

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU NA
PRIMERU PODJETJA PLAMA-PUR D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2019

BLAŽ ŠUŠTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Blaž Šuštar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motivacija zaposlenih na delovnem mestu na primeru podjetja Plama–pur d.o.o. v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna z njegovo elektronsko obliko;
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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programske opreme 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 prek 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Opredelitev pojma.....	2
1.2 Motiv.....	2
1.3 Vrste motivov.....	2
1.4 Potrebe	3
1.5 Motivacijski dejavniki	3
1.5.1 Posameznikove razlike	5
1.5.2 Značilnosti dela	5
1.5.3 Organizacijska praksa.....	5
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	5
2.1 Maslowa motivacijska teorija	5
2.2 Vroomova teorija pričakovanj.....	7
2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	8
2.4 McClellandova motivacijska teorija.....	8
2.5 Adamsova teorija enakosti	9
2.6 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	9
2.7 Teorija X in teorija Y.....	9
3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU PLAMA-PUR, D. O. O. – EMPIRIČNA PREVERBA.....	10
3.1 Predstavitev podjetja Plama-pur, d. o. o.....	10
3.1.1 Poslanstvo in vizija.....	11
3.2 Metodologija raziskave.....	11
3.2.1 Analiza rezultatov raziskave.....	11
3.2.2 Ugotovitve in predlogi.....	18
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20
PRILOGA	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo	4
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb.....	6
Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj.....	7
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija	8
Slika 5: Skinnerjeva teorija okrepitve	9
Slika 6: Podjetje Plama-pur, d. o. o.	10
Slika 7: Prikaz zaposlenih glede na starost v %	12
Slika 8: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v %	12
Slika 9: Prikaz zaposlenih glede na čas zaposlitve v podjetju v %	13
Slika 10: Prikaz zaposlenih glede na področje dela v %	13
Slika 11: Prikaz zahtevnosti dela zaposlenih.....	14
Slika 12: Prikaz mnenja zaposlenih o prisotnosti motivacije na delovnem mestu v %	14
Slika 13: Prikaz pomembnosti dejavnikov motivacije za zaposlene.....	17

KAZALO PRILOG

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

UVOD

Za motivacijo lahko rečemo, da predstavlja bistven dejavnik za uspešno delovanje vsakega podjetja oziroma organizacije. Uporabljamo jo v vseh organizacijah, pri vsakem zaposlenem, od vodstva do navadnega delavca. Pomaga nam pri uspešnosti in učinkovitosti pri delu. Za različne ljudi je značilno, da jih motivirajo različne stvari. Ravno tako imamo ljudje različne potrebe in želje. Na splošno lahko rečemo, da je najpomembnejši motivator plača in da velika večina zaposlenih v organizacijah hodi v službo samo zaradi plače. Vseeno velja omeniti, da ljudem veliko pomenijo tudi dobri odnosi s sodelavci, razna napredovanja, delavni pogoji ter delavno okolje. Bistvo vsega je, da bodo motivirani zaposleni znotraj organizacije delovali bolj zavzeto, lojalno, uspešno in učinkovito ter v skladu doseganja ciljev podjetja.

V svoji zaključni nalogi opredeljujem pomembnost motivacije v proizvodnem podjetju Plama-pur, d. o. o. Teoretični del preučujem s pomočjo tako domače kot tuje literature, kjer predstavljam definicijo in pomen motivacije, motive, motivacijske dejavnike ter različne motivacijske teorije. To izhodišče mi bo pripomoglo pri drugem delu naloge, kjer se osredotočam na analizo stanja motivacije zaposlenih na primeru proizvodnega podjetja. V tem delu naloge preučujem dosedanje motivacije zaposlenih ter skušam ugotoviti, kaj zaposlene motivira. Z analizo ankete na pripravljam podlagi trenutnega stanja predloge za izboljšavo motivacije v podjetju. Navedeni predlogi bodo v pomoč podjetju glede zvišanja stopnje motivacije zaposlenih. Sama problematika motivacije je še vedno aktualna, saj se v današnjem času veliko podjetij ne posveti oziroma se premalo posveti motivaciji zaposlenih. To lahko pripelje do nezadovoljstva zaposlenih in odhoda iz podjetja oziroma iskanja nove zaposlitve pri drugem delodajalcu. Če želi podjetje imeti lojalne zaposlene, mora skrbeti za motivacijo teh.

V empiričnem delu predstavljam analizo motivacije na primeru podjetja Plama-pur, d. o. o. Podatke sem pridobil preko anketnih vprašalnikov. Vprašalnike sem razdelil med različne nivoje hierarhije podjetja, razdeljeni so bili naključno med osemdeset zaposlenih v celotnem podjetju. V nalogi poskušam ugotoviti, kako pomembna je motivacija za zaposlene, ter jo na podlagi analize ankete poskušam izboljšati.

Naloga je strukturno razdeljena na dve poglavji. V prvem poglavju opredeljujem samo motivacijo, različne motivacijske teorije ter motivacijske dejavnike, ki se nanašajo na organizacijo. V drugem delu predstavljam raziskavo o motiviranosti zaposlenih v podjetju Plama-pur, d. o. o., ki je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev pojma

V strokovnih literaturah lahko najdemo nemalo definicij motivacije. Levine in Crom (1995, str. 46) opredeljujeta motivacijo kot najpomembnejši psihološki proces. Ta regulira aktivnosti človeka, ki je osredotočen k določenemu cilju oziroma zadovoljevanju določenih potreb.

Uhan (2000, str. 11, 16) motivacijo opiše kot duševni proces, ki se dogaja znotraj človeka. Sam izraz izvira iz latinščine, v osnovi pa pomeni gibati se. Je prebujanje motivov človeka, ki izvirajo iz njegove notranjosti, navadno na osnovi določenih potreb. Potrebe vodijo delovanje človeka v smeri zastavljenega cilja, hkrati pa pripravijo posameznika, da vложи ves napor v zadovoljevanje teh potreb. Pri sami motivaciji ljudje premalo gledajo na stvari, kot so ustvarjalno in učinkovito delo, ter se preveč osredotočajo na sam denar kot motivator. Posameznikov cilj mora stremeti v to smer, da svoje delo opravlja z zadovoljstvom, pozitivno energijo ter smislom.

Musek in Pečjak (2001, str. 86) opredeljujeta motivacijo kot vse, kar živa bitja spodbuja in usmerja. Sama motivacija je najgloblje razvita pri človeku, ki se lahko zavestno obnaša in vodi v smeri cilja. Na odločitve posameznika v tistem trenutku vpliva veliko dejavnikov, ki učinkujejo na njegovo odločitev. Motivi posameznika so pogojeni z obnašanjem, ki pripomorejo k uresničitvi potreb in ciljev.

Motivacija izhaja iz človekovih notranjih potreb in vrednot. Pravi vodja pripomore posameznikom k spremembi potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu. Vsi skupaj prispevajo k doseganju ciljev. Če nismo motivirani, ne moremo učinkovito opraviti aktivnosti in s tem ne moremo zadovoljiti svojih potreb. Ravno zato je motivacija tako pomembna, saj posamezniki dobijo občutek, da jim je delo izziv in da se od njih zahteva najboljše, kar se lahko, glede na njihove zmožnosti (Adair, 1998, str. 140–145).

1.2 Motiv

Motiv je tisti, ki posameznika podpre k določenemu dejanju oziroma mu pokaže smer, v kateri naj bi deloval. Lahko rečemo, da so motivi želje, potrebe in impulzi, ki jih občuti vsak posameznik. Ti tako vplivajo na njegovo obnašanje in določanje ciljev. Torej so nekaj, kar človek hoče in v skladu s tem tudi deluje (Uhan, 2000, str. 11).

1.3 Vrste motivov

Motive lahko razvrščamo na več načinov. Glede na vlogo poznamo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so opredeljeni kot silnice, ki spodbujajo aktivnost

človeka k ciljem, da mu omogočajo preživetje. Sem spada potreba po hrani, pijači, spanju, spolnosti. Ker so značilni za vse ljudi, jim rečemo univerzalni motivi. Sekundarni motivi človeku dajejo občutek zadovoljstva, ne ogrožajo pa življenja človeka, če niso zadovoljeni (Možina in drugi, 1994, str. 491).

Glede na nastanek poznamo podedovane motive in pridobljene motive. Podedovani so vsi tisti motivi, ki jih posameznik prinese ob rojstvu na svet, pridobljene pa človek pridobi skozi življenje. Z vidika razširjenosti motive delimo na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi so značilni za nas vse, regionalni so značilni samo za določeno skupino ljudi, individualni motivi pa so unikatni in se ločijo od posameznika do posameznika (Lipičnik & Možina, 1993, str. 37).

1.4 Potrebe

Potreba je stanje pomanjkanja določene stvari v našem telesu. Določeni motivi za dejanja, ki jih storimo, izvirajo iz naših potreb, ki želijo biti zadovoljene. Različni ljudje imamo različne motive, ki jih povežemo s ciljem na osnovi določene potrebe. Najpogostejša delitev potreb je na fiziološke, psihološke, primarne ter sekundarne. Fiziološke potrebe so vsem prirojene, zato se od posameznika do posameznika ne razlikujejo. Zavestno ne moremo vplivati na njihov nastanek. Pojavijo se nagonsko. Sem spadajo potrebe po vodi, hrani, kisiku in so ključne za ohranitev človekovega življenja. Med fiziološke potrebe spada tudi potreba po spolnosti, ki predstavlja bistven pomen za ohranitev vrste. Psihološke potrebe nastanejo na osnovi duševnega ravnovesja človeka, ki jih lahko povežemo z družbenim življenjem posameznika. Tukaj mislimo predvsem na druženje, osebno rast in razvoj ter samouresničevanje. Psiholoških potreb se posameznik zaveda, ko je srečen, uspešen ali sprejet s strani ostalih, opazi pa jih tudi v primeru pomanjkanja. Občuti jih kot negotovost, nesrečo ali strah. Potrebe same po sebi v človeku povzročajo določeno napetost, zato je nujno zadovoljevanje omenjenih potreb, saj v nasprotnem primeru pride do usodnih napak oziroma motenj pri samem življenju posameznika v družbi (Kompore, Stražišar, Dogša, Vec & Curk, 2007, str. 106).

1.5 Motivacijski dejavniki

Med osnovne materialne dejavnike motivacije spadajo denar oziroma plača, priznanje in zadovoljstvo zaposlenih. Da je posameznik lahko učinkovit, mora nujno biti tudi motiviran. Vprašanje pa se pojavi, če je delu predan oziroma če se trudi, da doseže zastavljene cilje ne glede na to, ali so cilji preprosti ali zahtevni (Denny, 1997, str. 128).

Najpomembnejši motivacijski dejavnik predstavlja osebni dohodek. Motivacijo predstavlja v taki obliki, da z večjo količino zaslužka posamezniku zvišuje kupno moč in tako vpliva na življenjski standard. Bolj izrazit vpliv višine plače se pozna pri ljudeh, ki zaslužijo manj in imajo posledično nižjo kupno moč ter nižji življenjski standard. Sama struktura plače

zajema poleg osnovne plače še plačo za posebne zmožnosti, plačo, ki je odvisna od življenjskih stroškov, nagrade za zvestobo, nagrade za požrtvovalnost in plačilo za nedelo. Važno je, da organizacije svoje zaposlene motivirajo s plačo in ne s tem, da delajo zaposleni za njo (Možina in drugi, 1994, str. 512–513).

Poznamo veliko število dejavnikov motivacije, osredotočili pa se bomo na tri bistvene dejavnike. Ti so individualne razlike, značilnosti dela ter organizacijska praksa kot lahko vidimo na sliki 1 (Lipičnik, 1996, str. 160).

Slika 1: Prikaz treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, str. 162).

Vidimo lahko predstavo treh dejavnikov, ki skupno vplivajo na motivacijo posameznega zaposlenega. Glavno interakcijo sestavljajo:

- posameznikove odlike, ki ga privedejo na določeno delovno mesto,
- aktivnost posameznika, ki je odvisna od samega delovanja posameznika v določeni delovni situaciji,
- sistem organizacije, ki spremlja učinke delavca na delovnem mestu.

V institucijah ravno menedžerji vplivajo na motivacijo zaposlenih. Tukaj morajo upoštevati vse tri zgoraj omenjene dejavnike. Zavedati se morajo, da je bistven ravno pravi način, s katerim skušajo implementirati pravila oziroma uporabiti nagrade. Ta lahko vpliva kot motivator, v primeru napačnega načina pa tudi kot demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

1.5.1 Posameznikove razlike

Za vsakega človeka lahko rečemo, da je unikat in da ima svoje edinstvene značilnosti, vrednote, potrebe, interese ter stališča. Ravno zato se velikokrat vprašamo, kaj točno ljudi motivira, glede na to, da se posamezniki med sabo tako razlikujemo. Na splošno lahko rečemo, da je denar najbolj pomemben motivator ljudi. Drugim je spet bolj pomembna varnost zaposlitve in s tem tudi manjša plača. Takšni posamezniki se navadno poskušajo izogniti ravno tveganju nezaposlenosti. Nekateri se potiskajo na rob svojih zmogljivosti. Z vidika organizacije pa je pomembno tudi to, da posamezniku omogočimo napredovanje. Hkrati velja, da vsak vodja v organizaciji pri zaposlenem prepozna njegove osebne značilnosti ter vodi in motivira zaposlene v skladu z njimi (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.5.2 Značilnosti dela

Za opravljanje različnih vrst dela moramo imeti različne sposobnosti. Poznamo fizične sposobnosti, kamor spadajo moč, hitrost in odzivnost, ter duševne sposobnosti, kamor uvrščamo inteligenco. Lastnosti dela lahko definiramo po določeni dimenziji, ki delo določi, omeji ali izziva. Ravno te značilnosti opredeljujejo zahteve glede pomembnih lastnosti dela, avtonomije dela, vrste povratnih informacij, pa tudi točna opredelitev, ki določi, kateri zaposleni lahko opravi delo od začetka do konca. Nekatere značilnosti dela lahko cenimo bolj, spet druge manj (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.5.3 Organizacijska praksa

Organizacijska praksa je sestavljena iz splošne politike, pravil, menedžerske prakse in sistema politike nagrajevanja podjetja. Med politiko uvrščamo razna zavarovanja, plačila počitnic, skrb za otroke in ostarele ter podobno. Pod sistem nagrajevanja spadajo predvsem bonusi in bonitete, ki motivirajo zaposlene. Ti pripeljejo novo delovno silo v podjetje ter obdržijo obstoječe zaposlene v podjetju. Za vse nagrade je seveda značilno, da temeljijo na uspešnosti.

Vodstvo v organizaciji mora prepoznati pomembnost vseh zgoraj navedenih dejavnikov. V skladu z njimi mora uspešno motivirati zaposlene, saj v primeru neupoštevanja posameznega dejavnika lahko povzroči demotivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 163).

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

2.1 Maslowa motivacijska teorija

Ena izmed najbolj poznanih motivacijskih teorij je Maslowa motivacijska teorija. Ta je v osnovi zgrajena po določenem zaporedju človekovih potreb in nam pojasni usmerjenost

človeka k bolj privlačnim ciljem. Vsak človek najprej zadovolji primarne fiziološke potrebe (hrana, voda), ki mu omogočajo preživetje. V samem podjetju bi te lahko enačili s potrebo po zraku, toploti ali plačilu, ki zaposlenim omogoča preživetje.

Vse ostale potrebe sledijo po določeni hierarhiji. Naslednja stopnja je potreba po varnosti, kamor spada okolje, ki je za posameznika varno in mu ne predstavlja nobenih groženj v fizični ali čustveni obliki. Z vidika podjetja zaposleni te potrebe vidijo v varnem delu in v zajamčenem delovnem mestu.

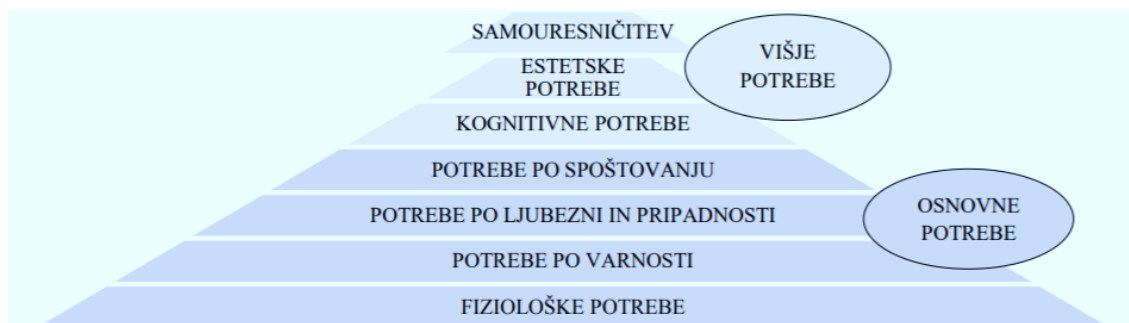
Sledijo potrebe po ljubezni oziroma pripadnosti. Sem uvrščamo vse odnose, ki jih imamo v družbi in med prijatelji ter pripadnost do skupnosti. Zaposleni v podjetju pa te potrebe zadovoljujejo s čim boljšimi odnosi med sodelavci, vodstvom in drugimi zaposlenimi znotraj podjetja.

Potrebe po samospoštovanju so naslednja stopnja hierarhije, ki še vedno spadajo med osnovne potrebe. Ljudje jih zadovoljujejo tako, da želijo biti spoštovani in cenjeni v očeh drugih ter imeti pozornost najbližjih. Na ravni podjetja jih zadovoljujejo z željo po večji odgovornosti in priznanju za dobro delo ter s pridobivanjem boljšega statusa.

Na samem vrhu hierarhije, torej kot zadnjo potrebo človek zadovolji samouresničitev. Posameznik razvija svoj potencial in osebnost. V podjetju pa zaposleni te potrebe zadovoljujejo z raznimi usposabljanji, napredovanjem in ustvarjalnostjo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 233).

Maslowa teorija, ki jo lahko vidimo na sliki 2, je v organizacijah uporabna predvsem za menedžerje. Ti lahko v obliki navadnega vprašalnika od zaposlenih izvedo, kaj jih motivira v določenem časovnem obdobju in v posamezni organizaciji ter na kaj so takrat najbolj senzibilni. Se pa skozi čas stopnje motivacije definitivno spreminjajo (Lipičnik, 1998, str. 164).

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 234).

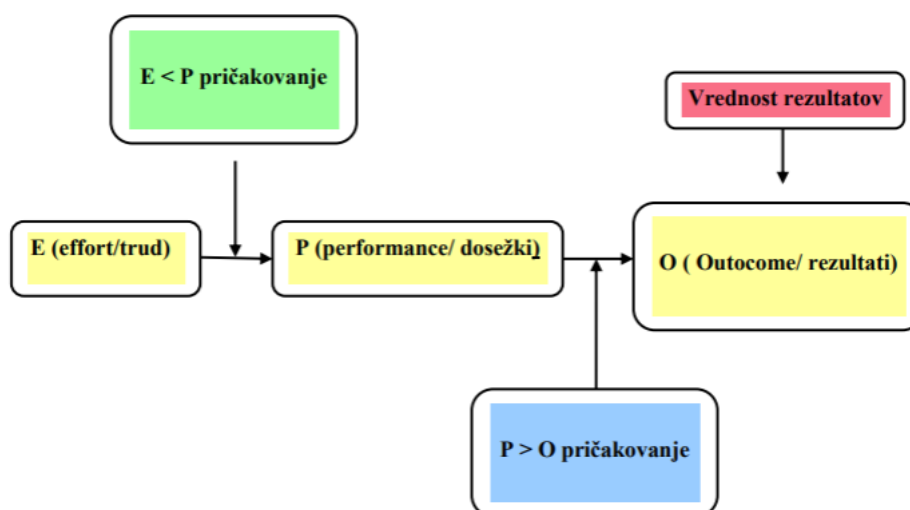
2.2 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da zaposleni opravljajo določene aktivnosti, ki pripeljejo do želenih rezultatov. Motivacijski procesi so v tej teoriji opredeljeni kot izbira vedenja. Vsi dosežki zaposlenih se razumejo kot posledica določene izbire vedenja, ki so v njihovih očeh najbolj koristni.

Motivacija posameznika naj bi bila odvisna od njegove sposobnosti, želje, truda in volje doseči začrtan cilj. Vse to mora biti na določenem nivoju, da je lahko posameznik motiviran. Teorija pojasnjuje, da z valenco, instrumentalnostjo in pričakovanjem razložimo posameznikovo zadovoljstvo in motivacijo. Valenca razlaga usmerjenost zaposlenega k ciljem in je lahko pozitivna, ničelna ali negativna. Instrumentalnost nam predstavi povezavo med doseganjem dveh ciljev – najprej mora biti dosežen prvi cilj, ki nato omogoči doseganje drugega. Bistvo teorije predstavlja pričakovanje, ki subjektivno označuje posameznikovo vedenje in ga pripelje do želenega cilja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 237–238).

Na sliki 3 lahko vidimo Vroomovo teorijo pričakovanj, ki jo je logično uporabiti le v takšnih organizacijah, kjer veljajo dobre razmere organiziranosti procesa. Menedžerji se morajo potruditi, da najdejo medsebojno ujemanje med spretnostmi in sposobnostmi, ki jih ima posameznik za opravljanje določenega dela. V primeru, da posameznik v organizaciji lahko dosega lastne cilje in interese mimo ciljev podjetja, bo cilje podjetja tudi obšel (Uhan, 2000, str. 26).

Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 137).

2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija raziskuje, kaj najbolj motivira zaposlene in kaj ne oziroma kaj jim prinaša zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri samem delu. Teorija je sestavljena iz dveh skupin dejavnikov – motivatorjev in higienikov. Za motivatorje je značilno, da prinašajo v delovno okolje zadovoljstvo ob pogoju, da so v organizaciji pravilno izpolnjeni. Ti se izražajo po vsebini dela in jih štejemo med notranje dejavnike. Higieniki pa ob neizpolnitvi znotraj organizacije prinašajo nezadovoljstvo. Štejemo jih med zunanje dejavnike, saj se izražajo skozi delovne razmere (Zupan in drugi, 2009, str. 342–343).

Na spodnji sliki 4 lahko vidimo razlago Herzberga, ki pravi, da so tako motivatorji kot higieniki potrebni pri zadovoljstvu zaposlenih za delo ter za produktivnost pri delu. Motivatorji vplivajo na zavzetost dela zaposlenih. Delu dajejo določeno vrednost, zato sem spadajo vsa priznanja, dosežki za opravljeno delo, odgovornost pri delu, priložnosti za napredovanje in rast v podjetju ter osebna rast. Pomanjkanje higienikov lahko pripelje do pomanjkanja produktivnosti zaposlenih, povzročitelji nezadovoljstva pa so po navadi plača, delovni pogoji, vodstvo, odnosi med sodelavci in politika podjetja. Menedžerjeva naloga je, da poskuša s higienskimi dejavniki odpraviti nezadovoljstvo in nato z uporabo motivacijskih dejavnikov povišati zadovoljstvo. Ugotoviti mora, kaj zaposlenega bolj motivira, da bo uspešnejši pri svojem delu in boljši pri doseganju ciljev (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 181).

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija

MOTIVATORJI (dejavniki zadovoljstva)	HIGIENIKI (dejavniki nezadovoljstva)
Uspešnost	Nadzor
Odgovornost in samostojnost	Plača
Napredovanje	Medsebojni odnosi
Dosežek	Delovni pogoji
Delo samo po sebi	Politika podjetja

Vir: Treven (2001, str. 130).

2.4 McClellandova motivacijska teorija

Teorija pridobljenih potreb trdi, da človek določeno skupino potreb pridobi skozi svoje življenje z življenjskimi izkušnjami. Za te potrebe je značilno, da ne spadajo med prirojene, za razliko od tistih, ki so navedene v Maslowi motivacijski teoriji. Potrebe so razdeljene v tri skupine. V prvo skupino spada potreba po dosežku, kjer posameznik deluje v skladu postavljenih ciljev oziroma izzivov. Druga skupina je sestavljena iz potreb po vključitvi, kamor uvrščamo dobre medsebojne oziroma prijateljske odnose. V tretjo skupino pa spadajo potrebe po moči. Te se izražajo z vplivi na druge ljudi, z namenom

izvrševanja lastne oblasti oziroma avtoritete nad njimi (Robbins & Judge, 2009, str. 214–215).

2.5 Adamsova teorija enakosti

Temelj Adamsove teorije enakosti je prikaz posameznikovega dojemanja primerjave samega sebe z drugimi. Vsak posameznik si želi biti pošteno oziroma enako obravnavan kot ostali, zato išče določeno, z družbenega vidika enako nagrado, da se primerja z ostalimi. Zadoščen je, ko ugotovi, da je prejel enako nagrado kot ostali, ki opravljajo podobno delo oziroma izvršujejo podobne naloge. Če posameznik ugotovi, da ni prejel enake nagrade kot ostali za enako vloženi trud, bo to sprejel kot nepravilno, kar bo seveda negativno vplivalo na samo motivacijo. V primeru, da v podjetju pride do neenakosti, je najbolje, da posameznik izboljša svojo izobrazbo ali izkušnje in tako poskuša priti do večje plače. Pomembno je, da se menedžerji v organizaciji zavedajo, kako pomembno je pošteno plačilo zaposlenih (Daft & Marcic, 2011, str. 311).

2.6 Skinnerjeva teorija okrepitve

Na sliki 5 Skinnerjeve teorije okrepitve je predstavljen določen odnos med obnašanjem in posledicami posameznika. V primerjavi z drugimi teorijami je Skinnerjeva teorija ena najbolj pomembnih in hkrati zapletenih teorij. Bistvo teorije predstavljata nagrada in kazen, ki prikazujeta obnašanje posameznika v prihodnosti. Sama teorija je uporabna predvsem za menedžerje, ker jim pripomore pri razumevanju same uporabe kazni in nagrade na zaposlenih v zvezi z uspehom in zadovoljstvom pri delu. Teorija je razdeljena na tri načine okrepitve. Začne se s pozitivno okrepitvijo, ki predstavlja določeno konsistentno vedenje posameznika v prihodnosti, bistveno vlogo pa tukaj predstavlja nagrada. Naslednji način okrepitve je kaznovanje, kjer si želimo od posameznika odvrnitev določenega vedenja, ki ni zaželeno. V tretjem načinu okrepitve pa je opredeljeno ugašanje, kjer se ne uporabi ne nagrada ne kazen (Dimovski & Penger, 2008, str. 137–138).

Slika 5: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 138).

2.7 Teorija X in teorija Y

Bistvo teorije X in teorije Y je predstavljeno tako, da je osnova za uspešnost organizacije ne motivacija vodstva, temveč motivacija samih zaposlenih. Vodstvo mora pravilno

motivirati svoje zaposlene, da nato skupno premagujejo cilje podjetja ter uspešno poslujejo. V teoriji X se predvideva, da vodstvo podjetja svoje zaposlene vidi v negativni luči. Predstavljajo si nemotivirane delavce, ki svoje delo opravljajo brez kakršnega koli veselja. Zaposleni naj ne bi želeli imeti nobene odgovornosti ter sploh ne bi želeli opravljati svojega dela. V tej teoriji vodstvo podjetja konstantno nadzoruje svoje zaposlene ter jim grozi z razno raznimi sankcijami. Lahko rečemo, da teorija X kritizira tradicionalno motivacijsko teorijo.

Teorija Y pa je nasprotje teorije X, kjer je vodstvo vidi pozitivne lastnosti v svojih zaposlenih. V tej teoriji vodstvo predvideva, da imajo zaposleni do svojega dela določen nevtralen pristop. Svoje delo lahko vidijo v obliki sprostivne. Samo delo lahko sprejmejo z zadovoljstvom ter se ne izogibajo prevzeti odgovornosti (Evans, Ward & Rugaas, 2000, str. 330).

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU PLAMA-PUR, D. O. O. – EMPIRIČNA PREVERBA

3.1 Predstavitev podjetja Plama-pur, d. o. o.

Na sliki 6 vidimo podjetje Plama-pur, d. o. o., ki je proizvodno podjetje. Trenutno je eno izmed najuspešnejših podjetij na območju občine Ilirska Bistrica. Že več kot petdeset let se ukvarja s proizvodnjo in predelavo mehke poliuretanske pene. Prisotni so tako na evropskem kot na svetovnem trgu. Proizvajajo različne izdelke iz pene za avtomobilsko industrijo, čevljarstvo industrijo, industrijo oblaženega pohištva, industrijo izdelkov za široko porabo in tekstilno industrijo. Vso odpadno peno, ki nastane pri sami proizvodnji, podjetje reciklira ter jo uporabi za izolacijske materiale v različnih možnih oblikah. (Plama-pur, d. o. o., brez datuma a).

Slika 6: Podjetje Plama-pur, d. o. o.



Vir: Plama-pur, d. o. o. (brez datuma a).

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1955. Leta 1977 so pričeli s proizvodnjo čistilnih gobic Vileda. Leta 1997 so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, v naslednjih letih pa tudi ISO TS 16949. Samo podjetje je sestavljeno iz več profitnih centrov: Role, Čistilne gobice, Oblikovani izdelki ter profitni center Bloki in kosmit.

3.1.1 Poslanstvo in vizija

Podjetje daje velik poudarek na poslanstvu, zato sami pravijo: »Smo specializiran proizvajalec mehke poliuretanske pene, izdelkov iz nje in izdelkov z višjo stopnjo dodelave mehke PU pene. Pri svojem delovanju skrbimo za uravnotežen dolgoročen razvoj podjetja, zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, lastnikov in drugih deležnikov, na katere s svojim delovanjem vplivamo in kateri vplivajo na nas. Družba Plama-pur stoji na kraško-brkinskem področju. Od samega začetka je močno povezana s prebivalci ožje in širše okolice, saj mnogim zagotavlja socialno varnost in življenjski standard. S sponzorskimi prispevki in drugimi oblikami podpore pomaga društvom in organizacijam in tako sooblikuje njihove dejavnosti. Še posebno smo veseli uspehov, ki jih dosegajo športna in kulturna društva, etno folklorne skupine, krajevne skupnosti« (Plama-pur, d. o. o., brez datuma b). Glede vizije pa se držijo slednjega: »Plama-pur krepi položaj enega vodilnih in prepoznavnih srednje velikih, neodvisnih proizvajalcev mehke PU pene v Evropi« (Plama-pur, d. o. o., brez datuma c).

3.2 Metodologija raziskave

Izdelal sem anonimni anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen med osemdeset zaposlenih. Vprašalnike sem razdelil tako med proizvodne kot režijske delavce. Anketo sem izvedel v času od 16. do 21. junija 2019. Odzivnost zaposlenih je bila 100-odstotna, nazaj sem dobil vse pravilno izpolnjene vprašalnike. Začetni del ankete je bil sestavljen iz demografskih podatkov, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, čas trajanja zaposlitve v podjetju ter področje zaposlitve. Drugi del ankete pa je zajemal vprašanja, vezana na pomembnost motivacijskih dejavnikov, kjer se je posameznik sam odločil, kako pomemben je zanj določen dejavnik motivacije. Ocenjevalna lestvica je bila sestavljena od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da dejavnik ne motivira posameznika, ocena 5 pa ravno obratno – posameznika dejavnik zelo motivira. Zadnje vprašanje je bilo sestavljeno iz trditev, kjer so zaposleni odgovarjali z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da se posameznik sploh ne strinja s trditvijo, ocena 5 pa je pomenila, da se povsem strinja s to trditvijo. Anketni vprašalnik, ki je bil izveden, je priložen v Prilogi 1.

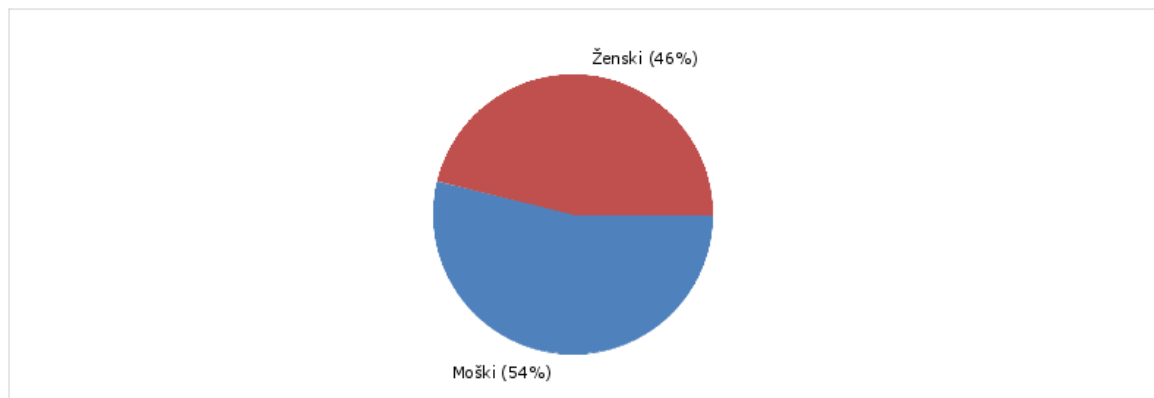
3.2.1 Analiza rezultatov raziskave

V anketi je sodelovalo osemdeset oseb. V anketi je sodelovalo 43 moških, kar predstavlja 54 odstotkov vseh sodelujočih, in 37 žensk oziroma 46 odstotkov vseh sodelujočih. Samo delo v proizvodnji je bolj primerno za moške, kar lahko tudi vidimo v sami sestavi zaposlenih.

Slika 7 nam prikazuje, da največ anketirancev spada v starostno skupino od 41 do 60 let. Takih je 44 oziroma 55 odstotkov vseh sodelujočih. Sledi skupina med 21 in 40 let. Teh je 34 oziroma 43 odstotkov udeleženi. Najmanj oseb pa je v skupinah do 20 let in od 61 let

ali več, kamor v vsako starostno skupino spada samo 1 oseba. Vsaka oseba v navedenih starostnih skupinah predstavlja natanko 1 odstotek vseh udeleženi.

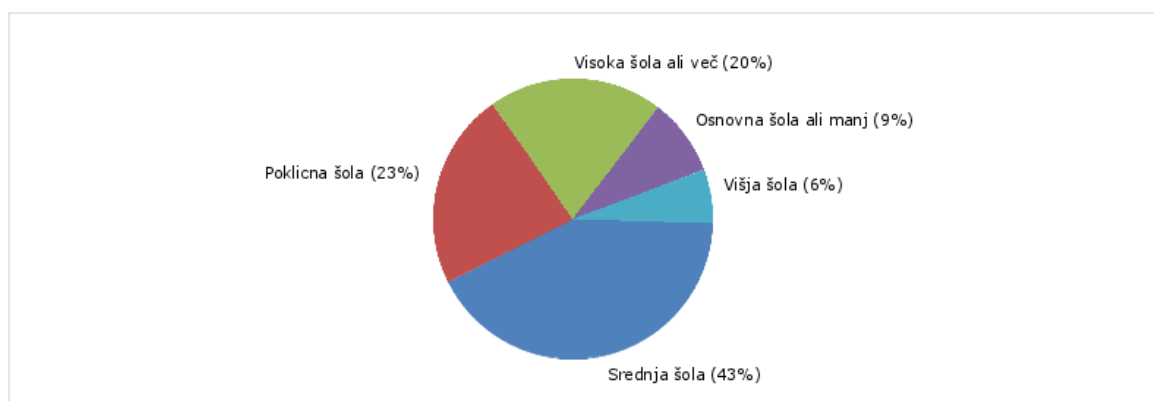
Slika 7: Prikaz zaposlenih glede na starost v %



Vir: Lastno delo.

Stopnjo izobrazbe zaposlenih lahko vidimo iz slike 8. Največ zaposlenih ima končano srednjo šolo, takih je 34 oziroma 43 odstotkov vseh. 18 oziroma 23 odstotkov zaposlenih ima končano poklicno šolo. Tretja skupina po velikosti je skupina zaposlenih, ki ima končano visoko šolo ali več, teh je 16 oziroma 20 odstotkov. Sledijo zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo ali manj, takih je 7 oziroma 9 odstotkov. Zanimivo je, da je najmanj oseb z višješolsko izobrazbo, teh je 5 oziroma 6 odstotkov vseh zaposlenih.

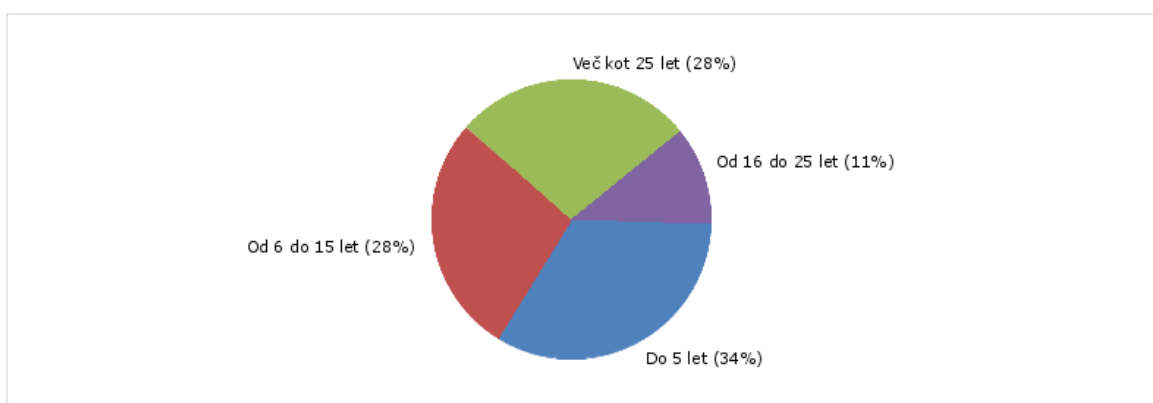
Slika 8: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v %



Vir: Lastno delo.

Slika 9 prikazuje strukturo zaposlenih glede na to, koliko časa so zaposleni v izbranem podjetju. Največ vprašanih je v podjetju zaposlenih do 5 let, teh je 27 oziroma 34 odstotkov vseh vprašanih. 22 zaposlenih oziroma 28 odstotkov vseh je v podjetju zaposlenih več kot 25 let. Enako število zaposlenih, torej 22 oziroma 28 odstotkov vseh, dela v podjetju od 6 do 15 let. 9 anketirancev pa je v podjetju zaposlenih od 16 do 25 let.

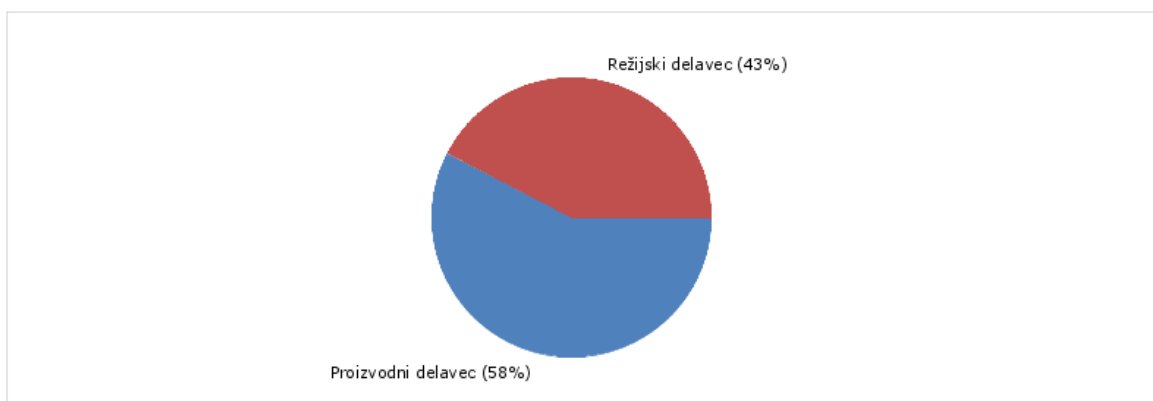
Slika 9: Prikaz zaposlenih glede na čas zaposlitve v podjetju v %



Vir: Lastno delo.

Iz slike 10 lahko vidimo strukturo zaposlenih glede njihovo področje dela. Opazimo, da je največ anketiranih zaposlenih v proizvodnji, teh je 46 oziroma 58 odstotkov, ostalih 34 oziroma 43 odstotkov pa je zaposlenih v režiji. Ker gre za proizvodno podjetje, je logično, da je več zaposlenih v sami proizvodnji kot v režiji.

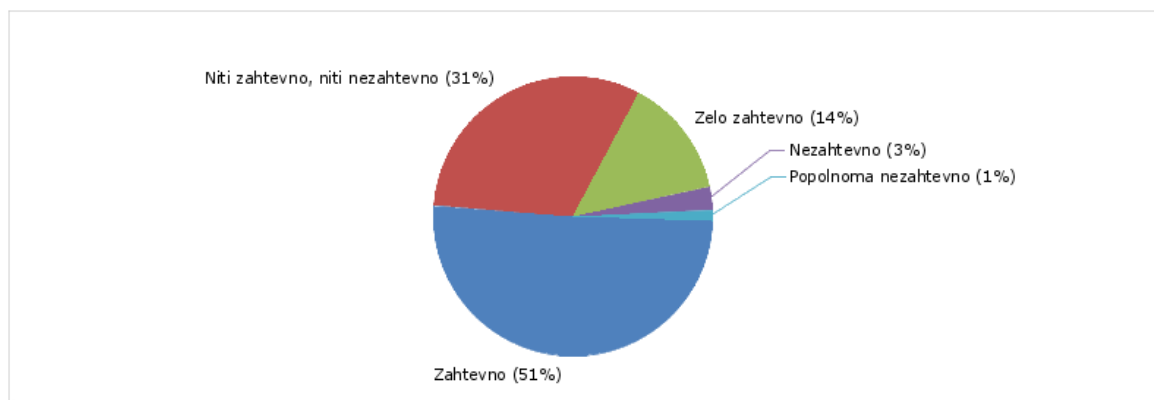
Slika 10: Prikaz zaposlenih glede na področje dela v %



Vir: Lastno delo.

Iz slike 11 lahko vidimo, da je največ vprašanih odgovorilo, da se jim zdi njihovo delo zahtevno, teh je bilo 41 oziroma 51 odstotkov vseh vprašanih. 25 zaposlenih oziroma 31 odstotkov je odgovorilo, da je njihovo delo niti zahtevno niti nezahtevno. Zelo zahtevno delo se zdi 11 zaposlenim oziroma 14 odstotkov vprašanim. Da je njihovo delo nezahtevno, sta odgovorila 2 zaposlena oziroma 3 odstotki vseh vprašanih, samo eden pa je odgovoril, da je njegovo delo popolnoma nezahtevno. Ta predstavlja ravno 1 odstotek vseh udeleženih v anketi.

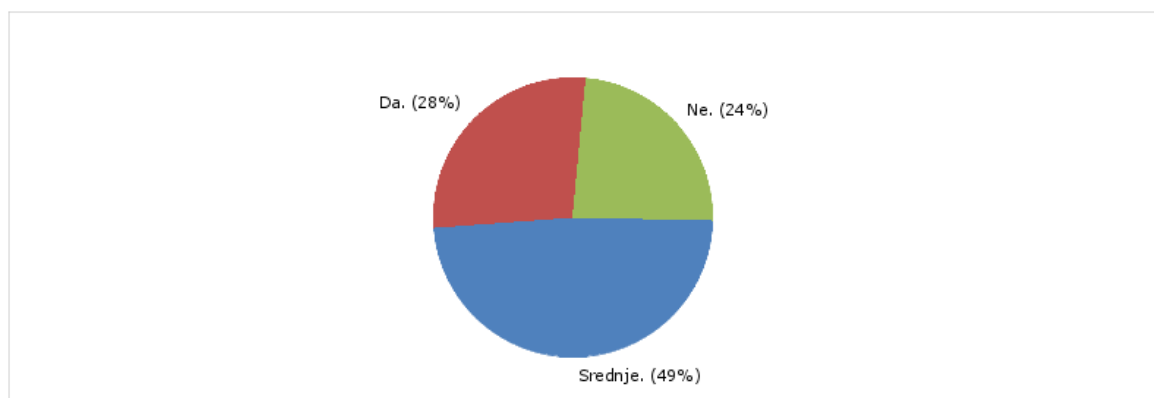
Slika 11: Prikaz zahtevnosti dela zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Iz slike 12 lahko vidimo, da je večina zaposlenih na delovnem mestu srednje motivirana. Teh je bilo 39 oziroma 49 odstotkov vseh vprašanih. Odgovor DA je obkrožilo 22 zaposlenih oziroma 28 odstotkov vprašanih. Kar 19 zaposlenih oziroma 24 odstotkov vprašanih se na delovnem mestu ne počutijo motivirani.

Slika 12: Prikaz mnenja zaposlenih o prisotnosti motivacije na delovnem mestu v %



Vir: Lastno delo.

Predzadnje vprašanje v anketi se je nanašalo na dejavnike, ki pri zaposlenih najbolj spodbujajo motiviranost pri delu. Zaposleni so pri vsakem dejavniku imeli možnost označiti, koliko jih dejavnik motivira od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni: nič me ne motivira; 2 pomeni: skoraj nič me ne motivira; 3 pomeni: me srednje motivira; 4 pomeni: me motivira; 5 pomeni: zelo me motivira. Dejavniki, ki jih vidimo na sliki 13, so bili naslednji:

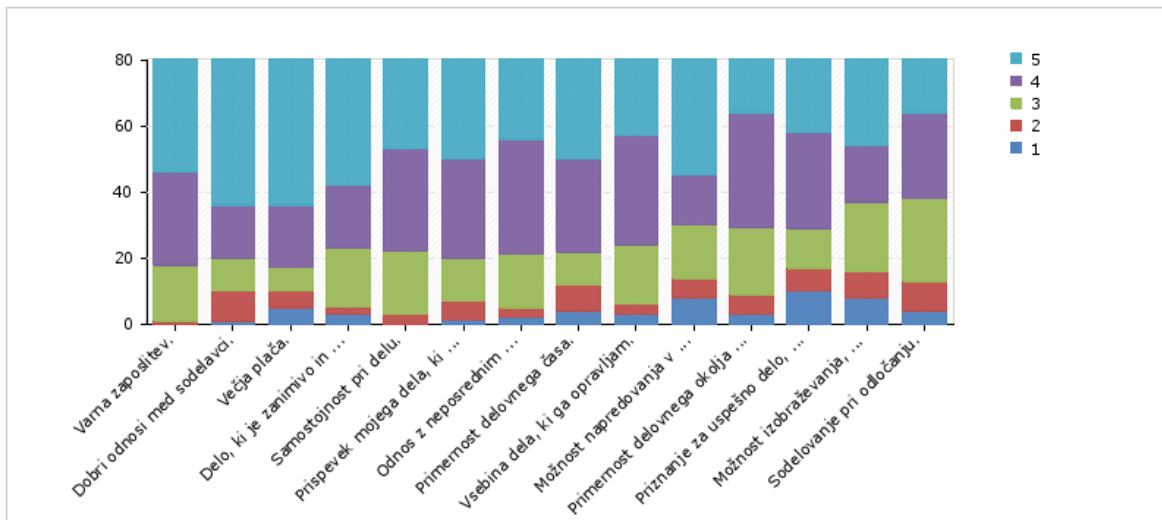
- samostojnost pri delu: največ oseb je odgovorilo, da jih samostojnost pri delu motivira, takih oseb je bilo 31 oziroma 39 odstotkov. Drugi najpogosteje označen odgovor je bil zelo me motivira, označilo ga je 27 oseb oziroma 34 odstotkov vprašanih. Trditev me srednje motivira je bila izbrana kot tretja po vrsti, izbralo jo je 19 oseb, kar v odstotkih

- znaša 24. Le tri osebe oziroma 4 odstotkov vprašanih so mnenja, da jih samostojnost pri delu skoraj nič ne motivira. Trditev nič me ne motivira ni dosegla niti enega glasu, kar pomeni, da se nobeden izmed vprašanih ni strinjal z njo;
- dobri odnosi med sodelavci: več kot polovica vprašanih je na dejavnik odgovorilo z zelo me motivira, kar pomeni, da na njihovo motivacijo vplivajo dobri odnosi s sodelavci. Takih oseb je bilo 44 izmed 80, kar v odstotkih predstavlja 55. Drugo mesto zaseda trditev me motivira, katero je izbralo 16 oseb oziroma 20 odstotkov. 10 oseb oziroma 13 odstotkov je mnenja, da jih dejavnik srednje motivira. S trditvijo skoraj nič me ne motivira se strinja 9 oseb, kar predstavlja 11 odstotkov. Le ena oseba je bila mnenja, da na njeno motiviranost ne vplivajo dobri odnosi med sodelavci, kar predstavlja tudi 1 odstotek vprašanih;
 - večja plača: največ oseb je pri tem dejavniku izbralo trditev zelo me motivira, takih je bilo 44 oziroma 55 odstotkov. Na drugem mestu je bila trditev me motivira, izbrana je bila s strani 19 oseb oziroma 24 odstotkov. Tretje mesto zaseda trditev me srednje motivira, in sicer s strani 7 oseb oziroma 9 odstotkov. Predzadnje in zadnje mesto si delita trditvi skoraj nič me ne motivira in nič me ne motivira, ki sta bili izbrani s strani 5 izbranih, kar v odstotkih pomeni 6;
 - možnost napredovanja v podjetju: 44 odstotkov vprašanih, to je 35 oseb, je odgovorilo, da jih napredovanje v podjetju zelo motivira. 15 oseb, kar je 19 odstotkov, je mnenja, da jih napredovanje motivira. Glas več, torej 16 oseb oziroma 20 odstotkov vprašanih je odgovorilo, da jih napredovanje srednje motivira. 6 oseb oziroma 8 odstotkov je mnenja, da jih napredovanje skoraj nič ne motivira. 8 vprašanih, kar predstavlja 10 odstotkov, je izbralo trditev nič me ne motivira;
 - možnost izobraževanja v podjetju: največ vprašanih, 26 (44 odstotkov) je mnenja, da jih možnost izobraževanja v podjetju zelo motivira. Drugo mesto so zasedli vprašani, ki so na trditev odgovorili z me srednje motivira, takih je bilo 21 oseb oziroma 26 odstotkov. 17 oseb, to je 21 odstotkov, je izbralo trditev me motivira. Trditvi skoraj nič me ne motivira in nič me ne motivira si delita skupno mesto, saj se z njima strinja 8 oseb, kar je 10 odstotkov vseh vprašanih;
 - varna zaposlitev.: 34 oseb, oziroma 43 odstotkov je izbralo trditev zelo me motivira. Naslednja trditev, ki je zbrala največ glasov je me motivira, izbralo jo je 28 oseb oziroma 35 odstotkov. Trditev me srednje motivira je bila izbrana s strani 17 oseb, kar v odstotkih pomeni 21. Samo ena oseba, kar predstavlja 1 odstotek, je izbrala trditev skoraj nič me ne motivira. Trditev nič me ne motivira ni bila izbrana s strani nobene osebe;
 - vsebina dela, ki ga opravljam: vsebina dela motivira 33 oseb, kar je enako 41 odstotkov, zelo motivira pa 23 oseb oziroma 29 odstotkov. 18 vprašanih, 23 odstotkov je izbralo trditev me srednje motivira. Skoraj nič me ne motivira in nič me ne motivira sta bili izbrani s strani 3 oseb, kar predstavlja 4 odstotkov vprašanih, tako da si delita predzadnje in zadnje mesto;
 - primernost delovnega časa: največ oseb, teh je bilo 30 oziroma 38 odstotkov, je mnenja, da jih primernost delovnega časa zelo motivira, 28 oziroma 35 odstotkov pa je

mnenja, da jih ta dejavnik motivira. Me srednje motivira je trditev, ki je bila izbrana s strani 10 oseb oziroma 13 odstotkov. 8 oseb (10 odstotkov) je izbralo trditev skoraj nič me ne motivira, 4 osebe, kar predstavlja 5 odstotkov, pa so izbrale trditev nič me ne motivira;

- priznanje za uspešno delo, pohvala nadrejenega: največ oseb ta dejavnik motivira, takih je 29 oziroma 36 odstotkov. Dejavnik zelo motivira 22 oseb, kar je 28 odstotkov. 12 oseb oziroma 15 odstotkov dejavnik srednje motivira. Nič me ne motivira je trditev, ki je bila izbrana s strani 10 oseb oziroma 13 odstotkov. 7 oseb, kar enačimo z 9 odstotki, pa je mnenja, da jih ta dejavnik skoraj nič ne motivira;
- primernost delovnega okolja oziroma delovnih pogojev: največ oseb je izbralo trditev me motivira, takih je bilo 35 oziroma 44 odstotkov od 100 odstotkov. Drugo mesto zaseda trditev me srednje motivira, izbralo jo je 25 odstotkov, kar je 20 oseb. Zelo me motivira je trditev, ki je bila izbrana s strani 16 vprašanih (20 odstotkov). 6 oseb je mnenja, da jih primernost delovnega okolja oziroma delovnih pogojev skoraj nič ne motivira. Nič me ne motivira pa je trditev, katero so izbrali 3 izmed 80 vprašanih, to so 4 odstotki;
- delo, ki je zanimivo in dinamično: največ odgovorov je dosegla trditev zelo me motivira, izbralo je jo namreč 38 oseb (48 odstotkov). Drugo mesto zaseda trditev me motivira, izbrana je bila s strani 19 oseb, to je 24 odstotkov. Eden odgovor manj, torej 18 oseb, kar predstavlja 23 odstotkov, je mnenja, da jih dejavnik srednje motivira. Za 3 osebe (4 odstotke) dejavnik ni pomemben, saj so izbrali trditev nič me ne motivira. Zadnje mesto zaseda trditev skoraj nič me ne motivira s 3 odstotki oziroma 2 vprašanima;
- odnos z neposrednim nadrejenim: pri tem dejavniku je največ oseb izbralo trditev me motivira, takih je bilo 35 oseb, kar je v 44 odstotkov. Zelo me motivira je trditev, ki je bila druga izbrana po glasovih, zanjo se je namreč odločilo 24 oseb oziroma 30 odstotkov. 20 odstotkov oziroma 16 vprašanih je mnenja, da jih odnos z neposrednim nadrejenim srednje motivira. 3 osebam dejavnik ni zelo pomemben, saj jih skoraj nič ne motivira. V odstotkih je to 4. Zadnje mesto je pripadalo trditvi nič me ne motivira, izbrana je bila s strani 2 oseb oziroma 3 odstotkov;
- prispevek mojega dela, ki vpliva na učinkovitost podjetja: enako število odgovorov si delita trditvi zelo me motivira in me motivira. Izbrani sta bili s strani 30 oseb, kar predstavlja 38 odstotkov izmed vseh. 13 oseb oziroma 16 odstotkov je izbralo trditev me srednje motivira, skoraj nič me ne motivira je trditev, izbrana s strani 6 oseb, kar v procentih pomeni 8. Le ena oseba, kar je enako 1 odstotku, se je odločila za trditev nič me ne motivira;
- sodelovanje pri odločanju: sodelovanje pri odločanju motivira 26 oseb oziroma 33 odstotkov. Le en glas manj, torej 25 je bil zabeležen pri trditvi me srednje motivira. Zelo me motivira je trditev, ki je zbrala 16 glasov oziroma 20 odstotkov. Predzadnje mesto, z 11 odstotki oziroma 9 osebami je dosegla trditev skoraj nič me ne motivira. Na zadnjem mestu pa je trditev nič me ne motivira. Dobila je le 4 odgovore, kar predstavlja 5 odstotkov vseh vprašanih.

Slika 13: Prikaz pomembnosti dejavnikov motivacije za zaposlene



Vir: Lastno delo.

Zadnje vprašanje je bilo sestavljeno iz več podvprašanj. Zaposleni so odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici z naslednjimi trditvami: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti niti, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam. Podvprašanja so bila:

- »Zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.«: večina zaposlenih je na to vprašanje odgovorila s trditvijo sploh se ne strinjam. Ta odgovor je obkrožilo 35 odstotkov vseh. Na drugem mestu je odgovor se niti ne strinjam, niti strinjam, kar je obkrožilo 20 oziroma 25 odstotkov vseh. 18 zaposlenih se s trditvijo ne strinja, kar predstavlja 23 odstotkov vseh. 10 zaposlenih oziroma 13 odstotkov se s trditvijo strinja, najmanj zaposlenih pa je obkrožilo odgovor povsem se strinjam, takih je bilo samo 5 odstotkov vseh vprašanih.
- »Menim, da med vodstvom in zaposlenimi veljajo dobri medsebojni odnosi.«: enako število odgovorov, torej 22 zaposlenih oziroma 28 odstotkov vseh je obkrožilo trditvi se ne strinjam in se niti ne strinjam, niti strinjam. 15 zaposlenih, kar predstavlja 19 odstotkov vseh vprašanih se s trditvijo sploh ne strinja. Na tretjem mestu je odgovor se strinjam, kar je obkrožilo 12 zaposlenih oziroma 15 odstotkov vseh. Povsem se strinjam je odgovorilo najmanj zaposlenih. Teh je bilo zgolj 9 oziroma 11 odstotkov vseh.
- »Vsi zaposleni v podjetju so glede pomembnih dogodkov znotraj podjetja dobro obveščeni.«: 30 odstotkov zaposlenih oziroma 24 oseb se s trditvijo ne strinja. Le eden manj, torej 23 oseb oziroma 29 odstotkov se s trditvijo niti ne strinja, niti strinja. 18 zaposlenih, kar predstavlja 23 odstotkov vprašanih, se s trditvijo strinja. Na četrtem mestu je odgovor povsem se strinjam, kar je obkrožilo 8 oziroma 10 odstotkov oseb. Samo 9 odstotkov zaposlenih oziroma 7 oseb je odgovorilo z odgovorom sploh se ne strinjam.

- »Delovni pogoji, kot so oprema, delovna sredstva, delovni prostori in podobno, so dobri.«: največ zaposlenih je odgovorilo z odgovorom niti se ne strinjam, niti se strinjam, teh je bilo 38 odstotkov oziroma 30 zaposlenih. Na drugem mestu je odgovor se strinjam, kar je obkrožilo 28 zaposlenih oziroma 35 odstotkov vprašanih. 12 zaposlenih, kar predstavlja 15 odstotkov vseh vprašanih, se s trditvijo povsem strinja. Najmanj zaposlenih je odgovorilo sploh se ne strinjam. Ta odgovor sta obkrožila le 2 vprašana, ki predstavljata 3 odstotke vseh.
- »Vodilni v organizaciji so naklonjeni predlogom zaposlenih in jih tudi realizirajo pri poslovanju.«: kar 42 oseb oziroma 53 odstotkov vseh zaposlenih je odgovorilo s trditvijo se niti ne strinjam, niti strinjam. Enako število odgovorov sta dobili trditvi se ne strinjam in se strinjam, kar je obkrožilo 16 vprašanih oziroma 20 odstotkov vseh. 4 zaposleni so odgovorili sploh se ne strinjam. Ti predstavljajo 5 odstotkov vseh vprašanih. Trditev povsem se strinjam sta obkrožila le 2 vprašana, ki predstavljata 3 odstotke vseh vprašanih.
- »Vodstvo izpolni obljube, ki jih daje zaposlenim v podjetju.«: večina zaposlenih se niti ne strinja niti strinja z navedeno trditvijo, teh je 35 oziroma 44 odstotkov vseh vprašanih. 20 zaposlenih oziroma 25 odstotkov vseh se s trditvijo strinja. Na tretjem mestu je odgovor se ne strinjam, kar je obkrožilo 14 oziroma 18 odstotkov vseh vprašanih. 7 oseb, kar predstavlja 9 odstotkov vprašanih, se s trditvijo sploh ne strinja, Najmanj oseb je odgovorilo s trditvijo popolnoma se strinjam, teh je bilo 5 odstotkov oziroma 4 zaposleni.
- »Za vse zaposlene v podjetju je značilno, da lahko napredujejo pod enakimi pogoji.«: 28 vprašanih oziroma 35 odstotkov vseh se s trditvijo ne strinja, na drugem mestu s 28 odstotki je trditev sploh se ne strinjam, kar je obkrožilo 22 vprašanih. 21 vprašanih se s trditvijo niti ne strinja, niti strinja, kar predstavlja 26 odstotkov vseh. 6 zaposlenih oziroma 8 odstotkov se s trditvijo strinja. Le 4 odstotki vseh oziroma trije zaposleni se s trditvijo popolnoma strinjajo.
- »Zadovoljen sem, da delam v podjetju Plama-pur, d. o. o.«: kar 31 zaposlenih oziroma 39 odstotkov vseh se s trditvijo strinja. Enako število odgovorov sta dobili trditvi se niti ne strinjam, niti strinjam, kar je odgovorilo 21 zaposlenih oziroma 27 odstotkov vseh. 6 zaposlenih oziroma 8 odstotkov vseh se s trditvijo ne strinja. Nobeden izmed zaposlenih ni izbral trditve sploh se ne strinjam.

3.2.2 Ugotovitve in predlogi

Iz obdelane analize ugotavljam, da je sama motivacija zaposlenih na relativno nizki ravni. Večji del nezadovoljstva predstavlja neprimeren sistem nagrajevanja, slabši odnosi med samim vodstvom ter zaposlenimi ter neenaki pogoji za možnost napredovanja. Najslabše rezultate v anketi so zaposleni pokazali pri nagrajevanju zaposlenih, možnosti napredovanja ter komunikaciji znotraj podjetja. Najbolj so bili zadovoljni z delovnimi pogoji, kot so oprema, delovna sredstva ter delovni prostori. Če se bo posameznik na svojem delovnem mestu počutil dobro, deloval v pozitivni klimi in dobrem vzdušju, bo

tudi dosegal boljše rezultate pri svojem delu. Na to lahko veliko vplivajo vodje v podjetju. Morajo se zavedati, da višja motiviranost zaposlenega privede do večje uspešnosti celotnega podjetja. Na podlagi analize ankete bi podjetju priporočal, da poskuša boljše urediti sistem nagrajevanja. Zaposlenim, ki se bolje izkažejo, bi lahko podjetje omogočilo dodaten zaslužek ali kakšno drugačno uporabno praktično nagrado. Priporočal bi tudi, da se podjetje bolj posveti zaposlenim, ki si zaslužijo napredovanje. Kot primer bi lahko podjetje za določeno obdobje dalo zaposlenemu možnost vodenja oziroma sodelovanja pri samem sprejemanju odločitev. Praktično sem mislil zadevo izpeljati v tem smislu, da bi delavca, ki je najboljši pri svojem delu, za teden ali mesec dni povišali v vodjo določene skupine delavcev. Tako bi tudi dosegli mogoče malo višjo notranjo konkurenco ter bi spodbudili tekmovalnost. Zaposleni bi se tudi bolj začeli trudili, saj bi vedeli, da lahko tudi sami napredujejo in s tem pridejo do večjih bonitet. Poleg tega bi podjetju priporočal, da bi izboljšalo odnose med vodilnimi in zaposlenimi. Občasno bi lahko organizirali team building, ki bi definitivno pripomogel k boljšim odnosom ter večjem medsebojnem zaupanju. Na koncu bi še pripomnil, da je pomembno v samo poslovno dogajanje aktivno vključiti tudi zaposlenega. Ta bo zagotovo bolj motiviran za delo, če bo vedel, da sodeluje pri izvajanju poslovne strategije podjetja in s tem pripomore podjetju do večje uspešnosti.

SKLEP

Vsi se lahko strinjamo s tem, da je ključ uspešnosti vsakega podjetja odvisen od motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Zelo pomembno je, da vodja prepozna, katere potrebe mora zadovoljiti pri svojih zaposlenih ter jih tako motivirati na pravilen način. Različne ljudi motivirajo različni motivacijski dejavniki. Pri proizvodnih delavcih so navadno glavni motivacijski dejavniki denar, razne finančne nagrade in bonusi, kadar pa gremo na višje nivoje hierarhije podjetja, lahko ugotovimo, da so bolj pomembni tudi drugi dejavniki, kot so napredovanje, odnosi med sodelavci, samostojnost in podobno. Vodje morajo poskrbeti, da vsak zaposleni dobi pravično plačilo za svoj vložek dela v podjetju. S tem poskrbijo, da se zaposleni počutijo enakopravni med sabo. Vsak zaposlen naj opravlja take vrste dela, za katere je najbolj usposobljen. Pričakuje se tudi, da dobi povratno informacijo o samih rezultatih dela, ki ga opravlja. S tem poskrbimo, da se učinkovito rešuje probleme znotraj delovnega procesa. Pomembno je, da se v vsaki organizaciji zaposlene motivira in ne manipulira. Želimo doseči tak učinek, da delavec svoje delo hoče opraviti in ne, da ga mora opraviti. Če je v podjetju ustvarjeno takšno ozračje, potem ne bomo imeli problema s produktivnostjo zaposlenih. Večja motiviranost in hkrati produktivnost zaposlenih lahko pripelje do nižjih stroškov podjetja, saj bomo s tem lahko močno zmanjšali absentizem.

Prvi teoretični del naloge predstavljam s pomočjo različne strokovne literature, kjer predelam področja motivacije. Prvi del je sestavljen iz pojma motivacije, razlage motiva in potreb, predstavitev motivacijskih dejavnikov in opredelitve različnih motivacijskih teorij. V drugem delu zaključne strokovne naloge analiziram motivacijo na primeru podjetja. Začnem s predstavitvijo podjetja ter opisom metodologije. Nato analiziram odgovore

zaposlenih iz anketnega vprašalnika ter ugotovim njihov spol, starost, stopnjo izobrazbe, koliko časa so zaposleni v podjetju, delovno področje, zahtevnost dela ter samo prisotnost motivacije na delovnem mestu. V nadaljevanju ugotavljam, kateri motivacijski dejavniki zaposlenim predstavljajo večjo ali manjšo pomembnost.

Vsi se lahko strinjamo, da je nemogoče ugoditi vsem zaposlenim. To je popolnoma normalno, saj smo si ljudje med sabo različni ter imamo različna pričakovanja, potrebe in želje. Na podlagi analize mora podjetje več vlagati v motivacijo zaposlenih. S tem se bo povečala produktivnost ter posledično tudi uspešnost podjetja. Samo podjetje ima na razpolago veliko število motivacijskih dejavnikov. Če bi se delodajalci več posluževali teh dejavnikov, bi bili zaposleni definitivno bolj motivirani. Z vsem tem bi pridobili večji občutek pomembnosti, pripadnosti ter bili podjetju bolj zvesti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. (1998). *Effective leadership*. London: Pan Books.
2. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management*. South-Western: Cengage Learning.
3. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Evans, G. E., Ward, P. L. & Rugaas, B. (2000). *Management basics for information professionals*. New York: Neal Schuman Publishers.
7. Kompore, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T. & Curk, J. (2007). *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Levine, S. & Crom, A. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS.
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
15. Plama-pur, d. o. o. (brez datuma a). *O nas*. Pridobljeno 20. junija 2019 iz <https://www.plama-pur.si/89/o-nas>
16. Plama-pur, d. o. o. (brez datuma b). *Poslanstvo družbe*. Pridobljeno 20. junija 2019 iz <https://www.plama-pur.si/90/poslanstvo-druzbe>

17. Plama-pur, d. o. o. (brez datuma c). *Vizija družbe*. Pridobljeno 20. junija 2019 iz <https://www.plama-pur.si/91/vizija-druzbe>
18. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13. izd.). New York: Pearson Education.
19. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
20. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Zupan, N., Svetlik, I., Stojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni!

Sem Blaž Šuštar, absolvent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pripravljam diplomsko nalogo, v kateri preučujem motivacijo zaposlenih v podjetju Plama-pur d. o. o. Da bo moja diplomska naloga bolje odražala dejanske razmere v podjetju, sem se odločil izdelati anketni vprašalnik. Prosim Vas za izpolnitev le - tega, saj boste s tem pripomogli k opravljenem raziskovalnem delu diplomske naloge. Odgovori so anonimni in bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomske naloge.

Za Vašo pomoč pri odgovarjanju na sledečo anketo, se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

Spol:

- Moški.
- Ženski.

V katero starostno skupino spadate?

- Do 20 let.
- Od 21 do 40 let.
- Od 41 do 60 let.
- 61 let ali več.

Stopnja izobrazbe:

- Osnovna šola ali manj.
- Poklicna šola.
- Srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola ali več.

Koliko časa ste zaposleni v Plami-pur d.o.o.?

- Do 5 let.
- Od 6 do 15 let.
- Od 16 do 25 let.
- Več kot 25 let.

Zaposlen sem kot:

- Proizvodni delavec.
- Režijski delavec.

Kako zahtevno se vam zdi delo, ki ga opravljate?

- Popolnoma nezahtevno.
- Nezahtevno.
- Niti zahtevno, niti nezahtevno.

- Zahtevno.
- Zelo zahtevno.

Ali se na vašem delovnem mestu čutite, da ste dovolj motivirani za delo?

- Da.
- Srednje.
- Ne.

Pri spodnjih dejavnikih s številkami od 1 do 5 ocenite, koliko vas motivirajo za delo (1- nič me ne motivira, 2 – skoraj nič me ne motivira, 3 – me srednje motivira, 4 – me motivira, 5 – zelo me motivira)

Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med sodelavci.	1	2	3	4	5
Večja plača.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja v podjetju.	1	2	3	4	5
Možnosti izobraževanja, razvoja v podjetju.	1	2	3	4	5
Varna zaposlitev.	1	2	3	4	5
Vsebina dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Primernost delovnega časa.	1	2	3	4	5
Priznanje za uspešno delo, pohvala nadrejenega.	1	2	3	4	5
Primernost delovnega okolja oziroma delovnih pogojev.	1	2	3	4	5
Delo, ki je zanimivo in dinamično.	1	2	3	4	5
Odnos z neposrednim nadrejenim.	1	2	3	4	5
Prispevek mojega dela, ki vpliva na učinkovitost podjetja.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju.	1	2	3	4	5

Spodaj imate našteje trditve. S številkami od 1 do 5 označite stopnjo strinjanja (1- sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - povsem se strinjam).

Zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Menim, da med vodstvom in zaposlenimi veljajo dobri medsebojni odnosi.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni v podjetju so glede pomembnih dogodkov znotraj podjetja dobro obveščeni.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji kot so oprema, delovna sredstva, delovni prostori in podobno, so dobri.	1	2	3	4	5
Vodilni v organizaciji so naklonjeni predlogom zaposlenih in jih tudi realizirajo pri poslovanju.	1	2	3	4	5

Vodstvo izpolni obljube, ki jih daje zaposlenim v podjetju.	1	2	3	4	5
Za vse zaposlene v podjetju je značilno, da lahko napredujejo pod enakimi pogoji.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem, da delam v podjetju Plama-pur d.o.o.	1	2	3	4	5