujejo. In to ponavadi ne samo zaradi obljubljenih oziroma pričakovanih denarnih ali nedennarnih pohval, ampak zaradi lastnega občutka pripadnosti in povezanosti do podjetja.

2.3 Elementi občutka pripadnosti

Občutek pripadnosti ljudi ne prispeva samo k večji učinkovitosti podjetja, ampak tudi na pečat, ki si ga o podjetju ustvarijo porabniki oziroma koristniki. O občutku pripadnosti podjetju lahko govorimo, kadar zaposleni (Musek Lešnik, 2006) :

- verjamejo v cilje podjetja in jih zmorejo "osvojiti" kot svoje,
- kažejo pripravljenost krepko delati za dobrobit podjetja,
- izražajo odločenost ostanka v podjetju.

Ko govorimo o merjenju pripadnosti, v največ primerih tega ne delamo posamezno, ampak ju izmerimo v enkratnem obsegu. Stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih lahko v organizaciji mogoče izmerimo z uporabo točno določenega vprašalnika, ki vključuje različna dejstva, ki jih posameznik ocenjuje na lestvici od 1 do 5, kjer z oceno (5) izrazi

najvišjo možno raven strinjanja s posamezno navedbo. Vprašalnik, ki ga lahko opredelimo v praksi, vsebuje naslednje navedbe, kot so denimo:

- v veselje in ponos mi je, da sem del te organizacije,
- zavedam se, da ima naše podjetje s svojim delom zagotovljeno dobro in uspešno prihodnost,
- menim, da ima naše podjetje velik ugled v javnosti,
- kadar govorim o naši organizaciji, o njej govorim le pozitivno.

Kadar je pri zaposlenih izražena visoka stopnja pripadnosti in zaposleni zadovoljujejo vse zgoraj našete kriterije, lahko rečemo, da so zaposleni tudi dobro motivirani (Mihalič, 2006, str. 270).

3 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU KM INŠTALACIJE

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje KM inštalacije sta leta 1990 ustanovila zakonca Kugler, ki sta s svojim trdim delom, izkušnjami in željo po uspehu postavila trden, učinkovit temelj kot osnovo za uspešno poslovanje podjetja. Kasneje sta v delovni proces vključila tudi sinova Tomaža in Mateja, ki sta s svojim znanjem dodajala kamen v mozaik poslovne uspešnosti podjetja.

Danes sta vodenje prevzela sinova, ki predvsem poudarjata, da je pomembno ves čas skrbeti za motivacijo, ter ves čas ohranjati dober duh v podjetju, da pri zaposlenih dosežejo čimvečji občutek osebnega zadovoljstva z delom. V podjetju je trenutno okoli 50 zaposlenih.

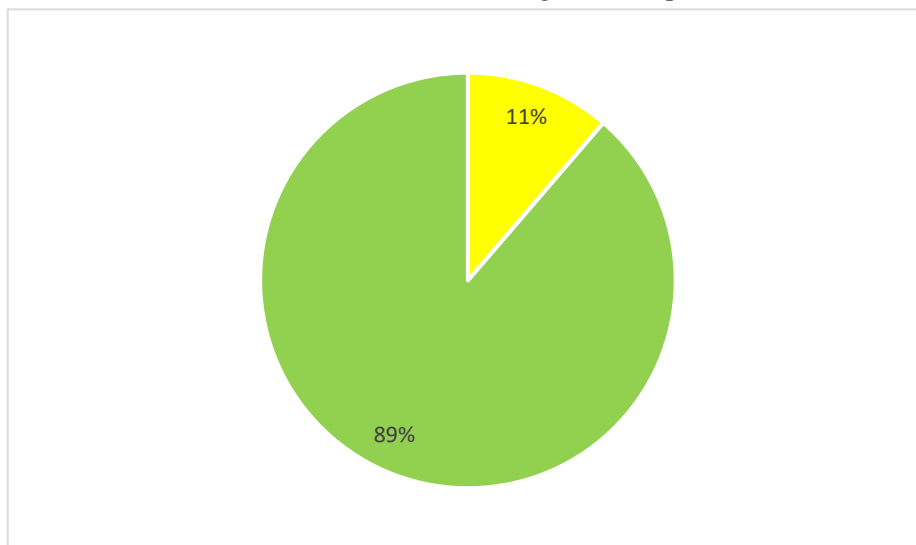
3.2 Cilji raziskave

S pomočjo vprašalnika sem anketirala 44 zaposlenih v podjetju KM inštalacije. Z vprašalnikom sem dobila odgovore, s katerimi sem ocenila, kako so zaposleni v podjetju KM inštalacije motivirani. Želela sem ugotoviti, kaj jih pri delu najbolj motivira oziroma, kaj je glavni motivator pri njihovem delu. V podjetje sem poslala vprašalnik, ki so ga zaposleni izpolnili. Poslala sem 50 anketnih vprašalnikov, od tega je bilo 6 delno izpolnjenih, zato sem te vprašalnike izključila iz same analize. Vprašalnik je v prilogi.

3.3 Rezultati ankete in interpretacija

V prvem delu analize bom predstavila predvsem podatke, ki so vezani na spol, starost, izobrazbo zaposlenih ter koliko časa so zaposleni v podjetju. V drugem delu pa se bom osredotočila predvsem na analizo motivacije zaposlenih v podjetju.

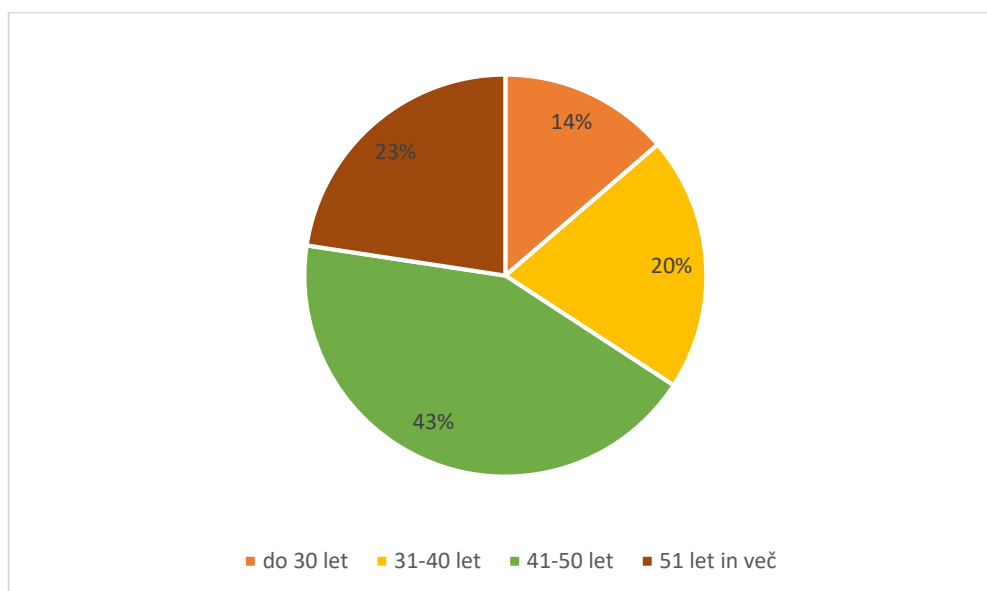
Slika 2 : % anketiranih glede na spol



Vir: lastno delo.

Med skupno 44 anketiranih, ki so v celoti odgovorili na vprašanja, je bilo med anketiranimi 5 žensk, kar predstavlja 11 % vseh anketiranih. Moških je bilo 39 kar predstavlja 89 % vseh anketiranih. Vse zaposlene ženske vršijo administrativna dela.

Slika 3 : Starostna zgradba zaposlenih v %

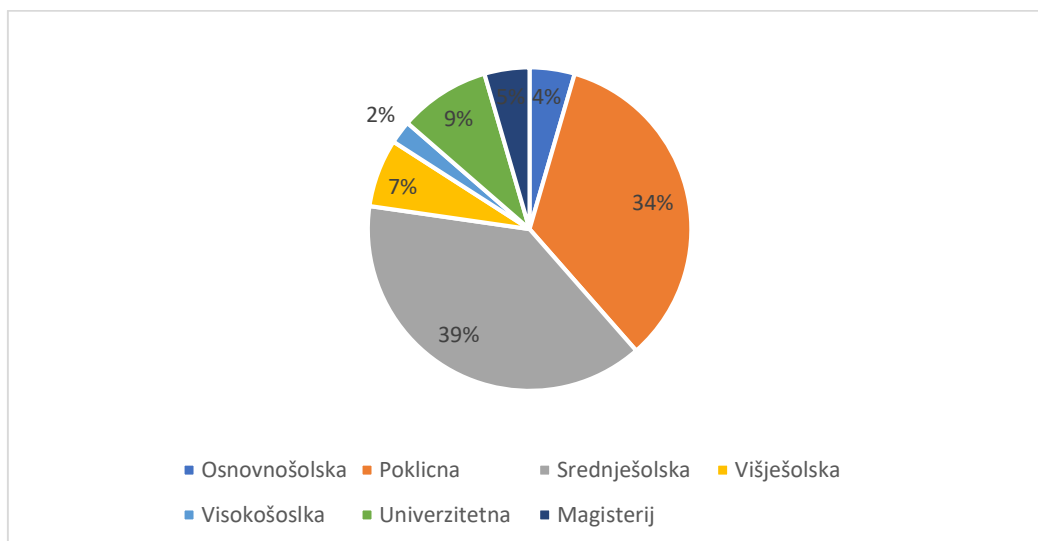


Vir: lastno delo.

Na sliki 3 je prikazan rezultat na podlagi rešenih anket, glede starosti zaposlenih. Razvidno je, da jih je največ v starostnem obdobju od 41. do 50. leta starosti, sledijo pa jim zaposleni

51 let in več, nato so zaposleni od 31. do 40. leta starosti in na koncu zaposleni do 30. leta starosti.

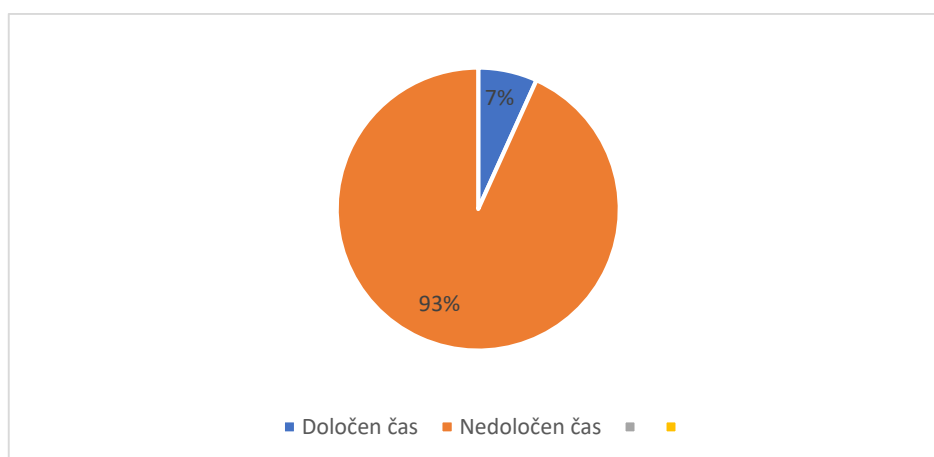
Slika 4: Nivo izobrazbe zaposlenih v %



Vir: lastno delo.

Iz slike 4 lahko razberemo, da je več kot polovica zaposlenih dokončala srednješolsko izobrazbo. Sledijo jim zaposleni, ki imajo zaključeno izobrazbo na višješolski ravni, nato zaposleni z visokošolsko kvalifikacijo. 9 % zaposlenih predstavljajo zaposleni, ki imajo univerzitetno strokovno usposobljenost, na koncu pa 4 % predstavljajo zaposleni, ki imajo dokončano osnovno šolo ter zaposleni, ki imajo zaključen magisterij.

Slika 5 : Vrsta zaposlitve v %

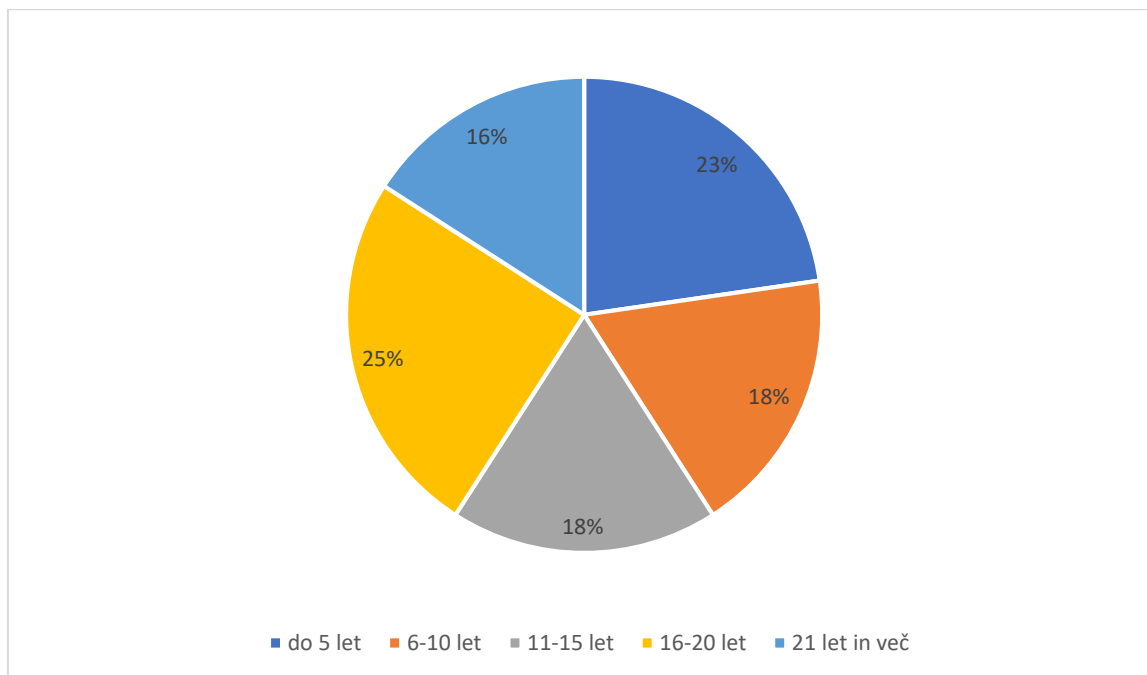


Vir: lastno delo.

Na sliki je razvidno, da ima kar 93 % vprašanih pogodbo za nedoločen čas, 7 % vprašanih

pa ima trenutno pogodbo, ki določa delo za določen čas. Med anketiranimi ni nikogar, ki bi delal preko pogodbenega dela ali študentskega dela. Podjetje velja za dobrega delodajalca, kar se kaže tudi v grafikonu, ki prikazuje, da je 93 % zaposlenih, ki so rešili vprašalnik, pogodbo sklenjeno za nedoločen čas, kar zagotovo vpliva tudi na njihovo motivacijo pri delu.

Slika 6 : Delovna doba v podjetju v %

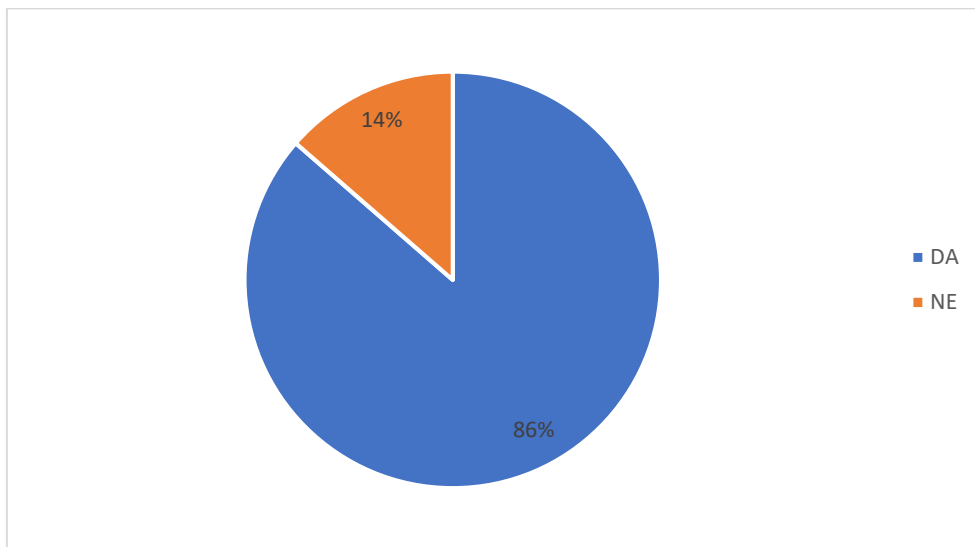


Vir: lastno delo.

Na sliki 6 je razvidno, da je kar 25 % anketiranih, zaposlenih v podjetju od 16 do 20 let. Iz tega lahko sklepamo, da so zaposleni v večini zadovoljni z delovnim mestom. Sledijo zaposleni, ki v podjetju kariero gradijo do 5 let, in sicer 23 %. Sledijo še zaposleni, ki so zaposleni od 6 do 10 let ter od 11 do 15 let, in sicer obe skupini predstavljata 18 % vseh anketiranih. 16 % je zaposlenih 21 let in več.

V naslednjem delu analize pa se bom osredotočila predvsem na analizo motivacije zaposlenih.

Slika 7 : Zadovoljstvo na delovnem mestu v %

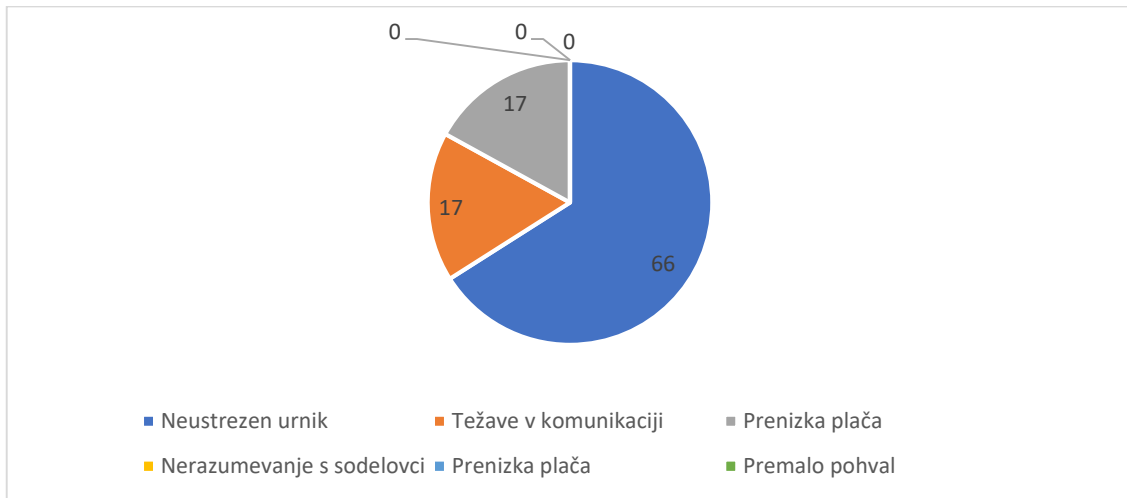


Vir: lastno delo.

Iz slike 7 lahko razberemo, da je kar 38 zaposlenih, kar predstavlja 86 % vseh anketirancev, zadovoljnih pri delu. Šest anketiranih, kar predstavlja 14 % vseh zaposlenih, je pri delu nezadovoljnih. Ob tem lahko ugotovimo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu veliko, kar pa vsekakor vpliva tudi na motivacijo na delovnem mestu.

Ker pa me je predvsem zanimalo, kaj vpliva na nezadovoljstvo na delovnem mestu, sem v vprašalniku postavila vprašanje, kaj je glavni razlog, da so pri njihovem delu nezadovoljni. Z analizo vprašalnika sem ugotovila, da največ nezadovoljstva prinaša neustrezen urnik, sledita pa še težava pri komunikaciji in prenizka plača. Dejstvo je, da gre za delavce, ki delajo na terenu, zato je tukaj s strani vodstva težko doseči, da bi res imeli ustaljen urnik.

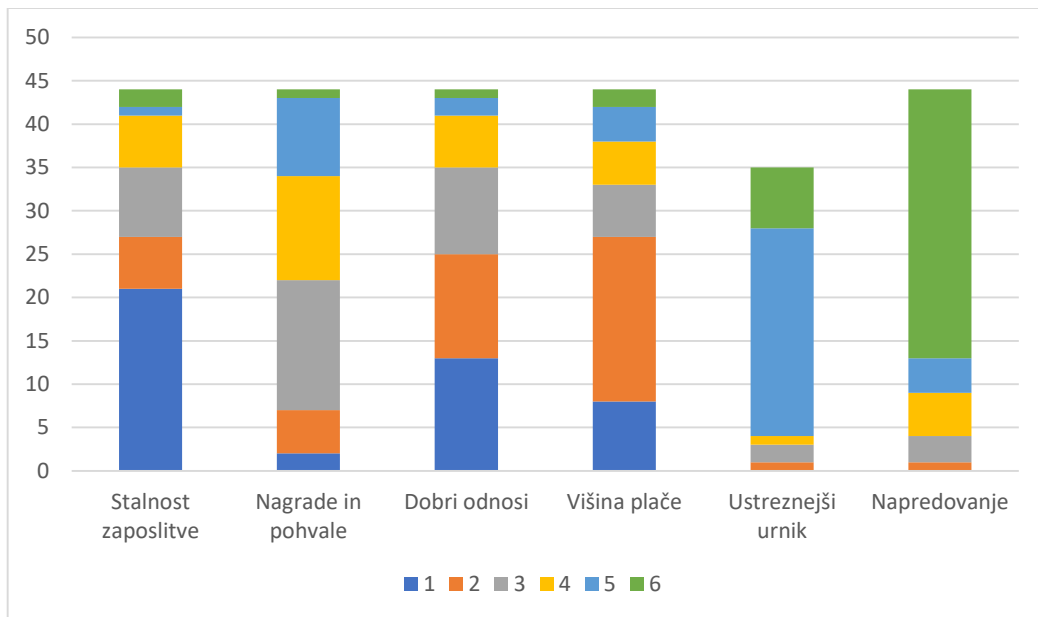
Slika 8 : Razlog nezadovoljstva



Vir: lastno delo.

Poleg tega pa me je seveda najbolj zanimalo, kaj je tista stvar v podjetju, ki zaposlene najbolj motivira. Naj povem, da je v anketi bilo določeno, da s številko 1 označijo tisto, kar jih zelo motivira in s 6 tisto, kar jih ne motivira.

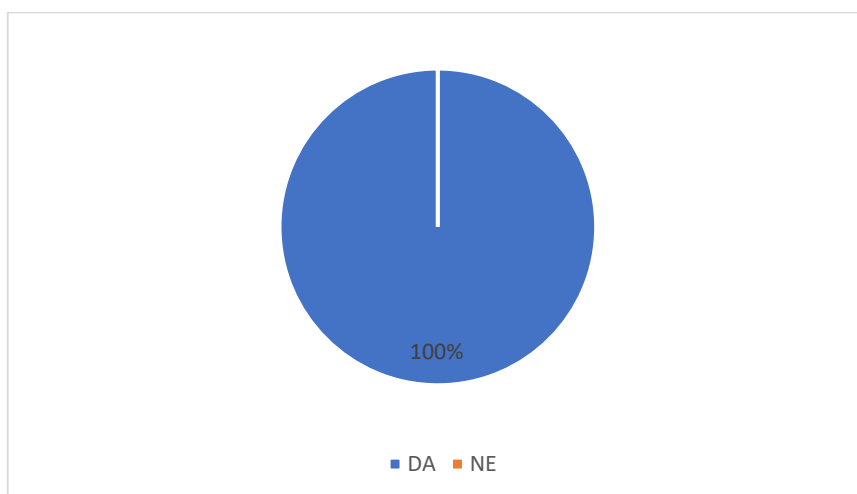
Slika 9 : Vpliv na motivacijo



Vir: lastno delo.

Iz slike 9 je razvidno, da je stalnost zaposlitve velik motivator, saj je kar 21 zaposlenih odgovorilo, da ima na njih to zelo velik vpliv. Glede nagrad in pohval lahko rečemo, da imajo srednji vpliv na motivacijo, medtem ko ima višina plače precej večji vpliv na motivacijo pri delu. Pri ustreznejšem urniku in napredovanju pa je analiza pokazala, da nimata precejšnega vpliva na motivacijo na delovnem mestu.

Slika 10: Pomembnost odnosa z nadrejenimi

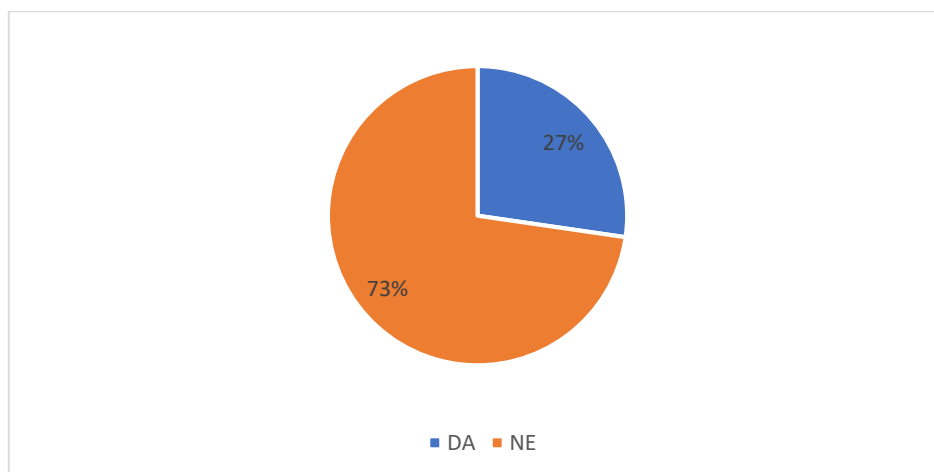


Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, kako zaposleni gledajo na odnos z nadrejenimi. Dejstvo je, da dajo na to velik pomen, saj je kar vsem od 44 anketiranih, odnos pomemben. Tukaj lahko sklepamo, da imajo verjetno dober odnos, kar vpliva tudi na pripadnost podjetju. Pripadnost vpliva vsekakor tudi na motivacijo in profitabilnost na delovnem mestu.

Vsak nadrejeni se boji, da bi prišlo do fluktuacije zaposlenih, zato se ves čas trudijo, da bi bili zaposleni na delovnem mestu zadovoljni. Vsak zaposleni, ki delo opravlja marljivo, je dober zaposleni in v podjetju KM inštalacije so s svojimi delavci izredno zadovoljni, saj so pripadni in delo opravljajo strokovno. Kljub temu pa me je zanimalo, če so zaposleni že kdaj razmišljali o menjavi delovnega mesta.

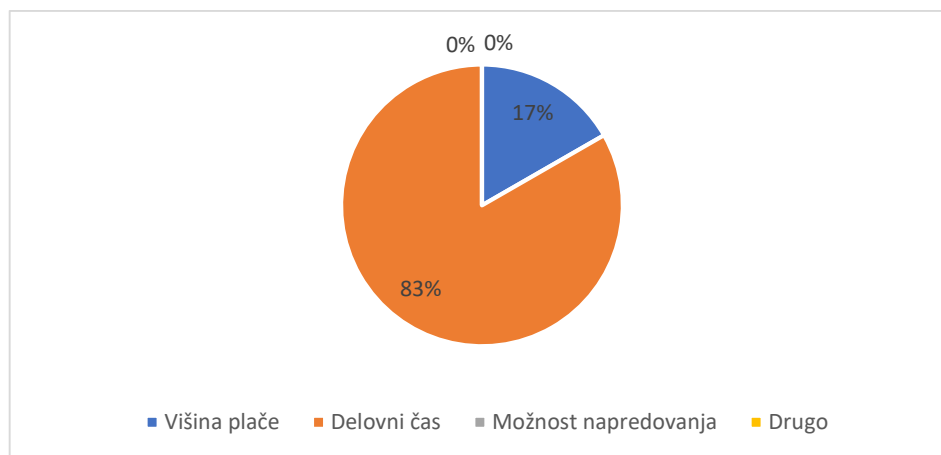
Slika 11: Razmišljanje o menjavi delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo kar 73 % zaposlenih ni niti razmišljalo o menjavi delovnega mesta. To dokazuje, da so pri delu zadovoljni. Od 12 vprašanih, ki pa so razmišljali, me je predvsem zanimalo, kateri dejavnik je vplival na razmišljanje o menjavi delovnega mesta.

Slika 12: Dejavniki zaradi katerega bi zaposleni menjali službo

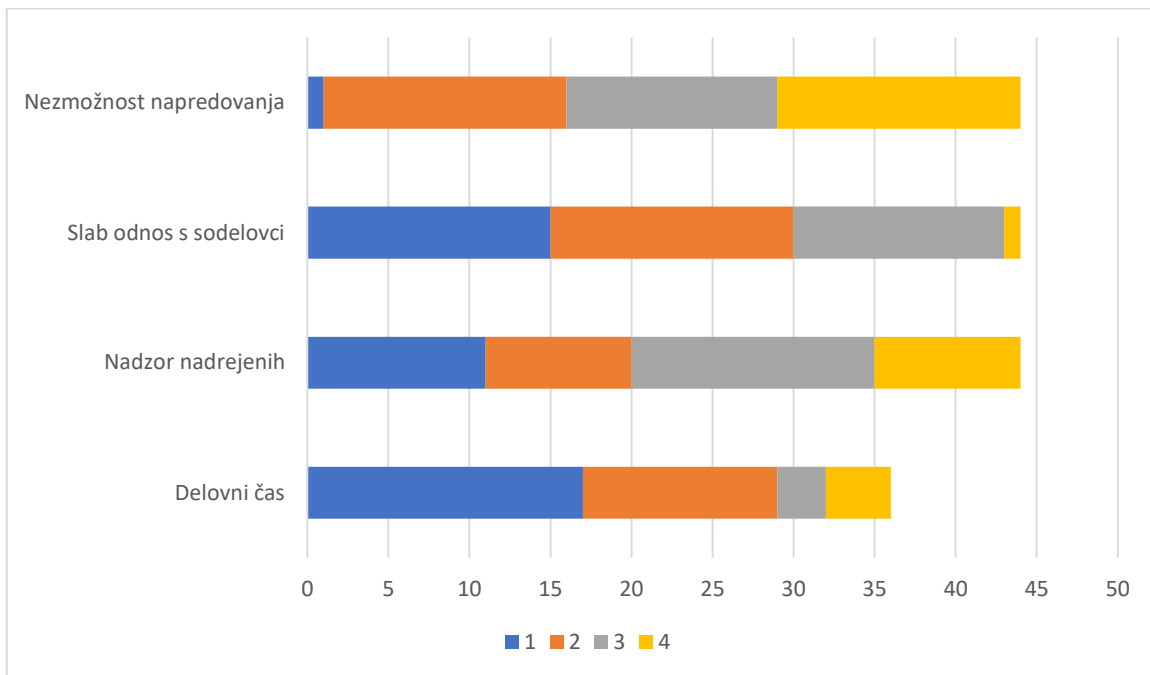


Vir: lastno delo.

Glavni razlog, zakaj bi zaposleni zamenjali delovno mesto, ki ga opravljajo, je zaradi delovnega časa v podjetju. Drugi razlog pa je višina plače.

Kot zadnje vprašanje pa sem se pri analizi odločila, da analiziram dejavnike, ki zmanjšujejo motivacijo na delovnem mestu, saj sem mnenja, da če se zaposleni resnično zavedajo, kaj jim zbija motivacijo, je zadevo lažje rešiti, kot pa če pri svojih odločitvah niso jasni.

Slika 13 : Dejavniki, ki zmanjšujejo motivacijo



Vir: lastno delo.

Ugotovila sem, da ima zopet delovni čas predstavlja največjo oviro oziroma ima največji vpliv, ki zmanjša motivacijo zaposlenih. Nadzor nadrejenih prav tako predstavlja kar veliko oviro, med tem ko ima slab odnos s sodelavci nekako uravnovešen vpliv. Nekateri menijo, da zelo vpliva na znižanje motivacije, nekateri pa da skoraj nima vpliva. Nezmožnost napredovanja v podjetju pri zaposlenih ne zbija motivacije. Naj omenim še to, da so s številko 1 označevali dejavnike, ki najbolj zmanjšujejo motivacijo ter s številko 4, tiste dejavnike, ki najmanj vplivajo na zmanjševanje motivacije.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem se odločila, da bom obravnavala motivacijo, saj sem preko študentskega dela, ki ga opravljam že vrsto let, ugotovila, da je motivacija pomemben dejavnik, saj ima vpliv tako na posameznika, posledično pa tudi na uspešnost podjetja. Vire sem povzemala predvsem iz strokovne literature, knjig in spletnih virov. Zanimalo me je, kaj so tisti dejavniki, ki imajo pri posameznikih največji vpliv na njihovo motivacijo. Pri teoretičnem delu sem se osredotočila predvsem na teorije motivacije, saj sem mnenja, da mora vsak nadrejeni poznati in bizi seznanjen z vsebino slednjih.

Pri analizi v izbranem podjetju pa sem pridobila dejansko sliko motivacije zaposlenih, s katero sem ugotovila, da je motivacija res velik dejavnik, ki vpliva na poslovanje podjetja. Dejstvo je, da zaposleni želijo, da se v delovnem okolju počutijo domače, imajo dobre odnose s sodelavci, kar pa navsezadnje vpliva tudi na njihovo motivacijo za delo. Na motivacijo vsekakor vplivajo tudi denarne nagrade, višina plače, itd. Zato je za vsako podjetje pomembno, da izberejo prave načine motiviranja njihovih zaposlenih.

Ko sem začela analizirati anketni vprašalnik, sem bila prepričana, da ima največjo motivacijo za delo prav višina plača in nagrajevanje. Rezultati pa so pokazali, da ima seveda denar velik vpliv na motivacijo, ampak presenetilo me je dejstvo, da zaposleni k motivaciji pripisujejo tudi ostale dejavnike, kot so npr. delovni čas, odnos z nadrejenimi, ipd.

Kot sem že omenila, menim, da je dobro, da nadrejeni poznajo teorije motiviranja, ampak bi rada vseeno dodala še to, da je pomembno, da sledijo sodobnim trendom motiviranja. Časi in način dela se konstantno spreminjajo, zato je pomembno, da so nadrejeni seznanjeni z najsodobnejšimi pristopi motiviranja, saj s tem dosežejo največje rezultate. Pomembno je tudi, da se zavedajo, da smo ljudje različni in nas motivirajo različni dejavniki, zato je treba tudi izbrati različne načine motiviranja že v sami skupini zaposlenih, kakor tudi v načinu motiviranja v celotnem podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Bridgman, T., Cummings, S. & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning and education*, 18, 81-99.
2. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Fortuna, M. (2019, 26.maj). Zavod Mladi podjetnik. *Kako motivirati zaposlene?* Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-motivirati-zaposlene>
4. Grubiša, N. (2001). *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
5. Tavčar, M. (2009). *Management in teorija organizacij* (3. izd.). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
6. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
9. Mori, S. (2012). *MotivAKCIJA brez meja: kako kjer koli in kadar koli motivirati sebe ali druge za akcijo*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems.
10. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Musek, J. & Pečjak, V. (1997). *Psihologija* (1. izd.). Ljubljana: Educy.
12. Musek Lešnik, K. (2006). Ipsos. *Pripadnost in predanost zaposlenih*. Pridobljeno 18. julija 2021 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>
13. Račnik, M. (2019). *Motivacija zaposlenih*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz <http://www.vodja.net/motivacija-zaposlenih/>
14. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Victor, M. & Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
17. Vilič Klenovšek, T. (2019). *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
18. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Sem Helena Čater, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za zaključek študija sem se odločila, da bom zaradi zanimanja na temo motivacije, napisala zaključno strokovno nalogo z naslovom ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU KM INŠTALACIJE. Zaradi zagotavljanja anonimnosti sodelujočih pri anketnem vprašalniku so oznake delovnih mest posplošeni. Vljudno vas prosim, da si vzamete čas in izpolnite spodnji vprašalnik čimbolj iskreno, da bodo dobljeni rezultati imeli učinek pri opravljanju razčlenitve. Dobljene rezultate bom namenila izključno za študijske namene.

Za vas čas in trud se vam že vnaprej zahvaljujem!

Helena

1. Koliko časa opravljate delo v podjetju ?

- | | |
|--------------|-------------------|
| a) do 5 let | d) 16-20 let |
| b) 6-10 let | e) 21 let ali več |
| c) 11-15 let | |

2. Ste zadovoljni s poslanstvom, ki ga opravljate ?

- | | |
|-------|-------|
| a) DA | b) NE |
|-------|-------|

Če ste odgovorili z NE, nadaljujte z vprašanjem 3. , drugače pojdite naprej, na 4.vprašanje.

3. Kaj je glavni vzrok za nezadovoljstvo na delovnem mestu ?

- | | |
|--|---------------------------|
| a) neustrezen urnik | d) nerazumevanje s kolegi |
| b) težave s sporazumevanjem
komplimentov/nagrajevanja | e) premalo |
| c) prenizka plača | f) drugo : _____ |

4. Kaj vas pri delu v podjetju najbolj motivira ? (vpišite številko pred trditvijo od 1 do 6: 1- me zelo motivira, 6- me sploh ne motivira)

- ___ stalnost zaposlitve
- ___ nagrade in pohvale
- ___ dobri odnosi
- ___ višina plače
- ___ ustrežnejši urnik
- ___ napredovanje

5. Za katere dejavnike menite, da zmanjšujejo motivacijo ? (vpišite številko pred trditvijo od 1 do 4: 1- najbolj, 4- najmanj)

- ___ delovni čas
- ___ nadzor nadrejenih
- ___ slab odnos s sodelavci
- ___ nezmožnost vzpona oziroma prevzema boljšega delovnega mesta

6. Ali vam je pomemben dober odnos z nadrejenim?

- a) DA
- b) NE

7. Ali ste kdaj razmišljali, da bi zamenjali trenutno službo ?

- a) DA
- b) NE

Če ste pri 7. vprašanju odgovorili z DA, prosim nadaljujte z 8. vprašanjem, drugače pojdite na 9.vprašanje.

8. Zaradi katerega dejavnika bi se odločili menjati službo ?

- a) višina plače
- b) delovni čas
- c) možnost napredovanja
- d) drugo : _____

9. Spol :

- a) moški
- b) ženski

10. Starost :

- a) do 30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 let in več

11. Kakšna je vaša najvišja ocenjena formalno-pravna izobrazba ? (1 možen odgovor)

- | | |
|------------------|------------------|
| a) osnovnošolska | e) visokošolska |
| b) poklicna | f) univerzitetna |
| c) srednješolska | g) magisterij |
| d) višješolska | h) doktorat |

12. Vrsta zaposlitve :

- | | |
|------------------|--------------------|
| a) določen čas | c) študentsko delo |
| b) nedoločen čas | d) pogodbeno delo |

Za sodelovanje v anketnem vprašalniku se vam iskreno zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.