

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Ljubljana, julij 2020

NUŠA SEVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nuša Sevšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Černetom.

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 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
Namen in cilji zaključnega dela	1
Metode dela	1
1 MOTIVACIJA	1
1.1 Načela motivacije	2
1.2 Vplivi različnih dejavnikov na motiviranje	3
2 TEORIJE MOTIVACIJE	3
2.1 Motivacijska teorija po Maslowu	4
2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija in teorija ERG	5
2.3 Teorija X in teorija Y	5
2.4 Vroomova motivacijska teorija	6
2.5 Teorija ciljev	6
2.6 Teorija enakosti	6
3 VPLIV DEJAVNIKOV MOTIVACIJE NA ZAPOSLENE	7
3.1 Prihodki in nagrade	7
3.2 Delovni čas	7
3.3 Delovno okolje in medsebojni odnosi	8
3.4 Izobraževanje in napredovanje	8
3.5 Način zaposlitve (določen ali nedoločen čas).....	8
4 RAZISKAVA	9
4.1 Predstavitev podjetja.....	9
4.2 Namen in cilji raziskave	9
4.3 Raziskovalna vprašanja.....	9
4.4 Podatki	9
4.5 Opis vprašalnika	11
4.6 Analiza rezultatov z razpravo	11
4.6.1 Raziskovalno vprašanje 1	11
4.6.2 Raziskovalno vprašanje 2	15
4.6.3 Raziskovalno vprašanje 3	15
5 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ Z RAZPRAVO	17
SKLEP	19

LITERATURA IN VIRI	20
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu.....	4
Slika 2: Model pričakovanja	6
Slika 3: Delovno razmerje	12
Slika 4: Odgovori na deseto vprašanje kateri dejavniki zaposlenim zbijajo motivacijo za delo	12
Slika 5: Odgovori udeležencev na prvo vprašanje ali radi opravljajo svoje delo	13
Slika 6: Odgovori udeležencev na drugo vprašanje kako so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo	14
Slika 7: Odgovori udeležencev na tretje vprašanje ali so dovolj motivirani na delovnem mestu.....	14
Slika 8: Odgovori udeležencev na sedmo vprašanje kateri je glavni dejavnik za motivacijo na delovnem mestu	15
Slika 9: Odgovori udeležencev na četrto vprašanje ali podjetje dovolj skrbi za motiviranost zaposlenih	16
Slika 10: Odgovori udeležencev na osmo vprašanje kako podjetje pomaga pri dvigu motivacije.....	16
Slika 11: Odgovori udeležencev na vprašanje katerim aktivnostim za dvig motivacije nadrejeni posvečajo največ pozornosti	17

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spolna struktura udeležencev	10
Tabela 2: Starostna struktura udeležencev.....	10
Tabela 3: Izobrazbena struktura udeležencev	11

UVOD

Motivacija navadno pomeni določeno stopnjo navdušenja nad doseganjem svojih ali skupnih ciljev. Predvsem pomembno je kaj si posameznik ali družba želi doseči, kakšne metode dela uporabljajo in kakšni so končni učinki (Haque, Haque & Islam, 2014). Za doseg cilja morajo nadrejeni razmišljati v smeri kako motivirati zaposlene, da bodo radi prihajali na delo in s svojim delom doprinesli podjetju kar se da največ. Nadrejeni morajo jasno predstaviti dejavnike, ki motivirajo posameznika, da bo njegov vložen trud tudi primerno nagrajen. V nalogi predstavljam dejavnike motivacije in analizo trenutnega modela za motiviranje zaposlenih v podjetju X.

Namen in cilji zaključnega dela

Namen naloge je predstaviti pojem motivacije in opisati različne motivacijske teorije. Predstavila bom dejavnike, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Cilji naloge so:

- ugotoviti kaj je motivacija in katere motivacijske teorije poznamo,
- ugotoviti na kakšne načine lahko nadrejeni motivirajo svoje zaposlene in
- ugotoviti kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega.

Metode dela

Teoretični del naloge sestavlja pregled in analiza slovenske in tuje strokovne literature. Uporabila sem deskriptivno metodo s pomočjo katere sem opisala posamezne pojme ter ob pomoči komparativne metode primerjala ugotovitve različnih avtorjev. Metodo kompilacije ali sinteze sem uporabila tako, da sem ugotovitve slovenskih in tujih avtorjev povezala z lastnim razmišljanjem o problemu. Predpostavljamo, da je motivacija zaposlenih, ki imajo sklenjeno pogodbo za določen in nedoločen čas in tistimi, ki opravljajo študentsko delo, različna. V kolikor zaposleni niso motivirani na delovnem mestu in nimajo postavljenega individualnega cilja, ki bi mu sledili, rezultira padec motivacije in posledično tudi slabšo delovno učinkovitost. Zaposleni, ki imajo postavljen višji cilj v življenju so bolj motivirani in imajo željo po napredovanju. Slednje ni odvisno le od posameznikov, temveč tudi od možnosti nagrajevanj in napredovanj, ki jih nudi podjetje.

V analitičnem delu se bom osredotočila na anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med zaposlene in študente, ki delajo v podjetju X. Pridobljene odgovore bom analizirala in ugotovitve uporabila pri preverjanju raziskovalnih vprašanj. Sinteza strokovne literature, ugotovitev ankete in lastna interpretacija rezultatov, nam bodo dali jasno predstavo o tem kako motivirani za delo so zaposleni v podjetju X in kateri dejavniki vplivajo na poslabšanje ali izboljšanje motivacije pri posamezniku.

1 MOTIVACIJA

Motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar v prevodu pomeni *gibati se*. Definicija pojma *motivacija* ni enotna in si jo številni avtorji razlagajo po svoje oz. se njihov pogled razlikuje tudi glede na delovno okolje in razmišljanje. Uhan (2000, str. 11) motivacijo opredeljuje kot »*usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov*«. Povezanost motivacije in človekove aktivnosti opisujejo tudi Možina, Bernik in

Svetic (2004, str. 182). Motiviranje je psihološki proces, ki usmerja in spodbuja vedenje posameznika k doseganju višjih ciljev (Kobal Grum & Musek, 2009). Motivacija je stalen proces, ki nas spodbuja, da smo konstantno aktivni, da ne popuščamo in da želimo doseči zastavljene cilje. Za doseg teh ciljev potrebujemo motiv ali motive, ki nas usmerjajo in nas vodijo po želeni poti (Gopalan, Bakar, Zulkifli, Alwi & Mat, 2017). Učinek motiva je spodbujevalen in obsega skupek prizadevanj za usmeritev enega osebnika ali skupine v doseganje skupnega cilja (Turabik & Baskan, 2015). Motivacijo lahko razdelimo na notranjo in zunanjo. Notranjo predstavljajo naše prizadevanje in veselje do opravljanja določenih nalog medtem, ko je zunanja motivacija produkt materialnih dejavnikov (npr. nagrade) Tohidi in Jabbari (2012). Pojavlja se problem kdaj lahko motivacija preraste v manipulacijo. Slednje poudarja Denny (1997), ki pravi, da motivacija opredeljuje dejanja spodbujanja zaposlenega in to želi tudi sam. Ravno nasprotno pa je manipulacija zaposlenega, ko nadrejeni zahteva, da zaposleni naredi nekaj kar se ne sklada z željami zaposlenega. Motivacija je torej skupek strategij poslovanja, kjer nadrejeni usmerjajo aktivnosti zaposlenih v smeri doseganja ali celo preseganja zastavljenih poslovnih ciljev (Treven, 1998).

1.1 Načela motivacije

Denny (1997) našteva devet načel oz. zakonitosti motiviranja zaposlenih na delovnem mestu, ki jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

- 1 *Lastna motivacija.* V kolikor želimo motivirati svoje zaposlene, moramo sami verjeti v uspeh in biti sami pripravljeni doseči zastavljeni cilj.
- 2 *Zastavljen cilj.* Strategija motiviranja mora temeljiti na vnaprej postavljenih ciljih. Postavljanje strategije nima nobenega pomena, če ne vemo katerim aktivnostim moramo slediti, da bi lahko bili uspešni.
- 3 *Trajanje interesa.* Pogosto se dogaja, da so predstavljeni cilji in načini za njihovo doseganje predmet delovnih sestankov, vendar zavzetost za delo hitro skopni. Zaposlene je potrebno vedno znova opominjati na skupni dogovor, metode dela in jim redno predstavljati napredek ali upad. S tem lahko sproti sledimo temu ali se zastavljenim ciljem približujemo ali se jim odmikamo.
- 4 *Priznanja in pohvale.* Priznanje in potrjevanje dobrega dela motivira zaposlenega, da bo še naprej izvajal ali celo izboljšal svoje delo. Delo brez pohvale bo s časom postajalo nezanimivo in rutinsko. Vsaka pohvala bo zaposlenemu dala novo moč in energijo za delo, saj verjame, da je s pohvalo ustregel želji nadrejenega. Delo zaposlenega je tako lahko še učinkovitejše.
- 5 *Sodelovanje.* Nadrejeni in njegovi podrejeni morajo sodelovati tako v procesu poslovanja kot pri procesu nagrajevanja. Vsako mnenje mora biti dobrodošlo in s tem dajemo vtis, da je vsak posameznik del neke skupine in da je mnenje vsakega posameznika pomembno.
- 6 *Napredovanje.* Zaposlene je potrebno po opravljenem delu nagraditi ali mu celo ponuditi napredovanje. Za vsako zahtevno in dobro izvedeno delo na določenem področju mora nadrejeni vedeti kako uspešnost primerno nagraditi. Želje posameznika rastejo in z napredovanjem dosežemo še večjo aktivnost pri doseganju skupnih ciljev.
- 7 *Izzivi in možnosti za zmago.* Uspešnost je ključ za napredovanje. Vsak posameznik izzive sprejema na svoj način, vendar je pomembno, da verjamemo v svoje sposobnosti in v zmago. Bolj kot je posameznik motiviran, večja je možnost, da bo zaposleni še uspešnejši pri delu.

- 8 *Ovira*. Vsaka oseba ima različen karakter in sistem dela. Posledično ne moremo izbrati enakega modela motiviranja za vse zaposlene. Vsakemu posamezniku moramo prilagoditi način za motiviranje in mu ga tako tudi predstaviti. Če aktivnosti za motiviranje izvajamo na napačen način lahko dosežemo nasprotni učinek – nezainteresiranost.
- 9 *Pripadnost skupini*. Podjetje mora delovati kot celota. V kolikor nekdo izstopa iz skupine, moramo čimprej najti način kako ga povezati v celoto. Medsebojno povezovanje in ne izključevanje, je cilj vsakega uspešnega podjetja.

1.2 Vplivi različnih dejavnikov na motiviranje

Na motivacijo lahko vpliva več dejavnikov, ki se medsebojno razlikujejo. Največkrat so glavni dejavniki za uspešno motivacijo in interes zaposlenih zanimivost dela, delovno okolje, delovni čas, usposabljanja, možnost napredovanja, sodelovanje pri odločanju, odnos zaposlenih, plača, uspešnost podjetja ipd. (Uhan, 2000). Poznamo dejavnike, ki *vzpodbujejo* in *zavirajo* motivacijo ter *materialne* in *nematerialne* dejavnike, ki vplivajo na motivacijo ljudi. Med dejavnike, ki vzpodbujejo našo motivacijo prištevamo značilnost posameznega dela, organizacija in razlike med posamezniki. Ljudje smo posebna bitja in imamo različne potrebe in prepričanja. Posledično si medsebojno nismo enaki in zato lahko prihaja do navzkrižja interesov ter do medsebojnih trenj. Vsem ljudem ne ustreza enak delovnik. Nekaterim je bolj priljubljen dopoldanski in drugim popoldanski delovni čas. Redko najdemo ljudi, ki jim ustreza delo v nočnem času, vendar obstajajo. Prilagoditev delovnega časa zaposlenim na način, da bi ta čim bolj ustrežal njihovim željam. Ljudi motivirajo tudi vsakodnevni izzivi, težavnost dela in kompleksne naloge. Tovrstne ljudi mora za opravljeno delo čakati nagrada ali pohvala. Na ta način zaposleni ve, da je njegovo delo spoštovano in pomembno (Lipičnik, 1998).

Vsi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo niso vedno pozitivni, ampak imajo negativni prizvok. To so vzroki, ki človeku onemogočajo oz. uničujejo možnost motiviranja določenega zaposlenega. Posledično oseba ne dosega zastavljenega cilja, ne zna delovati v skupini, je izpostavljen ipd. Za takšno stanje ni nujno, da je kriv zaposleni ampak je lahko to posledica drugih dejavnikov kot npr. nestrokovno vodenje, premalo usposobljenega kadra, nered, osebne krize, nezadovoljstvo, neurejene družinske razmere... (Keenan, 1996). Najboljši motivator je osebni dohodek in denarna nagrada za opravljeno delo (Uhan, 2000). Živimo v času, ko se cene višajo, plače ostajajo enake in vsak dodaten evro pripomore k boljši kvaliteti življenja. Te nagrade so lahko dodatni bonusi, delež v lastništvu, šolnine, službeno vozilo, razna zavarovanja, nadomestila, izobraževanja itn. (Bahtijarevič Šiber, 1999, str. 614). Poznamo tudi nematerialne dejavnike, ki pripomorejo k motiviranju. To so: vsebina dela, delovni čas, priznanja, organizacija podjetja, struktura dela, stalna zaposlitev in varnost pri delu (Bahtijarevič Šiber, 1999, str. 668-707).

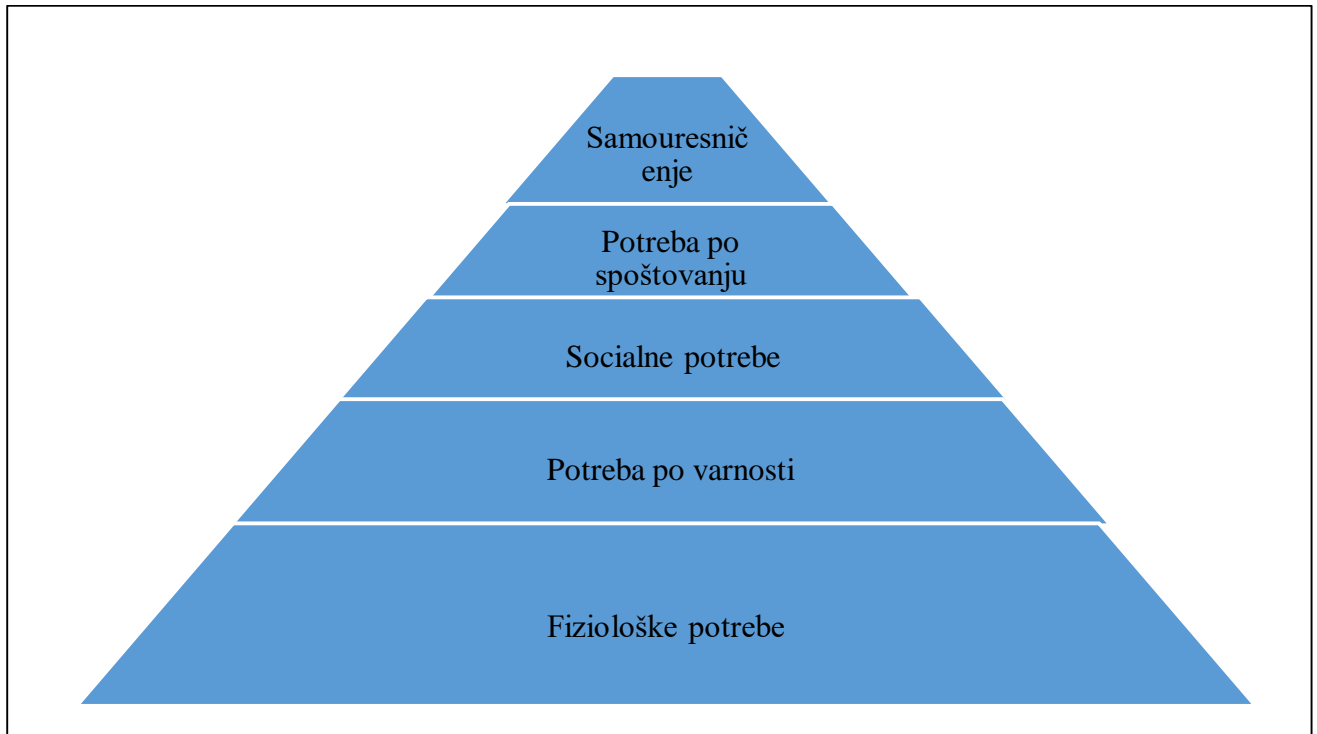
2 TEORIJE MOTIVACIJE

S pomočjo motivacijskih teorij pojasnujemo in razumemo kako na aktiven način vzpodbuditi oz. motivirati ljudi za kakovostno opravljanje dela. Motivacijske teorije delimo v dve skupini, in sicer na vsebinske in procesne. Za potrebe našega dela smo iz obeh skupin izbrali nekaj teorij. V okviru vsebinskih teorij bomo obravnavali motivacijsko teorijo po Abrahamu Maslowu, dvofaktorsko motivacijsko teorijo in teorijo ERG ter teorijo X in Y. Pri procesnih teorijah sem se osredotočila na teorijo pričakovanj, teorijo ciljev in teorijo enakosti.

2.1 Motivacijska teorija po Maslowu

Abraham Maslow je leta 1943 razvil model vsebinskega razumevanja motivacije, ki je uporaben še danes. Njegovo teorijo imenujemo tudi hierarhija potreb, katere si sledijo v določenem zaporedju (Uysal, Aydemir & Genc, 2017). Šele, ko je v celoti izpolnjena ena potreba lahko nadaljujemo z zadovoljevanjem druge. Človeške potrebe razvrstimo v piramido in opazimo, da so na dnu piramide osnovne človekove potrebe in najvišje potrebe rasti (Rozman & Kovač, 2012, str. 413-415).

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Wikimedia commons (2010).

Na sliki 1 vidimo hierarhijo potreb, ki so razvrščene v pet stopenj. Šele, ko v celoti zadostimo eni vrsti potreb, se lahko povzpnejo na drugo stopnjo. Med najnižje uvrščene potrebe prištevamo fiziološke potrebe, ki so ključnega pomena za preživetje posameznika (voda, dihanje, hrana, spanje, ...). Po zadovoljitvi osnovnih potreb se sproži potreba po varnosti. Vsi ljudje smo veseli, če lahko bivamo v varnem okolju, kjer vlada red in disciplina, zdravstveno varstvo in stabilna politika vladanja. Ljudje smo družbena bitja in potreba po ljubezni, prijateljstvu in medsebojnih odnosih je več kot pomembna za normalno delovanje človeka. Tretjo stopnjo potreb tako sestavljajo socialne potrebe oz. potreba po pripadnosti. Četrta stopnja so potrebe, ki temeljijo na spoštovanju, zaupanju, samozavesti in ugledu. Vsi smo naravnani tako, da želimo od drugih pridobiti zaupanje in spoštovanje, ki ga lahko dosežemo na različne načine. Najvišje v piramidi se nahajajo potrebe samouresničevanja kot npr. reševanje kompleksnih problemov, etiki in ustvarjalnosti (Maslow's Hierarchy of Needs, 2014).

2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija in teorija ERG

Dvofaktorska motivacijska teorija temelji predvsem na vedenjskem odnosu med zaposlenimi. Herzberg je motivacijske elemente razdelil v higienike in motivatorje. Higienike sestavljajo družbeni status, dohodek, nadzor, odnos do nadrejenega in sodelavcev, delovne razmere in varnost. Med motivatorje pa Herzberg prišteva uspeh, odgovornost, pozornost, razvoj, napredovanje in samostojnost (Treven, 1998, str. 117). Herzbergova teorija je ena izmed bolj uporabnih teorij, kadar se lotimo oblikovanja in načrtovanja dela. Na eni strani so izpostavljeni dejavniki, ki motivirajo zaposlene medtem, ko se na drugi strani nahajajo dejavniki, ki ohranjajo normalno stopnjo zadovoljstva posameznika. Temu pravimo dvofaktorski model, ki ima pomemben vpliv na zaposlene (Svetlik v Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont & Kaše, 2009). Higieniki nimajo neposrednega učinka vzpodbujanja zaposlenega, temveč umetno oz. posredno ustvarjajo okolje za motiviranje človeka. Imajo velik vpliv na povečanje zadovoljstva. Delo tako postane bolj zanimivo, kar vodi v večjo delovno uspešnost posameznika (Uhan, 2000).

Herzbergovo teorijo, je tako kot tudi Maslowo teorijo, nadgradil Clayton Alderfer in jo poimenoval teorija ERG. Gre za teorijo, ki združuje potrebe po razvoju, obstoju in povezovanju. Omenjene potrebe so temelj njegovega raziskovanja, pri čem ugotavlja, da zadovoljevanje potreb ni nujno izvajati v določenem zaporedju (Uysal, Aydemir & Genc, 2017). Iz tega sledi, da lahko ljudje na prvo mesto postavimo zadovoljevanje potreb po samouresničevanju in še le kasneje uresničimo svoje potrebe po ljubezni in pripadnosti. Lahko bi rekli, da se človek sam odloča kaj je v danem trenutku zanj najbolj pomembno in katerim potrebam bo dal prednost.

2.3 Teorija X in teorija Y

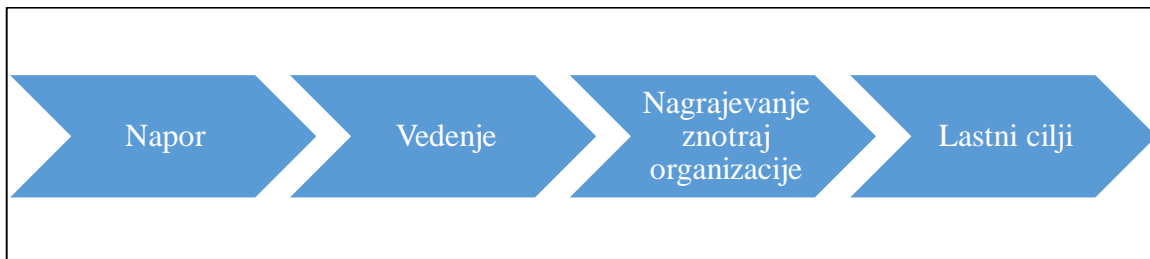
Teorija X in teorija Y sta med seboj nasprotujoči si teoriji. Prva govori o bolj negativnem pogledu na ljudi medtem, ko se teorija Y osredotoča na bolj svetle plati zaposlenega. Teorija X poudarja naravno nagnjenost ljudi do dela in da jim delo ne diši preveč. V kolikor je le mogoče bi se naj ljudje delu izognili in ne želijo za svoja dejanja prevzemati odgovornosti. Izhajamo iz teorije X, kjer ugotovimo, da bi morali ljudi v delo prisiliti in jih konstantno nadzirati, da bi dosegli učinek uspešnosti in predanosti delu. Nasprotno misleča je teorija Y, ki domneva, da ljudje radi opravljajo delo in da radi doprinesejo k uspešnosti določene organizacije. Trdi, da ljudje radi prevzemamo odgovornost za svoja dejanja in da je na koncu za nas najpomembnejše lastno zadovoljstvo (Mulder, 2015).

Obe teoriji lahko glede na njune elemente umestimo v različno delovno okolje. Teorija X je velikokrat prisotna v proizvodnih obratih med nižjim družbenim slojem. Elemente teorije Y pa lahko zasledimo v bolj managerskih krogih. V proizvodnih obratih navadno zaposleni opravljajo fizično naporno delo, delajo preko rednega delovnega časa, izpostavljeni so različnim vremenskim razmeram in prejemajo minimalni mesečni dohodek. Ti ljudje nimajo pretirane motivacije za opravljanje dela in iščejo stran poti kako se izogniti delu ali najti drugo, bolje plačano delo. Njihov razlog ni nedelo ampak razmere v katerih opravlja svoje delo. Ravno nasprotno se dogaja v managerskem delovnem okolju. Zaposleni imajo urejene prostore za delo (pisarne), imajo ugodne klimatske razmere, več maneverskega prostora pri kreiranju delovnega časa, višje plače ipd. Vse to je del teorije Y, ki je za posameznika bolj ugodna kot teorija X (Rozman & Kovač, 2012, str. 413–415).

2.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomovo teorijo imenujemo tudi teorija pravičnosti. Teorija predvideva poteze posameznika pri izboru med nalogami, delovnim mestom in naporom (Rozman & Kovač, 2012, str. 413-415). Iz tega sledi model pričakovanja, ki sem ga ponazorila v sliki 2.

Slika 2: Model pričakovanja



Vir: Treven (1998).

Iz slike 2 ugotovimo, da gre za preplet odnosa vedenja, vloženega truda in želje za doseg določenega cilja. Pri pričakovanju je pomembno to, da je zaposleni po končani nalogi primerno nagradjen. Pričakovanje ga je vodilo skozi celoten proces opravljanja naloge in pravilno je, da je na koncu nagrada potrditev njegovega dela. Nagrade se lahko razlikujejo glede na delovno okolje ali težavnost oz. kompleksnost naloge. Velikokrat pa žal prihaja do diskriminacije kar je posledica nespoštovanja dogovorov (Uysal, Aydemir & Genc, 2017).

2.5 Teorija ciljev

Teorija ciljev temelji na predpostavki, da se ob napovedi določenega cilja, v posamezniku sproži napetost, ki se konča šele takrat, ko je ta cilj dosežen. Uspešnost je odvisna od zastavljenega cilja kar pomeni, da višji kot je cilj, večja je motivacija. Določanje ciljev je ena izmed razširjenih oblik usmerjanja zaposlenih. To pomeni, da se znotraj celotne organizacije zastavijo cilji in jih poskušajo doseči s skupnimi močmi. Lastnosti cilja morajo biti jasne, smiselne in zanimive. Upoštevati moramo pogoje za doseg cilja, ki nam jih nudi podjetje in stremeti k končni nagradi. Vse naštetu si sledi v krogu, kar pomeni, da z dosegom cilja lahko ponovno postavimo novega, še izzivalnejšega. Gre za povezavo med cilji, pogoji za doseganje ciljev in nagrado (Locke, Saari, Shaw & Latham, 1981).

2.6 Teorija enakosti

Teorijo enakosti je razvil Adams, ki je mnenja, da zaposleni za svoje opravljeno delo pričakujejo pravično plačilo. Višina plače pri tem ni tolikšnega pomena, kot je relativnost razmerja plačila med zaposlenimi. V grobem gre za primerjavo lastnega vloženega dela z vloženim delom drugih. Ugotovitve opravljenih raziskav pravijo, da so preveč nagradjeni zaposleni, povečalo svojo delovno učinkovitost, slabše nagradjeni pa so jo še zmanjšali. Na drugi strani se pojavi paradoks, ko lahko preveč nagradjeni delavci ohranijo enako delovno učinkovitost, manj nagradjeni pa jo povečajo, da ne bi bila razlika med bolj in manj nagradjenimi še večja (Rozman & Kovač, 2012 str. 419).

3 VPLIV DEJAVNIKOV MOTIVACIJE NA ZAPOSLENE

Poznamo več dejavnikov, ki lahko vplivajo na motivacijo pri zaposlenih. Nekaterim je največja motivacija denar oz. osebni dohodek, drugim možnost napredovanja in tretjim zadovoljstvo opravljanja določenega dela. Dejavniki, ki vzpodbujajo motivacijo pri posamezniku so lahko plača, delovni čas, delovno okolje, možnost izobraževanja in napredovanja, način zaposlitve, nagrade in medsebojni odnosi (Črnetič, 2007). Vse naštetu bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

3.1 Prihodki in nagrade

Plača je sredstvo, ki nam omogoča zadovoljevanje naših osnovnih potreb kot npr. plačilo prehrane, stanovanja, stroškov ipd. V koliko ne bi prejeli plačila za opravljeno delo si ne bi mogli privoščiti nič od prej naštetega. Plačilo za opravljeno delo je glavni dejavnik motivacije pri posamezniku, ki se lahko prilagaja glede na njegovo vedenje. Bolj kot je zaposleni učinkovit pri svojem delu, večja je lahko njegova plača. Prav tako lahko posameznikovo neprimerno vedenje izzove znižanje plače, kot vrsta sankcije. Praksa plačevanja zaposlenih pozna dva sistema, in sicer plačilo po času in plačilo po učinku. Med seboj se razlikujeta v tem, da je plačilo po času prilagojeno količini časa, ki ga zaposleni aktivno preživi na delovnem mestu (plačilo za število opravljenih ur). Plačilo po učinku pa pomeni, da je zaposleni plačan po svojem učinku oz. učinkovitosti dela kot na primer delo v proizvodnji, kjer lahko delavec preseže dnevno normo (več narejenih izdelkov, kot je postavljen cilj) (Uhan, 2000, str. 32–37).

Plača je sestavljena iz osnovnega dela dodatkov, delovne uspešnosti in uspešnosti poslovanja. *Osnovna plača* je določena v kolektivni pogodbi in je ovrednotena s tarifnim razredom. *Dodatke* sestavljajo delovna doba, nevarno delo, dežurstvo, delo čez polni delovni čas ipd. *Delovna uspešnost* zajema stimulacijo oz. spodbudo delavcu za kakovostno opravljeno delo. Zadnji del plače je *uspešnost poslovanja*, ki je dogovorjen s pogodbo in je navadno pogojen z delitvijo dobička (Kresal, 2001).

Nagrade sestavljajo različne materialne in nematerialne stvari. Med materialne prištevamo možnost uporabe službenega avtomobila, računalnika in druge opreme. Gre za bonitete, ki se velikokrat uporabljajo v managerskih krogih. Nematerialne nagrade se izražajo kot prosti dnevi, pohvale in izpostavitve dosežkov. Slednje so značilne predvsem na zaposlene, katerim pohvale izrečejo njihovi nadrejeni (Mihalič, 2008).

3.2 Delovni čas

Delovni čas je definicija za čas, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu. Dobra razporeditev delovnega časa je izrednega pomena za zadovoljstvo zaposlenega (Kaltnekar, 2000). Znotraj delovnega časa mora biti zaposleni delovno aktiven, vestno opravljati svoje naloge in biti produktiven. Zupanova in Svetlik (2009) izpostavljata prednosti gibljivega delovnega časa, kot so: boljša kakovost življenja zaposlenih, večji izkoristek prostega časa, povečana storilnost dela, zmanjšana odsotnost dela itd.

3.3 Delovno okolje in medsebojni odnosi

Delovno okolje predstavlja delovno mesto kot celota. Pomembno je, da je delovno okolje urejeno, oprema delujoča in organizacija jasna. Za dobro delovno okolje štejemo ugodne fizične, tehnične in sanitarne razmere. To pomeni, da mora biti na delovnem mestu zagotovljena primerna osvetljenost delovnega prostora, prezračevanje, ogrevanje in drugi elementi, ki pozitivno vplivajo na zdravje zaposlenega. Prav tako morajo biti zagotovljeni ustrezni sanitarni prostori, saj sta red in higiena neke organizacije bistvenega pomena (Lipičnik & Možina, 1993, str. 53–55). Verjamemo, da vsem kriterijem vedno ne moremo zadostiti, saj se delovna okolja med seboj zelo razlikujejo. Ne moremo pričakovati, da bo delovno okolje na gradbišču lahko podobno delu v pisarni, vsaj kar se tiče standardov. Standarde moramo prilagoditi glede na panogo dela in se čim bolj približati temu, da se zaposleni na svojem delovnem mestu počuti dobro.

Drugi pomembni dejavnik so odnosi med zaposlenimi. Velikokrat se ozremo na pogovor, ki pravi, da ni pomembno kje delaš, temveč s kom. V kolikor se v delovnem kolektivu ustvarjajo napetosti in slaba energija, se to odraža tudi v delovni uspešnosti. Naloga nadrejenega in zaposlenih je v tem, da vsaj v skupnem delovnem času ustvarijo harmonično okolje. Pomembno je, da se zaposleni medsebojno dobro poznajo in si zaupajo. Posledično lahko drug z drugim razvijejo zdrav in ploden odnos, ki se lahko prenese še na druge, ki tega odnosa še niso uspeli vzpostaviti (Možina, 2002).

3.4 Izobraževanje in napredovanje

Posamezniki, ki se zaposlijo v določeni organizaciji začnejo postopoma spoznavati svoje delo. Začnejo z osnovnimi opravili in se stopnjujejo do najbolj zahtevnih opravil. Pri tem je ključnega pomena možnost izobraževanja in dodatnega usposabljanja. V kolikor bo nadrejeni želeli vzpostaviti uspešen delovni kader, bo moral del svojih sredstev nameniti obdobjnemu izobraževanju svojih zaposlenih. V okvir izobraževanj in usposabljanj štejemo učenje, prenos znanj in veščin, izmenjava mnenj in predlogov, usklajevanje posameznika in organizacije ipd. Sistem napredovanja znotraj organizacije mora biti pregleden in razumljiv ter enakovredno dostopen vsem. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno (Mihalič, 2008).

Horizontalno napredovanje je napredovanje na delovnem mestu, ki se odraža v večji odgovornosti, obsežnejših nalogah, višjem dohodku in boljših delovnih pogojih. Na drugi strani obstaja tudi vertikalno napredovanje, ki prinaša višji naziv, več pristojnosti in odgovornosti ter seveda bistveno višje plačilo (Mihalič, 2008).

3.5 Način zaposlitve (določen ali nedoločen čas)

Zaposlitev za nedoločen čas je marsikomu zelo pomembna. To prinaša redno zaposlitev, redno plačilo in finančno neodvisnost (Mihalič, 2008). Pozitivna stran redne zaposlitve je ta, da so zaposleni pripravljene na osvajanje novih znanj, prispevajo k večji učinkovitosti dela in si prizadevajo biti še uspešnejši (Zupan, 2001). Glede na nestabilne razmere na trgu si bodo podjetja v primeru krize prizadevala zadržati uspešne in zanesljive ljudi. Izkazovanje v preteklih letih dela bo v takem primeru igrala pomembno vlogo za zadržanje delovnega mesta.

4 RAZISKAVA

4.1 Predstavitev podjetja

Anketo sem izvedla v enem izmed štajerskih podjetij, vendar bom zaradi želje po anonimnosti to podjetje imenovala Podjetje X. V nadaljevanju bom opisala njihovo osnovno dejavnost in našela ostale podatke, ki so javno dostopni na njihovi spletni strani.

Podjetje X se ponaša z več kot 40 letno dejavnostjo brizganja in predelave plastičnih mas. Izvajanje dejavnosti poteka v treh večjih proizvodnih enotah z več kot 200 zaposlenimi. Njihova osnovna dejavnost j brizganje plastičnih delov iz enega ali več komponent. Plastične mase niso edini produkt tega podjetja, ampak se njihova dejavnost razširja še na izdelavo ročnega orodja (npr. izvijači).

Podjetje X je dejavno v avtomobilski industriji, industriji z gospodinjskimi aparati, ročnim orodjem, embalažo, električno, elektroniko ipd. Njihov preboj na gospodarski trg potrjujejo tudi kvalitetni izdelki, ki so certificirani s standardom ISO 9001/ISO14001 in ISO TS16949.

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen naloge je predstaviti način motiviranja zaposlenih v Podjetju X. Analizirati želim trenutni način motiviranja posameznikov, kako uspešen je ta model in kako ga lahko še izboljšamo. Cilji naloge so:

- ugotoviti na kakšen način nadrejeni motivirajo svoje zaposlene in kakšna je uspešnost tega načina,
- ugotoviti kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika in
- ugotoviti glavni dejavnik za motiviranost zaposlenega na delovnem mestu.

4.3 Raziskovalna vprašanja

- Raziskovalno vprašanje 1: Kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kateri je glavni dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenega?
- Raziskovalno vprašanje 3: Koliko aktivnosti podjetje namenja motiviranju zaposlenih in na kakšen način?

4.4 Podatki

Podatke sem pridobila s primarno statistično analizo, kar pomeni, da sem podatke zbirala sama. Najprej sem si postavila tri raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na motiviranost zaposlenih v Podjetju X. Vprašalnik sem sestavila v programu MS Word, ga natisnila in fizično razdelila med naključno izbrane zaposlene v Podjetju X.

Ciljna populacija so naključno izbrani zaposleni v Podjetju X. populacija šteje več kot 200 zaposlenih, od tega jih je 28 izpolnilo anketni vprašalnik. Vzorec ni reprezentativen, kar pomeni, da rezultatov zaradi nizkega števila udeležencev ne moremo posplošiti na celotno populacijo Podjetja X.

Anketni vprašalnik sem naključno razdelila med 28 oseb, ki so bile na dan 19. 06. 2020 prisotne na delovnem mestu. Fizično sem jim izročila vprašalnik in jim na kratko razložila navodila. Vprašalnike sem temeljito pregledala in analizirala odgovore vseh udeležencev. Iz pridobljenih odgovorov sem najprej pregledala podatke, ki jih uvrščamo med demografske. To so spolna, starostna in izobrazbena struktura vseh udeležencev.

Tabela 1: Spolna struktura udeležencev

Spol	Število	%
Moški	11	41 %
Ženske	16	59 %

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 1 je razvidno, da je na vprašanje glede spola odgovarjalo 27 udeležencev. Od tega je bilo 11 moških in 16 žensk. Glede na vzorec 28 oseb ugotavljamo, da je na vprašanje odgovorilo več žensk kot moških in da se eden izmed udeležencev ni želel opredeliti.

Tabela 2: Starostna struktura udeležencev

Starost	Število
18 – 29 let	18
30 – 39 let	6
40 – 49 let	3
50 – 59 let	1
60 in več	0

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 2 je razvidno, da je največ udeležencev starih med 18 in 29 (18), sledijo udeleženci med 30 in 39 let (6), udeleženci med 40 in 49 let (3) ter en udeleženec med 50 in 59 leti. Ugotovili smo, da v vzorcu ni sodeloval nihče, ki bi presegal starost 60 let.

Tabela 3: Izobrazbena struktura udeležencev

Dosežena izobrazba	Število
Osnovnošolska	1
Srednješolska	17
Višješolska	2
Visokošolska	7
Magisterij	0
Doktorat	1

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 3 je razvidna izobrazbena struktura udeležencev. 17 udeležencev je imelo v trenutku izpolnjevanja vprašalnika končano srednješolsko izobraževanje, sedem visokošolsko izobraževanje, dva višješolsko izobraževanje in po en udeleženec osnovnošolsko ter doktorsko izobraževanje.

4.5 Opis vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop se nanaša na temo motivacije na delovnem mestu in na to kako delodajalci poskrbijo za motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Drugi sklop vprašanj je demografske narave, kar pomeni, da sem zbirala tudi osnovne podatke o udeležencih (spol, starost in izobrazba).

4.6 Analiza rezultatov z razpravo

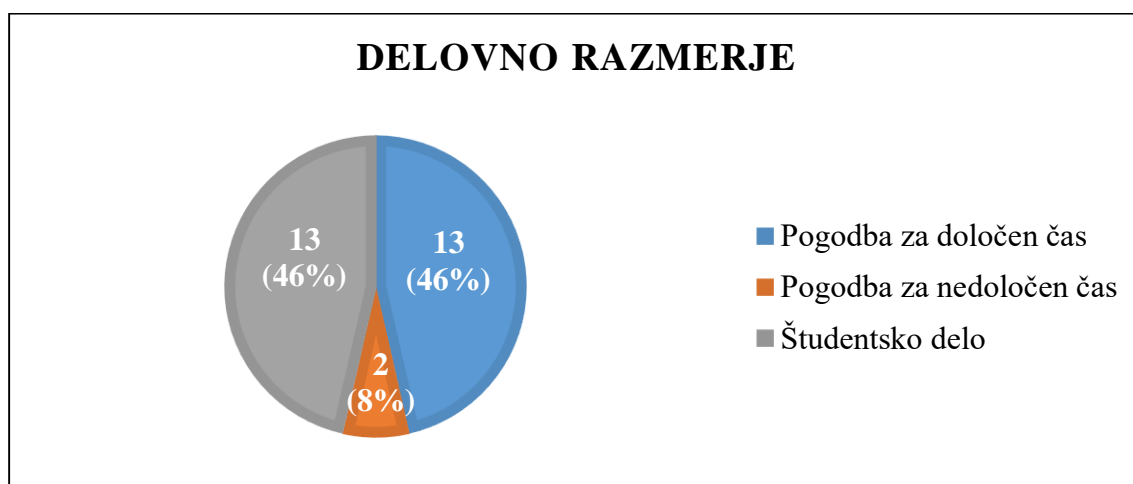
Analizirala sem odgovore na anketna vprašanja in ugotovitve prikazala z grafi ter tabelami. K vsakemu grafu ali tabeli sem podala tudi razlago in glavne ugotovitve, ki bodo ključne pri oblikovanju odgovorov na raziskovalna vprašanja.

4.6.1 Raziskovalno vprašanje 1

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Iz nabora vprašanj sem izbrala odgovore na vprašanje 10, ki pravi »Kateri dejavniki vam zbijajo motivacijo?«. K temu vprašanju sem pripisala šest možnih odgovorov in udeležencu omogočila, da izmed vseh izbere več možnih demotivatorjev. Osredotočila sem se predvsem na demotivatorje – aktivnosti ali stanja, ki zbijajo motivacijo posameznikov. V kolikor želimo ugotoviti kaj spodbuja posameznike k delu moramo vedeti tudi kaj jih demotivira. Rezultati so prikazani v grafih.

Najprej sem odgovore udeležencev razdelila v tri sklope, in sicer: udeleženci, ki imajo sklenjeno delovno razmerje na določen čas, nedoločen čas in udeležence, ki opravljajo študentsko delo.

Slika 3: Delovno razmerje

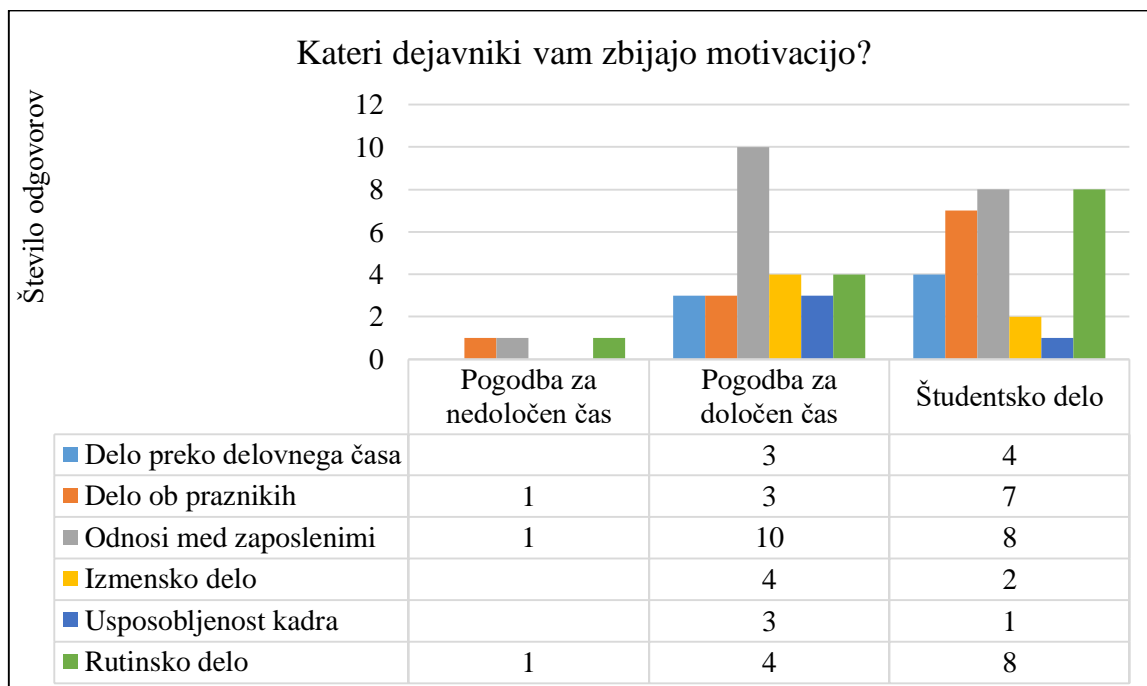


Vir: Lastno delo.

Iz slike 3 je razvidno koliko udeležencev ankete je zaposlenih za določen ali nedoločen čas in koliko udeležencev opravlja študentsko delo. Ugotovila sem, da je izmed 28 udeležencev, za določen čas zaposlenih 13 oseb in prav toliko jih opravlja študentsko delo. Dva udeleženca sta zaposlena za nedoločen čas.

Zanimalo me je kaj so glavni demotivatorji zaposlenih in študentov na delovnem mestu. Na deseto vprašanje so udeleženci odgovarjali različno in podali več možnih dejavnikov, ki moti njihovo motiviranost za delo.

Slika 4: Odgovori na deseto vprašanje kateri dejavniki zaposlenim zbijajo motivacijo za delo



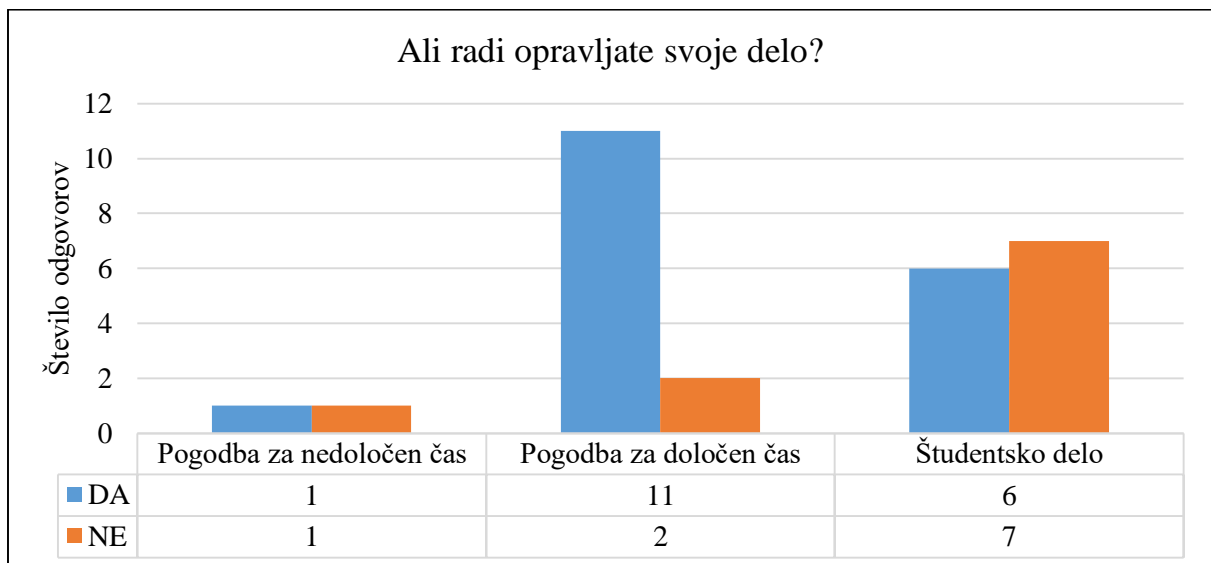
Vir: Lastno delo.

Iz slike 4 je razvidno kateri so glavni demotivatorji, ki vplivajo na zaposlene pri opravljanju svojega dela. Udeleženci so lahko izbrali več možnih odgovorov oz. so lahko izbirali med naštetimi demotivatorji, ki najbolj negativno vplivajo na njihovo motiviranost. Ugotovila sem, da se je največ udeležencev odločilo za odgovor *odnosi med zaposlenimi* (19), sledi *rutinsko delo* (13) in *delo ob praznikih* (11). *Izmensko delo, delo preko delovnega časa* in *usposobljenost kadra* so dosegli nizko frekvenco odgovorov. Iz tega sklepam, da med glavne demotivatorje na delovnem mestu sodijo slabi odnosi med zaposlenimi, rutinsko in monotono delo ter delo ob praznikih.

Analizirala sem tudi razmerja med odgovori na vprašanja 1, 2 in 3. Moj namen je bil med drugim ugotoviti kako se motiviranost posameznikov razlikuje glede na sklenjeno delovno razmerje.

- 1 vprašanje: Ali radi opravljate svoje delo?
 - o Možni odgovori – DA ali NE
- 2. vprašanje: Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?
 - o Možni odgovori – SEM ZADOVOLJEN/A ali NISEM ZADOVOLJEN/A
- 3. vprašanje: Ali ste dovolj motivirani na delovnem mestu?
 - o Možni odgovori – DA ali NE

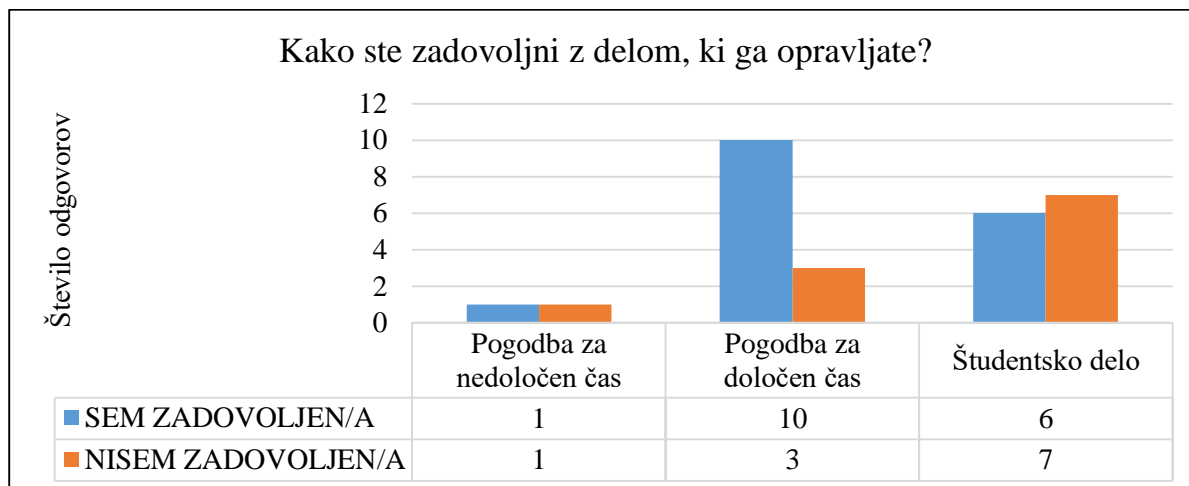
Slika 5: Odgovori udeležencev na prvo vprašanje ali radi opravljajo svoje delo



Vir: Lastno delo.

Iz slike 5 je razvidna razlika med zaposlenimi in študenti, glede na to ali radi opravljajo svoje delo. Ugotovila sem, da zaposleni za nedoločen čas radi opravljajo svoje delo, saj je izmed 13 vprašanih kar 11 obkrožilo odgovor DA. Študentsko delo je navadno oblika počitniškega dela ali dela za določeno obdobje. Glede na odgovore lahko sklepam, da je skoraj polovici (6) študentom delo, ki ga opravljajo všeč medtem, ko sedem študentov nerada opravlja svoje delo. Razlog za njihovo nezadovoljstvo pri delu ne poznamo.

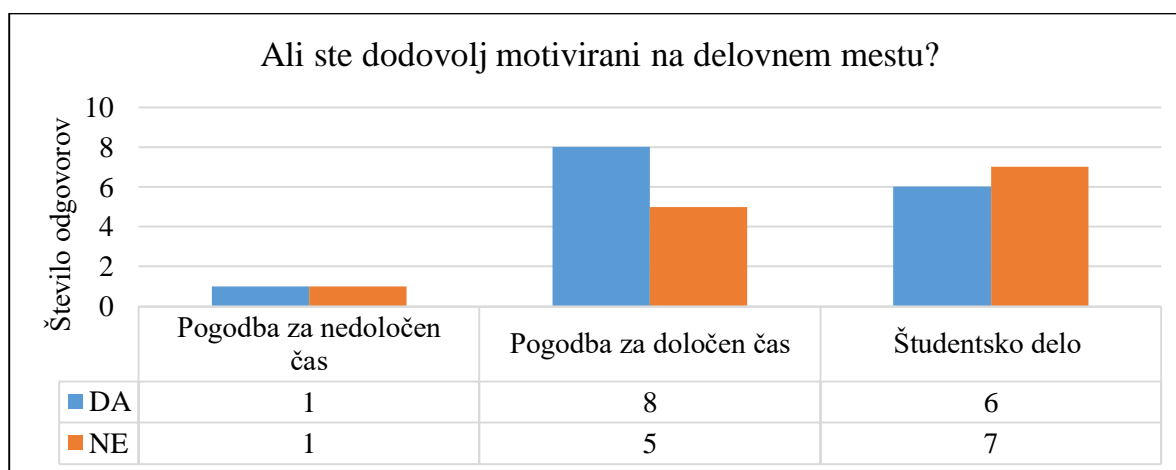
Slika 6: Odgovori udeležencev na drugo vprašanje kako so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo



Vir: Lastno delo.

Iz slike 6 je razvidno koliko zaposlenih in študentov je zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo in koliko ne. Ugotovila sem tudi, da se je večina študentov, ki je na vprašanje 2 odgovorila, da nerada opravlja svoje delo tudi tukaj opredelila negativno (7) – da niso zadovoljni s svojim delom in obratno (tisti, ki so pri vprašanju 2 izbrali odgovor, da radi opravljajo svoje delo, so pri vprašanju 3 izbrali odgovor, da so z opravljanjem svojega dela zadovoljni (6). Razlika se pojavi pri odgovorih udeležencev, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za določen čas. 10 udeležencev je zadovoljnih z opravljanjem svojega dela, le trije s tem niso zadovoljni.

Slika 7: Odgovori udeležencev na tretje vprašanje ali so dovolj motivirani na delovnem mestu



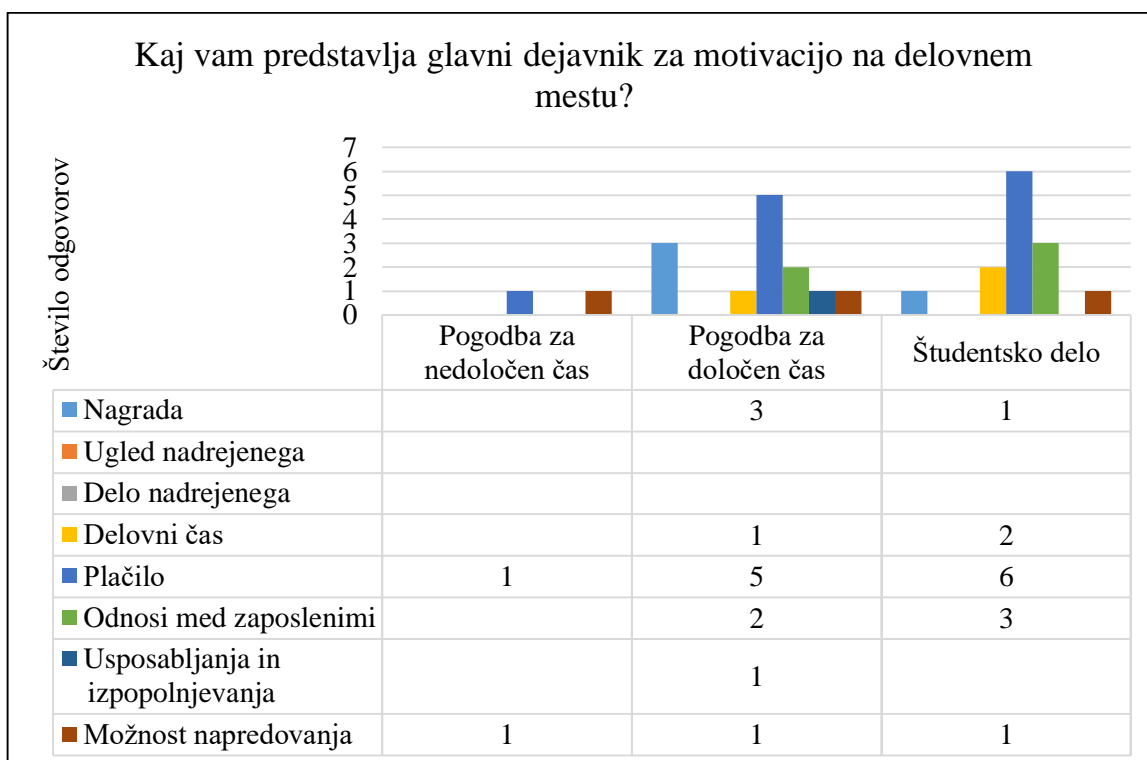
Vir: Lastno delo.

Iz slike 7 razberemo, da je osem zaposlenih za določen čas precej motiviranih za opravljanje dela, le pet jih meni, da njihova motivacija na delovnem mestu ni dovolj močna. Podobno je med tistimi, ki opravljajo študentsko delo. Šest jih meni, da so dovolj motivirani za delo in sedem, da niso.

4.6.2 Raziskovalno vprašanje 2

Pri drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo kateri je glavni dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenega. V ta namen sem udeležencem anketnega vprašalnika oblikovala vprašanje sedem in ponudila osem možnih odgovorov ter jih omejila na izbiro le enega.

Slika 8: Odgovori udeležencev na sedmo vprašanje kateri je glavni dejavnik za motivacijo na delovnem mestu



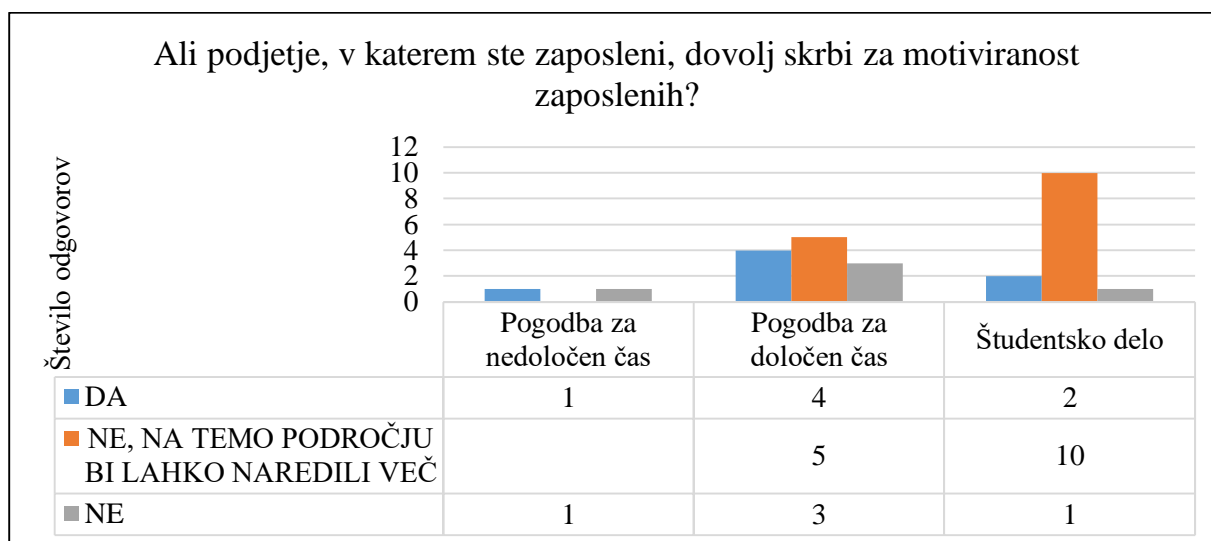
Vir: Lastno delo.

Iz slike 8 je razvidno, da je glavni motivator zaposlenih *plačilo* za opravljeno delo (12), sledijo *odnosi med zaposlenimi* (5) in *nagrada* (4). ostali odgovori niso dosegli visokih deležev, ki bi bistveno pripomogli k oblikovanju končnega mnenja o tem kaj je glavni motivator zaposlenih. Ugotovila sem, da je glavni motivator zaposlenih še vedno pošteno in redno plačilo za opravljeno delo.

4.6.3 Raziskovalno vprašanje 3

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo koliko aktivnosti Podjetje X namenja motiviranju zaposlenih in na kakšen način. Oblikovala sem tri vprašanja, ki mi bodo dala odgovor na tretje raziskovalno vprašanje.

Slika 9: Odgovori udeležencev na četrto vprašanje ali podjetje dovolj skrbi za motiviranost zaposlenih

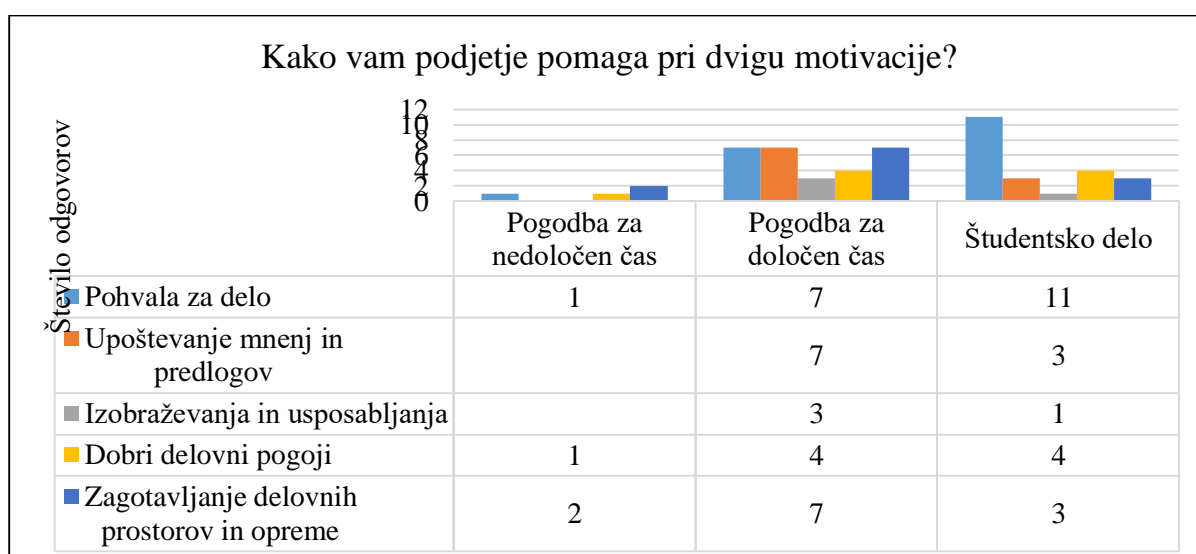


Vir: Lastno delo.

Iz slike 9 je razvidno, da je 15 zaposlenih mnenja, da bi lahko Podjetje X namenilo več aktivnosti za motiviranje zaposlenih na delovnem mestu. Opazimo tudi pomemben podatek, da so mnenje o izboljšanju aktivnosti za dvig motivacije, v večini podali študentje. Iz tega sklepamo, da študentje širše gledajo na okoliščine v katerih delajo in si želijo kljub začasnemu delu priboriti boljše pogoje za delo trenutnega in prihodnjega delovnega kadra.

V nadaljevanju me je zanimalo tudi kako Podjetje X pomaga zaposlenim pri dvigu motivacije na delovnem mestu. Oblikovala sem vprašanje osem, podala pet možnih odgovorov z izbiro več možnosti in ugotovitve prikazala v sliki 10.

Slika 10: Odgovori udeležencev na osmo vprašanje kako podjetje pomaga pri dvigu motivacije

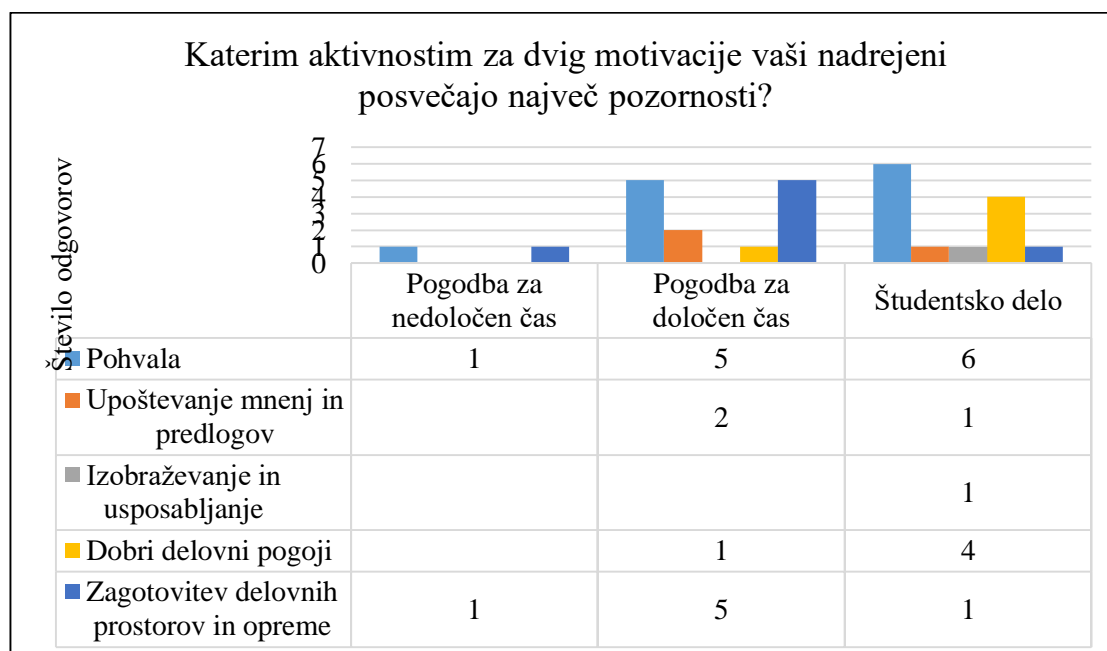


Vir: Lastno delo.

Iz slike 10 razberemo, da podjetje namenja veliko aktivnosti za dvig motivacije med zaposlenimi. Pri študentskem delu so to največkrat *pohvale* (11) za dobro opravljeno delo, najmanj aktivnosti pa namenjajo njihovem *usposabljanju in izobraževanju* (1). Sledenj je razumljivo, saj je študentsko delo kratkotrajno in se najverjetneje tovrstno motiviranje usmerja bolj na redno zaposlene osebe. Zaposlenih za določen čas so enako število odgovorov (7) namenili trem postavkam, in sicer: *pohvala za delo, upoštevanje mnenj in predlogov* ter *zagotavljanje delovnih prostorov in opreme*.

Oblikovala sem še vprašanje devet, kjer sem ugotavljala katerim aktivnostim za motiviranje, nadrejeni namenjajo največ pozornosti. Zaradi lažje primerjave sem izbrala enake možnosti odgovorov, kot pri vprašanju osem, le da smo se omejili le na izbiro enega odgovora.

Slika 11: Odgovori udeležencev na vprašanje katerim aktivnostim za dvig motivacije vaši nadrejeni posvečajo največ pozornosti



Vir: Lastno delo.

Iz slike 11 razberemo, da nadrejeni največ pozornosti namenjajo pohvalam in zagotavljanju delovnih prostorov ter opreme za delo. Najmanj pozornosti se namenja aktivnostim izobraževanja in usposabljanja delovnega kadra ter upoštevanju mnenji in predlogov zaposlenih.

5 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ Z RAZPRAVO

Pri prvem raziskovalnem vprašanju sem se spraševala kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Najprej sem udeležence razdelila v tri skupine, in sicer na tiste, ki imajo sklenjeno pogodbo za določen čas, nedoločen čas in tiste, ki opravljajo študentsko delo. Prav tako sem v sklopu tega vprašanja udeležence povprašala o demotivatorjih oz. stvareh, ki jim zbijajo motivacijo na delovnem mestu. V večini je bil odgovor enak – odnosi med zaposlenimi. Strinjam se, da je lahko ravno to pomemben demotivator, saj lahko celota

deluje popolno, če je složna in nekonfliktna. V vprašalniku sem nato oblikovala štiri vprašanja, s katerimi sem pridobila koristne odgovore. Po analizi sem ugotovila, da zaposleni in študentje radi opravljajo svoje delo, da so z delom zadovoljni, vendar pa se pojavljajo bistvene razlike, ko so podali odgovore na vprašanje ali so na delovnem mestu dovolj motivirani. Polovica vprašanih je odgovorila, da je njihova motiviranost za delo nižja od druge polovice vprašanih. Z gotovostjo ne morem potrditi zakaj je temu tako, vendar sem opazila enako razmerje odgovorov tako pri redno zaposlenih in pri študentih.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na glavne dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenega. Na vprašanje sedem so udeleženci odgovarjali različno, vendar so med najpomembnejše tri dejavnike uvrstili plačilo, odnose med zaposlenimi in nagrade. Dodatna finančna vzpodbuda lahko tistim, ki se komaj preživljajo z minimalno plačo, dodatno pomaga prebroditi finančne težave. Odnosi med zaposlenimi so vsekakor pomembni, saj mora znotraj določene organizacije vladati prijetno vzdušje. Slednje pripomore k večji delovni učinkovitosti in k medsebojnemu vzpodbujanju. Zadovoljen zaposleni posledično širi svojo dobro voljo in bo dvignil veselje do dela tudi drugim. Tudi nagrade so več kot dobrodošle za vsakogar. Naj si bo to materialna ali nematerialna nagrada, pomembno je, da obstaja. Že samo pohvala lahko nekemu pomeni veliko in bo posledično uspešnejši, bolj motiviran in bolj željan doseči svoj cilj.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju sem oblikovala tri anketna vprašanja. Zanimalo me je kako podjetje skrbi za svoje zaposlene v smislu izvajanja aktivnosti za dvig motivacije. Udeleženci so pri četrtem vprašanju podali odgovore, ki kažejo na to, da bi podjetje moralo več narediti na tem, da bi izboljšali motiviranost svojih zaposlenih. Predvsem študentje so bili mnenja, da bi podjetje moralo usmeriti več energije v iskanje novih aktivnosti za motiviranje zaposlenih. Iz tega sklepam, da so študentje bolj odprtega duha, da gledajo širše in iz več vidikov. Med izpostavljenimi aktivnostmi za dvig motivacije med zaposlenimi je pohvala za opravljeno delo, ki je vidna predvsem pri študentih. Na drugo mesto so udeleženci ankete uvrstili upoštevanje njihovih mnenj in predlogov. Menim, da upoštevanje mnenj in predlogov bistveno pripomore k izboljšanju delovnega procesa. Ob tem se lahko konflikti in nepravilnosti rešujejo že ob samem pojavu težave in ne šele takrat, ko so stvari skoraj nepopravljive. Opozorjanje na nepravilnosti in morebitne izboljšave znotraj podjetja s strani zaposlenih je bistveno, saj so ravno te osebe dnevno prisotne v določenem prostoru in med prvimi zaznajo pozitivne ali negativne spremembe. Zagotovitev delovnih prostorov in delujoče opreme je pomembno že z vidika varnosti zaposlenih. Prostori morajo biti opremljeni z opremo, ki zagotavlja kar se da najboljše pogoje za delo. Tehnološko dovršena oprema ali delovni stroji pa še dodatno izboljšajo učinkovitost dela, interes zaposlenih in ugled podjetja. Izmed treh naštetih aktivnosti so udeleženci ankete potrdili, da se v Podjetju X, ravno tem aktivnostim namenja največ pozornosti in časa.

Po opravljenih analizah odgovorov, ki so jih podali udeleženci ankete lahko izluščim naslednje:

- Zaposleni za določen ali nedoločen čas in tisti, ki opravljajo študentsko delo v Podjetju X so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.
- Zaposleni v Podjetju X so na delovnem mestu so motivirani in radi opravljajo svoje delo.
- Zaposleni in študentje v Podjetju X menijo, da se aktivnostim za dvig motivacije sicer posveča veliko pozornosti, vendar bi na določenih področjih lahko storili še več.

- Zaposleni in študentje v Podjetju X so mnenja, da je glavni motivator na delovnem mestu mesečni dohodek.
- Zaposleni in študentje so podobnega mnenja glede demotivatorjev na delovnem mestu. V večini so izpostavili pomembnost medsebojnih odnosov med zaposlenimi

SKLEP

Motivacije ne moremo opredeliti v eni povedi ali jo strniti na eno samo definicijo. Veliko slovenskih in tujih raziskovalcev je želelo opredeliti pojem motivacije kot eno samo definicijo, vendar so se skozi čas pojavili novi raziskovalci, na razmišljanje katerih je vplival tudi čas v katerem so živeli. Poenotenje pojma motivacija tako ostaja odprti za nove znanstvene poglede. Pojem motivacije lahko razumemo kot gibanje, usmerjanje in vodenje človeka do zastavljenega cilja. Do določene mere je motivacija del psihološkega procesa, del mišljenja ljudi, ki se usmerijo v aktivnosti za čim uspešnejše zadovoljevanje potreb in posledično dosego ciljev. Motivacija je notranja in zunanja kar pomeni, da nas do zastavljenega cilja ne vidijo le materialni, temveč tudi duševni dejavniki. Znotraj nas vre želja po dosegu določenega cilja, naše prizadevanje za opravljanje dela in veselje do dela. Na drugi strani obstajajo še materialni dejavniki, ki še spodbudijo prej omenjene procese, saj vemo, da nas na koncu opravljenega dela čaka nagrada. Največkrat je to višje plačilo, denarna nagrada ali samo pohvala, ki ima velik psihološki vpliv na posameznika (Tohidi & Jabbani, 2012; Možina, Bernik & Svetic, 2004; Kobal & Musek, 2009; Gopalan., Bakar, Zulkifli, Alwi, & Mat, 2017; Turabik & Baskan, 2015; Treven, 1998).

Pojem motivacije stoji na devetih temeljnih načelih, ki si sledijo v določenem zaporedju. Med temeljna načela tako spada lastna motivacija, zastavljen cilj, interes, pohvale, sodelovanje, napredovanje, izzivi, ovire in pripadnost skupini. Eno brez drugega skoraj ne more obstajati in to lahko bomo pojasnili v nadaljevanju. Ob zaposlitvi smo navadno seznanjeni s cilji podjetja in pogoji, ki jih moramo izpolnjevati, če želimo opravljati določeno delo. Prvi in ključni dejavnik pri zasedbi delovnega mesta je lastna motivacija, naš cilj in interes. Brez tega lahko opravljamo svoje delo in sledimo množici, brez da bi ob tem uresničili tudi svoje cilje. Kakšno je lahko veselje posameznika, če za bolj učinkovito opravljanje dela ne prejme boljše plačilo, pohvalo ali katerokoli drugo vzpodbudo. Prav tako pomembna je pripadnost skupini, saj se individualno delo na dolgi rok ne izplača. Skupinsko delo in medsebojna pomoč se v proizvodnih procesih izkažeta več kot dobrodošla. Glede na rutinsko in monotono delo je lahko vzpodbuda sodelavca zelo učinkovit dejavnik vzpodbude k boljšemu delu.

V zaključnem delu sem obravnavala Podjetje X in s pomočjo anketnega vprašalnika prišla do podatkov o tem, kako motivirani so zaposleni in kako podjetje zagotavlja aktivnosti za dvig motiviranosti na delovnem mestu. Anketni vprašalnik je izpolnilo več žensk kot moških, največ odgovorov so podali zaposleni stari med 18 in 29 let s končano srednješolsko izobrazbo. Zastavila sem deset vprašanj, ki se navezujejo na motiviranost posameznikov na delovnem mestu in jih povprašala kako se podjetje zavzema za dvig motivacije med zaposlenimi. V začetku analitičnega dela naloge sem si postavila tri raziskovalna vprašanja in s pomočjo analize odgovorov na anketni vprašalnik pridobila vse podatke, da lahko odgovorim nanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Gopalan, V., Bakar, J. P. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A. & Mat, R. C. (2017). A Review of the Motivation Theories in Learning. *American Institute of Physics*. 1891, št. 1–7.
5. Haque, M. F., Haque, M. A. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 62–68.
6. Kaltnekar, Z. (2000). *Delovni čas in kakovost delovnega življenja*. (Str. 210–215). Kranj: Industrijska demokracija, št. 6–7.
7. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
9. Kresal, B. (2001). *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N. & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1, 125–152.
13. Maslow's Hierarchy of Needs. (2014). *Learning Theories*. Pridobljeno 25. 04. 2020 iz <https://www.learning-theories.com/maslows-hierarchy-of-needs.html>
14. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
15. Možina, S. (2002). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Delavska participacija*. Pridobljeno 18. aprila 2020 iz <https://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/>
16. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
17. Mulder, P. (2015). *McGregor Theory X and Theory Y*. Pridobljeno 12. maja 2020 iz <https://www.toolshero.com/leadership/theory-x-and-theory-y/>
18. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
19. Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Social and Behavioral Sciences*, 31, 820–824.
20. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Turabik, T. & Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms of Education System. *Social and Behavioral Science*, 186, 1055–1063.
22. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
23. Uysal, H. T., Aydemir, S. & Genc, E. (2017). Maslow's Hierarchy of Needs in 21st Century: The Examination of Vocational Differences. *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*, 211–227.
24. Wikimedia (2010). *Hierarhija potreb po Maslowu*. Pridobljeno 30. aprila 2020 iz https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hierarhija_potreb_po_Maslowu.svg?fbclid=IwAR0FFSsSJxdPuqfOXIFReYF4612c4qiplyie9NY-BJm0AJYDDvVjz89ZrV0.
25. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
26. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohnot, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Nuša Sevšek, študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer računovodstvo in pripravljam zaključno nalogo z naslovom Analiza motivacije zaposlenih na delovnem mestu v Podjetju X. anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno tri minute časa.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

- 1 Ali radi opravljate svoje delo?
 - a) Da
 - b) Ne

- 2 Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?
 - a) Sem zadovoljen
 - b) Nisem zadovoljen

- 3 Ali ste dovolj motivirani na delovnem mestu?
 - a) Da
 - b) Ne

- 4 Ali podjetje v katerem ste zaposleni, dovolj skrbi za motiviranost zaposlenih?
 - a) Da
 - b) Na tem področju bi lahko naredili več
 - c) Ne

- 5 Ali ste kdaj prejeli pohvalo, nagrado ipd. za dobro opravljeno delo?
 - a) Da
 - b) Ne

- 6 Ali ste kdaj prejeli grajo ali kritiko kljub dobro opravljenemu delu?
 - a) Da
 - b) Da, čeprav ni bila upravičena
 - c) Ne

- 7 Kaj vam predstavlja glavni dejavnik za motivacijo na delovnem mestu? (Označi samo en odgovor).
 - a) Nagrada
 - b) Ugled nadrejenega
 - c) Delo nadrejenega
 - d) Delovni čas
 - e) Plačilo
 - f) Odnosi med zaposlenimi
 - g) Usposabljanja in izpopolnjevanja
 - h) Možnost napredovanja

- 8 Kako vam podjetje pomaga pri dvigu motivacije?
(Možnih je več odgovorov).
- a) Pohvalijo vaše delo.
 - b) Upoštevajo vaša mnenja in predloge.
 - c) Izobraževanja in usposabljanja.
 - d) Dobri delovni pogoji.
 - e) Zagotovitev delovnih prostorov in opreme.
- 9 Katerim aktivnostim za dvig motivacije, vaši nadrejeni posvečajo največ pozornosti? (Možen je samo en odgovor).
- a) Pohvala za dobro opravljeno delo.
 - b) Upoštevanje vaših mnenj in predlogov.
 - c) Izobraževanje in usposabljanje.
 - d) Zagotavljanju dobrih delovnih pogojev.
 - e) Zagotavljanju delovnih prostorov in opremi.
- 10 Kateri dejavniki vam zbijajo motivacijo? (Možnih je več odgovorov).
- a) Delo preko delovnega časa.
 - b) Delo ob praznikih.
 - c) Odnosi med zaposlenimi.
 - d) Izmensko delo.
 - e) Usposobljenost kadra.
 - f) Rutinsko delo.

Demografski podatki

- 1 Spol
- a) Moški
 - b) Ženski
- 2 Starost
- a) 18 – 29 let
 - b) 30 – 39 let
 - c) 40 – 49 let
 - d) 50 – 59 let
 - e) 60 let in več
- 3 Izobrazba
- a) Osnovnošolsko izobraževanje
 - b) Srednješolsko izobraževanje
 - c) Višješolsko izobraževanje
 - d) Visokošolsko izobraževanje
 - e) Magisterij
 - f) Doktorat
- 4 Delovno razmerje
- a) Pogodba za določen čas
 - b) Pogodba za nedoločen čas
 - c) Študentsko delo
 - d) Drugo: _____