

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA KAJUH

Ljubljana, 27. avgust 2018

SARA STRNIŠA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Strniša, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija zaposlenih na primeru podjetja Kajuh, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	1
1.1 Definicija in pomen motivacije	1
1.2 Motivacijski dejavniki	2
1.2.1 Materialni motivacijski dejavniki.....	2
1.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	3
1.3 Teorije motivacije	3
1.3.1 Maslowa motivacijska teorija	3
1.3.2 Leavittova motivacijska teorija.....	4
1.3.3 Vroomova motivacijska teorija.....	4
1.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija	4
1.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	5
1.3.6 Froomova motivacijska teorija.....	5
1.4 Zakonitosti motivacije	5
1.5 Motivacija tima	6
1.6 Vrste motivov	8
1.7 Inovativni motivacijski programi	10
1.7.1 Opolnomočenje	10
1.7.2 Drugi inovativni motivacijski programi	10
1.8 Motivacija v podjetju Microsoft	11
1.9 Motivacija v podjetju Google	12
2 Motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju	13
2.1 Predstavitev gostišča in picerije Kajuh	13
2.1.1 Dejavnosti gostišča in picerije Kajuh	15
2.1.2 Organizacijska shema gostišča in picerije Kajuh.....	16
2.1.3 Metodologija	17
2.2 Analiza intervjuja	17
2.2.1 Intervju z zaposleno v strežbi.....	17
2.2.2 Intervju z zaposlenim v piceriji.....	18
2.3 Priporočila	19

SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije konstrukta motivacij	2
Tabela 2: Novi motivacijski programi učečih se organizacij	10
Tabela 3: Dejavnosti gostišča in picerije Kajuh	15
Tabela 4: Povzetek intervjuja z zaposleno v strežbi	18
Tabela 5: Povzetek intervjuja z zaposlenim v piceriji.....	18
Tabela 6: Priporočila za še večje motiviranje zaposlenih	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Model Leavittove motivacijske teorije.....	4
Slika 2: Heckman-Oldhamov model obogatitve dela	5
Slika 3: Lastnosti primarnih bioloških motivov.....	8
Slika 4: Lastnosti primarnih socialnih motivov.....	9
Slika 5: Lastnosti sekundarnih motivov	9
Slika 6: Zunanja podoba gostišča in picerije Kajuh.....	14
Slika 7: Notranjost picerije	15
Slika 8: Obnova kuhinje	16
Slika 9: Organizacijska shema	17

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z zaposleno v strežbi.	1
Priloga 2: Intervju z zaposlenim v piceriji.....	2

UVOD

V svoji zaključni nalogi bom opisala pomen motiviranosti zaposlenih v gostinskem obratu Kajuh v Šoštanju, predstavila bom metode motiviranja zaposlenih in katere so najbolj učinkovite. Prav tako bom opisala dobre prakse motiviranja zaposlenih in na kakšen način v mojem izbranem primeru zaposlene motivirajo.

Motiviranost zaposlenih v gostinskem obratu Kajuh se kaže predvsem v odnosu med zaposlenimi, v zaupanju med lastnikom in zaposlenimi in tudi tem, da je struktura zaposlenih že vrsto let nespremenjena.

V svoji zaključni strokovni nalogi bom v prvem delu naloge predstavila teoretični del, ki ga bom povzela po slovenski in tuji literaturi, v teoretičnem delu pa bodo razloženi pojmi, kot so definicija in pomen motivacije, motivacijski dejavniki, ki se delijo na materialne in nematerialne, teorije motivacije, zakonitosti motivacije, kako poteka motivacija v timu, vrste motivov, inovativni motivacijski programi in motivacija zaposlenih v podjetju Google in Microsoft. S pomočjo teorije bom na podlagi intervjuja, ki ga bom opravila znotraj izbranega podjetja, pripravila nekaj dodatnih nasvetov za motiviranje zaposlenih v podjetju.

Namen naloge je analizirati motiviranost zaposlenih v gostišču in piceriji Kajuh in na podlagi intervjuja s pomočjo proučevane teorije podati praktične rešitve oziroma še dodatne vzvode za motiviranost zaposlenih v prihodnosti.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je spoznanje, kako zelo pomembno je, da so zaposleni pri svojem delu motivirani in kako to vpliva na samo podjetje in njihov uspeh. Prav tako je eno izmed osnovnih ciljev tudi spoznanje, kako se motiviranost kaže v obravnavanem podjetju tudi v praksi in da ni motiviranost mogoča samo v večjih in bolj uspešnih korporacijah, ampak je nujna za doseganje uspeha tudi v manjših podjetjih ali samo v manjših ekipah.

1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

1.1 Definicija in pomen motivacije

Motivacija je osnova za nastajanje aktivnosti. Motivacija zaposlenih v podjetju je eden ključnih dejavnikov za uspešnost podjetja. S pomočjo motivacije oblikujemo dobre delovne odnose med zaposlenimi in lastnikom, povečujemo pripadnost podjetju, s pomočjo katere vodje svoje zaposlene vodijo v zeleno smer in ta način se imenuje motiviranje (Lipičnik, 1998). Beseda »movere« v latinščini pomeni gibanje in iz te besede smo dobili izpeljanko motivacija. Teoretični razvoj na področju motivacije se je sicer v zadnjih letih zmanjšal, vendar pa se je delovno okolje v zadnjih desetih letih spremenilo kot še nikoli do

sedaj. Motivacija sestavlja študijo managementa, prav tako študijo sestavljajo podpodročja znotraj motivacije, kot so vodenje, uspešnost, etika itd. (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Motivacijo označujemo kot strategijo managementa, pri kateri vodje svoje zaposlene motivirajo in spodbujajo, da dosegajo cilje, ki so za podjetja pomembna. Lahko pa jo označujemo tudi kot del psihološkega koncepta, ki se nanaša na mentalno stanje posameznika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). V Tabeli 1 so prikazane različne razlage motivacije posameznih avtorjev.

Tabela 1: Definicije konstrukta motivacij

»Motivacija je notranji proces, zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe (Gorišek & Tratnik, 2003).«
»Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Prav tako predstavlja pripravljenost vložiti trud v doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 1999).«
»Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992).«
»Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy & Becker, 1987).«
»Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996).«
»Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995).«

Vir: Gorišek & Tratnik (2003, str. 68), Uhan (1999, str. 1) in Trevin (1998, str. 106).

1.2 Motivacijski dejavniki

Pod osnovne materialne motivacijske dejavnike uvrščamo plače in finančne nagrade, med slednje štejemo honorarje, stimulacije, regrese, spodbude in bonuse. Poznamo tako fiksni kot gibljivi del prihodka. Pod gibljive dele prihodka spadajo nagrade za rezultate, bonusi in dodatki za prilagodljivost posameznika. Pod fiksne dele prihodka pa v Sloveniji uvrščamo zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, malico in potne stroške. Torej sklepamo, da so denarne nagrade vse tisto, kar delodajalci izplačujejo zaposlenim za njihovo delo in uspešno doseganje ciljev, ki so v skladu s strategijo podjetja (Uhan, 2000, str. 32–34).

1.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Prednosti materialnih motivacijskih dejavnikov so predvsem enostavnost, razumljivost in zaželenost. Pri prednostih materialnih motivacijskih dejavnikov se srečamo z dvema teoretikoma, ki zagovarjata vsak svoj vidik. Prvi, Abraham Maslow, pravi, da je denar največji motivator, kadar je osnovni zaslužek nižji. Drugi, Federick Herberg, pa zagovarja,

da mora biti osnovni zaslužek dovolj visok, da potem dodatno plačilo zaposleni jemljejo kot motivacijo (Mihalič, 2006).

Pomanjkljivosti oziroma slabosti materialnih motivacijskih dejavnikov so kratkoročnost, neosebnost in minljivost. Zato je mogoče, da zaposleni denarne nagrade prehitro začno dojemati kot samoumevne in se nanje privadijo, kar posledično pripelje do nasprotnega učinka in v primeru neizplačila nagrad motiviranost zaposlenih zaradi neizpolnjenega pričakovanja začne padati (Mihalič, 2006).

1.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Pod nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo dobre medsebojne odnose, pozornosti ob različnih praznikih (na primer rojstnih dnevih, osebnih dosežkih, ob rojstvu otroka), možnosti osebnega razvoja (na primer udeležitev različnih izobraževanj, ogledi sejmov, službene poti v tujino), omogočanje izvenslužbenih dejavnosti (na primer športnih in kulturnih), variabilen čas prihoda in odhoda. Pod nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo tudi zanimivost dela, ki vpliva na motiviranost, saj v primeru nezanimivega dela zaposleni izgubi motivacijo. Prav tako na motivacijo vplivajo tudi pohvale, delovni pogoji ter delovna klima, ki je prav tako zelo pomembna, saj se morajo zaposleni počutiti sproščeni, zadovoljni in željni izkazovati kreativnost, saj tako bolje opravljajo službene dolžnosti. Ena izmed nematerialnih motivacijskih dejavnikov je samostojnost pri delu, saj ima tako zaposleni možnost, da sam razporeja svoj delovni čas in možnost odločanja, kar mu daje večjo odgovornost in tako tudi pomembnost v samem procesu (Možina, 2002).

Poznamo več motivacijskih teorij, ki bodo v nadaljevanju tega poglavja naštetje in obrazložene.

1.3 Teorije motivacije

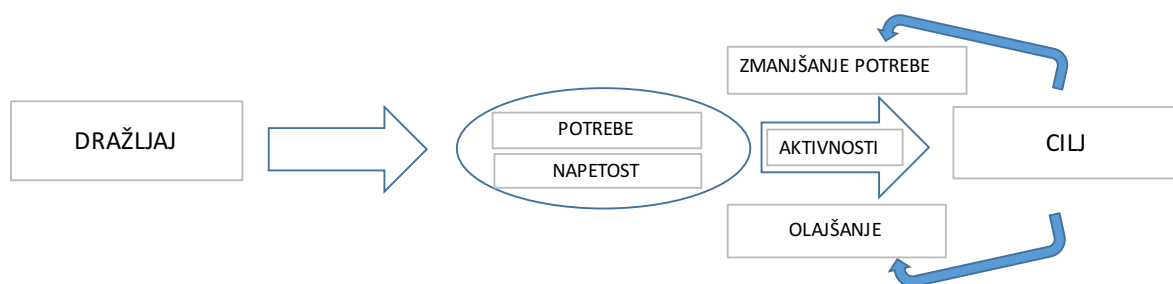
1.3.1 Maslowa motivacijska teorija

Pri tej teoriji Maslow meni, da človek teži k temu, da najprej zadovolji osnovne oziroma fiziološke potrebe. Nato se začnejo pojavljati višje potrebe, ki si sledijo zaporedno. Kot zadnjo mora človek potrditi željo po samopotrjevanju. V podjetjih tako preučujejo stopnje zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih in stopnje, ki sledijo določeni stopnji, da pomagajo delavcem pri njihovem doseganju. Managerska uporabnost Maslowe teorije se kaže v tem, da na podlagi preprostega anketnega vprašalnika izvedo, kateri so instrumenti, ki motivirajo njihove zaposlene. Zelo napačno bi bilo le sklepanje, kaj ljudi motivira, saj se stopnje časovno spreminjajo.

1.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Po Leavittovem modelu, ki je prikazan na Sliki 1, je sprožilec potreba, ki predstavlja pomanjkanje nečesa, ki ji sledi napetost. Potreba stremi po doseganju cilja, ko je cilj dosežen se začuti olajšanje in napetost se zmanjša. Faza aktivnosti povzročata potreba in napetost sočasno. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je relaksacija oziroma olajšanje. To je faza, pri kateri objekt ve, da je dosegel željen cilj. Ta shema omogoča managerjem razumeti faze motivacijskega ciklusa. S pomočjo tega pomagajo delavcem, da dosegajo cilje, pri katerih doživijo olajšanje. Tako je možno s pomočjo zastavljenih ciljev sprožiti željeno reakcijo.

Slika 1: Model Leavittove motivacijske teorije



Vir: Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan (2007, str. 82).

1.3.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroom (1964) je za pojasnjevanje delavčevega zadovoljstva z delom izhajal iz treh različnih pojmov, in sicer z valenco, instrumentalnostjo in s pričakovanjem.

- **Valenca:** Pri tem gre za usmerjenost posameznika k cilju. Poznamo pozitivno (pri tej gre za pozitivno vrednost in posameznika privlači), nulto (pri tej je oseba ravnodušna) ali negativno valenco (v primeru, da se želi oseba cilju izogniti).
- **Instrumentalnost:** V tem primer gre za doseganje dveh ciljev. Posameznik mora najprej doseči prvi cilj zato, da je v nadaljevanju zmožen dosegati drugega, ki je zanj bolj pomemben.
- **Pričakovanje:** Gre za posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljejo do določenega cilja. Tako posameznik stremi k temu, da če bo več delal in bil bolj predan, ga bo to pripeljalo do večjega zaslužka.

1.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

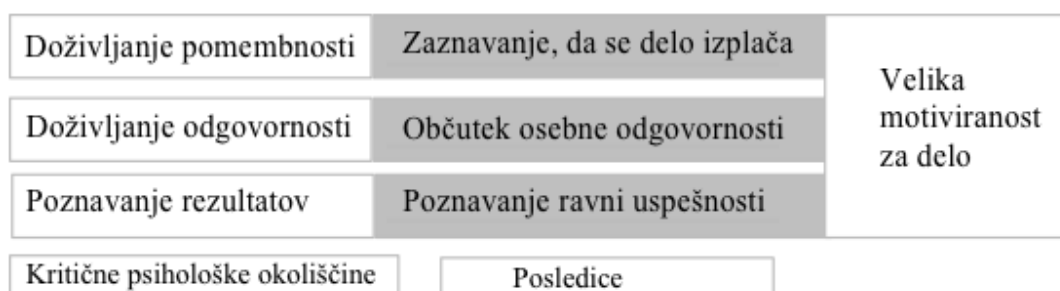
Herzberg (1987) je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini, na higienike in na motivatorje. Pri tem gre v bistvu za to, da higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak zgolj odstranjujejo neprijetnosti. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k aktivnostim. Avtor je ugotovil tudi, da ne obstaja faktor, ki

bi bil zgolj eno izmed zgoraj naštetega. Manager s pomočjo te teorije spozna, da je mogoče pri motiviranju svojih zaposlenih uporabljati dve vrsti orodij.

1.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Pri tej teoriji se postavlja vprašanje, na kakšen način oziroma kako bi manager motiviral svoje zaposlene in povečal zadovoljstvo pri delu s spremembo lastnosti dela. Pri Hackman-Oldhamovem modelu spoznamo tri kritične psihološke okoliščine, ki imajo možnost vpliva na motivacijo. Nizka motivacija se pojavi vedno, kadar je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju. To prikazuje Slika 2.

Slika 2: Heckman-Oldhamov model obogatitve dela



Vir: Vir: Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan (2007, str. 85).

1.3.6 Froomova motivacijska teorija

Pri tej teoriji se postavlja vprašanje, zakaj ljudje delajo. V tej teoriji Froom razlaga dve vrsti ljudi, ki jih motivirata dve različni orodji. Prve motivirajo materialne dobrine (višja plača in denarne nagrade) in druge nematerialne dobrine (napredovanje). Za tiste, ki se ekstremno ne nagibajo v določeno smer, je treba izbrati ustrezno razmerje med obema dejavnikoma za motiviranje.

1.4 Zakonitosti motivacije

Če želimo uspešno motivirati ostale, moramo poznati nekatere zakonitosti motiviranja in jih upoštevati, saj za motiviranje ne obstaja splošnih navodil (Denny, 1997, str. 17–29).

Za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani. Zelo je pomembno, da je vodja sam motiviran, saj mu to omogoča motivirati svoje zaposlene. Svojo motivacijo kaže na različne načine, bodisi prihaja prvi v službo, sporoča dobre in slabe novice na pravi način, se pri svojem delu trudi biti zanesljiv in zgleden ter pozitiven.

Za motiviranje je potreben cilj. V primeru, da želimo ohranjati motivacijo, moramo imeti jasno zastavljene cilje, saj smo jih samo na takšen način zmožni dosežati. V kaotičnem okolju brez cilja se motiviranost zmanjšuje oziroma ne obstaja.

Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo. Pri tej zakonitosti izhajamo iz napačne presoje managementa. Konec leta se po letnem poročilu v podjetjih zberejo zaposleni in management, ki poda cilje za prihajajočo poslovanje. S tem želijo doseči, da se zaposleni na delovna mesta vrnejo polni motivacije in novega zagona.

Za motiviranje je potrebno priznanje. Priznanje je zelo pomemben način motiviranja. Priznanja je mogoče izražati v obliki pohvale, zahvalnega sporočila, predstavitve osebe. Ljudje so po naravi tekmovalna bitja, zato si želijo biti pohvaljena in se za pohvale borijo. V primeru, da v podjetju ni priznanj in pohval, tudi motiviranosti zaposlenih upada.

Soudeležba motivira. Kadar ljudje sodelujejo pri določenem projektu ali pa imajo odgovorno funkcijo, se želja po doseženem cilju in motiviranost močno povečujeta.

Napredovanje motivira. V primeru, da smo uspešni in dosežemo zadane cilje, motiviranost močno narašča, saj je želja po uspehu še večja. V primeru, da se uspešnost in rezultati ne kažejo, pa motiviranost pada.

Izziv nas motivira samo, če imamo možnost za zmago. Motivacija se najbolj kaže v tistih primerih, kjer je možnost uspeha največja. Zato različni natečaji, tekmovanja in izzivi tako znotraj kot zunaj podjetja spodbujajo aktivnost in angažiranost zaposlenih, vendar samo v primerih, ko čutijo, da imajo možnost zmage.

Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«. Motivacijska varovalka pomeni, da nekatere ni več mogoče motivirati naprej in jih spodbujati, da delo bolje opravljajo.

Pripadnost skupini motivira. Kadar čutimo pripadnost določeni skupini, se počutimo dolžnega, da stvari dosežemo in izpeljemo, kot so bile zadane, saj bi v nasprotnem primeru razočarali svojo ekipo. Pripadnost ni samoumevna in je za njeno doseganje potreben dober vodja, ki pripadnost krepi s pomočjo druženj, ki dajejo poudarek na druženju in povezovanju znotraj ekipe.

1.5 Motivacija tima

Pri motivaciji tima gre za poseben pristop tako pri motiviranju posameznika v timu kot tudi celotnega tima. Pri timskem delu je zelo pomembno, da vodja najprej odkrije, katere stvari motivirajo posameznega člana in potem to nekako preplete v timu. V skupinskem delu ljudje predvsem stremijo k sekundarnim motivom, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju seminarske naloge.

Ljudje, ki so rojeni za vodjo ljudi motivirajo spontano. Tako se ustvarja okolje, ki je samomotivirano. Vodja mora upoštevati sedem ključnih napotkov za ustvarjanje okolja, ki je motivirano (Denny, 1997, str. 92–98):

1. Dobre delovne razmere: prostor, v katerem tim deluje.
2. Izjava o poslanstvu: poznavanje poslanstva.
3. Narava prednosti: katere naloge so prioritete.
4. Skupni cilj: pomembno je, da imajo vsi člani skupen cilj ali razlog, drugače je tim nemogoče motivirati.
5. Zagotavljanje visoke ravni strategije: z večanje zaposlenosti se večja motiviranost.
6. Posameznik je pomemben: v timu je zelo pomembno, da ima vsak član enako vlogo in da čuti pripadnost, pravičnost in pomembnost.
7. Identiteta tima: vodja mora poiskati možnosti za ustvarjanje identitete v timu.
8. Skupno se veseliti uspeha: pomembno je, da se vsi veselijo uspeha in delijo nagrade in priznanja.
9. Pozitivni tim: naloga vodje je, da skrbi za pozitivno vzdušje v timu in se trudi preprečevati negativne komunikacije.
10. Motivacija pri vodenju: vodja mora izbrati takšen način vodenja, ki motivira.

Kakšen je dober vodja tima?

Dober vodja poskrbi za motivacijo in za to, da se člani popolnoma posvetijo svojemu delu ter jim je na voljo pri reševanju težav. Pomembna vloga vodje je, da zna pri posamezniku uporabiti pravo orodje za motiviranje, s katerim želi posameznik doseči uspeh. Če želi biti vodja dober motivator, mora **biti dober poslušalec** (poslušati tako slabe kot seveda tudi dobre stvari, ki so se timu dogajale skozi proces dela); **pridobiti globlji pomen** (člani tima povedo, katere stvari bi bilo treba izboljšati in katere so bile naloge, ki so jih opravili najbolj uspešno); **se ne izogibati negativnemu** (v tem primeru vodja dobi tudi kakšno dodatno informacijo); **prenehati misliti, da je popoln** (kritiziranje ni vedno negativno, vendar se mora poudarjati delo ali vedenje, in nikoli osebnost); **graditi samozavest** (vodja mora v timu krepiti samozavest in poudarjati uspeh, saj tako odpravlja strah pred neuspehom); najbolj pomembno pa je, da **verjame v to, kar dela** (Žezlina, 2008).

Zelo pomembno je zavedanje vodij in menedžerjev, da motivacija ne traja večno, ampak se je treba za motiviranje v podjetju truditi iz dneva v dan in skrbeti za to, da motivacija v timu ne pade, ampak se obdrži na vrhu. Da so člani tima zadovoljni s svojim delom, moramo upoštevati pet načel: **člani tima morajo biti sposobni, člani tima morajo biti primerno pripravljeni, člani tima ne smejo pretiravati z delom, člani tima morajo okusiti uspeh in člani tima morajo imeti pravi odnos** (Denny, 1997, str. 90–92).

1.6 Vrste motivov

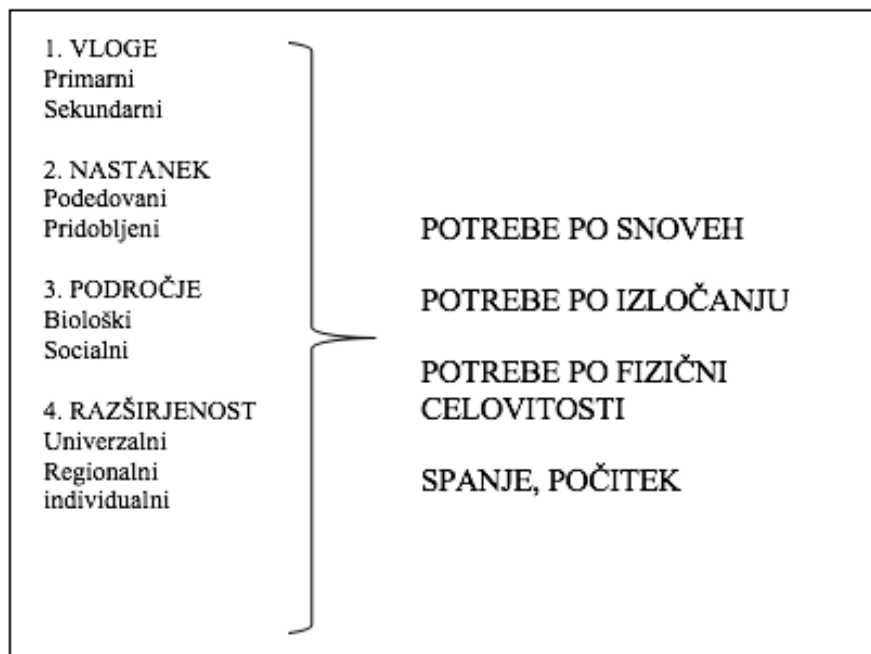
Poznamo tri različne vrste motivov, ki se ločijo glede na vpliv motiva, razširjenost in nastanek. **Primarni biološki motivi** so osnova in morajo biti zadovoljeni za človeški obstanek. Po pomembnosti sledijo **primarni socialni motivi** in nato še **sekundarni motivi**. Primarni socialni motivi morajo biti zadovoljeni za ustrezno družabno življenje posameznika. Sekundarni motivi pa se nanašajo na socialni del človekovega življenja in so individualni (Lipičnik & Možina, 1993, str. 38).

Na nastanek primarnih bioloških potreb je zavestno nemogoče vplivati. Te potrebe se morajo zadovoljevati, saj se nahajajo v vsakem človeku. Ta lastnost zadeva tudi tiste, ki so kategorijo izbrali kot izsiljevanje. Zaradi teh potreb so motivatorji zelo uspešni pri svojem delu, saj so zelo razširjene. Pri tem je zelo pomembno, da ustvarjajo pomanjkanje vseh dobrin, ki zadovoljujejo primarne biološke potrebe človeka, s tem bo postajala moč tistih, ki s temi dobrinami razpolagajo, neizmerna (Lipičnik, 1998, str. 21–29).

Glede na vlogo motiva poznamo dve vrsti, in sicer primarne in sekundarne motive. Pri primarnih motivih, kot že beseda sama pove, gre za prioritete motive, kot so biološki in socialni, kar pomeni obstoj posameznika. Sekundarni motivi pa niso nujno pomembni, ampak povzročajo zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 154).

Glede na razširjenost ločimo univerzalni motiv, ki je pojavljajoč pri vseh ljudeh, regionalni motiv, ki se pojavlja samo v določeni regiji, in individualni motiv, ki je pojavljajoč samo pri posameznikih. Spodnje slike prikazujejo lastnosti motivov (Lipičnik, 1998, str. 154).

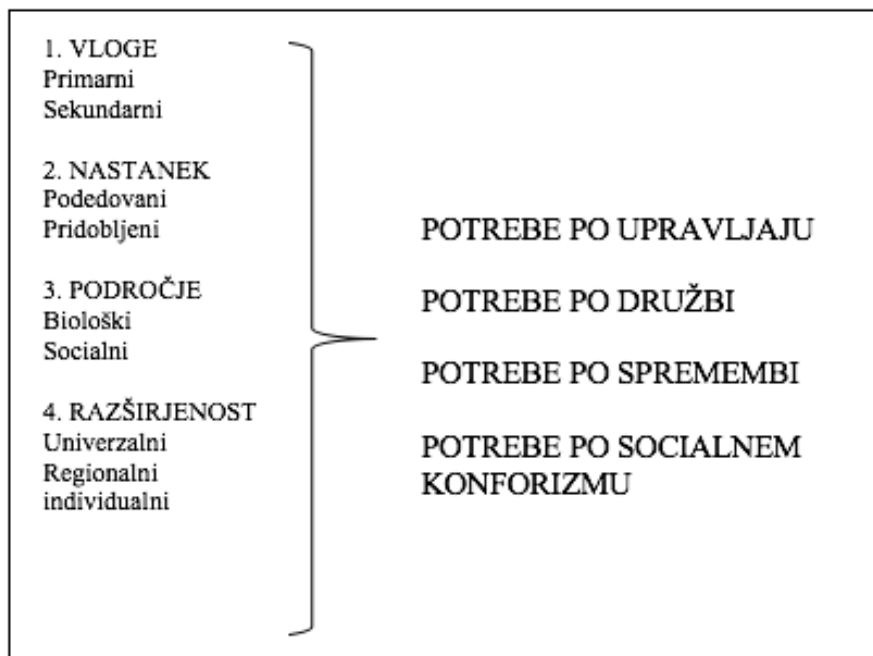
Slika 3: Lastnosti primarnih bioloških motivov



Vir: Lipičnik & Možina (1993, str. 38, sl. 2).

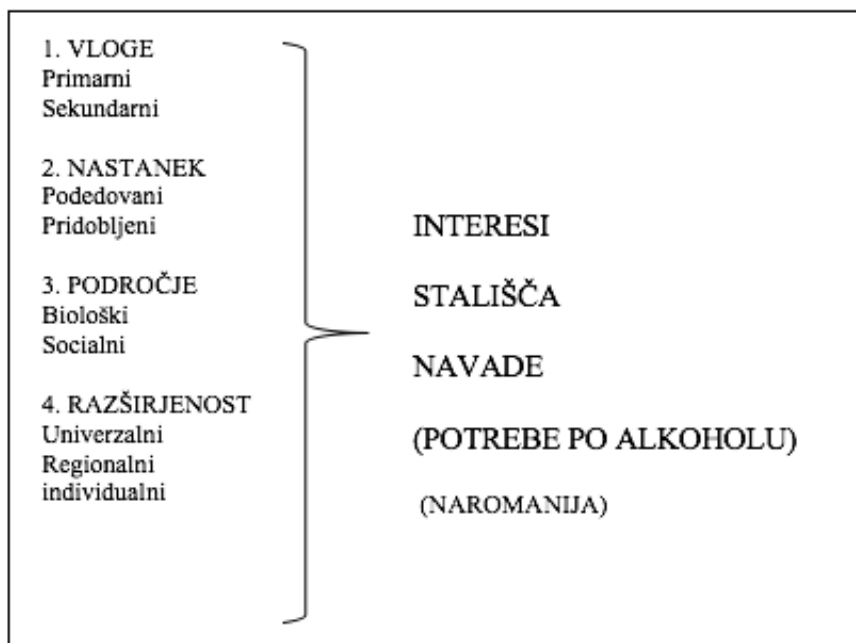
Glede na nastanek motivov ločimo podedovani motiv, ki ga podedujemo od prednikov in ga pridobimo že ob rojstvu, in pridobljeni motiv, ki ga pridobivamo skozi življenje (Lipičnik, 1998, str. 154).

Slika 4: Lastnosti primarnih socialnih motivov



Vir: Lipičnik & Možina (1993, str. 38, sl. 3).

Slika 5: Lastnosti sekundarnih motivov



Vir: Lipičnik & Možina (1993, str. 39, sl. 4).

1.7 Inovativni motivacijski programi

Določeni si inovativno delovno mesto razlagajo kot vpletenost delavca v delovne skupine, spet drugi pa v finančnem smislu kot je delitev dobička in plačilo po učinkovitosti. Ti inovativni pristopi tretjim pomagajo pri reševanju nesporazumov in izboljšujejo komunikacijo znotraj podjetja (Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996).

1.7.1 Opolnomočenje

Pri opolnomočenju gre predvsem za predajo moči nadrejnih podrejenim, v nekaterih primerih gre tudi za predajo odločevalske funkcije, to pa pripelje do povečanja motivacije, ne samo pri zaposlenih, ampak tudi v celotni organizaciji. Predaja moči zaposlene motivira do te mere, da se za določen projekt resnično potrudijo, saj ga vzamejo za svojega in ga pripeljejo do konca. Prav tako povečuje uspešnost zaposlenih in motivira za nove ideje, da postanejo bolj ustvarjalni. V določenih organizacijah se za to potezo odločijo, da pri svojih zaposlenih spodbudijo razvijanje novih zamisli, vendar vodje odločevalsko funkcijo zadržijo zase. Pojavlja se tudi popoln prenos moči, kar pomeni, da imajo zaposleni celo možnost sodelovanja pri sestavljanju strategij organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Opolnomočenje tako pomaga pri zviševanju motivacije, kar posledični pripelje do doseganja boljših rezultatov v sami organizaciji. Zaposleni tako dobijo informacijo o celotni organizaciji kot o trenutnem stanju. Če v organizaciji velja popolna opolnomočenost pomeni, da imajo zaposleni vpogled tudi v računovodske informacije. S pridobivanjem znanja se zaposleni uspešneje odločajo in podpirajo sodelavce na poti do zelenih ciljev. Opolnomočenje torej pomeni, da imajo zaposleni moč, da se odločajo samostojno. Če gre za uspešno in stabilno podjetje, sta udeležba pri dobičku in lastništvo delnic dve dodatni možnosti nagrajevanja in motiviranja tistih, ki so v podjetju uspešni (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.7.2 Drugi inovativni motivacijski programi

Tabela 2: Novi motivacijski programi učečih se organizacij

Ime programa	Namen
Delitev dobička	To je nagrada za dosežene cilje.
Plačilo glede na rezultate	Nagrada, ki jo prejmejo glede na stopnjo doseženega cilja.
Bonusi v velikih zneskih	Nagrada, kadar gre za večji uspeh.
Prilagodljiv delovni čas	To pomeni, da se urnik prilagaja, variabilen čas prihoda.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrada, ki se prejme zaradi uspešne pomoči timu.

se nadaljuje

Tabela 2: Novi motivacijski programi učečih se organizacij (nad.)

Ime programa	Namen
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Za nagrado dobijo delež delnic, kar posledično pripelje do udeleženih pri dobičku, v primeru dobrih rezultatov.
Plačilo za znanje	Plačilo je odvisno tudi od izobraženosti zaposlenega, kar povečuje zanimanje za učenje, kar organizacijo vodi do bolj učinkovite.

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 80, tab. 15).

1.8 Motivacija v podjetju Microsoft

Podjetje Microsoft je bilo ustanovljeno leta 1975. Ustanovitelja sta Bill Gates in Paula Allen. Gre za industrijo računalniške programske in strojne opreme, ki ima zaposlenih 100.932 ljudi po celem svetu. Je vodilna svetovna znamka na področju računalniške tehnologije in je trenutno uvrščena na drugo mesto na lestvici, ki prikazuje zaželenost kot delodajalec.

Microsoft se osredotoča samo in le na moralo. Vsaka skupina zaposlenih v podjetju ima moralni proračun, ki ga sme porabiti za kar koli si želi. Nekatere skupine ga porabijo za smučanje, keglanje ali kuharski tečaj, drugi si najamejo kar celo kino dvorano, v kateri se predvaja njihov najljubši film. Nekatere ekipe si naredijo majice. Starševstvo in podporo družini kaže na ta način, da svojim zaposlenim omogoča pomoč pri posvojitvi, porodniški dopust, starševski dopust.

Vsako nadstropje v vseh zgradbah ima prostor z običajnimi in ne tako zelo običajnimi pisarniškimi potrebščinami. Zaposleni samo vzamejo, kar želijo in ničesar jim ni treba podpisati. Vse druge stvari, ki jih za delo potrebujejo, naročijo kar preko elektronskega naslova.

V primeru, da želijo opremiti podobo svoje pisarne, pošljejo sporočilo, na želeno mesto postavijo listek in v roku 24 ur imajo pisarno opremljeno. Če ima računalnik tehnične težave, pokličejo tehnično pomoč, ki v roku ene ali dveh ur računalnik popravi oziroma prinese novega.

V času, ko je Microsoft vpeljeval nov produkt OS/2, je skupina, ki je produkt razvijala, naročila, da v podjetju postavijo pralni in sušilni stroj, da jim med razvojem ni bilo treba odhajati z dela in pri tem izgubljati nepotrebne časa. Sporočilo je bilo jasno. Ta ekipa ni želela napredovanja, višjih plač, večjih pisarn, ampak so želeli samo delati.

Motiviranje sebe in drugih zaposlenih je del korporacijske kulture podjetja Microsoft. Microsoft nima eksplicitne prakse, da bi od članov skupin zahteval, da se za projekt

zavzamejo ali nanj prijavijo. Vendar ni neobičajno, da delavec, ki izraža dvom o izpolnjevanju rokov, dobi postavljeno vprašanje, ali je prijavljen. Microsoft se izogiba težavam motivacijskih govorov za vodenje z "lažnim zvokom", saj vprašanje ne izhaja iz vodje, ampak prihaja od osebe, ki bi morala opraviti delo in oseba tega ni storila.

Microsoft svoje zaposlene motivira po Mayo Eltonovi motivacijski teoriji. To je razvidno iz objav Paule Leech. Njene objave dajejo poudarek na vodjih in komunikaciji med zaposlenimi, delovanju zaposlenih v skupinah, prav tako so managerji bolj vključeni v življenja zaposlenih. Tako vsi zgoraj naštetih in opisani načini motiviranja sledijo idealom Mayoove teorije (Kapur, 2014).

1.9 Motivacija v podjetju Google

Google je nedvomno ena izmed najbolj znanih tehnoloških podjetij na planetu. Z ocenjenim prihodkom v višini 66 milijard dolarjev morda ne bo premagal Apple glede prihodkov, vendar je zagotovo eden najpomembnejših in najpogostejših imen gospodinjstev. Veliko je navdušencev nad tem, kar je Google dosegel v zadnjih 18 letih in tudi nad njegovo delovno kulturo. Trenutno ima Google več kot 57.000 zaposlenih v 40 državah, zato ni presenetljivo, da mora podjetje razmisliti, kako motivirati svoje osebje.

Ko gre za ohranjanje zaposlenih srečnih in produktivnih, je podjetje Google vodilno. Blagovna znamka je znana po svojih mizah za namizni tenis in biljard, bazenih, kegljiščih, brezplačno hrano in telovadnicah. Zaposleno imajo celo osebo, ki skrbi za to, da zaposleni ostanejo srečni in ohranjajo produktivnost. Ni treba posebej poudarjati, da je želja po zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih visoko na lestvici. V podjetju so mnenja, da če so zaposleni zadovoljni, se bo produktivnost povečala in podjetje bo imelo koristi.

Googlov model motivacije in vodenja zaposlenih zavrže tradicionalno vodstveno teorijo, ki se bolj osredotoča na rezultate kot na ljudi, ki dostavljajo te rezultate. Delovna kultura podjetja je v skladu s svojo filozofijo: "Ustvariti najsrečnejše, najbolj produktivno delovno mesto na svetu."

Tako kot druga podjetja tudi Google ponuja običajne koristi, kot so brezplačne zdravstvene in zobozdravstvene ugodnosti, zavarovanje, počitniški paketi in povračilo šolnin. Vendar pa je Google bolj znan po nekaterih resnično značilnih in več kot le privlačnih ugodnostih, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim. S tem želi doseči, da bi bili njihovi zaposleni še bolj zadovoljni. Spodaj so naštetih le nekateri načini motiviranja (Martin, 2014):

1. Frizerski salon;
2. Gurmanska kuhinja, kjer hrano pripravljajo vrhunski kuharji;
3. Čiščenje oblačil in prostorov;
4. Masažni programi;
5. Imajo omogočene tudi medicinske storitve na delu;

6. Omogoča jim, da lahko 20 % tedenskih ur porabijo za posebne projekte in interese;
7. V primeru, da uslužbenec umre, njegova družina plačo prejema še naslednjih 10 let;
8. Googlovi zaposleni in njihova družina so zavarovani s potovalnim zavarovanjem in nujno pomočjo tudi na osebnih počitnicah.

Kljub temu, da imajo v samem podjetju obilo zabavnih in priročnih dejavnosti, ki jih zaposleni smejo koristiti, organizacija vendarle zagotavlja, da zaposleni delo opravijo. Rezultati kažejo, da zaposleni v Googlu ne le da delo opravijo, ampak celo presegajo pričakovanja.

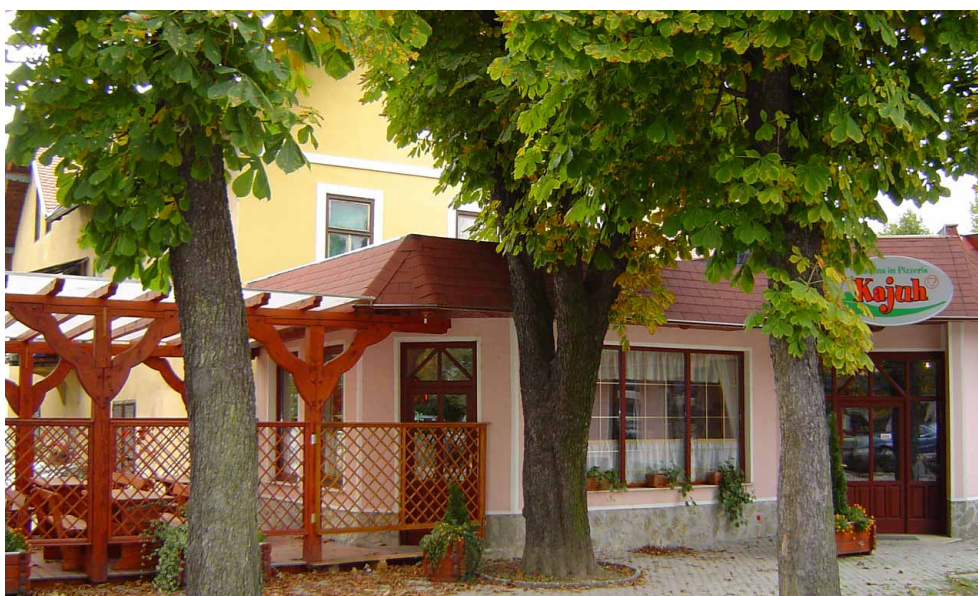
2 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

V teoretičnem delu naloge so predstavljeni različni načini vplivanja na motiviranost zaposlenih, ki so povzeti po literaturi in spletnih virih. V raziskovalnem delu pa je predstavljena motiviranost zaposlenih v gostišču in piceriji Kajuh v Šoštanju. Za ugotavljanje motiviranosti zaposlenih in uspešnega pridobivanja podatkov sem kot sredstvo pridobivanja informacij izbrala intervju s picopekom in natakarico v gostišču, saj sta tam zaposlena že od same ustanovitve, in lastnikom, ki mi je predstavil tudi njegov vidik delovanja in motiviranja v podjetju. Na podlagi pridobljenih rezultatov so v zaključku drugega dela podana konkretna priporočila za še uspešnejše motiviranje zaposlenih v prihodnje.

2.1 Predstavitev gostišča in picerije Kajuh

Gostišče in picerija Kajuh je bilo ustanovljeno 1994, ko je lastnik najel prostore v središču mesta Šoštanj, in leži na ugodni lokaciji nasproti avtobusne postaje in kulturnega doma. Lastnik gostišča je imel prostore najete vse do leta 2009, kasneje pa se je ponudila priložnost za odkup. Vse do leta 2002 se je podjetje ukvarjala samo s prodajo malic in pijač, šele nato je razširilo svojo dejavnost s prodajo pic. Gostišče je sestavljeno iz zunanega dela, ki sprejme 60 gostov in notranjosti gostišča, kjer je prostora za 135 gostov. Lastnika motivirata profit in plača, torej dela za zadovoljstvo samega sebe in večje plače. Prav tako ga motivira plačilo vseh svojih obveznosti ob pravem času. Spodaj prikazana slika prikazuje zunanjo podobo gostišča.

Slika 6: Zunanja podoba gostišča in picerije Kajuh



Vir: Zunanost gostišča in picerije Kajuh (2018).

Lastnik podjetja meni, da je motiviranost zaposlenih temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije. Učenje in rast zaposlenih sta ključ do pozitivnih izidov poslovanja, kot so produktivnost zaposlenih, zadovoljstvo, vzdušje celotnega tim, zvestoba in zmožnosti zaposlenih. V podjetju je trenutno zaposlenih osem oseb. Lastnik podjetja ima vlogo vodje nabave, obenem pa prevzema tudi druge naloge in obveznosti v podjetju za nemoteno delovanje. Vse ostale zaposlene osebe so neposredno podrejene lastniku. V kuhinji sta zaposleni dve kuharici, ki skrbita za naročilo surovin in sestavo tedenskega menija. Kuharici se pri delu izmenjujeta, in sicer do 12.00 ure delo opravljata obe, potem pa se do 14.00 ure vsak teden izmenjujeta. Kuhinja je odprta samo od ponedeljka do sobote, ob nedeljah pa je možno naročiti samo pice in testenine ter lazanje iz krušne peči. Za nemoteno strežbo skrbijo tri natakarice, dve sta zaposleni za poln delovni čas, ena pa za 4 ure. V sami piceriji sta zaposlena dva picopeka. Kot sem že omenila, je picerija odprta vse dni v tednu, picopeka pa imata možnost, da se sama dogovarjata, kako bosta delala. Vsak izmed njiju ima dva prosta vikenda v mesecu. Lastnik napak svojih zaposlenih nikoli ne kaznuje finančno, vendar se o tem pogovori z njimi. Vedno je pripravljen pomagati in skuša biti zgled svojim zaposlenim, tudi če potrebujejo pomoč v zasebnem življenju, skuša biti razumevajoč in jim pomagati po svojih najboljših močeh.

Slika 7: Notranjost picerije



Vir: Notranjost gostišča in picerije Kajuh (2018).

2.1.1 Dejavnosti gostišča in picerije Kajuh

Tabela 3: Dejavnosti gostišča in picerije Kajuh

Ponudba gostišča in picerije Kajuh
• Ponudba malic
• Ponudba pic
• Ponudba alkoholnih in brezalkoholnih pijač

Vir: Lastno delo.

Gostišče tako ponuja od ponedeljka do sobote sveže kuhane malice. Vse dni v tednu so na voljo pice iz krušne peči, testenine in lasanje, ki so prav tako pripravljene v krušni peči, in brezalkoholne ter alkoholne pijače, topli napitki, kot so kava, čaj, v zimskem času tudi vroča čokolada. Gostišče je vsa leta do sedaj, torej 24 let, poslovalo z dobičkom, nikoli z izgubo. Tako se je podjetje skozi vsa ta leta razvijalo tako v ponudbi kot podobi, ko so v svojo ponudbo želeli dodati pice, se je dogradila še picerija. Po letu 2011, ko je lastnik odkupil prostor, se je dodatno uredila še picerija, posebna soba, razširila se je kuhinja, saj je bilo v viziji podjetnika tudi dodatna ponudba jedi po naročilu, za kar je bilo treba razširiti kuhinjsko površino. Vse te našteje stvari so pokazatelj, da si lastnik želi motivirati svoje zaposlene, vlaga v njihovo delovno okolje in jih želi motivirati tudi na način, da se na delovnem mestu počutijo udobno. Spodaj prikazana slika prikazuje obnovo kuhinje v notranjosti.

Slika 8: Obnova kuhinje

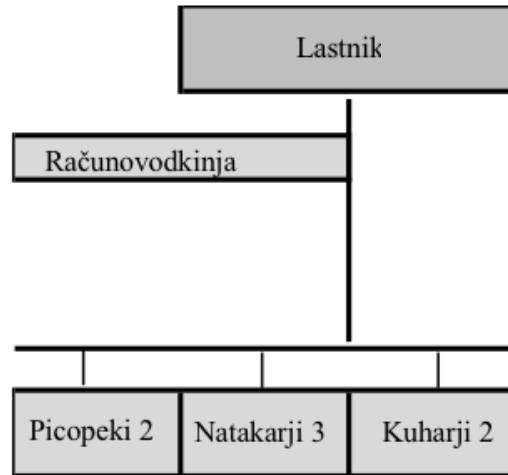


Vir: Lastno delo.

2.1.2 Organizacijska shema gostišča in picerije Kajuh

Kot sama spodnja shema prikazuje, je v podjetju zaposlenih skupaj z lastnikom 8 oseb, vsaka pa ima točno določeno delo v podjetju. Lastnik skrbi za nabavo in zaloge surovin za kuhinjo in picerijo ter vse ostale dodatne stvari, ki jih je treba postoriti. Natararice poleg primarnega dela skrbijo tudi za zalogo pijače, kave, ki jih naročujejo iz lokalne osmice, vendar je vsako naročilo treba dati tudi v pregled lastniku. Prav tako je njihova naloga, da skrbijo za zalogo čistih namiznih prtov, ki jih lastnik odnaša v lokalno pralnico, in tudi za papirnate prtičke. Naloga kuharic je, da sestavita tedenski meni, naročita vso zalogo surovin, ki jih potrebujeta za pripravljane hrane, prav tako skrbita za zalogo kuhinjskih krp in popišeta število izdanih malic. Picopeka skrbita za to, da pravočasno izdelata zadostno količino testa, naročita vse surovine za tekoči teden, ki morajo biti sveže, poleg pic skrbita tudi za pripravo lazanj in testenin, ki jih pripravita v kuhinji, vse skupaj pa dokončata v krušni peči. Dodatno ob koncu vsakega dneva naredita še popis surovin, ki jih porabita tekoči dan. Torej ima v gostišču vsak svojo nalogo, ki se jo mora držati, da stvari potekajo brez težav. Čeprav se dela med seboj ne prepletajo, pa imajo zaposleni dober odnos med seboj, kar se kaže predvsem v tem, da so vsi zaposleni v podjetju tam že dlje kot 10 let.

Slika 9: Organizacijska shema



Vir: Lastno delo.

2.1.3 Metodologija

Drugi del zaključne strokovne naloge temelji na raziskavi kvalitativnega tipa, narejen s pomočjo dveh intervjujev. Zastavljenih je bilo 7 vprašanj, vprašanja so bila ista tako za zaposleno v strežbi kot za zaposlenega v piceriji. Intervjuja sta potekala 17. 4. 2018. Zastavljena vprašanja za zaposleno v strežbi se nahajajo v Prilogi 1, za zaposlenega v piceriji pa v Prilogi 2. Za metodo kvalitativne raziskave se je smiselno odločiti, saj ima pred kvantitativno to prednost, da so informacije podrobne in opisne, vzorec pa je majhen in nenaključen.

2.2 Analiza intervjuja

Kadar želimo ugotoviti, zakaj se določena stanja pojavljajo, uporabimo kvalitativno metodo. Tako so vprašanja pri obeh anketiranih odprtega tipa, saj dobimo tako vsestranske celovite rezultate. V obeh intervjujih je namen ugotovljati motiviranost zaposlenih tako v strežbi kot piceriji ter njihova mnenja, ki bi posledično povečala motiviranost v timu. Odgovori vprašanj bodo povzeti v tabelah.

2.2.1 Intervju z zaposleno v strežbi

V Tabeli 4 je povzetek intervjuja z natararico, ki je v strežbi zaposlena že od samega začetka odprtja gostilne, in ima, kadar je lastnik odsoten, pregled nad vsem v povezavi s strežbo, saj ji lastnik najbolj zaupa.

Tabela 4: Povzetek intervjuja z zaposleno v strežbi

Vprašanje*	Povzetek odgovora
1. Zakaj opravljate vaše delo?	<ul style="list-style-type: none"> Zaradi zaslužka; Varnosti, ki jo imam na delovnem mestu; Dopusta, ki mi ga nudi nadrejeni.
2. Ali menite, da ste za svoje delo motivirani in kako to opazate?	<ul style="list-style-type: none"> Vsekakor, ker mi v vseh teh letih niti enkrat ni bilo težko priti v službo.
3. Katere oblike motiviranja zaznavate pri nadrejenem?	<ul style="list-style-type: none"> Prinese nam slaščice; Vsako leto nas obdaruje tudi Miklavž; Vsakemu vošči za rojstni dan.
4. Kateri dejavnik vas na delovnem mestu najbolj motivira?	<ul style="list-style-type: none"> Vsekakor me najbolj motivira plačilo.
5. Katere vrste motivacije si še želite?	<ul style="list-style-type: none"> Da bi imeli višjo stimulacijo.
6. Ali menite, da je motivacija znotraj tima dobra in na kateri način jo opazate?	<ul style="list-style-type: none"> Motivacija v timu je dobra in se kaže na različne načine; Zaposleni smo med seboj prijatelji; Družimo se tudi izven službe.
7. Kako bi še dodatno motivirali svoje sodelavce, če bi imeli to možnost?	<ul style="list-style-type: none"> Morda s kakšnim »team buildingom«; Z izletom.

Opomba: * vprašanja so predstavljena v Prilogi 1

Vir: Lastno delo.

2.2.2 Intervju z zaposlenim v piceriji

V Tabeli 5 je povzetek intervjuja z picopekom, ki je v piceriji zaposlen že od začetka odprtja picerije, pred tem pa je delal v kuhinji, poleg peke pic skrbi še za popis materiala in skrbi za stanje zalog v piceriji.

Tabela 5: Povzetek intervjuja z zaposlenim v piceriji

Vprašanje*	Povzetek odgovora
1. Zakaj opravljate vaše delo?	<ul style="list-style-type: none"> Zaradi zaslužka; Dinamičnosti dela (poleg peke pic še priprava hamburgerjev in lazanje); Dobrih odnosov s sodelavci.
2. Ali menite, da ste za svoje delo motivirani in kako to opazate?	<ul style="list-style-type: none"> Za svoje delo sem zelo motiviran, to sem sam sebi dokazal tudi letos, ko sem ostal sam v piceriji in sem mesec dni delal brez prestanka.

se nadaljuje

Tabela 5: Povzetek intervjuja z zaposlenim v piceriji (nad.)

Vprašanje*	Povzetek odgovora
3. Katere oblike motiviranja zaznavate pri nadrejenem?	<ul style="list-style-type: none"> • Pohvala; • Možnost pogovora; • Zaslužek tudi glede na prodano količino, torej osnovno plačilo + stimulacija na mesec; • Nagrade.
4. Kateri dejavnik vas na delovnem mestu najbolj motivira?	<ul style="list-style-type: none"> • Plačilo in dobri odnosi.
5. Katere vrste motivacije si še želite?	<ul style="list-style-type: none"> • Morda možnost za izobraževanje.
6. Ali menite, da je motivacija znotraj tima dobra in na kateri način jo opazate?	<ul style="list-style-type: none"> • Pomembno pri timskem delu je tudi to, da se smemo sami dogovarjati glede dopustov in delovnega urnika. Še nikoli v teh letih ni prišlo do kakšnih težav.
7. Kako bi še dodatno motivirali svoje sodelavce, če bi imeli to možnost?	<ul style="list-style-type: none"> • Malo več aktivnosti tudi po službi.

Opomba: * Vprašanja so predstavljena v Prilogi 2

Vir: Lastno delo.

2.3 Priporočila

Uspešnost motiviranja zaposlenih se kaže predvsem v dobrem odnosu znotraj tima in tudi z lastnikom. Zaposlenim veliko pomeni pohvala in pozornosti, kot so darilo ob praznikih, sadje in slaščice, ki jih lastnik prinese zanje, tako bi bilo smiselno te stvari ohranjati še v bodoče. Sicer pa je poleg spodaj omenjenih priporočil za motivacijo zaposlenih ozračje znotraj organizacije veselo in pozitivno ter dobro motivirano.

Tabela 6: Priporočila za še večje motiviranje zaposlenih

Priporočila
1) Dodatni izleti in »team buildingi« za še večjo povezanost ekipe.
2) Dodatna možnost izobraževanje tako v piceriji kot v strežbi in tudi kuhinji, sploh v primeru, da bo po povečanju kuhinje prišlo do nove ponudbe jedi.
3) Višja stimulacija, saj ta v tem primeru najbolj motivira zaposlene.

Vir: Lastno delo.

SKLEP

Motivacija zaposlenih znotraj podjetja je ključna, saj so le tako zaposleni bolj produktivni in uspešni na svojem delovnem mestu. Zato je za lastnika oziroma managerja še kako pomembno, da pozna svoje zaposlene in jih motivira na smiselne načine. Vodje določeno osebo spodbudijo na delovnem mestu z materialnimi motivacijskimi dejavniki, spet druge z nematerialni, vse pogosteje pa zaposlene v podjetjih motivirajo na način, da jim povečajo odgovornost in jih opolnomočijo. Vsekakor pa je treba upoštevati tudi zakonitosti motivacije, ki so nekakšni napotki, kako motivirati zaposlene in kako pomembno je, da so vodje pri motiviranju ostalih motivirani najprej sami. Trenutno se trg dela po kriznem obdobju odpira in podjetja iščejo nove kadre, zato je še kako pomembno, da vodje svoje zaposlene motivirajo do te točke, da jih obdržijo in ustvarjajo okolje, ki je za njih prijazno in prijetno ne samo znotraj podjetja, ampak tudi zunaj. Dva dobra primera, kako na drugačen, inovativen način motivirati zaposlene, sta predstavljena tudi v prvem delu zaključne strokovne naloge. Gre za podjetji Google in Microsoft, ki sta znani kot najboljši podjetji na svetu za zaposlene. Zaposleni so v podjetju največja konkurenčna prednost, zato jih je treba ceniti in motivirati tako v odnosih do lastnika kot tudi znotraj tima.

V prvem delu zaključne strokovne naloge sem predstavila pomembna poglavja motiviranosti v teoriji, kot so definicija in pomen motivacije, motivacijski dejavniki, ki se delijo na materialne in nematerialne, teorije motivacije, zakonitosti motivacije, kako poteka motivacija v timu, ki je specifična, vrste motivov ter inovativne motivacijske programe.

S pomočjo predelane literature sem ugotovila, kako zelo pomembno je motivirati zaposlene in skrbeti za to, da motiviranost znotraj podjetja ne upada, ampak je motiviranost treba vzdrževati na dnevni ravni in motive prilagoditi vsakemu zaposlenemu posebej.

V drugem delu zaključne naloge, torej v drugem poglavju, sem najprej opisala obravnavano podjetje, predstavila organigram podjetja, ga najprej analizirala in pri opisu uporabila tudi informacije, ki mi jih je podal lastnik podjetja. V nadaljevanju sem predstavila odgovore na podlagi anketnih vprašanj, ki sem jih zastavila dvema zaposlenima znotraj podjetja v povezavi z motiviranostjo v službi.

Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da so zaposleni motivirani na več načinov tako materialno kot tudi nematerialno. Zanimivo je dejstvo, da imajo možnost se sami dogovarjati za urnik oziroma, kako bo potekal njihov delovnik, kar kaže na to, da je odnos znotraj tima pozitiven. Prav tako menim, da je velik motivator tudi stimulacija pri plačilu, ki spodbuja zaposlene, da se trudijo pri svojem delu, in zagotavlja lastniku, da bodo zaposleni svoje delo dobro opravljali ter se bodo tako stranke vračale. Vsekakor pa je najpomembnejše, da se motivacija znotraj podjetja ohranja ne samo med lastnikom in zaposlenimi, ampak tudi znotraj tima.

LITERATURA IN VIRI

1. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
3. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
4. Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business review.
5. Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial relations: A journal of economy and society*, 35(3), 299–333.
6. Kapur, K. (2014, 3. maj). *How does Microsoft motivate its employees?* Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://prezi.com/t-xyxbh1wpzd/how-does-microsoft-motivate-its-employees/?webgl=0>
7. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Martin, L. (2014, 25. september). *The Google Way of Motivating Employees*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
12. Možina, S. (2002). *Odnosi, nasprotja v organizaciji*. Radovljica: Didakta.
13. *Gostišče in picerija Kajuh*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://bit.ly/2LngHFy>
14. Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. R. (2004). The future of work motivation theory. *The academy of management review*, 29(3), 379–387.
15. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji, *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 3(5), 3–8.
17. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
19. *Zunanost gostišča in picerije Kajuh*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://bit.ly/2LeINT5>
20. Žezlina, J. (2008). *Trenirajte zaposlene in postali boste boljši vodja*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz http://socius.si/media/uploads/file/article_447.pdf

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z zaposleno v strežbi.

1. Zakaj opravljate vaše delo?
2. Ali menite, da ste za svoje delo motivirani in kako to opažate?
3. Katere oblike motiviranja zaznavate pri nadrejenem?
4. Kateri dejavnik vas na delovnem mestu najbolj motivira?
5. Katere vrste motivacije si še želite?
6. Ali menite, da je motivacija znotraj tima dobra in na kateri način jo opažate?
7. Kako bi še dodatno motivirali svoje sodelavce, če bi imeli to možnost?

Priloga 2: Intervju z zaposlenim v piceriji.

1. Zakaj opravljate vaše delo?
2. Ali menite, da ste za svoje delo motivirani in kako to opazate?
3. Katere oblike motiviranja zaznavate pri nadrejenem?
4. Kateri dejavnik vas na delovnem mestu najbolj motivira?
5. Katere vrste motivacije si še želite?
6. Ali menite, da je motivacija znotraj tima dobra in na kateri način jo opazate?
7. Kako bi še dodatno motivirali svoje sodelavce, če bi imeli to možnost?