

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA PRIMERA PRISTOPA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V
PODJETJU**

Ljubljana, december 2022

TAJA PAČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Taja Pačnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza primera pristopa motiviranja zaposlenih v podjetju, pripravljenega v sodelovanju s 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, citiranje oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 MOTIVIRNAJE ZAPOSLENIH	1
1.1 Izzivi sodobnega motiviranja	2
1.2 Zunanja motivacija	3
1.3 Notranja motivacija	3
1.4 Najučinkovitejši načini motiviranja zaposlenih	4
1.4.1 Nedenarne nagrade za uspeh, delo in znanje zaposlenih	5
1.4.2 Denarne nagrade za uspeh, delo in znanje zaposlenih	6
1.4.3 Motivacijski učinek plače zaposlenega	6
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	7
2.1 Mc Gregorjeva teorija X in Y	8
2.1.1 Teorija X	8
2.1.2 Teorija Y	9
2.2 Ekonomska motivacijska teorija	9
2.3 Herzbergova teorija motivacije ali dvofaktorska teorija	10
2.3.1 Higieniki po Herzbergovi teoriji	10
2.3.2 Motivatorji po Herzbergovi teoriji	10
2.4 Teorija motivacije Abrahama Maslowa	11
3 ANALIZA PRISTOPOV MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	12
3.1 Predstavitev metodologije	12
3.2 Predstavitev intervjuja in analiza odgovorov	13
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20
PRILOGA	25

KAZALO SLIK

Slika 1: McGregorjeva teorija X	8
Slika 2: McGregorjeva teorija Y	9
Slika 3: Grafični prikaz rezultatov Herzbergovega raziskovanja	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju načinov motiviranja v podjetju

1

UVOD

Management človeških virov je pomemben dejavnik vsakega podjetja, ki zahteva nove načine spretnosti in iskanja novo zaposlenih v podjetju. Pripomore k boljšemu usposabljanju zaposlenih, prav tako pa je pomemben pri iskanju novih načinov motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju (Mihalič, 2006). Pri managementu človeških virov v podjetju je zelo pomembno, kakšen pristop managementa izbere podjetje. Če podjetja nimajo finančnih sredstev za denarne nagrade zaposlenih, ima na voljo še mnogo različnih načinov motiviranja, pomembno je le, da podjetje temu nameni čas in voljo (Mihalič, 2006).

Da se lahko podjetje smatra za uspešno, morajo vodilni pri zaposlovanju novih delavcev biti izjemno usposobljeni in natančni, saj so zaposleni tisti, ki največ pripomorejo k podjetju, da je uspešno na trgu. Tukaj je pomemben dejavnik tudi strateški management, saj lahko le z dobrim strateškim planom podjetje uresniči plane, ki si jih je zadalo (Letnar, 2021).

V vsakem podjetju je motivacija zaposlenih ključnega pomena, saj zaposleni le tako dosegajo cilje. Vodja mora svoje zaposlene poznati in vedeti, kakšna vrsta motivacije ustreza posamezniku, saj ni nujno, da si vsi zaposleni želijo enake motivacije. Nekaterim je pomembnejša denarna nagrada, nekaterim prosti čas ali pohvala, zato je zelo pomembno, da vodja svoje zaposlene pozna in upošteva različne vrste pristopov motivacije, ki jim ustrezajo (Letnar, 2021).

Motiviranje v podjetju je dandanes nujno, saj brez motiviranih zaposlenih podjetje ne more biti uspešno. Pomembno je, da je motiviranje zaposlenih glavna naloga vodij v podjetju in, da se vodje zavedajo, kako lahko motivacija pripomore k boljšemu in uspešnejšemu poslovanju (Avgustinčič, 2013).

Konkurenčna prednost vsakega podjetja je, da pozna svoje zaposlene, ve kako jih motivirati, zaposluje usposobljen kader in uporablja kombinirane pristope usposabljanja človeških virov v podjetju. Pomembno je, da so vodje v podjetju seznanjene z različnimi načini motivacije zaposlenih (Letnar, 2021).

Namen zaključne naloge je raziskati, katere pristope motiviranja zaposlenih poznamo in ugotoviti kako pomembno je motiviranje zaposlenih uspešnega podjetja. Cilj diplomske naloge je raziskati, kateri motivacijski pristop je najučinkovitejši in in kako zelo pomembno je, da v podjetju izbirajo pravilen motivacijski pristop ter zakaj je podjetje na podlagi tega lahko uspešnejše od konkurence na trgu. Namen empiričnega dela je analizirati načine motivacijskih pristopov, ki jih uporablja izbrano podjetje x.

1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Ali naj zaposlene motiviramo, danes ni več vprašanje, motiviranje zaposlenih je nujno. Brez stimuliranja in motiviranja zaposlenih ni uspešnega vodenja podjetja, brez uspešnega vodenja

pa ni uspešne organizacije (Mihalič, 2010). Motiviranje zaposlenih mora biti za vodjo prioriteta naloga. Če podjetje nima denarnih sredstev za motivacijo zaposlenih, ima na voljo še veliko drugih načinov motiviranja za katere potrebuje le čas, voljo in znanje (Mihalič, 2010).

Nesmiselno je, da v podjetju pričakujejo, da bodo zaposleni motivirani kar sami od sebe. Če želimo, da so zaposleni motivirani, moramo zaposlene k temu spodbuditi. Lastna motivacija ne pride od znotraj, ampak jo moramo spodbuditi z zunanjim dejavnikom, če želimo, da bo uspešna. Tu pa nastopi pomembna vloga vodje v podjetju. Če bo vodja motivirala svoje zaposlene preko različnih pristopov in tehnik motiviranja, bodo zaposleni vzpostavili stanje motiviranosti. Žal pa za motivacijo ni dovolj, da jo spodbudimo enkrat ali z enim samim pristopom, potrebno jo je spodbujati na različne načine in razvijati v različne smeri (Mihalič, 2010).

Zaposlene v podjetju motiviramo zato, da bodo pri svojem delu uspešnejši in učinkovitejši. Če bodo zaposleni uspešnejši, bo uspešnejša celotna organizacija, kar je seveda cilj vsakega podjetja oziroma organizacije. Zaposlene v podjetju motiviramo zato, da bodo bolj učinkovito opravljali svoja dela in naloge, prav tako pa je pomembno, da bodo svoja znanja, izkušnje ter druge kompetence znali dobro izkoristiti in razvijati. Zaposleni morajo biti motivirani, da bodo pripravljeni delati, ustvarjati, razvijati in raziskovati, kar pa je predpogoj, da lahko organizacija dosega produktivnost in dobro konkurenčno prednost na trgu (Mihalič, 2010).

Manj motivirani zaposleni v podjetju se bodo na svojem delovnem mestu zelo malo trudili ali celo nič. Če bo le mogoče se bodo izogibali delu in tudi zapustili organizacijo, če bodo dobili to priložnost. Po drugi strani pa bodo motivirani zaposleni pri delu vztrajni, ustvarjalni in produktivni (Ganta, 2014).

Motivacija vsakega posameznika izjemno okrepi, da mu poseben zagon, voljo do dela in moč, ki jo potrebuje pri vsakodnevnih izivih. Zelo verjetno je, da bo zaposlen, ki ni visoko usposobljen ali nima pravega znanja za delo, je pa motiviran, dosegel odlične ali celo nepričakovane rezultate glede na zaposlenega, ki ima znanje in je usposobljen ni pa motiviran za delo. Pomembno je, da se podjetja zavedajo, kako velik faktor uspešnosti, je motivacija zaposlenih. Trajno in pravilno motiviranje zaposlenih v podjetju ima izjemne učinke na zadovoljstvo in uspešnost pri delu, ki ga opravljajo (Mihalič, 2010).

1.1 Izzivi sodobnega motiviranja

V številnih organizacijah veliko denarja in časa vložijo v iskanje najprimernejših zaposlenih za določeno delovno mesto v organizaciji. Ko jih zaposlijo, pa se z njimi velikokrat nihče več ne ukvarja (Hitka, Sedmák, Alač & Grladinović, 2005). Velikokrat managerji ne spoštujejo bistva motivacije in preprosto prezrejo uporabo le-te. Zaradi tega lahko ima podjetje odlične zaposlene sodelavce, s katerimi, bi morali dosegati vedno boljše rezultate, rezultati pa so pod pričakovanji. Razlogi za to so preprosti - novih sodelavcev ne znajo ustrezno motivirati,

voditi in spodbuditi k delu, za katerega so bili zaposleni. Motivacija in nagrajevanje zaposlenih veljata za najpomembnejši nalogi pri vodenju zaposlenih v podjetju. Za pomembno sredstvo pri izboljšavi delovne uspešnosti se je izkazalo, da podjetje razvije ciljne pogoje in pravila, ki vplivajo na to, kako ljudje opravljajo svoje delo in kako so uspešni (Hitka, Sedmák, Alač & Grladinović, 2005).

Direktor General Electrica je v intervjuju (Bower & Dial, 1994) povedal, da je njihova največja naloga v podjetju, da do temeljev definirajo odnos do svojih zaposlenih. Njihov največji cilj je zgraditi delovno okolje, kjer bodo sodelavci svobodno izražali svojo ustvarjalnost in imeli občutek, da nekaj dosejajo pri delu, ki ga opravljajo (Bower & Dial, 1994).

Talentirani zaposleni v podjetju želijo delati za organizacijo, kjer bodo zaupali svojim vodjem in kjer bodo vodje zaupale njim. V veliko primerih to pomeni, da bo vodstvo organizacije, interese zaposlenega postavilo pred lastne interese, saj lahko le v tem primeru organizacija deluje uspešno. Če bodo v vodenje vključeni vsi zaposleni, bodo cilji in vrednote organizacije postali cilji in vrednote posameznih zaposlenih v organizaciji (Bower & Dial, 1994).

1.2 Zunanja motivacija

Zunanji motivatorji prihajajo iz zunanjega sveta in vključujejo fizične nagrade, denarne nagrade, višjo plačo, diplomo, priznanje in podobno. Vrsta zunanjega motiviranja je tako pogojena z določeno nagrado, ki jo bomo prejeli, ko bomo opravili določeno nalogo ali dosegli nek cilj. Zunanja nagrada pa je lahko tudi psihološka na primer pohvala, ali pomemben položaj v družbi, ki ga pridobiš z doseženim ciljem (Graves & Sarkis, 2018).

Zunanje motivatorje v podjetju je dobro ponuditi zaposlenim še posebej takrat, ko jim primanjkuje notranje motivacije. Seveda pa z zunanjo motivacijo zaposleni lažje opravijo naloge ali zadolžitve, ki so dolgotrajne ali pa zahtevajo več truda in vztrajnosti od zaposlenih. Tudi v vsakdanjem življenju so naša dejanja velikokrat povezana z zunanjimi dejavniki, čeprav le-teh sploh ne dojemamo kot dejavnike motiviranja. Na primer: Po nakupih hodiš v trgovino, kjer nabiraš točke zvestobe, saj lahko konec leta izkoristimo svoje nakupe za brezplačne nakupe. V službi vzamemo dodatne zadolžitve in naloge, da bomo dobili povišico. Vse to so zunanji dejavniki, ki na nas vplivajo (Graves & Sarkis, 2018)

1.3 Notranja motivacija

Notranja motivacija prihaja od nas samih in je zelo pomemben del motivacije pri zaposlenih. Pomembno je, da uživamo v aktivnosti ali delu, ki nam je bilo dodeljeno, ter smo motivirani za notranjo delovanje kljub temu, da vemo, da mogoče ne bomo nagrajeni za opravljeno delo. V nalogi, ki nam je dana vidimo priložnost za učenje, rast samega sebe, raziskovanje in podobno. Seveda, pa to ne pomeni, da zaposleni dejansko niso nagrajeni. Nagrada tako

prihaja od znotraj, nagrada je naše dobro počutje, da smo nekaj naredili prav in zadovoljstvo, da smo se naučili in izvedeli nekaj novega (Graves & Sarkis, 2018).

Pomembno je, da se vodje v podjetju ukvarjajo tudi z notranjo motivacijo, saj so notranji motivacijski dejavniki na dolgi rok bolj vzdržljivi kot zunanji. Ko zaposleni, ki mu je bila obljubljen nagrada pod pogojem, da dokonča delo, zaključi in prejme nagrado, mu motivacija zopet pade. Tako težko dobi nov zagon, za nadaljno delo. Več, ko dosežemo zunanjih dejavnikov motivacije, manj smo motivirani (Graves & Sarkis, 2018). Dober primer zunanjega motivatorja je tek. Če tečemo zato, da se bomo udeležili maratona in tam dosegli najboljši rezultat, bo naš cilj, hitro dosežen in ga bomo hitreje opustili. Če pa tečemo, ker s tekom zbistrimo svoje misli, ker se sprostimo in naredimo nekaj dobrega za svoje telo, nas za to spodbuja notranji motivator. Tako bomo za tek bolj motivirani (Graves & Sarkis, 2018).

Ko notranja in zunanja motivacija delujeta skupaj, je to najboljši možen način motiviranja zaposlenih, saj tako ohranimo najvišjo stopnjo motiviranosti, ki traja najdlje. Zaposleni pa so na tak način najbolj zadovoljni in pripravljeni za dodatne naloge in zadolžitve (Graves & Sarkis, 2018).

1.4 Najučinkovitejši načini motiviranja zaposlenih

Govoriti o najučinkovitejših načinih motiviranja zaposlenih je težko, saj ni en sam način tisti, ki ga morajo uporabljati vsi. Zavedati se moramo, da je načinov motiviranja veliko. Vsaka organizacija bo morala za svoje zaposlene najti način motivacije, ki bi jim najbolj ustrezal. Prav tako je pomembno ugotoviti, kaj ustreza vsakemu posamezniku, saj ni nujno, da bo vsem zaposlenim odgovarjal enak pristop. Pa vendar obstaja nekaj načinov, ki jih organizacije z uporabljanjem pri svojih zaposlenih smatrajo za najbolj učinkovite. Da bi uspeli v eni organizaciji uporabiti vse, je skoraj nemogoče, vseeno pa je dobro, da vodje izberejo vsaj nekaj različnih (Robescu & Iancu, 2016).

Poleg pristopov motiviranja pa so seveda pomembni tudi ostali elementi motiviranja za razvoj motivacije v podjetju. Elementi se nanašajo na širše okolje organizacije, na katere lahko podjetje le deloma vpliva. To so predvsem ugled organizacije v javnosti, tradicija organizacije, prepoznavnost lokalno ali po svetu ter kakšna je splošna uspešnost organizacije, v kateri zaposleni delujejo. Tako bodo zaposleni motivirani tudi s tem, da delajo v organizaciji, ki je pomembna, uspešna, prepoznavna in ima dolgo poslovno tradicijo. Vendar pa ti elementi nastajajo skozi leta in leta, skozi daljša časovna obdobja, ki ne nastanejo kar čez noč in jih organizacija sama težko vzpostavi (Mihalič, 2010).

1.4.1 Nedenarne nagrade za uspeh, delo in znanje zaposlenih

Nedenarne nagrade za motiviranje zaposlenih se znajdejo na prvem mestu motivacije v organizaciji. Uporabljamo jih lahko za nagrajevanje dobro opravljenega dela, doseženega ali

preseženega cilja, dobrih rezultatov zaposlenih, ki so jih dosegli kot ekipa ali posamezno, nagrajevanje pridobljenega znanja in deljenje tega znanja med svoje sodelavce. Zaposlene pri tem nagrajujmo predvsem z izobraževanji, nadgradnjo znanja, izpopolnjevanji in usposabljanjem, novimi izzivi pri delu ali na novo zaupanimi nalogami ter na koncu tudi z napredovanjem. Pomembna nagrada pri tem so prosti dnevi, simbolne nagrade, priznanja, bonitete zaposlenim in podobno (Robescu & Iancu, 2016).

Pohvala zaposlenim ima velik motivacijski učinek na zaposlene, a jo v organizacijah pogosto premalo uporabljajo. Zaposlene je potrebno pohvaliti za opravljeno delo ali nalogo, ki jo je dobro opravil. Pomembno je, da se vodje zavedajo, da morajo biti pohvale sorazmerne glede na nalogo, ki je bila opravljena. S pohvalami ne skoparimo prav tako pa jih ne uporabljamo brez namena, saj bo motivacijski učinek na zaposlenega tako zbledel. Pohvalo morajo nadrejeni vedno opraviti v javnosti, torej pred drugimi zaposlenimi, saj bo tako imela še večji učinek. Pohvale učinkujejo ne samo na osebo, ki jo prejema, ampak na vse zaposlene, ki jo poslušajo (Mihalič, 2010).

Izobraževanje, tečaji in usposabljanje delavcev je zelo uspešna nedenarna motivacija zaposlenih v organizaciji. Zaposlenim veliko pomeni, če jim podjetje ponuja možnost za nadaljnje šolanje, nadgradnjo znanja ali tečaji za pridobivanje novih znanj, ki mu bodo koristili v prihodnje. Nadaljno šolanje pri zaposlenih, v organizaciji, je lahko velik finančni zalogaj, zato je pomembno, da imajo zaposleni v podjetju možnost šolanja ali tečajev, ki jih krije podjetje. Zaposleni bodo tako motivirano hodili na tečaje ali predavanja, saj bodo vedeli, da jim podjetje želi pomagati pri razvijanju in nadgradnji znanja. Prav tako bodo lahko z novo pridobljeno izobrazbo ciljali na napredovanje znotraj podjetja, kar je lahko velika motivacija (Mihalič, 2010).

Napredovanje v podjetju mora biti prepleteno s sistemom nagrajevanja in kompetenčnimi načrti ter njegovo realizacijo. Pomembno je, da vključimo tudi redne letne razgovore z zaposlenimi, karijerne načrte in individualne načrte zaposlenih v podjetju. Pri napredovanju določimo horizontalno obliko in vertikalno obliko napredovanja. Management izpostavlja predvsem horizontalno obliko, ki pa se v praksi zelo redko uporablja (Mihalič, 2006, str. 242).

Horizontalna oblika napredovanja omogoča rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem in ga lahko, glede na dosežke, ki jih zaposleni dosegajo, izvajamo veliko pogosteje, kot vertikalno napredovanje. Takšno napredovanje je vezano na delovno mesto zaposlenega, saj s tem pridobi zahtevnejše naloge, več odgovornosti in s tem tudi boljšo plačo, boljše delovne pogoje, višji naziv, večje bonitete in podobno (Mihalič, 2006, str. 242).

Vertikalna oblika napredovanja pa je vezana na napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor. To predstavlja, novo delovno mesto in nov naziv, vodenje večjega števila zaposlenih, višjo plačo za opravljeno delo, več zadolžitev in podobno (Mihalič, 2006, str. 243).

Glavno izhodišče motiviranja zaposlenih v podjetju je, da so posamezniki za delo čim bolj motivirani ter motivirani na različnih vrstah potreb, ki jih imajo. Z delom želijo poleg

materialnih potreb zadovoljiti tudi druge potrebe, ki so predvsem samostojnost pri delu in individualni razvoj (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 56).

V organizacijah je oblika nedenarne nagrade za motiviranje tudi zabava ali športno obarvan dan, kjer se lahko zaposleni spoznajo, sprostijo in zabavajo. Seveda pa je dobro, da se o obliki nedenarne nagrade, pogovorimo tudi s posameznikom, ki si jo je zaslužil (Mihalič, 2010).

1.4.2 Denarne nagrade za uspeh, delo in znanje zaposlenih

Prav tako kot nedenarne nagrade so tudi denarne nagrade v podjetju pomembno sredstvo za motivacijo zaposlenih. Največji učinek pa dosežejo, če jih kombiniramo z nedenarnimi nagradami. Kombinacija nagrade med denarno in nedenarno je namreč v organizacijah najboljša in med zaposlenimi tudi najbolj zaželeno (Mihalič, 2010).

Denarne nagrade prav tako uporabljamo za nagrajevanje dobro opravljenega dela, opravljanja nalog, ki so zaposlenim dane, dobrih rezultatov, pridobljenih novih znanj in veščin. Denarne nagrade podjetja ponavadi odločajo na podlagi osnovne plače zaposlenega. Najbolje je, da denarno nagrado povežemo predvsem v kombinaciji z nedenarnimi nagradami pri zaključkih večjih uspešnih projektov, zaključku obsežnejšega izobraževanja, ki ga je zaposleni opravil z odliko, pridobitev novih strank ali novih poslovnih partnerstev, kar je zelo dobro za organizacijo. Priporočljivo je, da se nagrade za motivacijo povežejo z uspešnostjo in učinkovitostjo zaposlenih v podjetju (tako vsakega posameznika kot tudi skupine zaposlenih), ki so skupaj delali na projektu ali organizacije kot celote (Mihalič, 2010).

1.4.3 Motivacijski učinek plače zaposlenega

V številnih organizacijah v zadnjih letih vlada prepričanje, da plača zaposlenega nima bistvenega pomena za njihovo motiviranost na delu, kar pa je seveda lahko le slab izgovor za nizke plače zaposlenim ali za nizko denarno nagrajevanje zaposlenih. Plača je še vedno velik in močan motivator, ki ga imajo zaposleni v podjetju (Mihalič, 2010).

Tu se postavi vprašanje ali je bolj pomembna višina plače ali zaposlen, ki bo delo opravljal z veseljem in zanimanjem. Če bomo zaposlenemu ponudili višjo plačo za delo, ki ga veseli, bo samo še bolj motiviran in bo opravljal svoje zadolžitve z večjo zagnanostjo (Mihalič, 2010).

Dodaten učinek motivacije pri plačah, bi lahko organizacije dosegle z javnim razpisom plač svojih zaposlenih, in sicer skupaj z analizami delovnih nalog, novo pridobljenega znanja in veščin ter dosežkov, ki jih zaposleni dosegajo. Vsakomur bi tako bila pojasnjena vsaka plača, kar je za zaposlene lahko velik motivacijski učinek, saj se bo vsak potrudil dosežati boljše rezultate (Mihalič, 2010).

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Veliko je definicij motiviranja zaposlenih, opisanih iz vseh možnih zornih kotov. Različni avtorji si motivacijo razlagajo različno in postavljajo različne teorije o pomembnosti ene ali druge motivacije. V nadaljevanju bom podala različne in meni najbolj zanimive definicije motiviranja zaposlenih od avtorjev (Herzberg, McGregor, Maslow, Možina, Uhan ...), ki sem jih zasledila med prebiranjem virov za diplomsko delo.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k željenemu cilju ob pomoči njegovih nezadovoljenih potreb (Lipičnik, 1998). Lipičnik (1998) je večkrat poudaril, da je motivacija glavni povod, zaradi česar ljudje ob svojih sposobnostih in svojemu znanju delajo. Meni tudi, da ljudje brez motivacije ne morejo biti dejavni. Lipičnik (1998, str. 415) izpostavlja, da je za uresničevanje ciljev same organizacije kot tudi zaposlenih v organizaciji, motivacija za delo ključnega pomena.

Keenan (1996) si razlaga motivacijo kot bistveno za človeka, saj brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in brez te more biti dejaven. Še posebej pa je pomembna motivacija pri delu, saj brez nje zaposleni ne morejo uresničiti svojih zadanih ciljev in ciljev, ki jih zaposlenemu zada organizacija. Doseganje zavidljivih rezultatov v podjetju in kvalitetno delo, ki ga zaposleni opravljajo, je značilno za visoko motivirane ljudi (Keenan, 1996, str. 63).

Ko so posamezniki močno motivirani, sledijo ciljem, ki so pomembni za njih. Motivacija zaposlenega je na višku, ko se njegovi osebni cilji prepletajo s specifičnimi nalogami pri delu, ki ga opravlja in s cilji organizacije, kjer je zaposlen. Takrat je zaposlen zadovoljen, rad opravlja svoje delo, je predan, vodi in spremlja svoje rezultate. Na tak način dobi potrditev, da je njegovo delo smiselno – to je občutek popolne motivacije zaposlenega in takšna motivacija lahko pride le od znotraj (Stanković, 2003).

Definicijo motivacije Uhan (2000) navaja kot motiv, ki je nastal v človekovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki so povod njegovega delovanja proti cilju. Motivacijo si razlaga tudi kot pripravljenost vlaganja truda za doseganje svojih ciljev, in sicer v primeru, če bo vložen trud zadovoljiv nekatere potrebe posameznika samega (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija je kompleksen pojem, ki ga ni mogoče opredeliti enostransko. Vsak ima svoje poglede na pomembnost motivacije tako v podjetjih pri zaposlenih kot na splošno v vsakdanjem življenju (Staroveški, 2012).

Z razvojem industrijske proizvodnje prihaja do vedno večjega zanimanja za praktično uporabo raznoraznih metod za motiviranja zaposlenih v podjetju. Ena skupna značilnost motivacijskih teorij je, da poskušajo razložiti vedenje posameznika in vzrok, ki je posameznika spodbudil k določenemu ravnanju. Različnih teorij je veliko in vsaka opisuje različne načine motiviranja, ki bi v teoriji veljale (Avgustinčič, 2013). V nadaljevanju bom

opisala nekaj teorij, ki so se mi zdele zanimive, saj predstavljajo različne poglede na motiviranje.

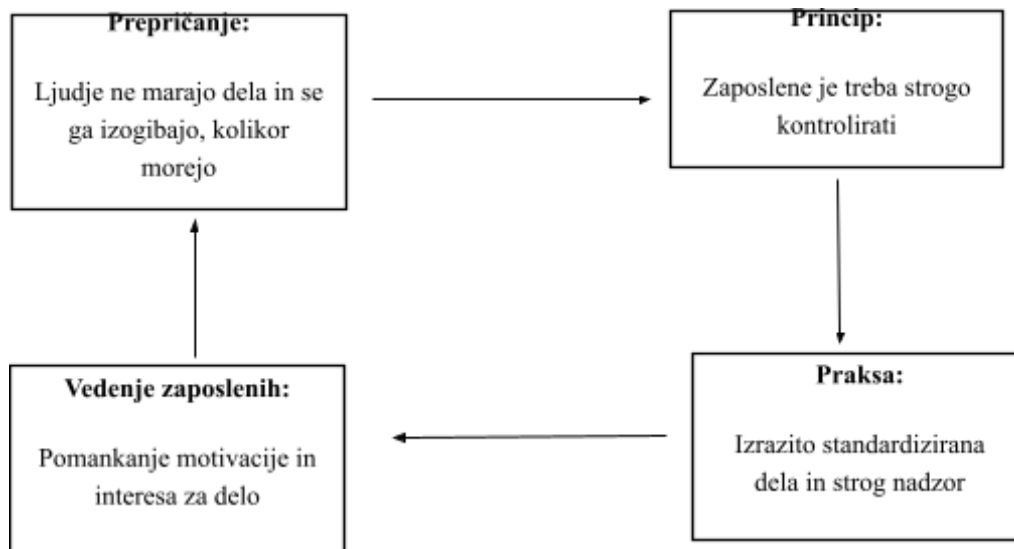
2.1 McGregorjeva teorija X in Y

Za uspešnost organizacije in vseh zaposlenih, ne le vodilnih v organizaciji, je ključna motivacija, je prepričan McGregor (1994). Glavna naloga vodstva v podjetju je opredeljena z uresničitvijo ciljev podjetja. Izhodiščna domneva, ki jo predstavlja, je, da se bo človek do drugih vedel tako, kakršni misli, da so. Tukaj nazor klasične organizacijske teorije ne ustreza več (Možina, 1994, str. 62).

2.1.1 Teorija X

Teorija X trdi, da povprečen človek ne želi delati, da se želi delu izogniti, če je to le mogoče. Ljudje je zato treba siliti k delu, jim groziti s kaznimi in jih stalno nadzorovati. Ljudje se bojijo prevzeti odgovornost in kadar je možno iščejo formalna navodila za delo. Večina ljudje zato išče varnost in nima visokih ambicij (Kovač & Vila, 1997, str. 95).

Slika 1: McGregorjeva teorija X

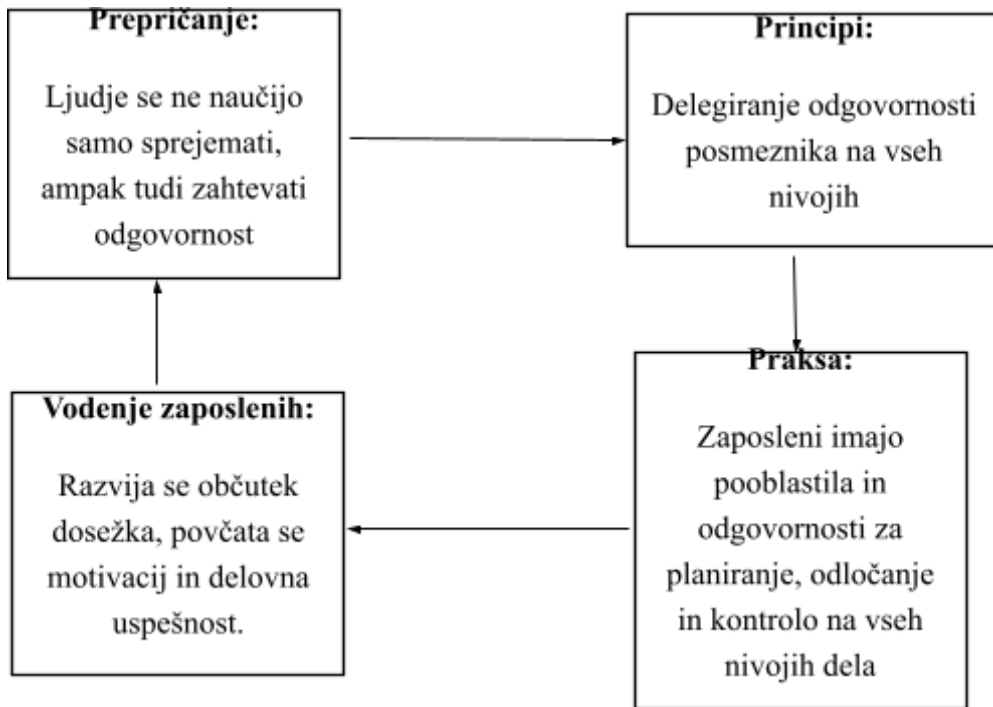


Vir: Kovač & Vila (1997).

2.1.2 Teorija Y

Teorija Y pravi, da je delo za človeka tako naravna stvar kot počitek ali igra. V nekaterih primerih je delo tudi izvir zadovoljstva. Če ljudje verjamejo v svoje zastavljene cilje, se bodo sami znali usmerjati in kontrolirati svoje delo. Povprečen človek prevzema odgovornosti in človeške inovativne sposobnosti se razprostirajo po vsej populaciji. V modernem svetu pa se intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo (Kovač & Vila, 1997, str. 96).

Slika 2: McGregorjeva teorija Y



Vir: Kovač & Vila (1997).

Lahko bi rekli, da je bolj učinkoviti pristop vodij v podjetjih po teoriji Y, ki ima posledico dobrih delovnih rezultatov višje plače in dodatnih ugodnosti za zaposlenega. Po teoriji Y z ljudmi ravnamo korektno.

2.2 Ekonomska motivacijska teorija

Glavno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da je človek ekonomsko bitje, ki dela zato, da bi zaslužil. Za zaposlene so denar in materialne dobrine glavni motivatorji, da opravijo tiste aktivnosti, ki so zahtevane kot pogoj za njihov zaslužek (Uhan, 2000, str. 22).

Ekonomska motivacija ni enaka za različne strukture delavcev. Tisti, ki so zaposleni za manj zahtevna in enostavnejša dela in s svojo plačo komaj pokrivajo osnovne potrebe po svojem obstoju in obstoju njihove družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo, kot pa delavci, ki zaslužijo več in njihova eksistenca ni ogrožena. Če je zaslužek dovolj velik, da delavcu zagotavlja normalen obstoj in obstoj za njegovo družino, bo delavec poleg materialne motivacije iskal tudi druge motivacijske dejavnike. Zato ekonomska motivacijska teorija ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, materialistom in mlajšim zaposlenim, ki bi si radi nekaj ustvarili in potrebujejo denar (Uhan, 2000, str. 22).

Vendar pa raziskave o delovanju ekonomske motivacijske teorije pravijo, da bo posamezna oblika nagrajevanja delovala samo toliko časa, dokler bo dinamična in bo uveljavljala

razlikovanje pri obračunu zaslužka. Če pa bo postala stabilna pa bo med delavci prejeta in bo izgubila motivacijski učinek (Uhan, 2000).

2.3 Herzbergova teorija motivacije ali dvofaktorska teorija

Med bolj zanimivimi teorijami motivacije na delovnem mestu je tudi Herzbergova dvofaktorska teorija, ki jo je razvil na podlagi Maslowe hierarhije potreb, ki prvi, da se človeške potrebe zadovoljuje postopoma, po hierarhiji. Po njegovi teoriji obstajajo mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in mehanizmi, s katerimi se lahko vpliva na učinkovitost zaposlenih. Vse faktorje je tako razdelil v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Zaposleni imajo po njegovo tako dve vrsti potreb: higienske in motivacijske (Čivre, Fabjan & Lovrenc, 2006, str. 222).

2.3.1 Higieniki po Herzbergovi teoriji

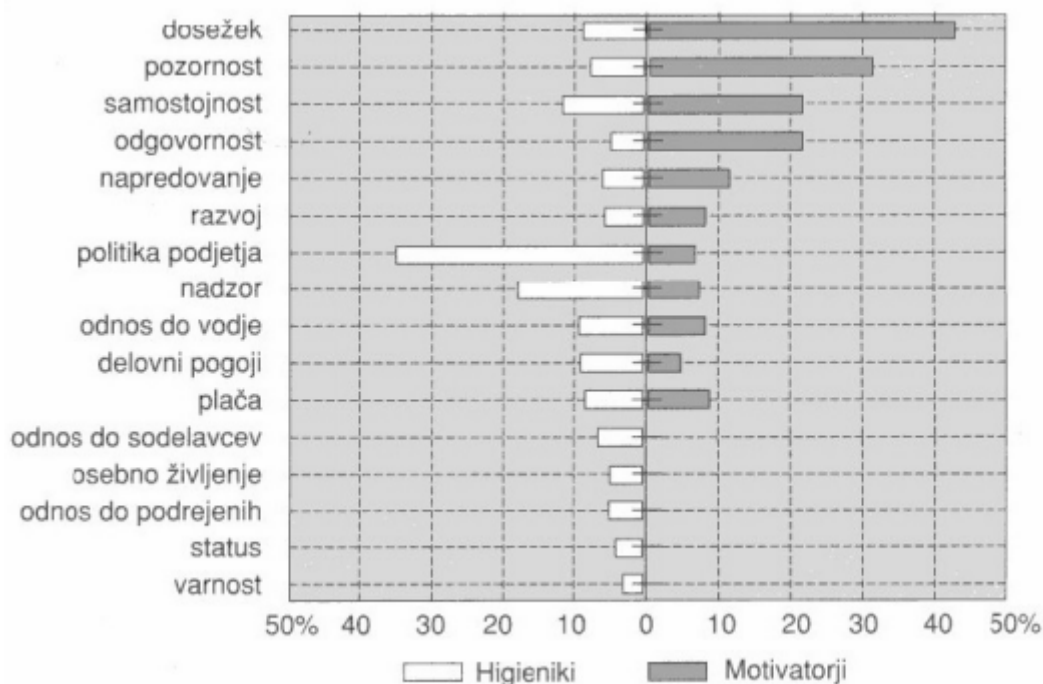
Higieniki so dejavniki, ki predstavljajo dejavnike okolja in zajemajo osnovne potrebe za preživetje. Ti faktorji načeloma niso neposredno povezani z zaposlitvijo, ampak vseeno zajemajo pogoje, ki so nastali zaradi politike, ki jo ima podjetje - na primer plačilni sistemi v podjetju, sistem nagrajevanja, medsebojni odnosi med zaposlenimi in podobno. To pomeni, da higieniki sami ljudi ne spodbujajo k delu oziroma aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo motivacijske pogoje (Čivre, Fabjan & Lovrenc, 2006, str. 223).

2.3.2 Motivatorji po Herzbergovi teoriji

Motivatorji predstavljajo motivacijske dejavnike, kot so na primer dosežki, priznanja, napredovanja in odgovornosti na delovnem mestu. Torej to, kar zaposlene neposredno spodbuja k aktivnosti. Ti motivatorji izhajajo neposredno iz dela, ki ga zaposleni izvaja in so zato zelo pomembni za motivacijo zaposlenega. Zanimivost motivatorjev je tudi to, da povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, če niso zadovoljni, pa ne povzročajo nezadovoljstva pri zaposlenih (Čivre, Fabjan & Lovrenc, 2006, str. 223).

Herzberg (2006) je tako pri proučevanju teorije raziskal, da skoraj ne obstaja faktor, ki bi bi samo higienik ali samo motivator. Na spodnji sliki je razvidno, kateri dejavniki spadajo bolj v eno in kateri bolj v drugo skupino.

Slika 3: Grafični prikaz rezultatov Herzbergovega raziskovanja



Vir: Lipičnik (1998).

Herzbergova teorija motivacije, je uporabna predvsem zato, ker lahko managerji delujejo po dveh vrstah orodij za motivacijo zaposlenih (Možina, 1994, str. 502):

1. s pomočjo motivatorjev, s katerimi izzovejo aktivnosti in reakcije pri posameznem zaposlenem;
2. s higieniki, s katerimi v glavnem povzročajo zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti in preusmerilo človeško aktivnost v delo.

2.4 Teorija motivacije Abrahama Maslowa

Teorija motivacije Abrahama Maslowa pravi, da človeške potrebe obstajajo v hierarhiji, saj si jih ljudje prizadevajo zadovoljiti postopoma. Maslowa teorija velja za enega izmed temeljnih pristopov razumevanja in motiviranja zaposlenih pri delu (Bridgman & Cummings, 2019). Kljub številnim kritikam, da spodbuja individualističen pogled na management, ostaja njegova teorija popularna, predvsem po piramidni obliki, ki pa je Maslow sam nikoli ni ustvaril. Piramida je nastala izpod rok ostalih avtorjev, ki so si Maslowo teorijo razlagali po svoje in svoje mišljenje upodobili v piramidi potreb (Bridgman & Cummings, 2019).

Teorijo Abrahama Maslowa si Neher (1991) razlaga, da človek bolj teži k temu, da zadovolji svoje primarne biološke potrebe, saj mu te omogočajo preživetje. Imenoval jih je s pojmom fiziološke potrebe. Po zadovoljitvi teh, se pojavijo višje potrebe, ki si prav tako sledijo po določenem zaporedju. V Maslowi teoriji hierarhije potreb, v prvem koraku zapolnimo

fiziološke potrebe po hrani, pijači in podobno. V drugem koraku nastopi potreba po varnosti, nato potreba po ljubezni in pripadnosti. V predzadnjem koraku nastane potreba po spoštovanju in ugledu. Kot zadnja zasede mesto potreba po samopotrjevanju torej intelektualna in estetska potreba (Neher, 1991, str. 90).

Uporabnost Maslowe teorije za managerje je v tem, da lahko na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj ljudi motivira v podjetju in kaj jih motivira v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje v danem trenutku najbolj občutljivi. Zbrane ugotovitve lahko uporabijo, ko določajo različne instrumente za motivacijo zaposlenih v podjetju (Možina, 1994, str. 499).

Vsi imamo potrebo po dobrem vrednotenju samega sebe, dobrem mnenju zase in za druge in po samospoštovanju. Zgornje kategorije bi lahko zopet razdelili v dve kategoriji. V prvo bi uvrstili željo po dosežkih, sposobnostih, svobodi, neodvisnosti od drugih. Pod drugo pa bi vključili željo po spoštovanju, potrebo po pozornosti, pomembnosti in podobno. Pomembno je, da se posameznik počuti cenjen, sposoben in koristen saj s tem zadovoljuje zgoraj našteje potrebe. Če pa ostanejo te potrebe nezadovoljene, pri posamezniku vzbujajo občutek nemoči, manjvrednosti in šibkosti, kar ga naredi nemotiviranega in brezvoljnega (Možina, 1994).

V drugem delu mojega diplomskega dela bom analizirala pristope motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju. V teoriji poznamo veliko več motivacijskih teorij, kot sem jih zgoraj opisala. V vsakem podjetju, naj bi se odločali za tiste, ki njihovim posameznikom najbolj ustrezajo.

Za uporabno pravih pristopov motiviranja v podjetju je potrebno veliko raziskovanja in truda in časa odgovornih oseb, da najdejo pravi pristop za motiviranje posameznih zaposlenih v podjetju (Staroveški, 2012). Poglejmo si kakšne motivacijske pristope uporabljajo v izbranem podjetju, kdo izbira različne motivacijske pristope in kako so delavci zadovoljni z izbrano motivacijo na delovnem mestu.

3 ANALIZA PRISTOPOV MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev metodologije

Pri praktičnem delu sem se odločila za kvalitativno metodo zbiranja podatkov, in sicer z intervjujem, saj se mi je ta način zdel najboljši, za pridobitev podatkov o motivaciji zaposlenih v izbranem podjetju.

Intervju je bil opravljen z direktorico v izbranem podjetju, ki je želela ostati anonimna. Pri samem intervjuju sta mi z različnimi odgovori in mnenji pomagala tudi vodja skladišča in pa vodja pisarne. Med intervjujem sem večkrat pomislila, na vprašanje, kako dolgo že delajo skupaj, saj so bili pri vseh odgovorih in mišljenju izredno usklajeni. Da lahko podjetje dobro posluje in ima uspešne in motivirane zaposlene mora biti tako. Vodje morajo biti usklajene in

potrpežljive si pomagati in se dopolnjevati. Pomembno je, da informacije, ki jih prejmejo od nadrejenih dobro predajo naprej svojim zaposlenim, jim zaupajo, jih spodbujajo in motivirajo.

Podjetje, ki sem ga izbrala, se ukvarja s spletno prodajo. Podjetje ne želi biti imenovano, zato bom v nadaljevanju podjetje imenovala kot izbrano podjetje. Ker je podjetje mlado, je tudi kolektiv sestavljen večinoma iz mladih zaposlenih. Veliko zaposlenih je pri podjetju od same ustanovitve na slovenskem trgu, kar pomeni, da so zelo usklajeni in dobro uvedeni v svoje delo. Vedo, kaj podjetje potrebuje za dobro poslovanje in kakšne nove zaposlene potrebujejo, da bo podjetje še naprej odlično poslovalo. Prav tako se vodstvo zaveda, da je potrebno zaposlene motivirati in jih spodbujati, da bodo na delovnem mestu ostali zadovoljni in motivirani.

3.2 Predstavitev intervjuja in analiza odgovorov

Ker izbrano podjetje ni v slovenski lasti, ampak ima tuje lastnike, je pri motivaciji zaposlenih še toliko bolj pomembno, da zaposlene spoznajo. S spoznavanjem zaposlenih v podjetju vodje najbolje vidijo, katere vrste motivacije ustrezajo različnim zaposlenim. Zavedati se moramo, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspešnega poslovanja podjetja. V podjetju uporabljajo različne načine motiviranja (od denarne nagrade za dobro opravljeno delo, do nenedarne motivacije, kot so pohvale, priznanja, možnosti napredovanja, možnosti opravljanja tečajev in nadaljne izobrazbe, ki jo potrebujejo zaposleni ...).

V podjetju se zavedajo, kako pomembno je, da so zaposleni med sabo povezani, da se razumejo in si med seboj pomagajo. Zaradi tega imajo vsake štiri mesece tudi graditev ekipe, kjer zaposleni igrajo različne fizične in miselne igre, se družijo in zabavajo. Druženje pomaga pri samem sodelovanju na delovnem mestu, saj se zaposleni spoznajo izven službe in se tako lahko bolj povežejo in sprostijo. Dober pokazatelj, da so zaposleni zadovoljni in se med seboj razumejo je udeležba na graditvi ekipe, ki je ponavadi 100 %.

Berman, West in Richter (2002) so v zapisali da prijateljstvo na delovnem mestu izboljšuje komunikacijo med zaposlenimi, pomaga zaposlenim in nadrejenim slediti zastavljenim ciljem, zmanjšuje stres na delovnem mestu ... Dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu med nadrejenimi in zaposlenimi so lahko koristni, saj takšna oblika vodenja spodbuja dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in je iz vidika zaposlenih zelo zaželena. Vendar ima takšna oblika vodenja tudi določene pasti. Najpogosteje se zaradi prijateljskega odnosa med nadrejenim in zaposlenim pričnejo težave, ko vodja zaradi prijateljskega odnosa z zaposlenimi ne more več učinkovito opravljati svojega dela (Anžiček, 2016).

V podjetju se trudijo, da so medsebojni odnosi prijateljski, saj menijo, da je dober odnos in prijateljski odnos pomemben pri dobrem komuniciranju in dobrem poslovanju podjetja na trgu. Zaposleni tako svoje probleme lažje zaupajo svoji vodji, s katero imajo nek prijateljski odnos, saj vodji zaupajo, da jim bo dala prave napotke in rešitve za njihove probleme.

Podjetju bi predlagala naj bodo pozorni, pri prijateljskem odnos med zaposlenimi in nadrejenimi, saj lahko postane težava, ko vodja ravno zaradi prijateljskega odnosa z zaposlenimi ne bo več sposobna opravljati svojega dela. Prav tako lahko zaposleni hitro pozabijo, da je vodja na prvem mestu še vedno vodja, da je nadrejena in jo je potrebno spoštovati in upoštevati. Če jo bodo sprejemali le kot prijateljico, ki jim bo dala določene naloge, ki jih morajo opraviti do določenega roka, lahko hitro pozabijo, da je nadrejena, da tudi, če naloge ne bodo opravljene do določenega roka, ne bo nobene sankcije, saj je vodja njihova prijateljica.

Prijateljstvo na delovnem mestu med nadrejenimi in zaposlenimi ima svoje prednosti, hitro pa se lahko ujamemo v past. Zato je pomembno, da nadrejeni držijo prijateljski odnos z zaposlenimi, vseeno pa se morajo zaposleni zavedati, da so vodje nadrejene in jih je potrebno upoštevati.

Načine motiviranja, ki jih uporabljajo v podjetju bi lahko rekli, da izberejo zaposleni sami. Nadrejeni z zaposlenimi opravijo razne intervjuje ali pogovore, kjer zaposleni povedo, kaj jih najbolj motivira. Podjetje se zaveda, da bodo različni zaposleni imeli različne preference načinov motivacije. Nadrejeni so dobro naučeni, da najbolj učinkujejo pristopi, ki so prepleteni z denarnimi in nedenarnimi nagradami in to tudi upoštevajo pri motiviranju svojih zaposlenih.

Govoriti o enem samem najbolj učinkovitem načinu motiviranja nesmiselno, saj se različni zaposleni različno odzivajo in imajo različne preference motiviranja. Dobro je, da podjetje uporablja različne načine motiviranja, saj tako povečajo možnost motivacije različnih zaposlenih. V podjetju uporabljajo kombinacijo denarne in nedenarne motivacije.

Pohvale in priznanja lahko imajo na zaposlene velik motivacijski učinek, a je pri tej vrsti motivacije potrebno omeniti, da jo je potrebno pravilno uporabljati. Vodja se mora zavedati, da mora biti pohvala sorazmerna z nalogo, ki jo je zaposleni opravil. Pohvala mora biti na mestu in je ne uporabljamo brez namena, saj bo tako motivacijski učinek zaposlenega zbledel. Možnost nadaljne izobrazbe in raznih tečajev spada pod zelo uspešno motivacijo zaposlenih. Zaposlenim veliko pomeni, da jim podjetje ponuja možnost dokončanja šole, opravljanja različnih tečajev, s katerimi bodo lahko nato prevzeli dodatne naloge na delovnem mestu in se izkazali. Podjetje uporablja tudi denarno nagrado za motiviranje, kar najbolje deluje v prepletu z nedenarnimi nagradami. Podjetje pri izbiri motivacij izbira dobre načine motiviranja in zaposlenim omogoči veliko izbiro motivacije, da bodo lahko na delovnem mestu uspešni.

Najboljši način motiviranja je, ko notranja in zunanja motivacija delujeta skupaj, saj tako ohranjamo pri zaposlenih najvišjo stopnjo motivacije, ki bo tudi trajala najdlje. Zaposleni pa bodo pri kombinaciji notranje in zunanje motivacije tudi najbolj zadovoljni in pripravljeni na dodatne zadolžitve, ki jim jih bo vodja namenila (Graves & Sarkis, 2018).

Vodstvu bi predlagala pri izbiri motivacije še pomembnost zunanje in notranje motivacije. Menim, da ima podjetje zunanjo motivacijo dobro urejeno, notranja motivacija pa izhaja iz zaposlenih samih in je pomemben del motiviranja v podjetju. Notranja motivacija bo pri zaposlenih dosežena, če bodo le-ti zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in jim je bilo dodeljeno in bodo v njem uživali. V različnih nalogah, ki jim jih vodja dodeli, vidijo priložnost za učenje in rast samega sebe. Nagrada zaposlenih je tako njihovo dobro počutje, da so nekaj naredili prav, da so se nekaj novega naučili in podobno.

Ker so delavci v podjetju zaposleni na različnih delovnih mestih, kot so skladiščniki, vozniki, delo v pisarni, vodja pisarne in vodja skladišča, je določen del sistema nagrajevanja za vse zaposlene enak. Ne glede na samo delo, ki ga opravljajo različni zaposleni na delovnih mestih dobijo pri plači vedno dodatek za uspešnosti pri delu. Dodatek je odvisen od samega mesečnega plana, ki pa se razlikuje v višini, če je bil mesečni plan dosežen, presežen ali pa, če ni bil dosežen. Dodatno pa se zaposlenim znesek nagrade lahko še poveča, če je zaposlen dosegel določen kriteriji za dodatek, ki pa se v podjetju merijo po:

- količini dela, ki ga je zaposleni opravil;
- kakovosti opravljenega dela;
- zanesljivosti samega zaposlenega;
- samostojnosti in sodelovanju v ekipi;
- inovativnosti zaposlenih (natečaj za nov spletni oglas, poteka večkrat letno, možnost prijave in sodelovanja pa imajo prav vsi zaposleni).

Dobro je, da imajo zaposleni v podjetju fiksno nagrado, ki jo prejmejo vsi zaposleni, ko dosežejo mesečni plan. Zaposleni, se bodo tako skupno trudili, da bo plan dosežen, saj je višina mesečne nagrade odvisna od njihovega dela. Pod njihov sistem nagrajevanja bi vključila ekonomsko motivacijsko teorijo, ki pravi, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da zasluži (Uhan, 2000). Zaposleni tako vsak mesec vedo, če bo mesečni plan dosežen ali presežen, bo stimulacijski zaslužek višji. Tukaj pa je potrebno poudariti, da bo takšen način motivacije imel pozitiven motivacijski učinek, le dokler bo nagrada dinamična, če postane stabilna se bo med zaposlenimi izgubil motivacijski učinek.

Zaposleni lahko dodatno nagrado zaslužijo tudi z zgornjimi kriteriji, ki jih vodje preverjajo in ocenjujejo. Vodja pisarne je tukaj izpostavila pomembnost količine in kakovosti opravljenega dela na samega zaposlenega. V podjetju je zelo pomembno, da je zaposlen samostojen in delo opravi kakovostno in hitro, saj je tako opravljeno delo tudi nagrajeno. Zaposlene večkrat letno vključijo tudi v možnost tečaja za inovativni spletni oglas za podjetje, ki se ga zaposleni radi udeležijo in so večkrat že pobrali prvo nagrado.

V podjetju uporabljajo različne načine motiviranja, saj se zavedajo, da različni zaposleni potrebujejo različne načine motivacije za doseganje rezultatov, ki si jih podjetje želi. Med najpogostejše in najpomembnejše motivatorje bi v podjetju izpostavili:

- dodatno izobraževanje zaposlenih;

- možnosti opravljanje tečajev za potrebe na delovnem mestu;
- graditev ekipe;
- možnosti napredovanja;
- denarna nagrada za uspešnost;
- dodatne naloge za zaposlene, ko dobro opravijo svoje delo.

V podjetju uporabljajo različne načine motiviranja svojih zaposlenih. Menim, da je to najbolj učinkovito, saj podjetje razume, da različnim zaposlenim ustreza različna vrsta motivacije. Podjetje ima dobro prepletene denarne in nedenarne motivatorje, ki jih ponuja zaposlenim. Prav tako vodilni v podjetju razumejo pomembnost zunanjega in notranjega motiviranja zaposlenih. Dober primer zunanje motivacije v podjetju, so denarne nagrade za zaposlene. Notranja motivacija pa v podjetju temelji na dodatnih zadolžitvah, ki jih zaposleni prejmejo, če dobro opravijo svoje delo. S tem vodilni pokažejo, da zaposlenim zaupajo, zaposleni pa tako pridobivajo notranjo motivacijo, saj imajo z novimi zadolžitvami priložnost za učenje in za rast.

Najbolj pomembno pri izbiri novih zaposlenih je da podjetje ugotovi, kateri kandidat izpolnjujejo zahteve, ki so jih navedli v oglasu za delo. Napačna izbira kandidata, lahko povzroči neugodne posledice pri poslovanju podjetja. Prav tako pa lahko slabo vpliva na sodelavce in stranke, s katerimi bo izbran kandidat sodeloval (Rehar, 2010).

Izbira novih zaposlenih je v prvi meri povezana z povpraševanjem, na katero delovno mesto želijo zaposliti novega zaposlenega in koliko novo zaposlenih bodo potrebovali. Sicer podjetje dobro posluje. Skozi celo leto imajo prav tako potrebo po večih delavcih v različnih obdobjih. Tako na podlagi količine dela, ki ga pričakujejo, pri čemer si vedno pomagajo tudi z izpisi planov iz preteklih let, kadrovska služba izračuna potrebna število novo zaposlenih za določeno obdobje. Potrebo po novih delavcih podjetje prvo opravi interno, da ugotovijo, ali bi si kakšen zaposlen želel zamenjati delovno mesto in poskusiti z delom drugje. Ko je interno iskanje zaposlenih končano, pričnejo z izvajanjem zunanjega iskanja novih zaposlenih. Iskanje novo zaposlenih objavijo na Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije, v zadnjem času pa večino novo zaposlenih najdejo kar preko socialnih omrežij, kot so Facebook in Instagram.

Zelo redko podjetje uporablja zaposlovanje novih delavcev preko časopisa ali radija. Z bodočimi zaposlenimi, se nato opravi različne intervjuje, vsak zaposlen mora predložiti svoj življenjepis, da si lahko ogledajo njegovo dosedanje znanje in izkušnje. Vsak zaposlen prvo dobi pogodbo s poskusnim obdobjem treh mesecev. Pogodba je najprej sestavljena za eno leto, po poteku pogodbe, če se je delavec izkazal in ga podjetje še potrebuje, mu lahko pogodbo podaljšajo za nedoločen čas.

Pri izbiri zaposlenih podjetje uporablja različne metode iskanja novih zaposlenih. V današnjem času večina podjetij uporablja moderne načine iskanja zaposlenih preko Facebooka ali Instagrama. Možnost internega iskanja zaposlenih, ki jo podjetje prvo ponudi

že obstoječim zaposlenim je tudi odličen motivator. Tako lahko zaposleni preizkusijo novo delovno mesto, če bi si to želeli. Prav tako lahko v tem primeru že obstoječi zaposleni dobijo možnost napredovanja na novo delovno mesto.

Podjetje dobro izkorišča vse kanale za zaposlovanje novih zaposlenih. Prav tako so pri izbiri kandidatov vestni in natančni, da izberejo pravega kandidata, ki se bo dobro vključil v podjetje in imel dober odnos do zaposlenih.

V podjetju pričakujejo visoko stopnjo predanosti zaposlenih, zavzetost za delo, prilagajanje hitro spreminjajočemu se trgu. Podjetje je veselo, če lahko pomaga zaposlenim izpolnjevati cilje, ki so si jih zadali na službenem področju in jim pri tem z veseljem pomaga. Od zaposlenih pa v zameno, pričakuje, da bodo lojalni, iskreni, komunikativni, inovativni, ustvarjalni, da bodo strmeli, k doseganju čim boljših rezultatov, pripravljeni na možnosti nadgradnje svojega znanja in podrobno.

Podjetje zaposlenim ponuja možnosti napredovanja, opravljanja tečajev in dodatna izobraževanja. V zameno pa želijo lojalne, iskrene, inovativne in komunikativne zaposlene, ki bodo podjetju predani in bodo z veseljem opravljali različne delovne naloge, ki jim bodo dodeljene. Dobro je, da zaposleni vodilnim povedo svoje cilje, ki so si jih zadali, saj bo tako podjetje zaposlenim pomagalo pri uresničitvi le-teh. S tem pa bodo zaposleni v podjetju ostali motivirani in opravljali svoje delo bolj vestno in z veseljem.

Z namenom, da se bodo novo zaposleni čim bolj učinkovito uvedli v delo in bodo s tem na delu zadovoljni in motivirani, jim podjetje nudi:

- osebno rast in razvoj;
- izobraževanje in možnosti zaposlitve znotraj tujega trga, saj je podjetje v lasti tujih lastnikov in imajo zaposleni možnost, da poskusijo z delom v kakšni drugi državi, kjer ima podjetje poslovalnice;
- urejeno delovno okolje za zaposlene;
- možnosti napredovanja.

Podjetje svojim zaposlenim ponuja dobre pogoje zaposlitve. Zaposleni tako pred zaposlitvijo vedo, kaj jim podjetje ponuja. Velik motivator v podjetju je, da zaposleni od začetka zaposlitve vedo, da imajo možnosti napredovanja, dodatnega izobraževanja in urejeno delovno okolje.

Zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu je ena glavnih in najbolj zaželenih povezav med podjetjem in zaposlenim. Zadovoljni zaposleni so v podjetju velika konkurenčna prednost, saj s tem podjetje širi dobro ime podjetja. Za podjetje je pomembno, da zagotovijo prave delovne razmere, ki zaposlene motivirajo k delu. Zaposleni morajo na delovnem mestu imeti občutek, da delajo nekaj koristnega za samo podjetje, saj bodo s tem sami prevzeli nadzor in odgovornost in se počutili pri svojem delu pomembne (Staroveški, 2012).

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju merijo dvakrat letno, in sicer z pripravljenimi anketami, kjer morajo zaposleni ocenjevati neposredno svojega nadrejenega, torej skladiščniki ocenjujejo vodja skladišča, pisarniški delavci ocenjujejo vodjo pisarne. Ankete so pripravljene za vsa sesterska podjetja po Evropi istočasno. V anketi je okvirno 20 vprašanj, zaposleni pa jo izpolni preko spletne strani. Anketa na splošno zavzema:

- komunikacijo med zaposlenim in vodjo;
- učinkovitost vodje;
- zavzetost zaposlenih;
- zadovoljstvo na delovnem mestu;
- zadovoljstvo s plačo in dodatki za zaposlene.

Ankete nato posredujejo vodjem, ki naredijo raziskavo. Čez nekaj tednov, ko dobijo rezultate, vsak vodja prejme rezultate svojih zaposlenih, nato pa se lahko opravi še dodatni intervju z zaposlenimi.

Podjetje lahko z načinom anketiranja zaposlenih preverja ali so zaposleni zadovoljni in ostajajo motivirani za delo. Dobro je, da se ankete izvajajo dvakrat letno in se pri tem preverja, kaj bi zaposleni spremenili pri poslovanju, ali so zadovoljni z delovnimi nalogami, kako so zadovoljni s svojim vodjem in podobno. Podjetje lahko iz rezultatov, ki jih prejmejo izveleče veliko pomembnih informacij in se poskuša izboljšati na področjih, ki so jih izpostavili zaposleni. Vodje različnih oddelkov tako lahko popravijo načine poslovanja, deljenja nalog in komunikacijo s posameznim zaposlenim, kaj jih moti in kje se lahko način dela popravi, da bo zaposlen bolj zadovoljen na svojem delovnem mestu in s tem tudi bolj motiviran za delo.

Namen empiričnega dela, ki sem si ga zastavila že v začetku moje diplomske naloge, je bil analizirati načine motivacijskih pristopov, ki jih izbrano podjetje uporablja za motivacijo zaposlenih. Po izvedenem intervjuju in analizi le-tega ugotovim, da se podjetje zavzema za različne načine motivacije, ki jo uporabljajo. Naredili so zadostne raziskave, kot so intervjuji in komunikacija z zaposlenimi glede različnih načinov motivacije. Prav tako vodja skladišča in vodja pisarne obiskujeta delavnice o motiviranju zaposlenih, kjer so jima predstavljeni različni načini motiviranja zaposlenih, kar je za dobro poslovanje podjetja zelo pomembno. Podjetje dobro posluje med denarnim in nedenarnim načinom motivacije, kar je v današnjem času zelo pomembno. Zaposleni so različni in različni načini motivacije so pomembni v vsakem podjetju. Različna podjetja bi se morala bolj zavedati pomembnosti motivacije zaposlenih, ki lahko prinese boljše poslovanje podjetja in konkurenčno prednost podjetja na trgu.

SKLEP

Motivacija je pomembna v našem vsakdanjem življenju, prav tako, kot je pomembna na poslovnem področju. Vsak posameznik je edinstven in vsakega motivira nekaj drugega.

Nekateri so najbolj motivirani z denarnimi, nekateri z nedenarnimi nagradami. Vsekakor pa je dobro, da podjetje kombinira denarne in nedenarne motivacije, saj bodo zaposleni tako ostali motivirani dlje časa.

Pomembno je, da se podjetja zavzamejo za raziskave motivacije v svojem podjetju, saj bodo s tem pomagali svojim zaposlenim, da bodo dobro delali in tudi svoji organizaciji oziroma podjetju, saj bo uspešna motiviranost zaposlenih dobro vplivala na uspešnost in razvoj celotnega podjetja. Prav tako je pomembno, kateri pristop motivacije izberejo, saj bo od tega odvisna uspešnost poslovanja podjetja na trgu.

Pri enem od ciljev moje zaključne naloge sem navedla, da bom poskušala raziskati najučinkovitejši način motivacije zaposlenih. Ljudje smo si različni, motivirajo nas različne stvari in ugajajo nam različni načini motivacije. Ker smo tako različni, ne obstaja en najučinkovitejši prostop, po katerem bi se morala ravnati vsa podjetja. Z ustreznim načinom bodo motivirani zaposleni svoje naloge uspešnejše opravljali, kar bo posledično prineslo podjetju boljše poslovanje. Seveda pa ne smemo pozabiti, da se motivacija posameznika čez čas spreminja, danes nas lahko motivira čisto nekaj drugega, kot nas je motiviralo nekaj let ali mesecev nazaj.

Da je motivacija v podjetju zelo pomembna, sem potrdila tudi v praktične delu moje zaključne naloge. Izbrano podjetje razume pomembno povezavo med denarnimi in nedenarnimi motivatorji in tako svoje zaposlene ohranja motivirane za delo na dolgi rok. Pomembno je tudi, da v podjetju merijo zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo raznih anket, kjer lahko tudi vidijo, komu v podjetju pada motivacija, zaradi česa in na katerem področju je potrebno popraviti poslovanje, da bodo zaposleni zopet motivirani in bodo svoje delo dobro opravljali.

Podjetje premišljeno zaposluje svoje nove zaposlene, nudi jim napredovanje, izobraževanje, izvajanje raznih tečajev in podobno. V zameno pa od zaposlenih pričakujemo vestnost in motiviranost za delo.

Na podlagi analize intervjuja lahko trdim, da podjetje dobro skrbi za motivacijo svojih zaposlenih. Pri zaposlenih v podjetju najbolj učinkujejo denarni in nedenarni motivatorji, ki spadajo med zunanje motivatorje. Podjetju bi predlagala, da se osredotoči tudi na notranjo motivacijo zaposlenih, po kateri bodo zaposleni bolj motivirani in bo s tem podjetje še bolje poslovalo.

Izpostaviti moram tudi, da mora podjetje spremljati in anketirati svoje zaposlene glede vrste motivacije, ki jih najbolj motivira, saj lahko enaka rutina motivacije izniči učinek motiviranja naših zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Anžiček, D. Z. (2016). *Analiza motivacije in komunikacije na primeru družinskega podjetja knjigovoznice Oven* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Avgustinčič, A. (2013). *Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Berman, E. M., West, J. P. & Richter, M. N. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
5. Bower, J. L. & Dial, J. (1994). Jack Welch: General Electric's Revolutionary. *Harvard Business School Case 394-065*. Pridobljeno 5. oktobra 2022 iz https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=12836&utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost
6. Bridgman, T. & Cummings, S. (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 & Education*, 18, 81-98.
7. Čivre, Ž., Fabjan, D. & Lovrenc, N. (2006). Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu. *Management [na spletu]*, 8(3), 219–232, 268.
8. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
9. Graves, L. M. & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' pro environmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587.
10. Hitka, M. S., Sedmák, R., Alač, P. & Grladinović, T. (2005). Establishment of motivation programs for workers in manufacturing companies using cluster analysis. *Drvna industrija*, 56(1) 21-28.
11. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Kovač, J., & Vila, A. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj : Moderna organizacija.
13. Letnar, N. (2021). *Vpliv nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v slovenskih malih in srednjih podjetjih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Tiskarna Pleško d.o.o.
16. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Ljubljana: Mihalič In Partner, D.N.O.
17. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Neher, A. (1991). Sage journals. *Maslow's Theory of Motivation: A Critique*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022167891313010>
19. Rehar, T. (2010). *Motivacija zaposlenih - Primer podjetja Gorenje d.d.* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za logistiko.
20. Robescu, O. & Iancu, A.-G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies, Sciendo, vol. 7(2)*, 49-56.
21. Stanković, T. (2003, 8. april). Denar pomaga, da zaspimo, nas pa ne spodbudi, da bi vstali iz postelje. *Delo*, str. 15.
22. Staroveški, V. (2012). *Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management Koper.
23. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju načinov motiviranja v podjetju

1. Kakšne načine motiviranja zaposlenih uporabljate v vašem podjetju?

Ker naše podjetje ni v slovenski lasti ampak imamo tuje lastnike, je pri motivaciji naših zaposlenih še toliko bolj pomembno, da zaposlene spoznamo. S spoznavanjem zaposlenih v podjetju najbolj vidimo katere vrste motivacije ustrezajo različnim zaposlenim. Zavedamo se, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspešnega poslovanja podjetja. V podjetju uporabljamo različne načine motiviranja. Od denarne nagrade za dobro opravljeno delo, do nedenarnih motivacij, kot so pohvale, priznanja, možnosti napredovanja, možnosti opravljanja tečajev in nadaljne izobrazbe, ki jo potrebujejo naši zaposleni ... V podjetju se prav tako zavedamo kako pomembno je, da so zaposleni med sabo povezani, da se razumejo in si med seboj pomagajo. Zaradi tega imamo vsake štiri mesece tudi graditev ekipe, kjer zaposleni igrajo različne fizične in miselne igre, se družijo in zabavajo. Menimo, da to pomaga pri samem sodelovanju na delovnem mestu, saj se zaposleni spoznajo izven službe in se tako lahko bolj povežejo in sprostijo.

2. Ali se vam zdi, da je prijateljstvo med nadrejenimi in zaposlenimi na delovnem mestu primerno?

Seveda, v podjetju si prizadevamo, da smo vsi tako nadrejeni kot zaposleni, povezani med seboj in smo prijatelji. Dobri odnosi med vsemi zaposlenimi so ključnega pomena, saj se je to prvi korak do dobrega poslovanja podjetja. Menimo, da prijateljstvo na delovnem mestu pomeni boljšo komunikacijo in boljšo predajo pomembnih informacij. Prav tako bodo zaposleni lažje zaupali svoje probleme nadrejenemu, ki ga dojemajo kot prijatelja, ki jim bo znal pomagati in jih bo poslušal ter jim predlagal rešitve.

3. Kdo v vašem podjetju izbira različne motivacijske pristope za motivacijo zaposlenih?

Lahko bi rekli, da si zaposleni sami izberejo, kakšen pristop motiviranja bodo imeli, na podlagi različnih anket in intervjujev, ki jih izvajamo z zaposlenimi. Različni zaposleni bodo drugače motivirani, saj vsakega posameznika, tako v službi kot v privatnem življenju motivirajo različne stvari. Zaposlenim tako nudimo različne motivacijske pristope (denarne in nedenarne).

4. Kakšen sistem nagrajevanja zaposlenih imate in kako ga uporabljate?

Ker so delavci v podjetju zaposleni na različnih delovnih mestih, kot so skladiščniki, vozniki, delo v pisarni, vodja pisarne in vodja skladišča, je določen del sistema nagrajevanja za vse zaposlene enak. Ne glede na samo delo, ki ga opravljajo različni zaposleni na delovnih mestih, dobijo pri plači vedno dodatek za uspešnosti pri delu. Dodatek je odvisen od samega mesečnega plana, ki pa se razlikuje v višini, če je bil mesečni plan dosežen, presežen ali ni bil dosežen. Dodatno pa se zaposlenim znesek nagrade lahko še poveča, če je zaposleni dosegel določen kriteriji za dodatek, ki pa se v podjetju merijo po:

- Količini dela, ki ga je zaposleni opravil.
- Kakovosti opravljenega dela.
- Zanesljivosti samega zaposlenega.
- Samostojnosti in sodelovanju v ekipi.
- Inovativnosti zaposlenih (imajo različne natečaje za oglase).

5. Kako motivirati vaše zaposlene za doseganje rezultatov, ki si jih je podjetje zadalo?

V podjetju uporabljamo različne načine motiviranja, saj se zavedamo, da različni zaposleni potrebujejo različne načine motivacije za doseganje rezultatov, ki si jih podjetje želi. Med najpogostejše in najpomembnejše motivatorje bi v podjetju izpostavili:

- Dodatno izobraževanje zaposlenih.
- Možnosti opravljanje tečajev za potrebe na delovnem mestu.
- Graditev ekipe.
- Možnosti napredovanja.
- Denarna nagrada za uspešnost.

6. Kako izbirate nove zaposlene?

Izbira novih zaposlenih je v prvi meri povezana z povpraševanjem, na katero delovno mesto želimo zaposliti novega zaposlenega in koliko novo zaposlenih bomo potrebovali. Podjetje sicer dobro posluje skozi celotno leto, vendar imamo prav tako potrebo po večih delavcih v različnih obdobjih. Kadrovska služba na podlagi izpisov planov iz preteklih let ter količine dela, ki ga pričakujemo, izračuna potrebno število novo zaposlenih za določeno obdobje. Potrebo po novih delavcih podjetje prvo opravi interno, in sicer z namenom, če bi si kateri od zaposlenih želel zamenjati delovno mesto in poskusiti z delom drugje. Ko je interno iskanje zaposlenih končano, pričnemo z izvajanjem zunanjega iskanja novih zaposlenih. Iskanje novo zaposlenih objavimo na Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije, v zadnjem času pa večino novo zaposlenih najdemo kar preko socialnih omrežij, kot so Facebook in Instagram. Zelo redko podjetje uporablja zaposlovanje novih delavcev preko časopisa ali radija. Z bodočimi zaposlenimi se nato opravijo različni intervjuji. Vsak zaposleni mora predložiti svoj življenjepis, da si lahko ogledamo njegovo dosedanje znanje in izkušnje. Vsak zaposleni najprej dobi pogodbo s poskusnim obdobjem treh mesecev, nato pa je pogodba najprej sestavljena za eno leto. Po poteku pogodbe, v kolikor se je delavec izkazal in ga podjetje še potrebuje, mu lahko pogodbo podaljšamo za nedoločen čas.

7. Kaj pričakujete od novo zaposlenih v podjetju?

V podjetju pričakujemo visoko stopnjo predanosti zaposlenih, zavzetost za delo ter prilagajanje hitro spreminjajočemu se trgu. Podjetje je veselo, če lahko pomaga zaposlenim izpolnjevati cilje, ki so si jih zadali na službenem področju in jim pri tem z veseljem pomaga. Od zaposlenih pa v zameno pričakujemo, da bodo lojalni, iskreni, komunikativni, inovativni

ter kreativni, da bodo strmeli k doseganju čim boljših rezultatov, pripravljeni na možnosti nadgradnje svoje znanja in podrobno.

8. Kaj podjetje nudi zaposlenim ob zaposlitvi?

Z namenom, da se bodo novo zaposleni čim bolj učinkovito uvedli v delo in da bodo na delu zadovoljni in motivirani jim podjetje nudi:

- Osebno rast in razvoj.
- Izobraževanje in možnosti zaposlitve znotraj tujega trga, saj je podjetje v lasti tujih lastnikov in imajo zaposleni možnost, da poskusijo z delom v kakšni drugi državi, kjer ima podjetje poslovalnice.
- Urejeno delovno okolje za zaposlene.
- Možnosti napredovanja.

9. Ali merite zadovoljstvo zaposlenih v podjetju? Na kakšen način? Kam posredujete podatke ali lahko rezultate posredujete tudi meni?

Seveda, zadovoljstvo zaposlenih merimo dvakrat letno, in sicer z pripravljenimi anketami, kjer morajo zaposleni ocenjevati neposredno svojega nadrejenega, torej skladiščniki ocenijo vodja skladišča, pisarniški delavci ocenijo vodjo pisarne. Ankete so pripravljene za vsa sestrška podjetja po Evropi istočasno. V anketi je okvirno 20 vprašanj, zaposleni pa jo izpolni preko spletne strani. Anketa na splošno zavzema:

- Komunikacijo med zaposlenim in vodjo.
- Učinkovitost vodje.
- Zavzetost zaposlenih.
- Zadovoljstvo na delovnem mestu.
- Zadovoljstvo z plačo in dodatki za zaposlene.

Ankete nato posredujemo vodjem, ki naredijo raziskavo. Čez nekaj tednov dobimo rezultate, vsak vodja prejme rezultate svojih zaposlenih, nato pa se lahko opravi še dodatni intervju z zaposlenim. Žal pa podatkov o rezultatih anket ne smemo deliti z nikomer izven podjetja. Prav tako v podjetju poteka dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi, kjer vodja prejme ideje kaj posameznega zaposlenega najbolj motivira. Vodja pisarne in vodja skladišča opravljata tudi izobraževanja glede motivacije zaposlenih. Podjetje organizira razne seminarje in delavnice, kjer so vodjem predstavljeni različni načini motiviranja zaposlenih v podjetju.