

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU LOTRIČ MEROSLOVJE

Ljubljana, avgust 2023

KATJA JEKOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Jekovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, 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 ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Opredelitev motivacije.....	2
1.1.1 Pomen	3
1.1.2 Načini motiviranja	3
1.1.3 Motivi.....	4
1.1.4 Zakonitosti.....	4
1.2 Motivacija zaposlenih na delovnem mestu.....	5
1.3 Teorije	6
1.3.1 Vsebinske teorije	6
1.3.2 Procesne teorije	8
1.3.3 Sodobne motivacijske teorije	8
1.4 Prednosti in moč visoke motiviranosti zaposlenih	9
1.5 Sodobni načini motiviranja in COVID – 19.....	10
1.6 Težave pri motiviranju in pomanjkanje motivacije	11
2 MOTIVACIJA V PODJETJU LOTRIČ MEROSLOVJE	12
2.1 Predstavitev podjetja LOTRIČ Meroslovje.....	12
2.2 Namen in cilj raziskave.....	14
2.3 Metodologija	14
2.4 Analiza rezultatov	14
2.5 Predlogi za izboljšanje	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI.....	24
PRILOGA	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izzivi, ki jih podjetje LOTRIČ Meroslovje pomaga reševati	13
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	2
Slika 2: Denarne in nedenarne nagrade	4
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu.....	7
Slika 4: Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d.o.o.....	12
Slika 5: Kako pomembni so zaposlenim dejavniki za ohranjanje motivacije pri delu.....	17
Slika 6: Mnenje zaposlenih o motiviranosti za opravljanje svojega dela na delovnem mestu, v %.....	17
Slika 7: Ali zaposleni menijo, da je njihovo delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno, v %	18
Slika 8: Kako pogosto se zaposleni udeležujejo izobraževanj, ki jih podjetje nudi, v %....	18
Slika 9: Ali zaposleni kdaj razmišljajo o novih idejah, ki bi lahko izboljšale njihovo delo ali delo podjetja, v %.....	19
Slika 10: Ali se zaposlenim zdi, da nadrejeni upoštevajo njihove ideje, v %.....	19
Slika 11: Kakšna vrsta pohval zaposlene najbolj motivira, v %	20
Slika 12: Ali se zaposlenim zdi, da podjetje upošteva njihove karijerne cilje, v %.....	20
Slika 13: Ali zaposleni menijo, da je njihovo delo prepoznano in cenjeno s strani ekipe, v %	21

KAZALO PRILOG

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

UVOD

Cilj vsake organizacije in podjetja je uspešnost, katere del je tudi uspešnost zaposlenih. Na to pa v veliki meri, poleg drugih dejavnikov, vpliva motivacija. Zaposleni, ki so dobro motivirani za svoje delo, so tudi bolj zadovoljni z delom in v organizaciji prispevajo k dobrim rezultatom. To vodi k uspehu tako organizacije kot tudi posameznika. Motivacija je sila, s katero ljudje dosegajo svoje cilje in lahko izhaja iz zaposlenega samega ali pa jo spodbujajo zunanji dejavniki (Mahajan, 2015). V organizaciji ali podjetju lahko motivacijo zaposlenih pri delu povečajo nadrejeni oziroma vodje na različne načine. Pri tem se morajo zavedati, da je motiviranje zaposlenih proces, ki se nikoli ne zaključi in ga morajo redno izvajati. Pomembno je tudi, da vedo, da je vsak posameznik drugačen, zato dejavniki motiviranja na vsakega zaposlenega vplivajo drugače. Motivacija je torej zapleten proces, ki še danes nima univerzalne razlage, kljub številnim raziskavam in teorijam.

Prvi cilj moje zaključne naloge je s pomočjo znanstvene in strokovne literature natančno proučiti in opisati motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Drugi cilj je s pomočjo anketnega vprašalnika narediti raziskavo na podlagi izbranega podjetja ter pridobiti podatke, s pomočjo katerih bom podala priporočila podjetju.

V zaključni nalogi želim raziskati motivacijo zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju. Namen raziskave je razširiti znanje na področju motivacije in ozaveščati podjetja, kako pomembno je skrbeti, da so zaposleni na delovnem mestu motivirani za delo in kako zelo to vpliva na marsikatero področje pri delu.

S pomočjo raziskave bom v nadaljevanju odgovorila na tri ključna raziskovalna vprašanja:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali se zaposleni počutijo motivirano za opravljanje svojega dela?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako pomembni so posamezni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju LOTRIČ Meroslovje za ohranjanje motivacije pri delu?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali zaposleni menijo, da je njihovo delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno ter ali je prepoznano in cenjeno s strani ekipe?

Ta vprašanja se mi zdijo glede na obravnavano tematiko najpomembnejša. Z njimi bom pridobila informacije, ki mi bodo v pomoč pri oblikovanju predlogov za podjetje.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bom opredelila motivacijo, proučila motivacijske teorije, se dotaknila prednosti visoke motiviranosti zaposlenih, sodobnih načinov motiviranja in na koncu še težav, ki se lahko pojavijo pri motiviranju. Pri tem bom na osnovi deskriptivne metode uporabila sekundarne vire različnih avtorjev, torej domačo in tujo literaturo, strokovne članke in splet. Viri bodo novejši, za klasične teorije pa bom uporabila tudi nekaj

starejše literature. Drugi, empirični del bo osredotočen na izbrano podjetje. S pomočjo anketnega vprašalnika bom proučila dejansko stanje motivacije v podjetju. Rezultati bodo grafično prikazani ter opisani, dodala pa bom še svoje ugotovitve ter podala predloge, ki jih podjetje lahko upošteva v prihodnosti za še višjo motivacijo zaposlenih na delovnem mestu.

1 MOTIVACIJA

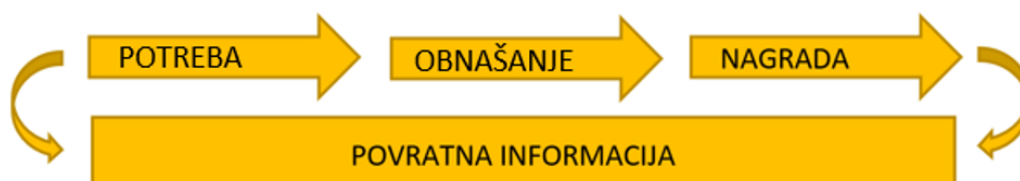
1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je pomemben in kompleksen koncept v življenju, s katerim se srečujemo vsak dan, tako na osebni kot tudi na poklicni ravni. Je v ozadju človekovega vedenja in dejavnosti. Če bi vedeli, kakšen je motiv v ozadju, bi vedeli, zakaj je do tega vedenja ali dejavnosti prišlo. V tem primeru bi lahko dejavnost ob ustreznih okoliščinah sprožili umetno. Delodajalci bi tako pri svojih zaposlenih lahko umetno sprožili visoko motivacijo zaposlenih za delo (Lipičnik & Možina, 1993, str. 36). Motivacija so torej nekakšne sile, ki vplivajo na dejanja posameznika. Te sile v njem dosežejo večjo vztrajnost, željo in nek namen. Lahko so notranje ali zunanje, kar pomeni, da lahko izhajajo iz osebe same ali pa iz okolja (Dimovski in drugi, 2014, str. 98). Človekovo vedenje, sposobnosti in rezultati se spreminjajo. Za tem različnim vedenjem se torej skriva motivacija. V ožjem smislu le-ta razkriva, zakaj ljudje ravnamo na določen način, medtem ko v širšem ugotavlja, katere sile spodbujajo ljudi k posameznim dejavnostim (Lipičnik & Možina, 1993, str. 36).

Kljub številnim definicijam, razlagam in raziskavam motivacije zares prave resnice o motivaciji še niso odkrili. Dejavnikov je pri motivaciji preveč, da bi lahko odkrili univerzalno razlago, vseeno pa je raziskovanje na tem področju zelo pomembno, saj z odkritji velikokrat na motivacijo pomembno vplivamo (Lipičnik & Možina, 1993, str. 40).

Slika 1 prikazuje preprost model motivacije, ki je sestavljen iz potrebe, obnašanja, nagrade in povratnih informacij. Posledica potrebe je želja po tem, da bi zadovoljili potrebe. Obnašanje prepoznamo po dejanjih, ki jih uporabimo za to, da bi zadovoljili potrebe. Nagrade zadovoljijo potrebe, nato pa kot povratna informacija nagrada obvesti o primernosti obnašanja in smiselnosti ponovitve obnašanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Slika 1: Preprost model motivacije



Prirejeno po Dimovski & Penger (2008, str. 132).

1.1.1 Pomen

Motivacija je pojav, ki je nujno potreben, saj spodbuja aktivno delovanje. Z veliko motivacijo lahko pridemo do visoke uspešnosti, večjega zadovoljstva pri delu ter boljšega in kvalitetnejšega dela. Prisotna je povsod in ima veliko vlogo tudi v organizacijah in na delovnem mestu. Seveda je motivacija le del uspešnosti pri delu. Poleg tega potrebujemo tudi določene spretnosti in znanja. Vpliv imajo tudi drugi dejavniki, na primer informacije, podpora, delovno okolje itd. Vendar pa je po mnenju mnogih strokovnjakov motivacija v podjetju nujna. S povečanjem uspešnosti, ki jo prinaša, je uspešnejše tudi podjetje. Zaposleni potrebujejo motivacijo od zunaj, saj je sami od sebe ne bodo dobili dovolj. Z njo lahko zaposleni svoje kompetence, znanja in veščine bolje izkoristijo in učinkovitejše dosegajo cilje (Mihalič, 2010, str. 4-6).

Ljudje motivacijo potrebujemo že za samo pripravljenost delati, se učiti nove stvari, ustvarjati, se razvijati, raziskovati in rasti. Z njo se okrepimo, dobimo voljo in zagon. Včasih lahko z visoko motivacijo dosežemo več, kakor smo si sploh predstavljali. Lahko pa se zgodi ravno obratno. Posameznik ima znanja in kompetence, ki jih potrebuje, ampak zaradi nemotiviranosti dosega podpovprečne rezultate (Mihalič, 2010, str. 7, 8).

1.1.2 Načini motiviranja

Načini motiviranja ljudi so zelo različni in na vsakega drugače vplivajo. Glavni dejavnik motivacije predstavljajo nagrade. Te pomagajo zadrževati kakovosten kader v organizaciji ter krepijo socialna in delovna razmerja (Badubi, 2017). Sistem nagrajevanja je za podjetje pomemben, saj vpliva na angažiranost zaposlenih pri delu in na kulturo v podjetju. Zaposleni so tako s primernim sistemom nagrajevanja in nagrajevanjem pravih zaposlenih pripravljeni več prispevati k delu in organizaciji (Taufek, Zulkifle & Zulfadhli Bin Mohd Sharif, 2016).

Načini motiviranja zaposlenih v podjetju so lahko denarni ali nedenarni. Predvsem so pogoste denarne in nedenarne nagrade za delo in uspehe, pohvale za uspeh pri delu, pomoč pri delu in razvoju, izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev, priznanja, spodbude in pozitiven zgled. Včasih managerji zmotno mislijo, da bodo zaposlene motivirali le denarni dejavniki, vendar pa so lahko enako ali še bolj učinkoviti tudi nedenarni načini. Nekaterim zaposlenim ogromno pomeni čestitanje ob uspešno narejeni nalogi, javno izpostavljanje uspehov, zanimanje za počutje zaposlenih ali izkazovanje zaupanja (Mihalič, 2010, str. 11, 12). Nadrejeni morajo biti pozorni na to, da zaposlenim podelijo dovolj ustnih ali pisnih pohval. To lahko vključuje ročno napisano sporočilo ali hiter komentar na hodniku. Pri tem pa morajo biti pozorni, da so pohvale iskrene in da so specifični. Dobro je, da jim povedo, da dobro opravljajo svoje delo. Še boljše pa je, če omenijo točno določeno delo ali projekt, ki so ga dobro opravili. Tako bo zaposleni vedel, da so res opazili njegovo delo in da so iskreni. Nekateri ljudje pa si želijo biti cenjeni in izpostavljeni. Zato lahko pri takšnih zaposlenih to nadrejeni izkoristijo in jih motivirajo tako, da njihovo ime izpostavijo v glasilih

ali na javnih dogodkih. Lahko tudi podeljujejo nagrade za rekordne udeležbe na delovnem mestu (Mahajan, 2015). Slika 2 prikazuje denarne in nedenarne nagrade, ki lahko zaposlene motivirajo pri delu.

Slika 2: Denarne in nedenarne nagrade

Denarne nagrade	Nedenarne nagrade
Denar	Izobraževanja
Bonusi	Usposabljanja
Vrednostni papirji	Napredovanja
	Pomembni projekti
	Dodatni prosti dnevi
	Pohvale, priznanja
	Nova delovna sredstva

Prirejeno po Mihalič (2010, str. 13).

Velik motivator v podjetjih so plače. Ne le višina, temveč tudi razlog za plačo. Pri določanju višine plače se lahko upoštevajo zahtevnost dela, uspešnost zaposlenih, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki. Kakšen sistem plač podjetja izberejo, je odvisno od vsakega podjetja posebej in od njegovih ciljev (Lipičnik, 1999, str. 131).

1.1.3 Motivi

Motiv je tisto, kar posameznika vzpodbudi, da naredi neko dejanje ali ga usmerja, kako naj deluje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 232). Motive lahko med seboj ločimo na več načinov. Glede na pomen motivov v življenju poznamo primarne in sekundarne motive. Zadovoljeni primarni motivi zagotavljajo človekov obstoj, sekundarni pa omogočajo zadovoljstvo. Motive glede na nastanek ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane ima človek že ob rojstvu, pridobljene pa si pridobi skozi življenje. Glede na razširjenost delimo motive na individualne, regionalne in univerzalne. Individualne lahko zasledimo le pri posameznikih, regionalne pri neki skupini ljudi, in univerzalne pri vseh ljudeh (Lipičnik & Možina, 1993, str. 37, 38).

1.1.4 Zakonitosti

Manager, ki si želi res dobro motivirati svoje zaposlene, mora slediti določenim zakonitostim. Te je v svoji knjigi opisal Richard Denny (1997, str. 17-29) in so opisana v nadaljevanju.

- Za motiviranje moramo biti motivirani. Nemotiviran manager, ki opravlja svoje delo brez konkretnih ciljev, ne more doseči tistega kar od svojih zaposlenih želi, saj je zanje slab zgled.
- Za motiviranje je potreben cilj, saj na motivacijo lahko gledamo kot prizadevanje za prihodnost, ki pa brez ciljev nima pomena. Lažje je, če vemo, zakaj neko delo opravljamo, kot pa da nekaj opravljamo, brez da bi to imelo za nas nek smisel.
- Zavedati se moramo, da motivacija čez čas zbledi ali izgine. Torej, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo in manager ne sme pričakovati, da bo motivacija večna, temveč jo mora stalno ohranjati.
- Soudeležba motivira, kar pomeni, da sodelovanje posameznika pri uresničevanju ciljev privede do njegove večje motiviranosti, saj ljudi pogosto motivira občutek koristnosti pri delu. Prav je, da nadrejeni deli vsaj nekatere cilje in načrte s svojimi zaposlenimi, saj jih tako vključi v proces in jim da občutek pomembnosti, poleg tega pa mu lahko zaposleni podajo svoje predloge in zamisli.
- Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira in tega se mora manager dobro zavedati, saj lahko pri obratni situaciji, torej nazadovanju, motivacijo hitro izgubimo. Posameznike je strah vsega, kar gre lahko narobe, zato mora manager poskrbeti, da je tega v podjetju čim manj in da so zaposleni pozitivno naravnani.
- Pripadnost skupini motivira. Občutek pripadnosti ima pri motiviranju ogromno vlogo. Če se bo posameznik počutil kot del nečesa, bo svoje obveznosti opravljal z večjim zagonom. Tu pa lahko managerji izkoristijo priložnost za še večjo motivacijo, in sicer z uvedbo različnih aktivnosti, na primer piknik ali srečanja, in tako še dodatno povežejo zaposlene ter jim dajo občutek pripadnosti skupini.

1.2 Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Motivacija zaposlenih je del managementa, ki se najpogosteje pojavlja v funkciji vodenja. Manager je tisti, ki mora poskrbeti za ustrezno motivacijo. Pri tem mora paziti, da zaposlene motivira za opravljanje nalog, ki so v skladu s cilji organizacije. Upoštevati mora tudi želje in predloge posameznikov, saj je prav, da se počutijo slišane, kar jih dostikrat dodatno motivira za delo (Dimovski in drugi, 2014, str. 98). Motiviranje v podjetju je proces, s katerim zaposlene z različnimi sredstvi spodbujamo, da učinkovito opravijo naloge v skladu s cilji. Je sposobnost managerjev in ga lahko opredelimo tudi kot nizanje motivov, ki spodbudijo željena ravnanja posameznikov (Ivanko & Stare, 2007, str. 70, 71). Hansen in Batten (1998, str. 22) sta ugotovila, da dobro motivirani zaposleni lahko izkoristijo 80 do 90 % svojih sposobnosti. Tudi če ima zaposleni dobre sposobnosti, lahko dosega isto raven storilnosti kot tisti s slabimi sposobnostmi. Kadar v podjetju primanjkuje denarnih sredstev, si lahko managerji pri motiviranju pomagajo z alternativni načini, pri katerih potrebujejo le znanje, čas in voljo. Managerji imajo torej vedno možnost motiviranja. Vzroki za pomanjkanje motiviranja so lahko v neinformiranosti managerjev o pomembnosti motiviranja v podjetju, pomanjkljiva znanja tehnik motiviranja ali pa se managerju to zdi

izguba časa (Mihalič, 2010, str. 4). Grubiša (2001, str. 191, 192) je mnenja, da dolgoročno najboljša motivacija vedno pride od znotraj. Ne smemo pa pozabiti, da smo ljudje različni in ni načina motivacije, ki lahko velja za vse zaposlene. To pomeni, da ni mogoče zastaviti zunanjega sistema motivacije, ki bi bil koristen in prijeten za vse. Zato je priporočljivo poleg osnovnega sistema narediti še individualni sistem za vsakega zaposlenega posebej.

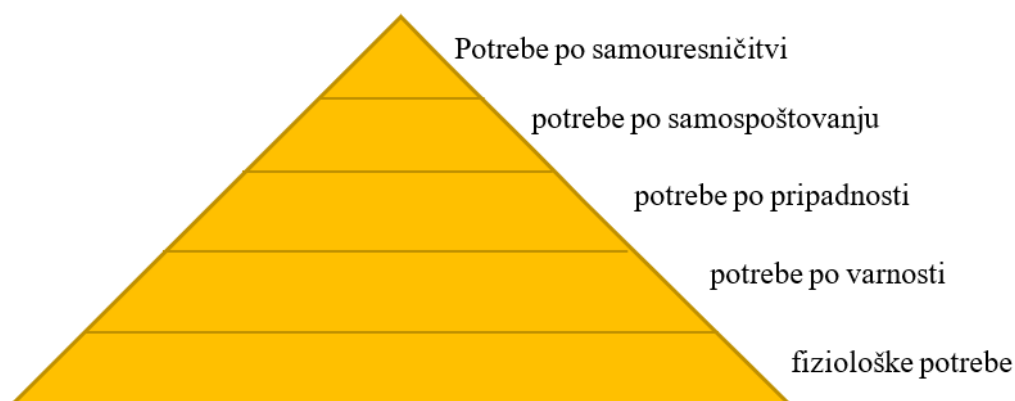
1.3 Teorije

Ker je motivacija tako širok pojem, je skozi leta nastalo precej teorij, ki na različne načine opisujejo motivacijo. S teorijami motivacije si lahko nadrejeni precej pomagajo, morajo pa jih uskladiti s svojimi zaposlenimi, tako da so primerne za njihovo delo. Teorije je priporočljivo raziskati in uporabiti mešanico različnih teorij, saj nobena teorija ni v celoti zanesljiva (Badubi, 2017). Najpogostejše teorije razdelimo na vsebinske in procesne teorije. Na koncu tega poglavja bom predstavila še tri sodobne motivacijske teorije.

1.3.1 Vsebinske teorije

Med vsebinske teorije prištevamo Maslowo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo in McClellandovo teorijo (pridobljenih) potreb. Te nam pojasnijo, kaj motivacija pravzaprav je. Poznavanje teorij je pomembno za managerje, saj teorije pojasnjujejo posameznikove motive in tako lažje odkrijejo, kaj ljudi motivira. Ena izmed najpomembnejših teorij je Maslowa teorija hierarhije potreb. Osredotoča se na hierarhično urejene človeške potrebe (slika 3). Opisuje, kako se človek s svojimi motivi pomika navzgor po lestvici in tako zadovoljuje vedno višje stopnje potreb, tako da pred tem zadovolji potrebo, ki je eno stopnjo nižje. Na dnu piramide se nahajajo osnovne potrebe, med katere lahko štejemo hrano, vodo, osnovno plačo in podobne fiziološke potrebe. Sledijo potrebe po varnosti, torej potrebe po varnem okolju, brez nasilja in kriminala ter z varnimi delovnimi pogoji. Naslednja stopnja so potrebe po pripadnosti, kar vključuje predvsem željo po sprejetju med prijatelji, sodelavci, v družbi nasploh. Predzadnja stopnja so potrebe po samospoštovanju. Med njih prištevamo želje po ugledu v družbi, želje, da bi nas drugi spoštovali, nam namenili pozornost in nam zaupali. Najtežje dosegljiva stopnja potreb so potrebe po samouresničitvi. Uresničitev teh potreb predstavlja dosežek najvišjega potenciala in osebne rasti. V podjetju lahko to prepoznamo kot potrebe po rasti, večji odgovornosti, kreativnosti ter napredovanje (Dimovski in drugi, 2014, str. 98).

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu



Prerejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 100).

Naslednja vsebinska teorija je Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija. Pri tej teoriji sta v ospredju dve skupini dejavnikov oziroma mehanizmov, in sicer higieniki in motivatorji. Managerji morajo najprej uporabiti higienike, da odpravijo nezadovoljstvo, nato pa z motivatorji dosežejo motiviranost zaposlenih za njihovo delo (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

Dimovski in drugi (2014, str. 101) navajajo naslednje razlike med higieniki in motivatorji.

- Med **higienike** uvrščamo politike podjetja, medsebojne odnose, delovne pogoje in plačilo. V primeru, da so naštetih higieniki slabi (na primer slabi medsebojni odnosi), bo posledica tega nezadovoljstvo. Če pa so higieniki dobri, pa izničijo nezadovoljstvo, vendar ne prinesejo zadovoljstva. Ustvarjajo nekakšno podlago za motiviranje.
- **Motivatorji** so potrebe višjega razreda in vplivajo na zadovoljstvo ter spodbujajo zaposlene k delu. Mednje štejemo samostojnost, napredovanje in priložnost za rast, pozornost, dosežek ter odgovornost. V primeru, da motivatorji niso prisotni, zaposleni niso opredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa se zadovoljstvo in motiviranost višata.

Herzberg je med preučevanjem teh dejavnikov ugotovil, da noben izmed higienikov in motivatorjev ni izključno samo higienik ali motivator. Večina le-teh je oboje hkrati. Primer je politika podjetja, ki jo štejemo pod higienike, čeprav je v resnici v neki majhni meri lahko tudi motivator (Lipičnik & Možina, 1993, str. 43). Tretja vsebinska teorija je McClellandova teorija (pridobljenih) potreb, ki kaže, da se nekatere potrebe lahko pridobijo ali priučijo skozi življenje, torej z našimi izkušnjami. Te potrebe lahko razdelimo na tri skupine. V prvo sodijo potrebe po dosežkih, v drugo potrebe po vključitvi in v tretjo potrebe po moči. Te potrebe so lahko podzavestne in se jih dostikrat ljudje sploh ne zavedamo (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

1.3.2 Procesne teorije

Med procesne teorije prištevamo Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj, Skinnerjevo teorijo okrepitve ter teorijo postavljanja ciljev. Te nam pojasnijo procese, ki vplivajo na motivacijo. Povedo nam torej, kako ljudje izberemo vrsto svojega obnašanja, s katero potešimo potrebe (Dimovski in drugi, 2014, str. 102). Vroomova teorija pričakovanj opisuje motivacijske procese kot izbiro vedenja. Zaposleni torej izbere vedenje, ki je po njegovem mnenju najboljše. Posledica tega je tisto, kar zaposleni doseže. Pri tej teoriji je zelo pomembno, kako posameznik gleda na lastne sposobnosti, s katerimi bo izvršil nalogo. Da lahko zaposleni neko nalogo opravi, mora sam pri sebi vedeti, kakšne so njegove sposobnosti. Zavedati se mora, da bo za svoje delo na koncu dobil nagrado ali kazen. Bistvo teorije je pričakovanje, le-to pa naj bi bilo subjektivno doživljanje cilja dela. Adamsova teorija enakosti se osredotoča na to, kako pošteno se posamezniku zdi, da je obravnavan v primerjavi z ostalimi. Ljudje se med seboj pogosto primerjajo in iščejo neko družbeno enakost, ki jo merijo z nagradami za svoje delo in dosežke. Enakost se lahko ocenjuje z razmerjem med inputi in outputi. Med inpute med drugim štejemo izkušnje, izobrazbo in sposobnosti. Med outpute štejemo tisto, kar zaposleni prejme, torej priznanja, plačo, napredovanja in bonuse. Če pride do neenakosti v razmerjih, lahko to odpravimo s štirimi načini. Prvi je sprememba inputov, drugi sprememba outputov, tretji distorzija percepcij in četrti odpoved službe. Skinnerjeva procesna teorija okrepitve je teorija, pri kateri poznamo več načinov okrepitve, in sicer pozitivno okrepitev in kaznovanje. Pozitivna okrepitev je tehnika, ki jo uporabljamo, da dosežemo ponavljanje nekega vedenja, ki ga imamo za zaželenega. Kaznovanje pa uporabimo, kadar želimo zaposlene odvrgniti od vedenja, ki ni zaželeno. To lahko dosežemo z ustvarjanjem neprijetnih posledic, kadar zaposleni naredi nekaj nezaželenega (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 236, 237, 238).

1.3.3 Sodobne motivacijske teorije

Teorij o motivaciji je veliko in raziskovalci še vedno iščejo rešitve, saj nobena izmed teorij ni popolna in ne pripelje nujno do željenega rezultata oziroma razumevanja motivacije. Med sodobne teorije motivacije spadajo teorija pravičnosti, teorija zanosa, omenila pa bom tudi teorijo samodoločenosti (Mihelič & Zupan, 2021, str. 130).

Teorija pravičnosti nam pove, kakšnega pomena je pravičnost pri motiviranju zaposlenih. Velikokrat se na delovnem mestu poraja vprašanje, zakaj lahko motivirani zaposleni izgubijo motivacijo. Glede na ugotovitve znotraj te teorije je vse odvisno od tega, kako si zaposleni interpretira ukrepe in odločitve organizacije. Predpostavka, ki jo zasledimo pri tej teoriji, je, da je zaposleni motiviran, kadar so prejemki (na primer plačilo in ugodnosti) v skladu z vložki zaposlenega (na primer znanje, trud in kompetence). Pri razmerju med prejemki in vložki zaposleni lahko primerjajo napor, ki so ga v delo vložili, sposobnosti ali delovno dobo. V primeru neskladja lahko zaposleni dobi občutek nepravičnosti, saj je zaznava pravičnosti in nepravičnosti subjektivna. To pa bo na zaposlenega delovalo negativno in se

lahko opazi z zmanjšanjem opravljenega dela, s prepričevanjem nadrejenega za višjo plačo ali kaj podobnega (Mihelič & Zupan, 2021, str. 131, 132).

Teorija zanosa želi s pomočjo zanosa pojasniti mehanizme motivacije. Zanos lahko ovrednotimo kot optimalno psihično stanje človeka. To pomeni, da ima rad svoje delo, je srečen, motiviran, ustvarjalen in učinkovit. Zanos je torej nekaj, kar pri posamezniku ali zaposlenemu želimo dolgoročno doseči. Vendar pa je za to potrebno nenehno ohranjanje takšnega stanja, saj lahko v nasprotnem primeru pride do monotonosti in zdolgočasenosti. Svoja znanja in sposobnosti morajo stalno razvijati in si postaviti izzive, ki jim dajejo nov zanos, vendar pa morajo paziti, da ne pride do frustracije, torej preveč stresa (Mihelič & Zupan, 2021, str. 132, 133).

Za razliko od drugih teorij se teorija samodoločenosti ne ukvarja s tem, koliko motivacije imajo zaposleni, temveč s tem, kakšne vrste je njihova motivacija. Opisuje predvsem naravno težnjo posameznika k temu, da se vključi v aktivnosti, ki se mu zdijo zanimive, ali pa razvije spretnosti in se poveže znotraj socialnih skupin. Ta teorija nam pomaga razumeti procese, ki lahko naredijo motivacijo bolj neodvisno (Mihelič & Zupan, 2021, str. 136).

1.4 Prednosti in moč visoke motiviranosti zaposlenih

Motivacija v podjetju igra ogromno vlogo. Omogoča namreč spreminjanje vedenja, ustvarjalnost, razvijanje kompetenc, talentov ter večjo zavzetost pri delu. Poleg tega pomaga pri prilagajanju spremembam in ohranjanju dobrega počutja. Visokokakovostna motivacija omogoča uspeh, njeno pomanjkanje pa nezadovoljstvo (Souders, 2020). Motivirani morajo biti vsi zaposleni, ne glede na njihov položaj. Raziskave so pokazale, da je verjetnost, da motivirani zaposleni zapustijo podjetje za 87 % manjša kot pri zaposlenih, ki nimajo motivacije za delo. Za podjetje je zadržanje dobrih in usposobljenih zaposlenih zelo pomembno, saj imajo veliko znanja in spretnosti, ki jih je težko v kratkem času prenesti na nove zaposlene. Poleg tega pa so motivirani zaposleni tudi produktivnejši in opravijo svoje delo 20 % bolje (Square, 2020). Z zadrževanjem kakovostne delovne sile lahko prihranimo tudi finančna sredstva za nadomeščanje zaposlenih, imajo pa tudi večji občutek varnosti svojega dela. Vodstvo se tako lahko namesto iskanja novih zaposlenih posveti ostalim pomembnejšim opravilom (Badubi, 2017).

Zaposleni, ki aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev, imajo 3,6-krat večjo verjetnost, da bodo bolj zavzeti kot ostali. Če zaposleni v podjetju vedo, kaj želijo doseči in kakšna so njihova pričakovanja, se bodo lažje osredotočili na določen rezultat. Ker bodo imeli svoje cilje, bodo bolj motivirani, da jih dosežejo. Počutili se bodo bolj cenjene, bolj bodo zaupali svojim nadrejenim, poleg tega pa so hitro in učinkovito izpolnjeni cilji, pomembni za uspešnost organizacije (Comaford, 2018). Včasih se zgodi, da zaposleni nimajo ustreznih sposobnosti na delovnem mestu. Vendar pa lahko ravno s pomočjo motivacije napredujejo, se učijo in izboljšujejo ter celo postanejo še boljši kot zelo sposobni zaposleni z nizko

motivacijo. Zaposleni z nizko motivacijo svojih sposobnosti ne bodo optimalno izkoriščali, medtem ko jih bodo motivirani zaposleni razvijali in počasi pridobili (Pinder, 2008).

1.5 Sodobni načini motiviranja in COVID – 19

Pandemija COVID-19 je zaznamovala posameznike, podjetja in gospodarstva po celem svetu. Med pandemijo smo morali vsi upoštevati ukrepe, kot so socialna distanca, razkuževanje rok, nošenje mask ter druge zdravstvene in varnostne ukrepe za preprečevanje širjenja bolezni. V naša življenja je prinesla veliko sprememb in izzivov. Podjetja so se morala stalno prilagajati in za nekatere panoge je bilo to zelo težavno obdobje. Vendar pa so se kljub vsem težavam podjetja lahko tudi veliko naučila. Pandemija je vplivala na psihično stanje zaposlenih in tudi na motivacijo (Square, 2020).

V nadaljevanju bom opisala sodobne načine motiviranja za večjo motivacijo na delovnem mestu. Kot sem že omenila, na motivacijo vplivajo delovni pogoji in varnost pri delu. Zaradi ukrepov proti širjenju bolezni so morala podjetja med pandemijo svojim zaposlenim zagotoviti varnost in zaščitno opremo. Varnost svojih zaposlenih pri delu bi morala biti vedno ena izmed prioritet delodajalcev. Če želijo managerji učinkovito motivirati svoje zaposlene, je pomembno, da je podjetje prijetno mesto, v katerem se zaposleni dobro počuti. Delovni prostor mora biti dobro osvetljen, dobro ohranjen, estetsko prijeten in čist. Za še boljše počutje lahko ponudimo tudi hrano in brezplačne prigrizke. Raziskava je namreč pokazala, da kar 60 % zaposlenih meni, da obroki spadajo med najboljše tri ugodnosti v pisarni. Vodja mora biti spoštljiv in pošten ter mora z zaposlenimi ustrezno komunicirati. Poleg tega je priporočljivo zaposlenim nuditi nagrade za uspešno opravljeno delo, na primer delitev dobička, razni bonusi ali pa preprosto pohvala ali priznanje. Zaposleni bodo z dobljenimi pohvalami videli, da njihovega napredka ali truda manager ni spregledal. Če je v podjetju to mogoče, lahko za večjo motivacijo managerji zaposlenim ponudijo tudi možnost karijerne rasti (Square, 2020).

Med pandemijo je precej porasel vpliv tehnologije, ki je v nekaterih podjetjih spremenila načine dela. Razširilo se je delo od doma, ki ima lahko veliko pozitivnih učinkov na zaposlene, saj lahko lažje uravnavajo poklicno in zasebno življenje. Obstajajo pa tudi nekateri negativni učinki, in sicer manjši medosebni stik. Rešitev so lahko videokonference ali pa občasno hibridno delo. Tako zaposleni večino časa delajo od doma, a vseeno ohranjajo osebni stik s sodelavci. V primeru, da ima podjetje možnost dela od doma ali prilagajanja urnika zaposlenih, je priporočljivo pri tem pustiti zaposlenim, da si delovni čas prilagodijo svojim željam in to možnost izkoristijo le, če jim tak način ustreza (Wolor, Solikhah, Susita & Martono, 2020). Pomembno je tudi poslušati ostale želje zaposlenih. Manager si lahko sam izbere način za motiviranje, še bolj pa je, da se o motivaciji pogovori kar z zaposlenimi in skupaj z njimi izbere ustrezen način (Square, 2020). Učinkovit način je tudi opolnomočenje, ki pomeni prenašanje moči nadrejenih na podrejene v podjetju. Zaposlenim se tako poveča moč, sami se odločijo za način dela, izboljšajo učinkovitost, vse to pa hkrati

predstavlja še dodatno motivacijo za delo. Posledično lahko s tem pomagamo pri uresničitvi poslanstva (Dimovski in drugi, 2014, str. 107).

1.6 Težave pri motiviranju in pomanjkanje motivacije

Mnogi managerji svoje zaposlene želijo motivirati in se zavedajo pomembnosti dobro motiviranih zaposlenih. Vendar pa se lahko zgodi, da za motiviranje izberejo napačne načine in kljub trudu ne motivirajo svojih zaposlenih ali jim motivacijo celo zmanjšajo. To se lahko zgodi, kadar manager še vedno želi pogosto pokazati, da je glaven in da podrejeni nimajo besede pri dajanju idej, odločanju, informacijah in težavnih situacijah. Manager se mora zavedati, da imajo lahko tudi zaposleni dobre ideje in da jih mora spoštovati ter poslušati njihove predloge, saj se bodo tako počutili bolj vključeni v podjetje (Lipičnik & Možina, 1993, str. 49, 50). Problem je lahko tudi to, da zaposleni dostikrat ne vedo točno, kaj se dogaja v podjetju. Manjka skupna vizija, ki bi zaposlene združevala in usmerjala k skupnim ciljem, saj zaposleni brez vizije pogosto želijo le opraviti delo s čim manjšim naporom (Grubiša, 2001, str. 138). Kadar zaposleni opozarjajo na kakšno težavo, ni nujno, da hočejo s tem namigniti na neuspešnost managerja, saj le-ta ne more vedno vedeti vsega, kar je pomembno za delo. Uničevalci motivacije so lahko tudi plače zaposlenih. V primeru, da zaposleni v primerjavi s sodelavci dela več, bo želel, da je temu ustrezna tudi njegova plača. Če bo presodil, da je njegova plača premajhna, bo izgubil motivacijo za nadpovprečno delo. Prav tako lahko težava nastane pri odnosih. Če v kolektivu pogosto prihaja do sporov in nesoglasij, je to težka podlaga za motiviranje. Zaposleni se bodo namreč med seboj primerjali in se kritizirali (Lipičnik & Možina, 1993, str. 49, 50). Pomembno je, da managerji poskrbijo za primerno klimo v podjetju in se zavedajo, da jo lahko spreminjajo. To je lahko hiter ali počasen proces, kar je odvisno od tega, koliko zaposleni verjamejo in zaupajo svojim nadrejenim. Eden izmed načinov je z uporabo predpisov oziroma navodil, s katerimi lahko vplivajo na vedenje posameznikov (Lipičnik, 1999, str. 204, 205).

Pomembno je, da manager začne motiviranje tako, da najprej natančno prepozna razlog za pomanjkanje motivacije in nato uporabi ustrezno strategijo za doseg višje motivacije. Pogost razlog za izgubo motivacije je nepovezanost naloge s tistim, kar zaposleni cenijo. Če imajo občutek, da njihovo delo ničesar ne prispeva, si tega tudi ne bodo želeli narediti. To težavo lahko rešijo tako, da managerji ugotovijo, kaj zaposlene zanima, nato pa njihove naloge povežejo s tem. Če te možnosti nimajo, lahko poiščejo načine, kako jim drugače pokazati, da ima njihovo delo pomembno vrednost v podjetju. Težava se lahko pojavi tudi, kadar zaposleni misli, da ni zmožen izvesti neke naloge. Rešitev je lahko dati zaposlenemu občutek samozavesti, tako da mu omenijo vse dosežke iz preteklosti. Pomembno je spodbujanje in dovolj podpore. Včasih se zgodi, da zaposleni postanejo zelo negativno naravnani, kar jih lahko zelo ovira pri delu in tako izgubijo motivacijo. V tem primeru najbolj pomaga pogovor na samem, kjer lahko zaupajo managerjem svoje težave. Že samo s tem, da izpovejo svoje občutke, se lahko počutijo bolje (Clark & Saxberg, 2019).

2 MOTIVACIJA V PODJETJU LOTRIČ MEROSLOVJE

2.1 Predstavitev podjetja LOTRIČ Meroslovje

Osnovno idejo za posel je dobil ustanovitelj družinskega podjetja Marko Lotrič. Ta je leta 1991 odprl obrt za kalibracijo tehtnic, uteži in pipet. Po ustanovitvi je veliko časa namenil učenju in spoznavanju področja meroslovja, podjetje pa je kmalu doživelo veliko nadgradnjo. Letos je vlogo direktorja prevzela Maja Brelih Lotrič. Podjetje se ukvarja s številnimi storitvami na področju meroslovja, zastopa vodilne proizvajalce merilnih inštrumentov in laboratorijske opreme, poleg tega pa ponuja tudi nekaj lastnih produktov, kot sta EXACTUM in TRAMES. Prvi omogoča beleženje in spremljanje temperature, tlaka, osvetljenosti, vlage in drugih parametrov, drugi pa omogoča nadzor ter izboljšuje ponovljivost in stabilnost proizvodnih procesov. Z lastnimi proizvodi, rešitvami, prilagojenimi naročnikom in s sodelovanjem z drugimi vodilnimi visoko kakovostnimi ponudniki meroslovne tehnike je podjetje vodilni ponudnik meroslovnih rešitev (LOTRIČ Metrology, brez datuma).

Podjetje ponuja naslednje rešitve:

- kalibracije,
- preskušanja,
- overitve, kontrole in kvalifikacije,
- certificiranje proizvodov in sistemov vodenja

Slika 4: Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d.o.o.



Vir: LOTRIČ Meroslovje (brez datuma).

Na začetku je podjetje poslovalo le v Sloveniji, leta 2010 pa je vstopilo na tuje trge. Danes

skupina LOTRIČ Metrology obsega devet podjetij v sedmih državah s kar 180 strokovnjaki s področja meroslovja. Podjetje je hitro odzivno na spremembe in trende, je prilagodljivo in inovativno. To med drugim dokazuje tudi hiter odziv na pandemijo v letu 2020, saj so za družbene potrebe razvili respirator. V tabeli 1 so naštetih izzivi, ki jih podjetje strankam pomaga reševati (LOTRIČ Metrology, brez datuma).

Tabela 1: Izzivi, ki jih podjetje LOTRIČ Meroslovje pomaga reševati

Izzivi strank:
Avtomatizacija proizvodnih procesov
Zagotavljanje hladne verige
Celovito obvladovanje merilne opreme
Certificiranje obraznih mask

Prirejeno po LOTRIČ Meroslovje (brez datuma).

Pomembna prednost, ki jo ima podjetje pred konkurenti, je Certifikat LOTRIČ Metrology. To je dokument, ki dokazuje strankino kakovost. Podjetje izvede postopke preizkušanja, kontrole in kalibracije, po izvedbi pa stranka prejme certifikat, ki jamči kakovost. Certifikat je personaliziran, omogoča e-podpis, enostaven pregled z grafičnimi prikazi, poleg tega pa stranke na certifikatu prejmejo zelene identifikacijske številke vzorca. Ciljni kupci podjetja LOTRIČ Meroslovje so osebe in podjetja. Veliko storitev in proizvodov je narejenih po naročilu kupca, tako da so mu popolnoma prilagojeni. Podjetje ima veliko različnih (tudi tujih) kupcev, ki so v grobem razdeljeni v nekaj skupin z različnih področij (LOTRIČ Metrology, brez datuma).

Rešitve podjetja pokrivajo šest različnih poslovnih področij (LOTRIČ Metrology, brez datuma):

- farmacevtska industrija,
- industrija,
- laboratoriji,
- lekarne,
- medicina
- mobilnost

Prva skupina je industrija, v kateri je eden izmed najpomembnejših izdelkov Trames. Industrija se še naprej deli na avtomobilsko (tehnični pregledi, avtoservisne delavnice) in prehrambno (Pivka, Droga Kolinska, Žito). Naslednja skupina so laboratoriji (predvsem diagnostično razvojni). Izdelki, ki so namenjeni tej vrsti kupcev, so tehtnice, uteži in drugi pripomočki. Izdelke izdelujejo tudi za lekarne, torej za farmacijo. Tudi tu so najpogostejši izdelki tehtnice in uteži, zraven pa spadajo še različni termometri in hladilniki. Pri medicini

so najpogostejše osebne tehnice, termometri, merilniki in senzorji. Naslednje področje je mobilnost, pod katero spada še logistika. Produkti, ki so namenjeni te skupini, so manometri, različni ključi, mobilni generatorji in ostala oprema. Zraven lahko omenimo tudi podjetja iz elektroindustrije, na primer podjetji Gorenje in Danfoss (LOTRIČ Metrology, brez datuma).

2.2 Namen in cilj raziskave

Raziskava je bila izvedena z anonimnim anketnim vprašalnikom. V njej so sodelovali zaposleni v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. S pomočjo vprašalnika sem raziskala, kaj vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju in kako motivirani so za delo.

Namen raziskave je pridobiti podatke o motivaciji zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, ki jih bom analizirala in z njihovo pomočjo odgovorila na vprašanja, ki sem si jih postavila v uvodu naloge ter oblikovala priporočila podjetju, ki lahko v prihodnosti pomagajo pri spodbujanju motivacije na delovnem mestu.

Cilj raziskave je na preučevanem primeru podjetja LOTRIČ Meroslovje s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo. Pomožna cilja sta ugotoviti trenutno stanje motiviranja v omenjenem podjetju in podati priporočila, ki bodo lahko v pomoč vodstvu podjetja.

2.3 Metodologija

Metoda, ki sem jo uporabila pri raziskavi je anketni vprašalnik. Sestavljen je iz 14 vprašanj, ki so zaprtega tipa, saj menim, da z zaprtim tipom vprašanj lahko dobim kvalitetne podatke, zaposleni pa vprašalnik hitreje rešijo. Vprašalnik je sestavljen na podlagi teoretičnih raziskav iz sekundarnih virov.

Anketiranje sem izvajala v elektronski obliki, tako da so zaposleni dobili link do ankete in jo anonimno rešili. Anketiranje je bilo anonimno z namenom, da zaposleni odgovarjajo bolj iskreno. Anketiranje je potekalo od 12.6.2023 do 23.6.2023. Dostop do ankete je prejelo približno 90 zaposlenih, prejela pa sem 43 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. V uvodu zaključne strokovne naloge sem navedla raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti, kar bom naredila v nadaljevanju na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

2.4 Analiza rezultatov

Vprašanja prvega dela ankete so bila postavljena na demografski osnovi, torej spol, starost, izobrazba, področje dela in čas zaposlitve v podjetju. Drugi del je zajemal vprašanja o tem, kako pomembni so za zaposlene posamezni dejavniki za ohranjanje motivacije pri delu. Sledila so še vprašanja, ki so se nanašala na počutje zaposlenih na delovnem mestu, njihova

mnenja o nagradah, izobraževanjih, novih idejah, pohvalah, kariernih ciljih in cenjenost dela s strani ekipe. Anketni vprašalnik je priložen v prilogi 1.

Izmed vseh 43 anketirancev je bilo 21 žensk in 22 moških, torej je ženska populacija tvorila 49 % vseh anketirancev, moška pa 51 %. Najmanj zaposlenih sodi v starostni interval do 24 let, in sicer 1 zaposleni, torej 2 %. V starostni interval od 25 do 30 let spada 5 zaposlenih oziroma 12 % vseh zaposlenih. Največ zaposlenih sodi v starostni interval od 30 do 40 let, in sicer 18 oseb, kar predstavlja 42 % vseh anketirancev. 11 oseb, torej 25 % vseh anketirancev, spada v starostni interval od 40 do 50 let. V starostno skupino od 50 do 60 let sodi 8 zaposlenih, torej 19 %. V anketi ni sodeloval noben zaposleni starejši od 61 let.

Največ anketirancev je imelo srednjo strokovno izobrazbo, torej 13 zaposlenih (30 %). Sledili sta višja strokovna izobrazba in univerzitetna izobrazba z 10 zaposlenimi (23 %). 6 zaposlenih ima srednjo poklicno izobrazbo (14 %), sledi visoka strokovna izobrazba s 3 zaposlenimi (7 %). Najnižji delež, le 1 zaposleni (3 %), je predstavljal anketiranec z podiplomsko specializacijo. Med anketiranci je bilo največ tistih, ki delajo na področju administracije, in sicer 18 zaposlenih, kar predstavlja 42 % vseh anketirancev. 7 (16 %) je bilo takšnih, ki delajo v vodstvu, najmanj pa je bilo tistih, ki delajo v proizvodnji, in sicer 6 zaposlenih (14 %). Zaposleni so imeli možnost izbrati tudi polje »drugo«, kjer so lahko napisali svoje odgovore, kar je naredilo 12 zaposlenih (28 %). 4 zaposleni so napisali, da delajo v laboratoriju, 2 opravljata terensko delo, 1 v marketingu, 1 v meroslovju, 1 v razvoju, 1 zaposleni pa je informatik.

Glede na čas zaposlitve v podjetju so prevladovali anketiranci, ki so v podjetju zaposleni več kot 7 let. To skupino predstavlja 16 zaposlenih (38 %). 11 je bilo takšnih, ki so v podjetju zaposleni od 3 do 7 let (26 %) in 8 takšnih, ki so v podjetju od 1 do 3 let (19 %), najmanj anketirancev (7) je v podjetju zaposlenih manj kot eno leto (17 %).

Eno izmed glavnih vprašanj naloge je, kako pomembni so zaposlenim v podjetju LOTRIČ Meroslovje posamezni dejavniki motivacije za ohranjanje motivacije pri delu. Zaposleni so lahko izbrali na podlagi ocenjevalne lestvice od 1 do 5. Številka 1 je pomenila, da se jim dejavnik zdi nepomemben, 2 manj pomemben, 3 pomemben, 4 bolj pomemben in 5 zelo pomemben. Dejavnike, ki so bili naštet v vprašanju, sem izbrala na podlagi sekundarnih virov, ki sem jih omenila v teoretičnem delu naloge. Slika 5 prikazuje analizo odgovorov na zgoraj omenjeno vprašanje.

Plača je dejavnik, ki ga je 17 zaposlenih (40 %) označilo kot zelo pomembnega. 15 zaposlenih (35 %) se je zdel bolj pomemben, 10 (23 %) jih meni, da je pomemben, 1 zaposleni (2 %) manj pomemben, nihče izmed vprašanih pa ni plače označil kot nepomemben dejavnik. Bonusi so dejavnik, ki je 12 anketirancem (28 %) zelo pomemben, 14 (33 %) jih meni, da so bolj pomembni, 15 (35 %) pa so pomembni. 2 zaposlena (4 %) menita, da so manj pomembni, nihče izmed zaposlenih pa ne misli, da so bonusi

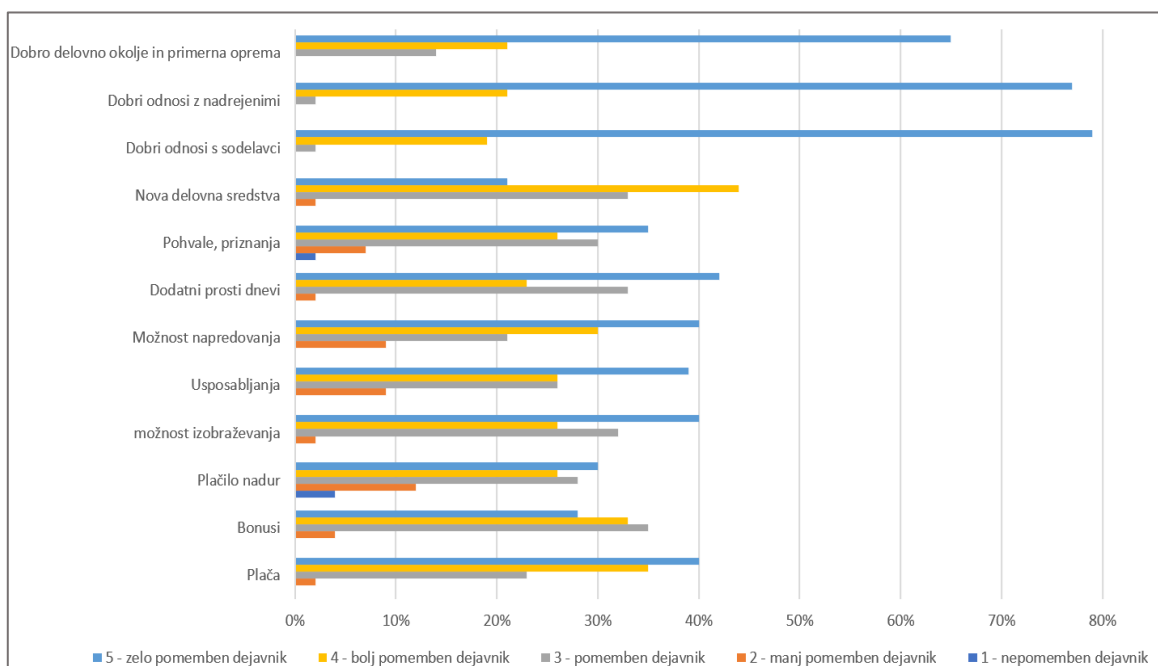
nepomembni. Plačilo nadur se je največ anketirancem zdelo zelo pomembno, in sicer kar 13 zaposlenim oziroma 30 % vseh zaposlenih, 11 (26 %) jih je bilo mnenja, da je bolj pomembno, 12 (28 %) pomembno, 5 (12 %) manj pomembno, le 2 zaposlenima (4 %) pa se je zdelo plačilo nadur nepomemben dejavnik.

Pri dejavnikih možnost izobraževanja, usposabljanja, možnost napredovanja ter dodatni prosti dnevi so anketiranci označili pomembnost precej podobno. Pri vseh dejavnikih je največ anketirancev označilo te dejavnike kot zelo pomembne in nobenega kot nepomembnega. Možnost izobraževanja je 17 zaposlenih (40 % vseh anketirancev) označilo kot zelo pomemben dejavnik, 11 (26 %) kot bolj pomemben dejavnik, 14 (32 %) kot pomemben in 1 zaposleni kot manj pomemben dejavnik. Pri usposabljanjih se je prav tako 17 zaposlenih (40 % vseh anketirancev) odločilo, da je to zelo pomemben dejavnik, 11 (26 %) jih je označilo dejavnik za bolj pomembnega ter 11 (26 %) za pomembnega. 4 zaposleni (9 %) so bili mnenja, da je dejavnik manj pomemben. Možnost napredovanja je dejavnik, ki ga je največ anketirancev označilo kot zelo pomembnega, in sicer 17 zaposlenih (40 % vseh anketirancev). 13 zaposlenih (30 %) je mnenja, da je dejavnik bolj pomemben, 9 (21 %) da je pomemben in 4 (9 %), da je manj pomemben. Podobne ocene so tudi pri dejavniku dodatni prosti dnevi. 18 zaposlenih (42 %) ga je označilo kot zelo pomembnega, 10 (23 %) kot bolj pomembnega, 14 (33 %) kot pomembnega, 1 (2 %) pa ga je označil kot manj pomembnega.

Dejavnik pohvale in priznanja je kot zelo pomemben dejavnik označilo 15 anketirancev (35 % vseh anketirancev). 11 anketirancev (26 %) ga je označilo kot bolj pomemben dejavnik, 13 (30 %) kot pomemben, 3 (7 %) manj pomemben in 1 (2 %) nepomemben dejavnik. Od vseh 43 anketirancev je 9 od njih, kar predstavlja 21 %, mnenja, da so nova delovna sredstva v podjetju zelo pomembna. Kar 19 (44 %) jih meni, da so bolj pomembna, 14 (33 %) pomembna, 1 zaposleni meni, da so manj pomembna, nihče pa ne meni, da so nepomembna. Iz odgovorov ankete je razvidno, da so najpomembnejši dejavnik za zaposlene podjetja LOTRIČ Meroslovje dobri odnosi s sodelavci, saj se je kar 34 zaposlenih (79 % vseh anketirancev) strinjalo, da jim je ta dejavnik zelo pomemben. 8 (19 %) ga je označilo kot bolj pomembnega, 1 (2 %) pa kot pomembnega. Nihče izmed anketirancev ni bil mnenja, da je dejavnik manj pomemben ali nepomemben. Zelo podobno so anketiranci označili pomembnost dobrih odnosov z nadrejenimi. 33 zaposlenih (77 %) je dejavnik označilo kot zelo pomemben, 9 (21 %) kot bolj pomemben, 1 (2 %) kot pomemben, nihče pa prav tako kot pri prejšnjem dejavniku ni menil, da je dejavnik manj pomemben ali nepomemben.

Zadnji dejavnik tega vprašanja se nanaša na dobro delovno okolje in primerno opremo. 28 anketirancev (65 %) je označilo, da jim je ta dejavnik zelo pomemben. 9 anketirancev (21 %) je mnenja, da je dejavnik bolj pomemben, 6 (14 %) pomemben, nihče pa ni bil mnenja, da je dejavnik manj pomemben ali nepomemben.

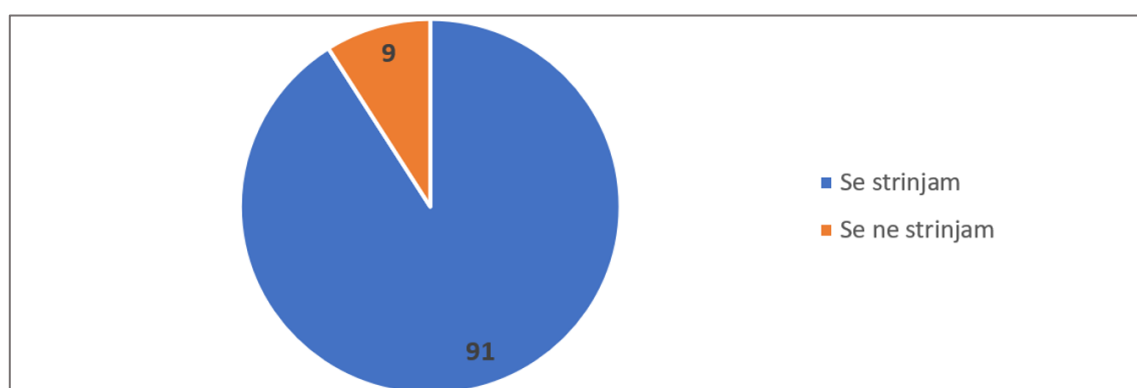
Slika 5: Kako pomembni so zaposlenim dejavniki za ohranjanje motivacije pri delu



Vir: lastno delo.

V anketi sem želela izvedeti, ali se na delovnem mestu zaposleni počutijo motivirano za opravljanje svojega dela (slika 6). Na trditev so lahko odgovorili tako, da so izbrali, ali se strinjajo s trditvijo ali ne. 39 zaposlenih oziroma 91 % vseh anketiranih je odgovorilo, da se strinjajo s trditvijo in počutijo motivirano, 4 zaposleni oziroma 9 % pa se s trditvijo ne strinjajo, torej niso motivirani za svoje delo.

Slika 6: Mnenje zaposlenih o motiviranosti za opravljanje svojega dela na delovnem mestu, v %

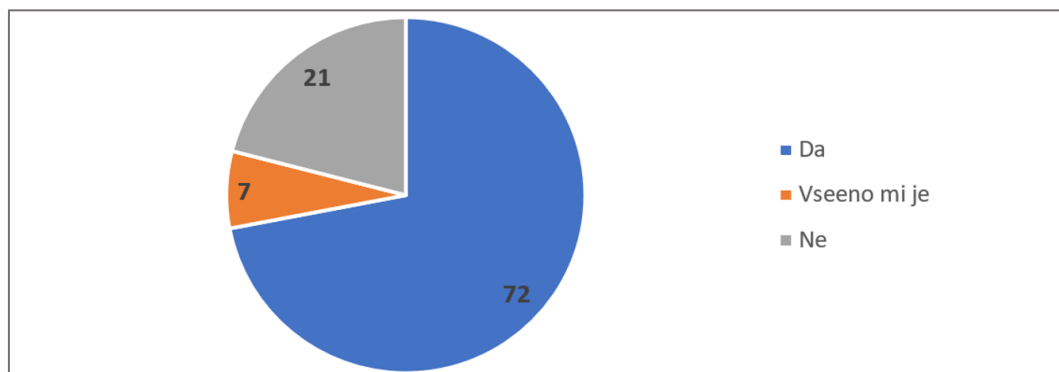


Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se je glasilo ali menite, da je vaše delo ustrezno ovrednoteno in

nagrajeno. To vprašanje sem v anketo dodala zato, ker ima ustrezno ovrednoteno in nagrajeno delo velik vpliv na motivacijo. Odgovori so prikazani na sliki 7. 31 zaposlenim (72 %) se zdi, da je ustrezno, 3 zaposlenim (7 %) je vseeno, 9 zaposlenih (21 %) pa meni, da njihovo delo ni ustrezno ovrednoteno in nagrajeno.

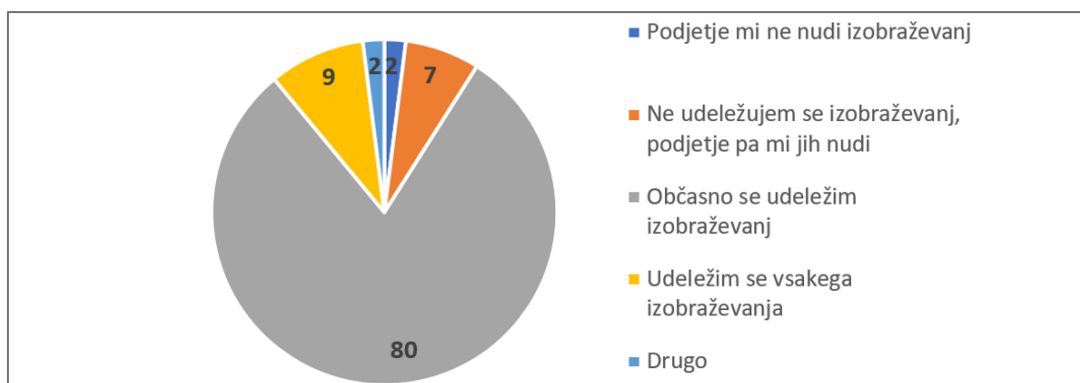
Slika 7: Ali zaposleni menijo, da je njihovo delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno, v %



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje kako pogosto se zaposleni udeležujejo izobraževanj, ki jih podjetje nudi. En zaposleni (2 %) je odgovoril, da mu podjetje ne nudi izobraževanj. 3 zaposleni (7 %) so odgovorili, da se ne udeležujejo izobraževanj, podjetje pa jim jih nudi. Največ zaposlenih, kar 34 (80 %), se občasno udeleži izobraževanj. 4 zaposleni (9 %) se udeležijo vsakega izobraževanja, 1 (2 %) pa je v dodatno polje vpisal, da je predavatelj na predavanjih.

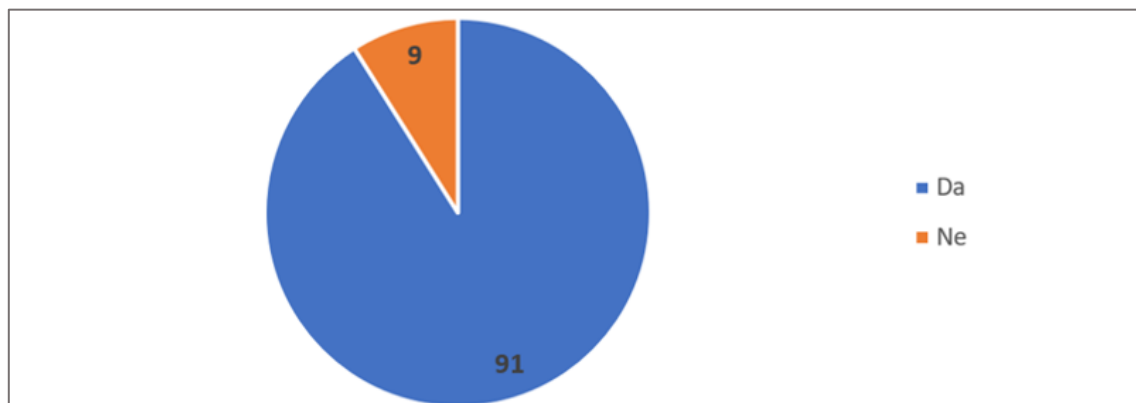
Slika 8: Kako pogosto se zaposleni udeležujejo izobraževanj, ki jih podjetje nudi, v %



Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju, ali kdaj razmišljate o novih idejah, ki bi lahko izboljšale vaše delo ali delo podjetja, je večina anketirancev, kar 39 anketirancev oziroma 91 % odgovorila z da. Ostali 4 anketiranci oziroma 9 % vseh anketirancev je odgovorilo z ne. Odgovori so prikazani na sliki 9.

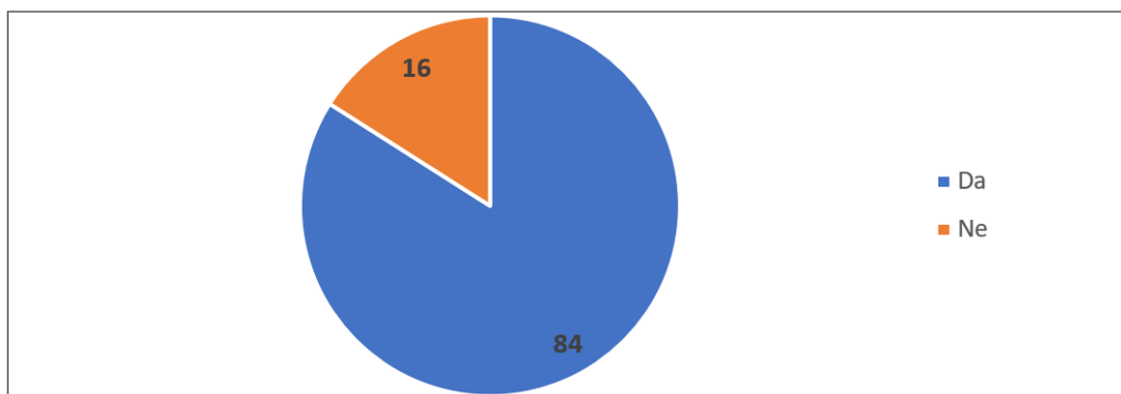
Slika 9: Ali zaposleni kdaj razmišljajo o novih idejah, ki bi lahko izboljšale njihovo delo ali delo podjetja, v %



Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju je bil, podobno kot pri prejšnjem vprašanju, poudarek na novih idejah. Zaposlene sem vprašala, ali se jim zdi, da nadrejeni upoštevajo njihove ideje. V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge sem omenila, da se mora vodja oziroma nadrejeni zavedati, da je vključevanje idej zaposlenih pomembno za izboljšanje delovnega procesa, poleg tega pa se bodo zaposleni počutili bolj vključeni v ekipo oziroma organizacijo. V podjetju LOTRIČ Meroslovje glede na odgovore v anketi vodje v veliki večini upoštevajo predloge in ideje svojih zaposlenih. Kot je prikazano na sliki 10, 36 zaposlenih oziroma kar 84 % vseh anketiranih meni, da se njihove ideje upoštevajo pri delu, 7 zaposlenih oziroma 16 % pa meni obratno, torej da njihove ideje niso upoštevane. Rezultati tega vprašanja se mi zdijo zelo pozitivni za celotno podjetje, saj so v prejšnjem vprašanju zaposleni odgovorili, da sami razmišljajo v novih idejah, torej bi bilo škoda, da teh idej ne bi upoštevali ter z njimi mogoče izboljševali proces dela.

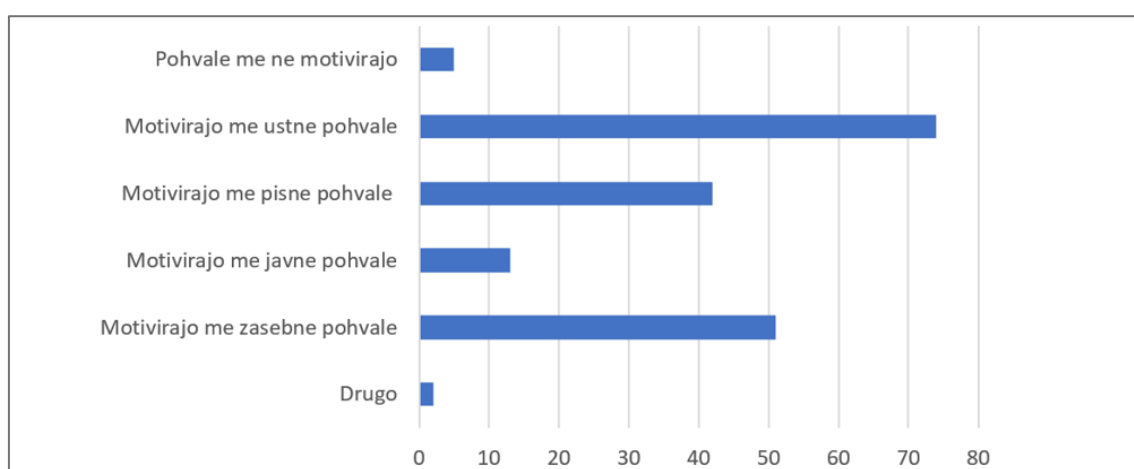
Slika 10: Ali se zaposlenim zdi, da nadrejeni upoštevajo njihove ideje, v %



Vir: lastno delo.

Eno izmed vprašanj v anketi se je nanašalo na pohvale. Zanimalo me je, kakšno vlogo igrajo za zaposlene in katere vrste pohval na njih najbolj vplivajo. Izbirali so lahko med ustnimi, pisnimi, javnimi ter zasebnimi pohvalami. Na vprašanje so lahko odgovorili z več možnimi odgovori, ki so prikazani na sliki 11. Le 2 zaposlena (5 %) sta odgovorila, da ju pohvale ne motivirajo, ostale zaposlene pa pohvale motivirajo. Ustne pohvale motivirajo 32 zaposlenih (74 %), pisne pa le 18 zaposlenih (42 %), javne pohvale na višjo motivacijo vplivajo pri 13 zaposlenih, torej pri 30 % vseh zaposlenih. Zasebne pohvale motivirajo 22 zaposlenih, torej 51 %. En zaposleni (2 %) je v polje, ki je bilo na voljo za ostale odgovore, odgovoril, da ga bolj kot pohvale motivira plača.

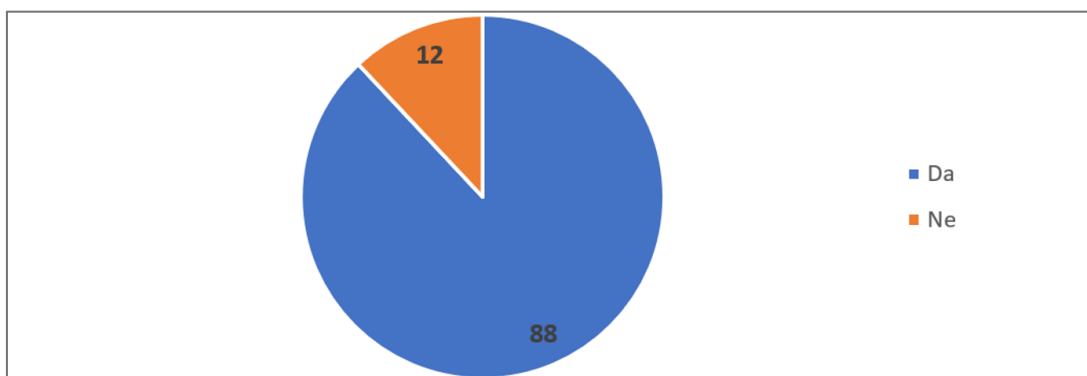
Slika 11: Kakšna vrsta pohval zaposlene najbolj motivira, v %



Vir: lastno delo.

Anketirance sem vprašala vprašanje, katerega odgovori so prikazani na sliki 12, in sicer, ali se jim zdi, da podjetje upošteva njihove karijerne cilje. 38 zaposlenim (88 %) se zdi, da podjetje upošteva njihove karijerne cilje, 5 zaposlenim (12 %) pa, da ne.

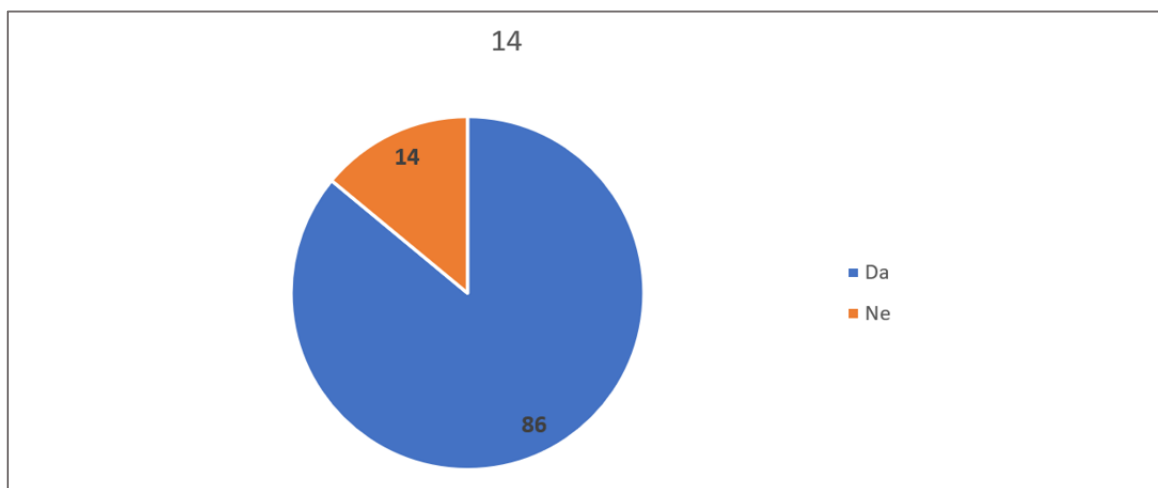
Slika 12: Ali se zaposlenim zdi, da podjetje upošteva njihove karijerne cilje, v %



Vir: lastno delo.

V zadnjem vprašanju sem želela ugotoviti, ali zaposleni menijo, da je njihovo delo prepoznano in cenjeno s strani ekipe. Večina zaposlenih, torej 37 anketirancev oziroma 86 % vseh anketirancev, je odgovorila pritrdilno. 6 anketirancev oziroma 14 % pa je odgovorilo, da menijo, da njihovo delo ni prepoznano s strani ekipe. Odgovori so prikazani na sliki 13.

Slika 13: Ali zaposleni menijo, da je njihovo delo prepoznano in cenjeno s strani ekipe, v %



Vir: lastno delo.

S pomočjo zgornjih podatkov sem prišla do ugotovitev, ki mi bodo v nadaljevanju v pomoč pri odgovarjanju na temeljna raziskovalna vprašanja, ki sem jih omenila v uvodu zaključne naloge.

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali se zaposleni počutijo motivirano za opravljanje svojega dela?

S pomočjo odgovorov lahko potrdim, da se večina zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje počuti motivirano za opravljanje svojega dela, saj je 91 % vseh anketirancev na to vprašanje odgovorilo z da. Le majhen % anketiranih (9 %) za delo ni motiviranih. Iz tega lahko razberemo, da nadrejeni dobro skrbijo za motivacijo in pri tem ne potrebujejo večjih sprememb. Vseeno lahko motiviranje še nadgradijo in s tem mogoče poskrbijo za višjo motivacijo še pri zaposlenih, ki so na to vprašanje odgovorili z ne.

- Raziskovalno vprašanje 2: Kako pomembni so posamezni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju LOTRIČ Meroslovje za ohranjanje motivacije pri delu?

Na podlagi odgovorov anketirancev sem ugotovila, da se največ zaposlenim zdi najpomembnejši dejavnik dobri odnosi s sodelavci, saj ima povprečno oceno vseh odgovorov 4,8, torej se z njim strinja velika večina anketirancev. Naslednji dejavnik so dobri

odnosi z nadrejenimi z oceno 4,7. Sledi dobro delovno okolje in primerna oprema z oceno 4,5. Četrty najpomembnejši dejavnik je plača, ki ima oceno 4,1. Možnost izobraževanja, dodatni prosti dnevi, usposabljanja in možnost napredovanja imajo oceno 4. Manj pomembni se zaposlenim zdijo bonusi, pohvale, priznanja ter nova delovna sredstva z oceno 3,8. Najmanj pomemben dejavnik pa je plačilo nadur, ki pa kljub najnižji oceni vseeno ni nepomemben, saj je njegovo povprečje 3,7.

- Raziskovalno vprašanje 3: Ali zaposleni menijo, da je njihovo delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno ter ali je prepoznano in cenjeno s strani ekipe?

Glede na odgovore anketirancev 86 % vseh anketirancev meni, da je njihovo delo prepoznano in cenjeno s strani ekipe. Pomembno je, da se zaposleni počutijo cenjeni, saj lahko v nasprotnem primeru izgubijo motivacijo za delo. Večina zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje se počuti cenjeno. Ta % lahko nadrejeni še izboljšajo tako, da zaposlenim pokažejo, da so pomemben del podjetja in je njihovo delo opaženo. Poleg tega, da nadrejeni cenijo delo zaposlenih, je pomembno tudi, da so zaposleni ustrezno nagrajeni. Iz ankete lahko razberemo, da se večini zaposlenim zdi njihovo delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno, saj se je s tem strinjalo 72 % vseh anketiranih. Da je ta dejavnik motiviranja pomemben, lahko potrdim z odgovori na to isto vprašanje, saj je le 7 % zaposlenih odgovorilo, da jim je za ustrezno ovrednotenje njihovega dela vseeno.

2.5 Predlogi za izboljšanje

S pomočjo raziskave sem v empiričnem delu zaključne strokovne naloge ugotovila, da vodje v podjetju LOTRIČ Meroslovje uporabljajo za motiviranje precej učinkovite načine, saj je večina zaposlenih potrdila, da se na delovnem mestu počutijo motivirano za opravljanje svojega dela. Vseeno menim, da je pri motiviranju vedno prostor za izboljšave, saj je to proces, ki se nikoli ne konča. Predlogi, ki jih bom omenila v nadaljevanju, so lahko nadrejenim v pomoč, da bodo lahko še bolj učinkovito spodbujali svoje zaposlene k produktivnosti, uspešnosti ter želji po vedno boljših rezultatih, kar bo pozitivno vplivalo na zaposlene in podjetje.

Začela bom z dejavnikoma motiviranja, ki sem ju omenila v raziskavi. Zaposleni so za najpomembnejša dejavnika izbrali dobre odnose s sodelavci in dobre odnose z nadrejenimi. Podjetju bi zato predlagala, da v prihodnosti še bolj spodbuja odprto komunikacijo in ustvarja vzdušje, ki bo zaposlenim dajalo občutek, da lahko izražajo svoja mnenja in so odprti pred sodelavci. Mislim, da se lahko tako zaposleni bolj povežejo in razumejo drug drugega. Kadar pride do konfliktov, naj vodje spodbujajo objektivnost in iskrene pogovore. Poleg tega se mi zdijo dobra ideja tudi skupinske dejavnosti, delavnice ali izleti, ki zahtevajo sodelovanje in s tem krepitev medosebnih vezi. Nadrejeni lahko na delovnem mestu tudi omogočijo več neformalnih stikov, na primer skupni prostori, kjer si zaposleni lahko skupaj vzamejo odmor za kavo, zraven pa krepijo dobre odnose.

V anketi sem zaposlene vprašala, kakšna vrsta pohvale jih najbolj motivira. Glede na odgovore so najpomembnejše ustne pohvale. To je za vodje zelo priročno, saj je to hiter, lahek in finančno nezahteven način motiviranja. Predlagam, da vodje zaposlene redno pohvalijo za dobro opravljeno delo in dosežke. Seveda morajo biti pohvale iskrene in ne pretirane. Prav je, da opazijo trud zaposlenih in ga izpostavijo. Poleg tega svetujem, da so pohvale bolj zasebne kot javne, saj se je za njih odločilo več anketirancev.

Moj zadnji predlog pa je, da vodje upoštevajo cilje in vizijo podjetja. Imajo naj tudi svoje vizije glede sebe in svojih zaposlenih. Prav je, da vedo kaj želijo in imajo nad tem navdušenje ter pozitivno naravnost. Vodja, ki nima konkretnih ciljev in ni sam motiviran za delo, je slab zgled za zaposlene in tudi verjetnost, da bodo zaposleni motivirani, je veliko manjša. Zato menim, da je pomembno, da so nadrejeni motivirani in navdušeni nad delom, saj lahko le tako tudi med zaposlenimi vzpostavijo pozitiven odnos do dela.

SKLEP

Z izdelavo zaključne strokovne naloge sem ugotovila, kako zelo je motivacija pomembna za zaposlene v podjetju in za uspešnost podjetja oziroma organizacije. Če zaposleni niso motivirani za opravljanje svojega dela, obstaja velika verjetnost, da bodo podjetje zapustili ali pa delo opravljali površno in neučinkovito. To bo sigurno opazno tudi pri uspešnosti podjetja. Zavzeti, kreativni, angažirani in zadovoljni zaposleni bodo na podjetje veliko bolje vplivali. Do neke mere na motivacijo vplivajo posamezniki sami, veliko vlogo pa imajo nadrejeni, ki zaposlenim lahko motivacijo dvignejo na višjo raven. Pri tem lahko uporabijo različne dejavnike. Nekaj sem jih navedla v teoretičnem delu naloge, v praktičnem pa s pomočjo anketnega vprašalnika še raziskala.

Eden izmed ciljev naloge je bil preučiti in opisati motivacijo zaposlenih, kar sem s pomočjo navedenih virov in literature tudi dosegla. V teoretičnem delu sem namreč predstavila motivacijo, njen pomen, motive, načine motiviranja, zakonitosti ter opisala različne motivacijske teorije. Spoznala sem tudi, kakšna je prednost visoko motiviranih zaposlenih, vključila sodobne načine motiviranja in COVID-19 ter predstavila težave, ki se lahko pri motiviranju pojavijo. Drugi cilj je bil narediti raziskavo na podlagi podjetja LOTRIČ Meroslovje ter podati priporočila podjetju. V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika raziskala, kaj o motivaciji v tem podjetju menijo zaposleni. Ugotovila sem, da je stopnja motivacije precej visoka in da podjetje že uporablja učinkovite načine, da motivacijo med zaposlenimi krepi. Za še večjo motivacijo zaposlenih v prihodnosti, sem v nalogi navedla predloge, ki so lahko nadrejenim v pomoč pri motiviranju. To je namreč proces, ki se nikoli ne zaključi in ni le enkratni dogodek.

Po podrobni analizi podatkov v empiričnem delu, sem odgovorila na tri ključna raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zadala v uvodu naloge. Ugotovila sem, da so zaposleni v večini motivirani za delo, ter raziskala, kateri dejavniki so za njih najpomembnejši in kateri se jim

zdijo malo manj pomembni. Glede na odgovore v anketi je večina zaposlenih mnenja, da je njihovo delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno in cenjeno s strani ekipe.

LITERATURA IN VIRI

1. Badubi, M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
2. Clark, R. E. & Saxberg, B. (2019, 13. marec). 4 reasons good employees lose their motivation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 24. junija 2022 iz <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation>
3. Comaford, C. (2018, 20. januar). Why leaders need to embrace employee motivation. *Forbes*. Pridobljeno 24. junija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2018/01/20/why-leaders-need-to-embrace-employee-motivation/?sh=1ceec0941272>
4. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
9. Hansen, M. V. & Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
10. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
11. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. LOTRIČ Metrology. (brez datuma). *Skupina Lotrič Metrology*. Pridobljeno 9. aprila 2023 iz <https://www.lotric.si/o-nas/skupina-lotric/>
14. Mahajan, S. (2015). A study on motivational factors for employee motivation in organisation. *Internation Journal of Science, Technology & Management*, (4), 8-12.
15. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
16. Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2021). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.

18. Souders, B. (2019). The vital importance and benefits of motivation. *Positive Psychology*. Pridobljeno 24. junija 2022 iz <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/>
19. Square. (2020, 24. november). *10 scientifically proven ways to motivate employees*. Pridobljeno 24. junija 2022 iz <https://squareup.com/gb/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees>
20. Taufek, Z., Zulkifle, Z. B. & Zulfadhli Bin Mohd Sharif, M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699-704.
21. Wolor, C. W., Solikhah, Susita, D. & Martono, S. (2020). How to maintain employee motivation amid the Covid-19 virus pandemic. *International Journal of Economic and Business Administration*, 8(4) , 78-86.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

Sem Katja Jekovec, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom: Motivacija zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje. Z raziskavo želim ugotoviti, kateri dejavniki motiviranja najbolj vplivajo na zaposlene v tem podjetju. Na podlagi ugotovitev bom v svoji nalogi podala predloge za izboljšave. Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite anketni vprašalnik. Pri vsakem vprašanju je možen en odgovor, razen kjer piše drugače. Anketa je anonimna, podatke pa bom uporabila izključno za interpretacijo rezultatov v zaključni strokovni nalogi.

Že v naprej se vam zahvaljujem za vaše odgovore.

- 1) Spol:
 - a) Moški.
 - b) Ženski.

- 2) Starost:
 - a) Do 24 let.
 - b) 25-30 let.
 - c) 30-40 let.
 - d) 40-50 let.
 - e) 50-60 let.
 - f) 61 let ali več.

- 3) Izobrazba:
 - a) Osnovna šola
 - b) Srednja poklicna šola
 - c) Srednja strokovna šola
 - d) Višja strokovna šola
 - e) Visoka strokovna šola
 - f) Univerzitetna šola
 - g) Podipl. Spec.

- 4) Področje dela:
 - a) Proizvodnja
 - b) Administracija

- c) Vodstvo
d) Drugo: _____

5) Čas zaposlitve v podjetju:

- a) Manj kot eno leto
b) Od 1 do 3 let
c) Od 3 do 7 let
d) Več kot 7 let

6) Označite kako pomembni so vam naslednji dejavniki za ohranjanje motivacije pri delu?

1- nepomembno, 2- manj pomembno, 3- pomembno, 4-bolj pomembno, 5-zelo pomembno

Dejavniki motivacije	1- nepomembno	2- manj pomembno	3- pomembno	4- bolj pomembno	5- zelo pomembno
Plača					
Bonusi					
Plačilo nadur					
Možnost izobraževanja					
Usposabljanja					
Možnost napredovanja					
Dodatni prosti dnevi					
Pohvale, priznanja					
Nova delovna sredstva					
Dobri odnosi s sodelavci					
Dobri odnosi z nadrejenimi					
Dobro delovno okolje in primerna oprema					

7) Na delovnem mestu se počutim motivirano za opravljanje svojega dela.

- a) Se strinjam
b) Se ne strinjam

8) Ali menite, da je vaše delo ustrezno ovrednoteno in nagrajeno?

- a) Da
- b) Vseeno mi je
- c) Ne

9) Kako pogosto se udeležujete izobraževanj, ki jih podjetje nudi?

- a) Podjetje mi ne nudi izobraževanj
- b) Ne udeležujem se izobraževanj, podjetje pa mi jih nudi
- c) Občasno se udeležim izobraževanj
- d) Udeležim se vsakega izobraževanja
- e) Drugo: _____

10) Ali kdaj razmišljate o novih idejah, ki bi lahko izboljšale vaše delo ali delo podjetja?

- a) Da
- b) Ne

11) Ali se vam zdi, da nadrejeni upoštevajo vaše ideje?

- a) Da
- b) Ne

12) Kakšna vrsta pohvale vas najbolj motivira (možnih več odgovorov)?

- a) Pohvale me ne motivirajo
- b) Motivirajo me ustne pohvale
- c) Motivirajo me pisne pohvale
- d) Motivirajo me javne pohvale
- e) Motivirajo me zasebne pohvale
- f) Drugo: _____

13) Ali se vam zdi, da podjetje upošteva vaše karijerne cilje?

- a) Da
- b) Ne

14) Ali menite, da je vaše delo prepoznano in cenjeno s strani ekipe?

- a) Da
- b) Ne