

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PRIMERU**

ANA TOMŠIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ana Tomšič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Motivacija zaposlenih v izbranem primeru, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah ( Ur. L. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti ( v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MOTIVACIJA</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev pojma motivacija .....	1
1.1.1 Definicija motivacije .....	2
1.1.2 Motivi.....	3
1.1.3 Potrebe.....	3
1.2 Motivacijske teorije .....	4
1.2.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	4
1.2.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu .....	4
1.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	6
1.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	7
1.2.2 Procesne motivacijske teorije.....	7
1.2.2.1 Adamsova teorija enakosti.....	7
1.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj .....	7
1.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	8
1.3 Motivacijski dejavniki, povezani z organizacijo .....	8
1.3.1 Plača .....	9
1.3.2 Stalnost zaposlitve.....	10
1.3.3 Medsebojni odnosi .....	10
1.3.4 Pohvale, nagrade in priznanja .....	11
1.3.5 Napredovanje .....	11
1.3.6 Usposabljanje in izobraževanje.....	12
1.3.7 Dejavniki, ki zmanjšujejo motivacijo.....	12
<b>2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V BANKI X</b> .....	<b>13</b>
2.1 Raziskava.....	13
2.1.1 Analiza rezultatov po posameznih vprašanjih z demografskega področja .....	14
2.1.2 Analiza rezultatov, vezanih na vprašanja o zaposlitvi .....	15
2.1.3 Analiza rezultatov s področja motivacije zaposlenih.....	17
2.1.4 Povzetek ugotovitev, analiza in priporočila vodstvu .....	19
<b>SKLEP</b> .....	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>22</b>
<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog .....	2
Slika 2: Motivacijske teorije .....	4
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu .....	5
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	6
Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj .....	8
Slika 6: Skinnerjeva teorija okrepitve .....	8

Slika 7: Urejen sistem plač.....	9
Slika 8: Dejavniki, ki negativno vplivajo na motivacijo.....	13
Slika 9: Spol anketiranih v % .....	14
Slika 10: Starostna struktura zaposlenih v % .....	14
Slika 11: Stopnja izobrazbe zaposlenih v % .....	15
Slika 12: Delovno mesto zaposlenih v % .....	15
Slika 13: Vrsta zaposlitve v % .....	16
Slika 14: Čas trajanja zaposlitve v % .....	16
Slika 15: Zadovoljstvo zaposlenih z delom v % .....	17
Slika 16: Vzroki nezadovoljstva z delom v % .....	17
Slika 17: Kaj zaposlene pri delu najbolj motivira .....	18
Slika 18: Dejavniki, ki zmanjšujejo motivacijo .....	19

# UVOD

Motivacija je za vsako podjetje in vsakega posameznika pomemben dejavnik, saj z njo motiviramo zaposlenega, da je učinkovitejši in uspešnejši pri delu, ki ga opravlja. V vsakdanjem življenju srečujemo različne ljudi, ki jih motivirajo različni dejavniki. Pomembno je, da poznamo potrebe in želje, ki pa so pri zaposlenih lahko zelo različne. Seveda večino ljudi najbolj motivira dobra plača, nagrajevanje in bonusi. Nekaterim zaposlenim je veliko bolj pomemben dober odnos s sodelavci, nadrejenimi, pa tudi napredovanje. Zaposleni, ki svoje delo opravljajo v dobrih delovnih pogojih in svojega dela ne opravljajo pod pritiskom, so bolj motivirani, uspešnejši in učinkovitejši.

Pri zaključni strokovni nalogi je namen predelati literaturo slovenskih in tujih avtorjev o motivaciji zaposlenih v izbranem primeru na splošno ter na podlagi izvedenega anketnega vprašalnika s pomočjo grafov prikazati, kako so zaposleni v banki X motivirani. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika bom lahko v zaključku naloge predstavila smernice s priporočili vodstvu.

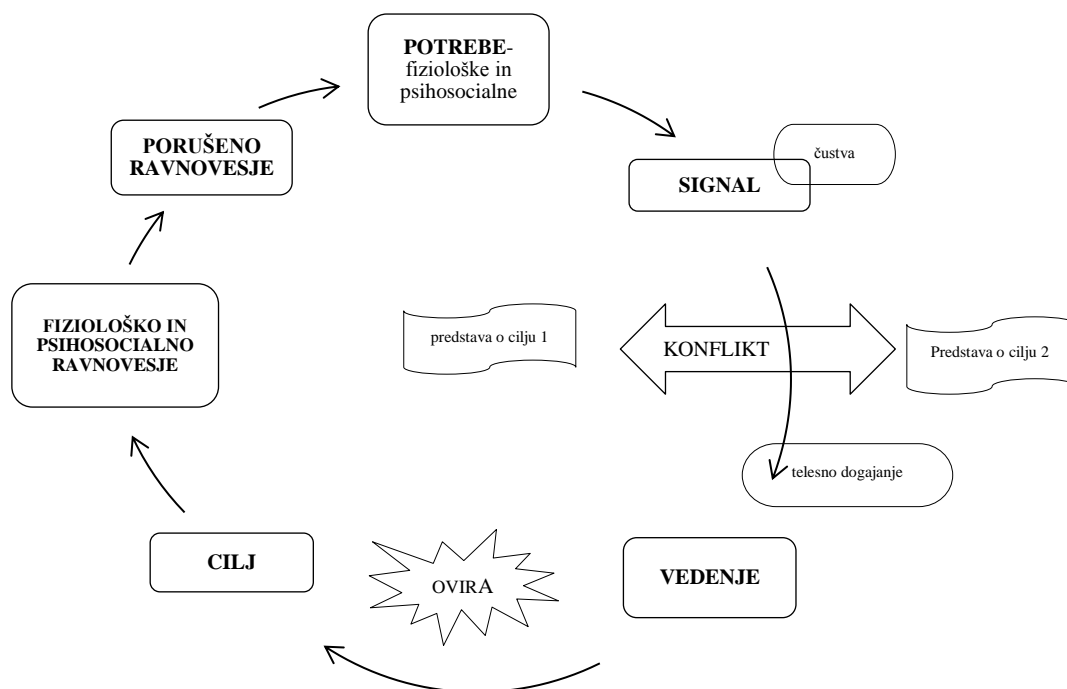
V teoretičnem delu naloge je temeljni cilj opredeliti pojem motivacija, teorije motivacije in njene dejavnike, povezane z organizacijo in motiviranostjo zaposlenih v banki X. V teoretičnem delu strokovne naloge sem se tako opredelila na samo predstavitev motivacije, motivacijskih teorij in motivacijskih dejavnikov, povezanih z organizacijo. Omenjeni deli so v nadaljevanju členjeni na različna podpoglavja. Drugi del zaključne strokovne naloge sestavlja raziskava o motiviranosti zaposlenih v banki X, katero sem izvedla z anketnim vprašalnikom.

## 1 MOTIVACIJA

### 1.1 Opredelitev pojma motivacija

Ljudje smo si med seboj zelo različni. Skupno nam je to, da smo za delo, ki ga opravljamo, z nečim motivirani. Avtorji motivacijo različno opredeljujejo. Keenan (1996, str. 5) je napisala, da je motiviranje koristno za ljudi, saj s tem, ko jih motiviramo pridobijo nekaj, kar jih spodbudi in pripravi na to, da začnejo delati. Kompare, Stražišar, Dogša, Vec in Curk (2007, str. 104) pravijo, da motivacija spodbuja, vzdržuje, usmerja telesne, duševne dejavnosti z namenom uresničitve cilja. Potreba, motiv, želja, cilj, vrednota, ideal, interes in volja, vse to so gibal, ki obsegajo naše vedenje oziroma vedenje posameznika. Motivacija je vedenje in prispevek zaposlenih za opravljanje določene naloge. Je proces, ki se pojavi, ko zaposleni v organizaciji želijo doseči nek cilj. Vse organizacije čutijo pomembnost motivacije delavca, saj ima le-ta velik vpliv na učinkovitost in uspešnost podjetja (Khan, 2015). Slika 1 prikazuje kako poteka motivacijski krog od potreb k cilje.

Slika 1: Motivacijski krog



Vir: A. Kompare et al., *Uvod v psihologijo*, 2007, str. 103.

### 1.1.1 Definicije motivacije

Motivacija je skupek energetske sil, ki izvirajo tako od znotraj, kot tudi od zunaj posameznikovega počutja, da sprožijo vedenje, povezano z delom in da določijo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje (Muchinsky, 2006, str. 381). Kim (2001, str. 9) je zapisala, da smo si ljudje različni, zato imamo tudi tako različne potrebe. Ravno s pravo motivacijo zadovoljimo le te. Motivacija je kot nekakšna moč, ki sproži tisto, kar ljudje naredimo. Lahko je pozitivna; ta nas privede do pozitivnega cilja. Pri pozitivni motivaciji, ki je bolj pogosta, smo uspešni in zadovoljni. Motivacija pa je lahko tudi negativna in ta nas lahko pripelje tudi do zločina. Ključ, da nekoga pravilno motiviramo je v tem, da človeka poznamo in smo tako prepričani, kaj je tisto, kar zadovolji njegovo potrebo in kaj je zanj najpomembnejše. Sile motiviranja so osebne in se iz trenutka v trenutek spreminjajo (Kim, 2001, str. 9-10).

Zakaj sploh delamo? Za mnoge je vprašanje povsem preprosto: človek dela za denar, da bi lahko z njim kupil, tisto, kar potrebuje in je za njega trenutno pomembno, zato, da zadovolji potrebe, ki jih ima on sam in ljudje, kateri so od njega odvisni. Drugi pa bi na vprašanje odgovorili, da delajo zato, da bi se uveljavili. Takšni ljudje si želijo predvsem uspeti v življenju. Rekli bi lahko, da so ti ljudje nematerialno usmerjeni. Strokovnjaki so opravili veliko proučevanj, ki so jih vodila k ugotovitvi, da v nobenem primeru človekovo delo ni spodbujeno samo z enim dejavnikom, pač pa jih je več in le ti so različni (Možina et al., 1994, str. 489; Lipičnik & Možina, 1993, str. 40).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 232) so zapisali, da se na motiviranje nanašajo sile, katere sprožajo navdih, da človek nekaj naredi in, da pri tem dejanju vztraja. Ker je pravo motiviranje tisto, ki vpliva na uspešnost zaposlenih, mora vsak manager poznati svojega zaposlenega in ga usmerjati k temu, da doseže cilj podjetja. Tisti managerji, ki proučijo motivacijo, lažje razumejo, kaj ljudi spodbudi, da pridejo do želenega cilja. Dimovski et al., (2015, str. 13) pravijo, da so pozitivni vodje napredni managerji, ki se od drugih ločijo tudi po tem, da svojim zaposlenim posvečajo več svojega časa, jim namenjajo več pozornosti, prav tako pa v svoje zaposlene vlagajo več. Napredni management predpostavlja, da so za razvoj organizacije ključni tudi pozitivno naravnani zaposleni.

### **1.1.2 Motivi**

Motivi se pri človeku pojavljajo na različne načine in se spreminjajo vse življenje (Kim, 2001, str. 12). Obstaja več različnih načinov, kako delimo motive. Glede na vlogo delimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi človeka usmerijo k ciljem, da preživi. Sekundarni motivi so tisti, ki omogočajo, da so ljudje v svojem življenju srečni in zadovoljni (Možina et al., 1994, str. 491; Lipičnik & Možina, 1993, str. 37).

Glede na nastanek delimo motive na podedovane, ti so pridobljeni že z rojstvom in na pridobljene, to so tisti motivi, ki jih človek pridobiva skozi življenjski cikel (Možina et al., 1994, str. 491; Lipičnik & Možina, 1993, str. 37).

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne motive, te najdemo pri vseh ljudeh, regionalne motive, ki jih srečamo pri dotični skupini ljudi na nekem znanem območju, in individualne motive, katere srečamo pri posamezniku (Možina et al., 1994, str. 491; Lipičnik & Možina, 1993, str. 38).

### **1.1.3 Potrebe**

Neravnovesje, ki se pojavi v našem telesu in nam povzroča stanje pomanjkanja ali presežka neke stvari, je potreba (Kompore et al., 2007, str. 104). Kim (2001, str. 12) je povedala, da motivi za dejanja izhajajo iz potreb in želj, da so zadovoljene. Kompore et al. (2007) so zapisali, da imamo ljudje različne motive. V vsakem motivu se poveže potreba s ciljem, ki ga človek oblikuje tako, kot si želi. Da si ustvarimo pregled nad motivi, le te razvrščamo glede na potrebe, iz katerih izvirajo. Potrebe avtorji urejajo v več različnih skupin, najbolj pogosta pa je delitev na (Kompore et al., 2007, str. 106):

- fiziološke potrebe in
- psihosocialne potrebe.

Fiziološke potrebe so praviloma prirojene, kar pomeni, da se od človeka do človeka ne razlikujejo. Najpomembnejše fiziološke potrebe razdelimo na (Kompore et al., 2007, str. 106):

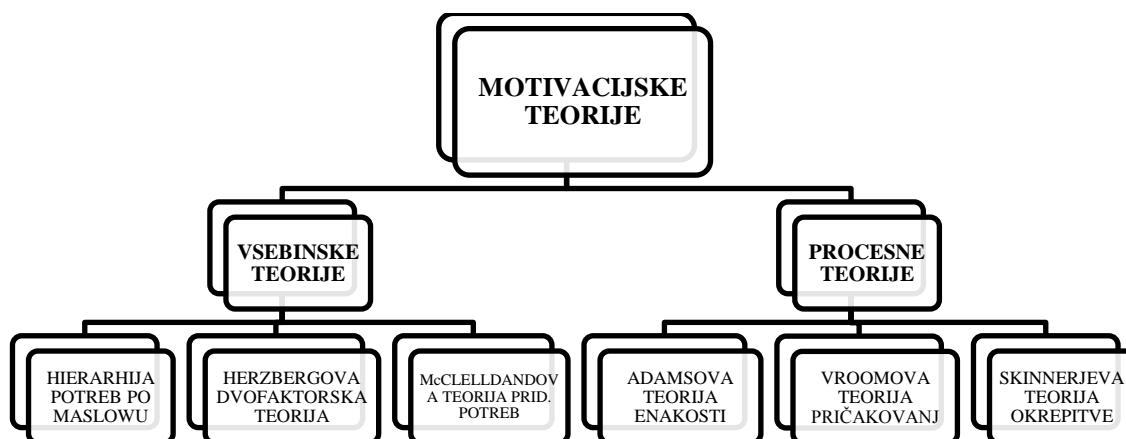
- potrebe po ohranitvi človekovega življenja: to so tiste potrebe, ki omogočajo človeku, da preživi (potreba po vodi, kisiku, hrani, ipd.);
- potrebo po ohranitvi vrste: po spolnosti.

Psihosocialne potrebe se pojavijo iz nepopolnega duševnega ravnovesja in so povezane s človekovim življenjem v družbi. Nekaj psihosocialnih potreb je pridobljenih (npr. po lepoti, po urejenosti), za druge pa je mnenje znanstvenikov različno, saj so eni mnenja, da so te potrebe prirojene spet drugi pa menijo, da so naučene (npr. po pripadnosti, po spoštovanju) (Kompore et al., 2007, str. 106).

## 1.2 Motivacijske teorije

Vsak človek je unikat in ima izoblikovan svoj model motivacije, kateri deluje pod vplivom njegovih potreb, želj in pričakovanj. Obstajajo številne teorije, ki obravnavajo motivacijo. Vsaka teorija razlaga motivacijo s svojega vidika, v grobem pa jih delimo na dva dela, in sicer na vsebinske teorije motiviranja in procesne teorije motiviranja, ki se nadalje delijo na različne teorije. Omenjena delitev je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Motivacijske teorije



### 1.2.1 Vsebinske motivacijske teorije

Med vsebinske motivacijske teorije sodijo teorija hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb. Omenjene motivacijske teorije dajejo poudarek na tiste potrebe, ki pri ljudeh sprožijo motiviranje. Vodilni so dolžni razumeti potrebe, ki jih imajo zaposleni z namenom, da jih zadovoljijo in spodbudijo k dosegu zastavljenih ciljev podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 233).

#### 1.2.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Najpogostejša motivacijska teorija je Maslowova hierarhična teorija. Ta nam sporoča, da je človek usmerjen tja, kjer so cilji bolj privlačni (Dimovski et al., 2005, str. 233). Potrebe je



razdelil na osnovne; le te so pomembne da človek preživi, in na višje potrebe oz. potrebe po osebnostni rasti. Na sliki 3 je v piramidi prikazan potek potreb po Maslowu.

*Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu*



*Vir: V. Dimovski et al., Sodobni Management, 2005, str. 234.*

Iz piramide je razvidno, da najbolj hrepenimo po zadovoljevanju fizioloških potreb, katere so pri ljudeh najbolj osnovne. To so osnovne življenjske potrebe po hrani in vodi. Ko dosežemo telesno in psihično zrelost, pa gre tudi za potrebo po spolnosti. V organizacijskem okolju gre za potrebo po plači, le-ta nam zagotovi preživetje (Dimovski et al., 2005, str. 233).

Ko so zadovoljene fiziološke potrebe, preidemo k potrebam po varnosti. To so potrebe socialne, psihične varnosti, potrebe po okolju brez groženj oziroma nevarnosti. Na delovnem mestu te potrebe vsebujejo varno delo, sigurnost delovnega mesta (Kompore et al., 2007, str. 109; Dimovski et al., 2005, str. 233-234).

Nato sledijo potrebe po pripadnosti. To so ljubezen in prijateljstvo, odražajo pa se v želji, da si sprejet v družbo, da si del neke skupine ljudi in da si ljubljen. V delovnem okolju se potrebe po pripadnosti odražajo med dobrimi medsebojnimi odnosi. Le te se odražajo tudi z željo, da si del skupine (Dimovski et al., 2005, str. 234).

Potrebe po samospoštovanju, ki še sodijo med osnovne potrebe, so potrebe po pozitivni samopodobi; da bi bili neodvisni in svobodni, da bi nas ljudje cenili in spoštovali ter nam izkazovali pozornost. V organizaciji gre za željo po povečani odgovornosti, po priznanju za trud in prispevek v organizaciji (Kompore et al., 2007 str. 109; Dimovski et al., 2005, str. 234).

Kognitivne potrebe, ki sodijo med višje potrebe, so potrebe po razumevanju, znanju, raziskovanju in radovednosti. Estetske potrebe, ki so prav tako višje potrebe, so potrebe po lepoti in umetnosti. Najvišje pa so potrebe po samouresničitvi. Človek naj postane to, kar lahko postane. V delovnem okolju se to kaže kot želja po možnosti usposabljanja, rasti in napredovanja (Kompore et al., 2007 str. 109; Dimovski et al., 2005, str. 234). Po Maslowovi teoriji moramo najprej zadovoljiti nižje potrebe, nato sledi zadovoljevanje višjih potreb.

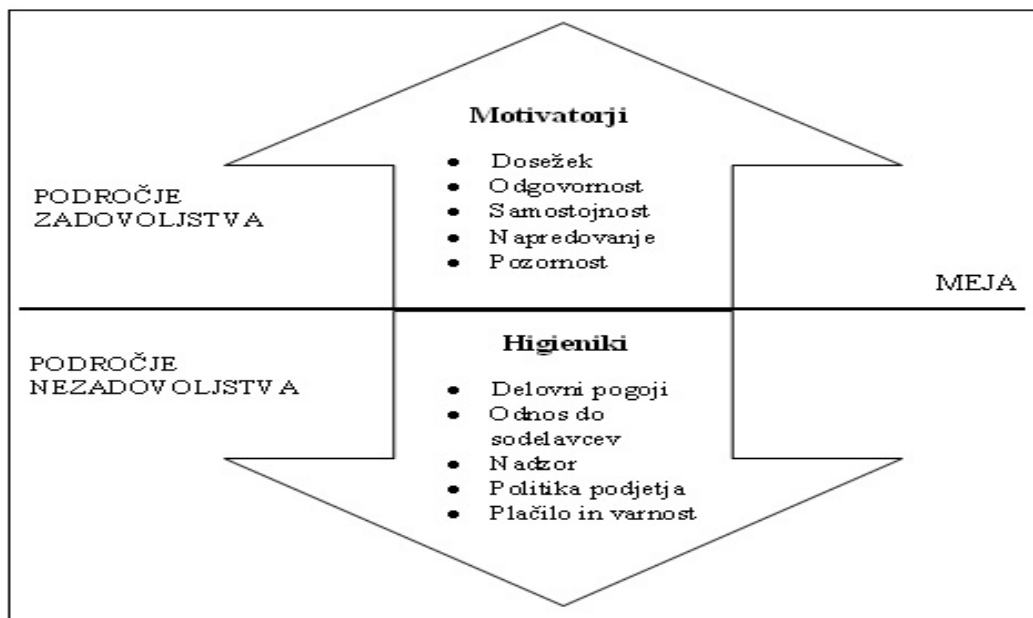
### 1.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija se imenuje po Fredericku Herzbergu. Zaposlene po vsem svetu je spraševal, kdaj so motivirani in kdaj ne, oziroma, kaj zaposlene najbolj motivira. Prišel je do ugotovite, da so lahko motivacijski dejavniki razdeljeni v dve skupini: na higienike in na motivatorje. Prav zato je to tudi dvofaktorska teorija.

Higieniki ali satisfaktorji sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih oziroma sami ne pripravijo zaposlenih k dejanju, ampak samo odstranijo nezadovoljstvo. Kadar so higieniki dejavniki slabi, je na delu nezadovoljstvo, ko pa so higieniki dejavniki dobri, pa nezadovoljstva na delu ni. Med higienike sodijo plača, delovni pogoji, medosebni odnosi in politika podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 235-236; Lipičnik & Možina, 1993, str. 43).

Motivatorji s pohvalo, priznanjem, odgovornostjo in priložnostjo za rast neposredno spodbujajo ljudi k delu ter vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih. S prisotnostjo motivatorjev so zaposleni bolj zadovoljni in motivirani. Vloga vodje je, da s pomočjo higienikih dejavnikov odpravi nezadovoljstvo, nato pa za doseganje zadovoljstva zaposlenih uporabi motivatorje. Ker se eni zaposleni nagibljejo k higienikom, spet drugi pa k motivacijskim dejavnikom, je naloga vodje ugotoviti, kaj posameznika bolj motivira pri delu in doseganju ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 234-236; Lipičnik & Možina, 1993, str. 43). Na sliki 4 je prikazana Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 235.

### 1.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija pridobljenih potreb je vsebinska teorija, ki trdi, da se s potrebami ne rodimo, ampak jih dobimo oziroma se jih naučimo tekom življenja. Najpomembnejše potrebe, ki jih pridobimo z življenjem, je David McClelland razdelil na (v Dimovski et al., 2005, str. 236):

- potreba po dosežkih: želimo doseči nekaj težkega in prehiteti druge;
- potreba po vključitvi: želimo si dobrih prijateljskih odnosov in izogibati konfliktov;
- potreba po moči: želimo imeti vpliv na druge.

## 1.2.2 Procesne motivacijske teorije

Da bi bile potrebe zadovoljene, zaposleni pri procesnih motivacijskih teorijah izbirajo svoje vrste obnašanj. Delimo jih na:

- Adamsova teorija enakosti,
- Vroomova teorija pričakovanj in
- Skinnerjeva teorija okrepitve.

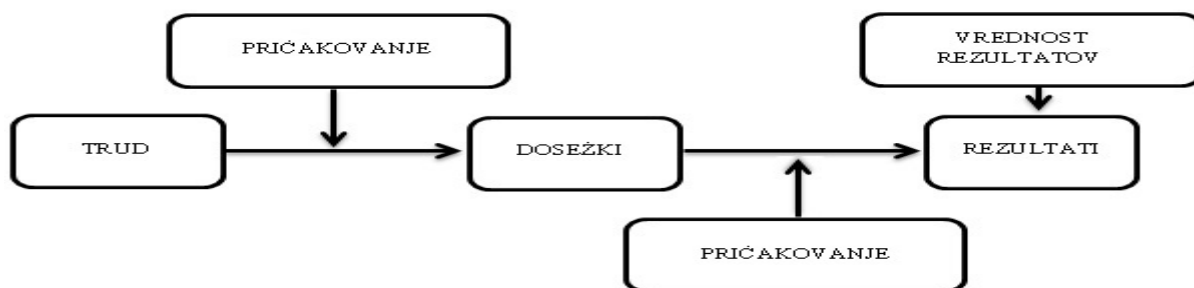
### 1.2.2.1 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na posameznikovo dožemanje, kako je v primerjavi z drugimi obravnavan. Zaposleni za svoje delo, ki ga opravljajo, iščejo enakost v nagrajevanju in dosežkih. Ljudje pravijo, da je ta enakost razmerje med izobrazbo, izkušnjami, sposobnostmi in trudom ter med plačo, bonusi, priznanji in napredovanji. Ko razmerja med seboj odstopajo, je prisotno stanje neenakosti, kadar pa so skoraj v enakem razmerju, pa je prisotno stanje enakosti. Neenakost lahko odpravimo tako, da spremenimo izobrazbo, pridobimo izkušnje in če smo podplačani, prosimo za povišanje plače ali damo odpoved (Dimovski et al., 2005, str. 236-237).

### 1.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj motivacijski proces označuje kot vedenjsko izbiro. Motivacija zaposlenega je odvisna od njegovega pogleda na sposobnost opravljanja neke naloge oziroma doseči nek cilj in prejeti zeleno nagrado. Vroomova teorija pričakovanj temelji na trudu posameznika, njegovih dosežkih in želji po rezultatih, vsi ti trije dejavniki pa morajo biti na visoki ravni, da so zaposleni motivirani (Dimovski et al., 2005, str. 237-238). Slika 5 prikazuje odnose med omenjenimi dejavniki.

Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 238.

### 1.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve temelji na Vroomovi teoriji, od koder izhaja model nagrade ali kazni, s tem pa lahko spreminjamo vedenje posameznika. Načini okrepitve so (Dimovski et al., 2005, str. 238-239):

- pozitivna okrepitev – poskušamo doseči ponavljanje zaželenega vedenja;
- kaznovanje – zaposlene poskušamo odvrniti od vedenja, ki si ga ne želimo;
- ugašanje – ni uporabljena niti nagrada niti kazen.

Sprememba vedenja ima največji vpliv v proizvodnih podjetjih. Slika 6 prikazuje potek Skinnerjeve teorije okrepitve.

Slika 6: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 239.

## 1.3 Motivacijski dejavniki, povezani z organizacijo

Denny (1997, str. 128) je zapisal, da so priznanje, denar in zadovoljstvo pri zaposlenih največji motivatorji. Za učinkovito storilnost zaposlenega je motiviranost bistvenega pomena, pri tem pa se pojavita vprašanji, če so zaposleni pri delu, ki ga opravljajo predani in koliko se trudijo za doseganje zastavljenih ciljev, tudi, če so ti cilji preprosti (Keenan, 1996, str. 6).

Vsak zaposlen ima svoje želje, pričakovanja, potrebe in interese, zato je vsak motiviran na svoj, drugačen način. Da bi bili zaposleni uspešnejši in zadovoljni pri svojem delu, jih

moramo znati pravilno motivirati. Ene bolj motivira denar, druge stalnost zaposlitve, nagrajevanje, dobri odnosi med sodelavci oziroma druge nedenarne oblike.

### 1.3.1 Plača

Med motivacijskimi dejavniki najpogosteje zasledimo plačo. Za večino zaposlenih je to najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja.

Po raziskavah in študijah Centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij (v Uhan, 2000, str. 32) v devetdesetih letih pri nas, je ugotovljeno, da je osebni dohodek najpomembnejši motivacijski dejavnik. Denar ljudi motivira tako, da s svojo količino zagotavlja premik ravni življenjskega standarda ter večja kupno moč posameznika. Vsi zaposleni so pod vplivom delovanja plače, vendar je to delovanje bolj izrazito pri zaposlenih ki imajo nižjo raven življenjskega standarda, kot pri zaposlenih z višjo ravno življenjskega standarda. Plača je pomembna tudi zato, ker delavce motivira v določene aktivnosti in jih spodbuja (Uhan, 2000, str. 32).

Posebej je potrebno poudariti sistem plač, saj lahko s plačo vplivamo na vedenje ljudi na delovnem mestu. Sistem ima vgrajene določene mehanizme, ki jih lahko uporabimo pri motivaciji. Če bi bila plača uporabljena samo kot socialna kategorija, se bi moč motivacije izgubila, kar pa ni prav. Ta moč se kaže v tem, da zaposlen iz situacije kjer mora delati, preide v to, da hoče delati (Možina et al., 1994, str. 518).

Uporabljen sistem plač podjetja je odvisen od organizacije, njenega poslovanja in zastavljenih ciljev. Na veljavnih predpisih in ciljih si vsako podjetje naredi lastno strukturo. Podjetja želijo s tem sistemom stimulirati zaposlene, da dosežejo zastavljene cilje. Na sliki 7 je prikazan urejen sistem plač (Možina et al., 1994, str. 510).

Slika 7: Urejen sistem plač



Vir: S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 511.

Iz slike 7 je razvidno, da je osnovna plača tista, ki pri izplačilu zajema največ. Dogovorjena cena delovne sile, konkurenca na trgu in razmerje plač v organizaciji so tisti dejavniki, ki vplivajo na to koliko bo osnovna plača visoka. Organizacije poskušajo z vrednotenjem dela priti do razmerja, kjer je vidno, kateri delavec dela bolj zahtevno ter pomembno delo (Možina et al., 1994, str. 511-512).

Struktura plač poleg osnovne zajema še (Možina et al., 1994, str. 512):

- plače za posebne zmožnosti – npr. znanje tujih jezikov;
- plačo, odvisno od življenjskih stroškov – v organizacijah poskušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrada za zvestobo – dobijo dolgoletni delavci v določenem podjetju;
- nagrada za požrtvovalnost – dobijo delavci za delo, ki ga niso dolžni delati;
- plačilo za nedelo – ko je zaposleni odsoten z delovnega mesta.

Za organizacije je pomembno, da delavce motivirajo s plačo in ne zanjo. Organizacija, ki bo svoje delavce motivirala za plačo bo dosegla, da bodo le-ti želeli vedno višjo. Če pa bo zaposlenim prešlo v navado, da za tisto kar naredijo nekaj dobijo, bo to zadovoljstvo obojestransko in sicer za zaposlenega in podjetje (Možina et al., 1994, str. 513).

### **1.3.2 Stalnost zaposlitve**

Varna in stalna zaposlitev ima na zaposlene pozitivne učinke (Zupan, 1999, str. 51):

- več zanimanja imajo za pridobivanje znanja;
- podajo več idej za izboljšanje poslovanja;
- več si prizadevajo za dolgoročno in uspešnejše poslovanje podjetja.

Na žalost v takšnih negotovih poslovnih razmerah, kot so danes, podjetja ne zagotavljajo stalne in varne zaposlitve, odločajo pa se za druge oblike, ki ravno tako pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi do podjetji. S temi oblikami si podjetja zagotavljajo motiviranost, kar pa dobro vpliva na zaposlenega. Vedno bolj je prisotna takšna zaposljivost, kjer delodajalec zaposlenim omogoča usposabljanja in druga različna pridobivanja. Torej so tisti delavci, pri katerih je delovno razmerje pri trenutnem delodajalcu v nevarnosti, v bistveno boljšem položaju. Torej, gre za posredno varnost (Zupan, 1999, str. 51-52).

### **1.3.3 Medsebojni odnosi**

Pri medsebojnih odnosih gre za odnose med sodelavci in odnos vodje do zaposlenih. Omenjeni odnosi so na delu in v našem privatnem življenju stalno prisotni. Izhajajo iz nas samih in so usmerjeni na druge. Takrat ko ocenjujemo sami sebe, delamo primerjavo tudi drugih, jih ocenjujemo ter izražamo mnenja (Možina et al., 1994, str. 653).

Zaposleni so bolj zadovoljni v okolju, kjer si med seboj pomagajo, se razumejo in si zaupajo. Dimovski et al. (2015, str. 84) so zapisali, da je v podjetju pomemben pretok informacij od vodstvenega kadra do nižjih delavcev v organizaciji. Eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo, so pravočasne in točne informacije, saj je takšna komunikacija ključna pri prenosu ciljev in vizije organizacije do vsakega, ki je v podjetju zaposlen. Za uspeh organizacije je zelo pomembno medsebojno sodelovanje med zaposlenimi. Pomembno orodje pri prenosu informacij pa je tudi komunikacija med vodjo in zaposlenimi v organizaciji.

Vodenje pomeni usmerjanje in spodbujanje zaposlenih, da lažje dosežejo želene cilje v organizaciji (Možina et al., 1998, str. 16). Vloga vodje je v vsaki organizaciji izjemno pomembna, saj s svojo pozitivno naravnostjo in pogledom bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in udejanjanje v praksi zaželeno in cenjeno. Vodja mora čutiti, razumeti ter verjeti, da je njegovo bistveno poslanstvo takšno, da zaposlenih ne omejuje, pač pa jih spodbuja. Za uspeh organizacije so pomembni tisti medsebojni odnosi, ki določajo dolgoročno naravnost in usmerjenost k uspešnemu delu. Pri nastajanju skupne filozofije, vizije, misije in strategije sodelujejo vsi zaposleni, ki jih jemljejo za svoje in se za njih trudijo, da se realizirajo (Možina et al., 1998, str. 17). Odnosi med sodelavci morajo biti pošteni, korektni in morajo temeljiti na zaupanju. Posledica tega je večja motiviranost zaposlenih, kar pa vodi do dobrih rezultatov in uspešnega podjetja.

#### **1.3.4 Pohvale, nagrade in priznanja**

Priznanje je tisto, kar zaposlenega najbolj spodbudi in motivira za delo. Preprosto je to lahko le beseda hvala. Učinkovitost je pri tem največja, ko se zahvalo ali pohvalo izreče v javnosti, da so tako seznanjeni tudi drugi. (Denny, 1997, str. 122).

Organizacije se pri nagrajevanju sprašujejo, kako zaposlene nagraditi za delo, ki so ga opravili in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovanj organizacije, hkrati pa želijo vplivati na intenziteto hotenj zaposlenih. Običajno se nagrade delijo na finančne in nefinančne. Med finančne nagrade sodijo fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti, med nefinančne nagrade pa sodijo pohvale, dosežki, priznanja, osebni razvoj in še kaj (Možina et al., 1998, str. 247).

Organizacije velikokrat svoje zaposlene pohvalijo ali podelijo priznanja na sestankih in zborovanjih ali pa le-te objavijo v internem časopisu. Podjetja lahko za različne dosežke podelijo tudi diplome, spominske plakete, pokale in trofeje. Sprememba delovnega naziva tudi lahko motivira delavca in včasih je to lahko edini način, da ga ne izgubimo (Denny, 1997, str. 123-124).

#### **1.3.5 Napredovanje**

Močan motivacijski dejavnik pri delavcih je tudi napredovanje, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Delavci, ki imajo možnost napredovanja in vedo, da je odvisno od tega kako uspešni so pri svojem delu, se bodo pri svojem delu bolj trudili. Tistim zaposlenim, ki so

uspešnejši, mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja, pri tem pa mora poleg delovne uspešnosti upoštevati tudi razvojne zmožnosti in ambicija posameznika (Možina et al., 1998, str. 52-53).

Napredovanje zaposlenih je lahko (Možina et al., 1998, str. 59-60):

- formalno – vertikalno ali horizontalno;
- neformalno – stalno izpopolnjevanje.

Vertikalno napredovanje je povezano z vodstveno hierarhijo. Razlikujemo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Delovna mesta in možne poti so v organizaciji, ki omogoča tako napredovanje vnaprej opredeljene ter številčno omejene. Horizontalno napredovanje pa je povezano z večjo zahtevnostjo dela, pri tem pa so pogoji za napredovanje različni (ustrezna stopnja izobrazbe, delovne izkušnje, funkcionalna znanja in podobno). Znotraj posameznih skupin je število možnih stopenj lahko različno.

Zaposleni v posamezni organizaciji (lahko) preživijo svoj delovni cikel. Razvoj zaposlenega se nekako (lahko) začne s štipendiranjem in se nadaljuje s pripravništvom. Ko je delavec vključen v organizacijo, se razvoj nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj in prilagajanjem organizacijski kulturi. Napredovanje posameznika pa je odvisno od njegovih sposobnosti in ambicij (Možina et al., 1998, str. 56).

### **1.3.6 Usposabljanje in izobraževanje**

Strokovna usposobljenost in izobraženost ljudi je temelj vsakega podjetja, saj je tako bolj uspešno, kakovostno in se hitreje in bolje razvija, zato vse več organizacij posveča vedno večjo pozornost izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih. Vsako podjetje potrebuje usposobljene in izobražene delavce, zato, da bi uresničilo zastavljene cilje. Zaposlenost, starost in družbeni status izobražencev ter številne druge okoliščine, vse to vpliva na izobraževalni proces na način, ki je poseben, zato ima v omenjenem procesu vsak zaposlen posebno mesto. V današnjih časih se organiziranost, načini dela in izvedbe postopkov vse hitreje spreminjajo, znanstvena odkritja pa podajajo vse večje možnosti ustvarjanja. Te hitre spremembe pa zahtevajo od zaposlenega stalno prilagajanje novim razmeram, zato se mora vsak delavec izobraževati, učiti in se dopolnjevati skozi vsa leta dela (Možina et al., 1998, str. 177-181). Pri učečih se podjetjih je poleg usposabljanja zaposlenih pomembno tudi zagotavljanje prenosa implicitnih in eksplicitnih znanj med sodelavci. Klasična predavanja in seminarji izgubljajo na pomenu, večjo težo pa dobivajo projektno zastavljene delavnice ter izobraževanja znotraj organizacije. Uveljavljajo se samostojna učenja, učenja v skupinah in učenja na osnovi izkušenj na delovnem mestu (Dimovski et al., 2015, str. 85).

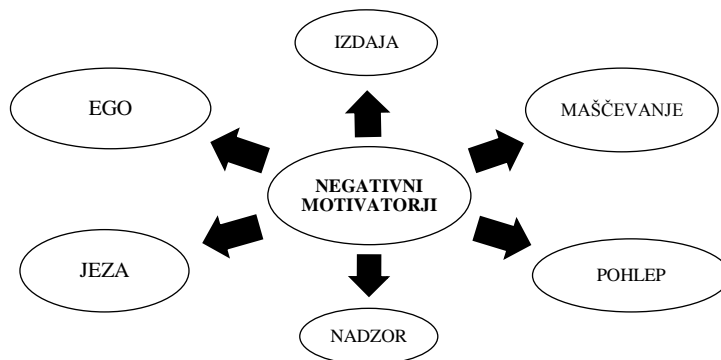
### **1.3.7 Dejavniki, ki zmanjšujejo motivacijo**

Motivacija je nekaj pozitivnega, nekaj, kar nas spodbudi, da opravimo neko delo. Ko pozitivno dejanje postane negativno, govorimo o manipulaciji – je način, ko nekoga z



zavajanjem prepričamo, da naredi nekaj, kar drugače ne bi storil. Manipulacija je nerazumna in negativna oblika motivacije (Kim, 2001, str. 14-16). Na sliki 8 je prikazano, kateri dejavniki so tisti, ki škodujejo motivaciji.

Slika 8: Dejavniki, ki negativno vplivajo na motivacijo



Vir: S. H. Kim, 1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti, 2001, str. 16

## 2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V BANKI X

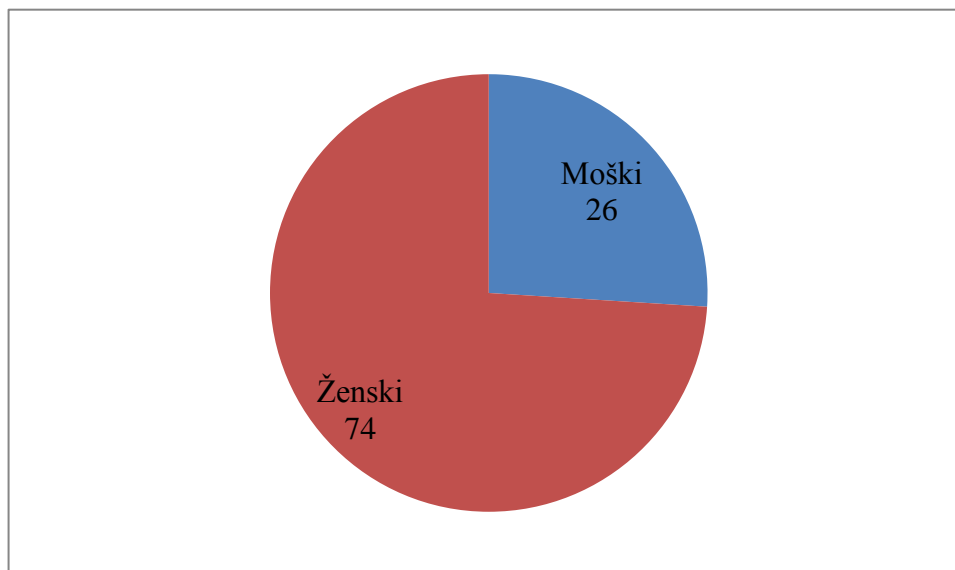
### 2.1 Raziskava

V drugem delu zaključne naloge je cilj, da napisano teorijo podprem z lastno raziskavo. V ta namen sem sestavila spletni vprašalnik na temo motiviranosti zaposlenih v izbranem primeru in ga objavila na spletni strani Ika.si. Vprašalnik je bil »odprt« 10 dni, in sicer od 1. 3. 2016 do 10. 3. 2016. Začne se z vprašanji zaprtega tipa, s katerimi sem pridobila demografske podatke zaposlenih v zgoraj omenjenem podjetju (spol, starost in izobrazba). Nadaljuje se ravno tako z vprašanji zaprtega tipa, ki se navezujejo na delovno mesto, vrsto zaposlitve, čas trajanja zaposlitve, zadovoljstva na delovnem mestu, zaključuje pa se z vprašanji, vezanimi na motivacijo na delovnem mestu.

V nadaljevanju se bom posvetila predstavitvi rezultatov raziskave, ki sem jih opravila z namenom preučitve motiviranosti zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašanja sem analizirala in jih grafično predstavila s pomočjo programa Excel. K sodelovanju v anketi je bilo povabljenih 29 zaposlenih, izpolnilo pa jo je 23.

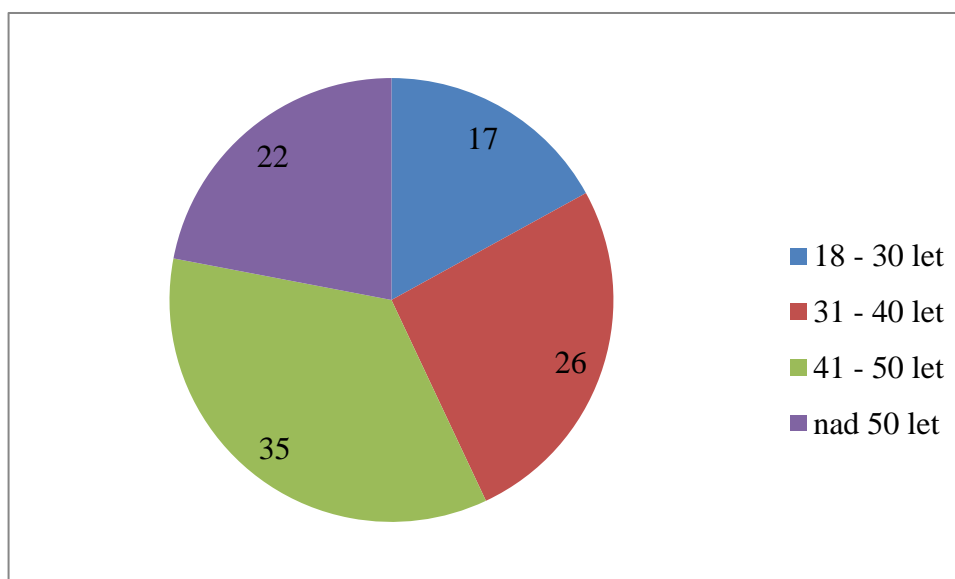
## 2.1.1 Analiza rezultatov po posameznih vprašanjih z demografskega področja

Slika 9: Spol anketiranih v %



Na sliki 9 je prikazano število zaposlenih glede na spol. Od 23 anketiranih v banki X predstavlja 74 % zaposlenih ženski spol, medtem ko je 26 % zaposlenih moških. V nadaljevanju (na sliki 10) je prikazana starost zaposlenih. Največ zaposlenih je v starostnem obdobju od 41 do 50 let (35 %), sledijo jim zaposleni v starosti od 31 do 40 let (26 %), nato zaposleni stari nad 50 let (22 %), najmanjši odstotek (17 %) zaposlenih pa predstavlja mlajša populacija v starosti od 18 do 30 let.

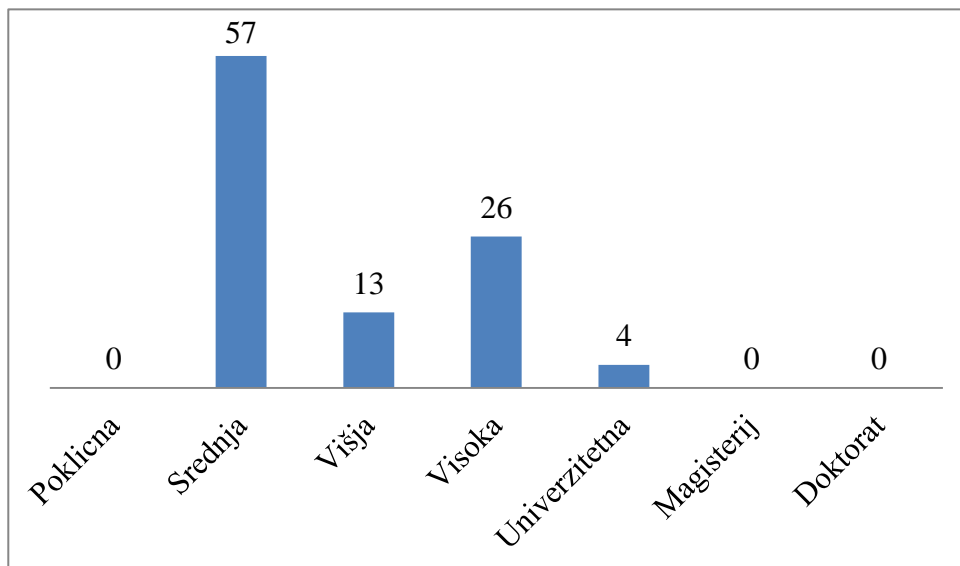
Slika 10: Starostna struktura zaposlenih v %



Iz spodnje slike je razvidno, da ima več kot polovica (57 %) zaposlenih končano srednjo izobrazbo. S 26 % sledijo zaposleni, ki so zaključili visokošolsko šolanje in si s tem pridobili visoko izobrazbo. Sledijo jim zaposleni z zaključeno višjo šolo (13 %), zelo majhen odstotek

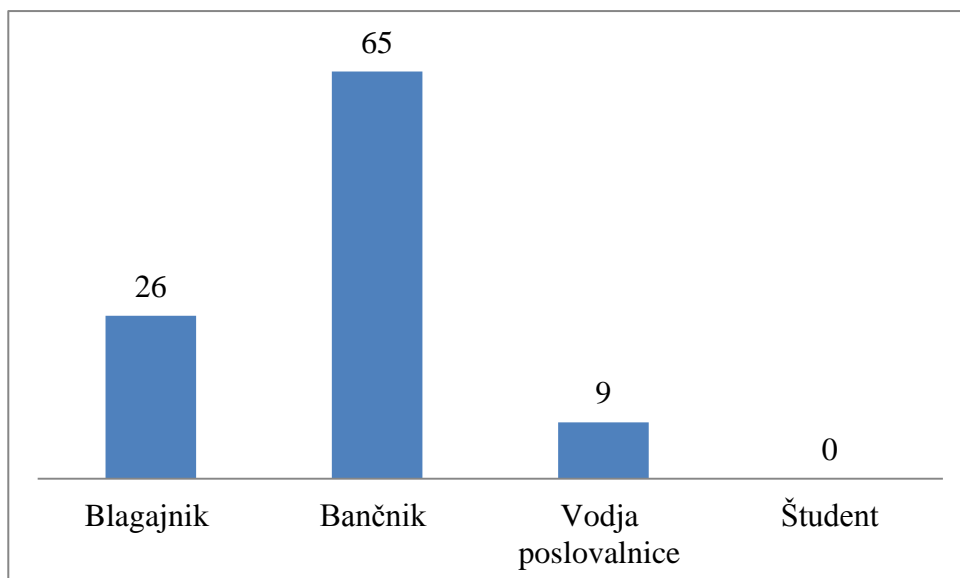
(4 %) zaposlenih pa je zaključilo univerzitetni študij. Nihče od anketiranih zaposlenih v omenjeni banki X, ki so sodelovali v moji raziskavi, nima zaključenega magisterija in ravno tako nihče nima zaključenega doktorata. Glede na to, da je pogoj za zaposlitev v banki najmanj zaključena srednja strokovna oziroma splošna izobrazba, ni nobenega zaposlenega, ki bi imel nižjo stopnjo izobrazbe (poklicno).

Slika 11: Stopnja izobrazbe zaposlenih v %



### 2.1.2 Analiza rezultatov, vezanih na vprašanja o zaposlitvi

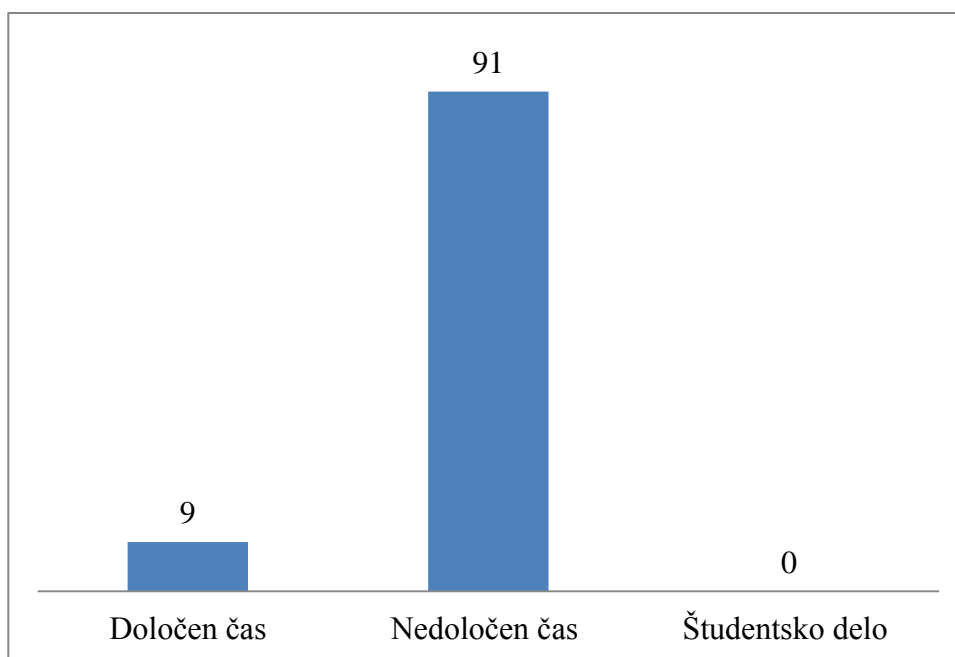
Slika 12: Delovno mesto zaposlenih v %



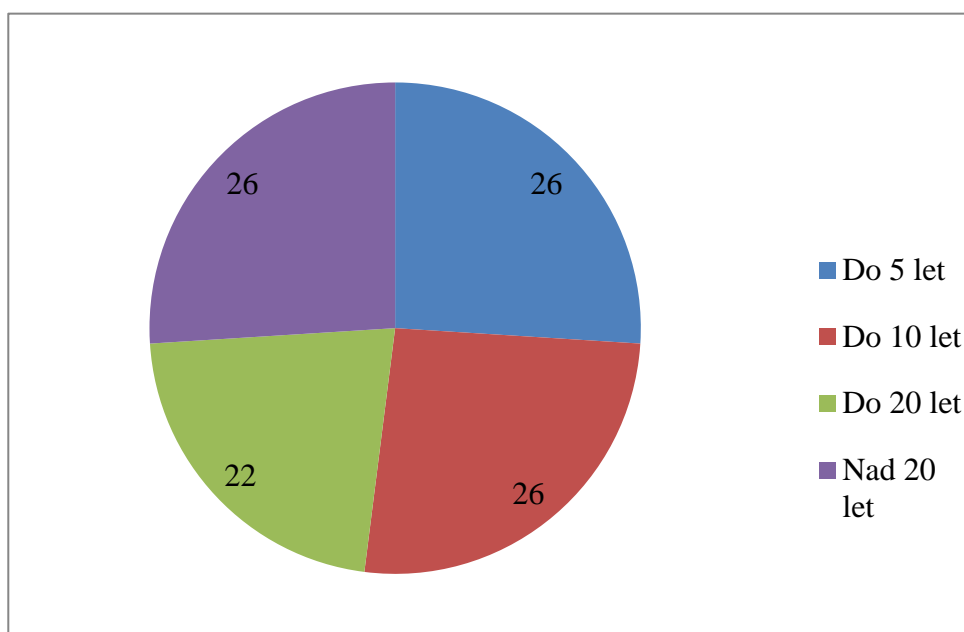
Slika 12 prikazuje razporeditev zaposlenih glede na delovno mesto. Največji odstotek (65 %) zaposlenih v banki predstavlja delovno mesto bančnika, veliko manjši odstotek (26 %) zaposlenih opravlja delo blagajnika, 9 % pa jih opravlja funkcijo vodje poslovalnice. Kot je razvidno iz slike, v banki X ni osebe, ki bi opravljala študentsko delo, vsaj na podlagi

rezultatov mojega vzorca anketiranih. Naslednji dve sliki (13 in 14) prikazujeta vrsto in čas zaposlitve zaposlenih v banki X. Kar 91 % zaposlenih predstavljajo zaposleni za nedoločen čas, samo 9 % zaposlenih ima pogodbo o zaposlitvi za določen čas. Zelo zanimivo strukturo trajanja zaposlitve anketiranih predstavlja slika 14. Zaposleni v času trajanja do 5 in 10 let ter nad 20 let predstavljajo enak odstotek zaposlitve, ki znaša 26 %. Le malo manj (22 %) jih predstavlja skupino zaposlenih v banki X do 20 let.

*Slika 13: Vrsta zaposlitve v %*

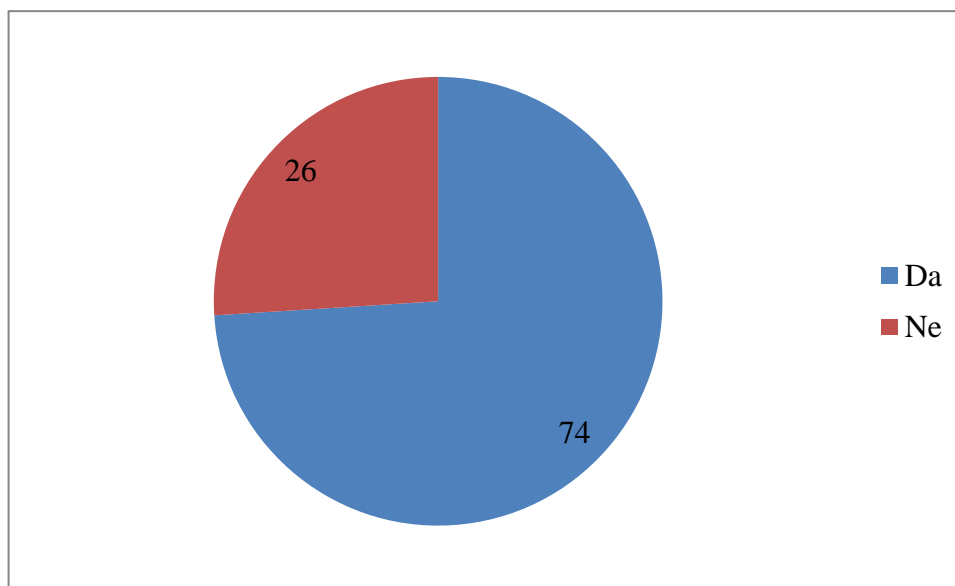


*Slika 14: Čas trajanja zaposlitve v %*



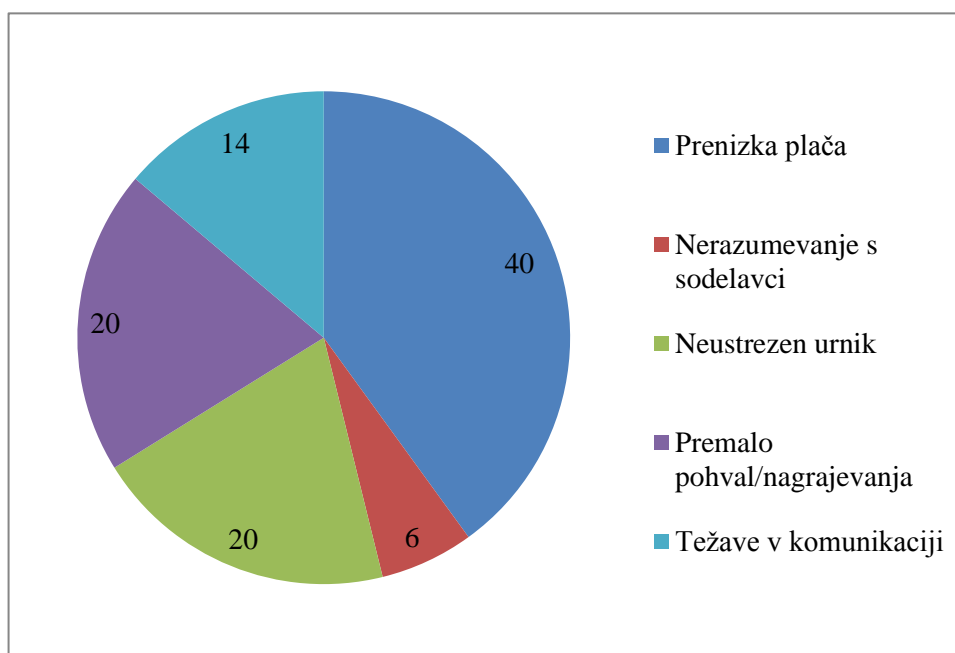
### 2.1.3 Analiza rezultatov s področja motivacije zaposlenih

Slika 15: Zadovoljstvo zaposlenih z delom v %



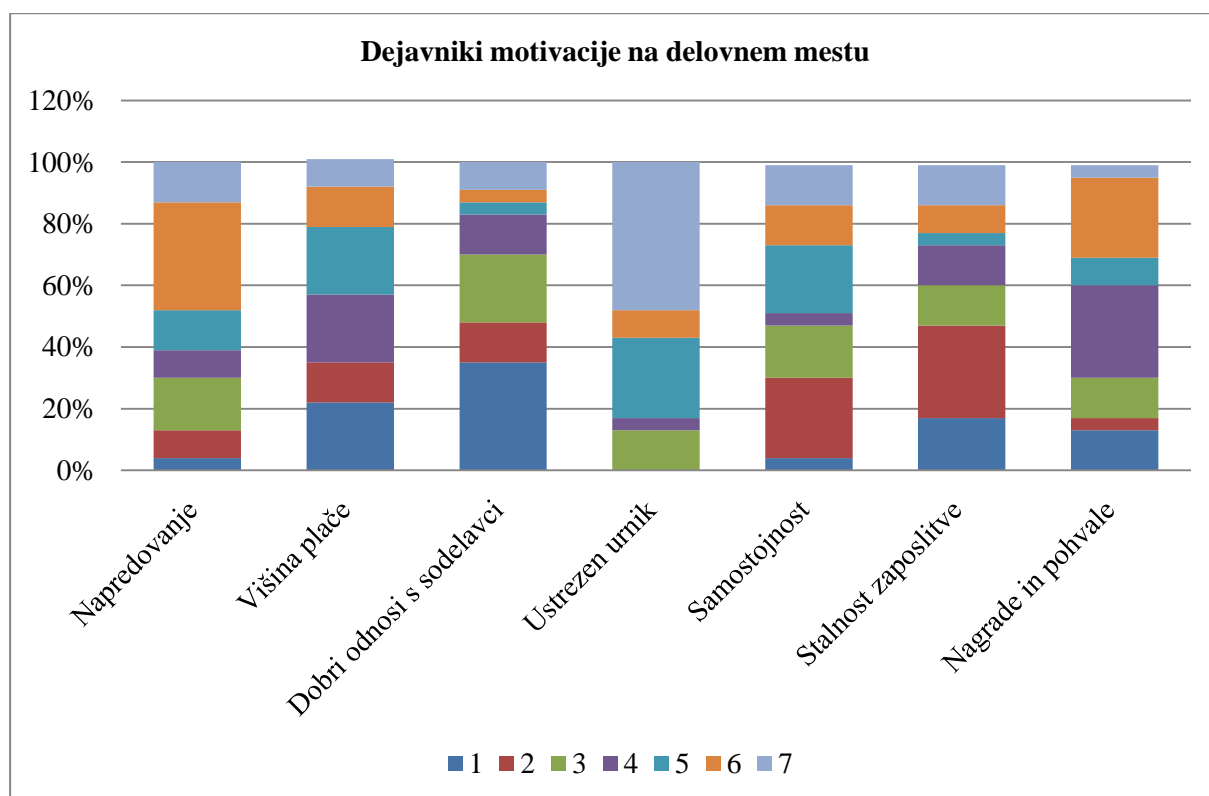
Slika zgoraj (15) prikazuje, da je večje število (74 %) zaposlenih zadovoljnih z opravljanjem dela, le 26 % jih ni zadovoljnih. Kot glavne vzroke nezadovoljstva omenjajo prenizko plačo (40 %), kar je bilo tudi ugotovljeno v raziskavah in študijah centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij, in sicer, da je osebni dohodek oziroma plača eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Sledijo neustrezen urnik (20 %), premalo pohval in nagrajevanja (20 %), težave v komunikaciji (14 %) ter nerazumevanje s sodelavci (6 %), kar je mogoče videti na spodnji sliki (16).

Slika 16: Vzroki nezadovoljstva z delom v %



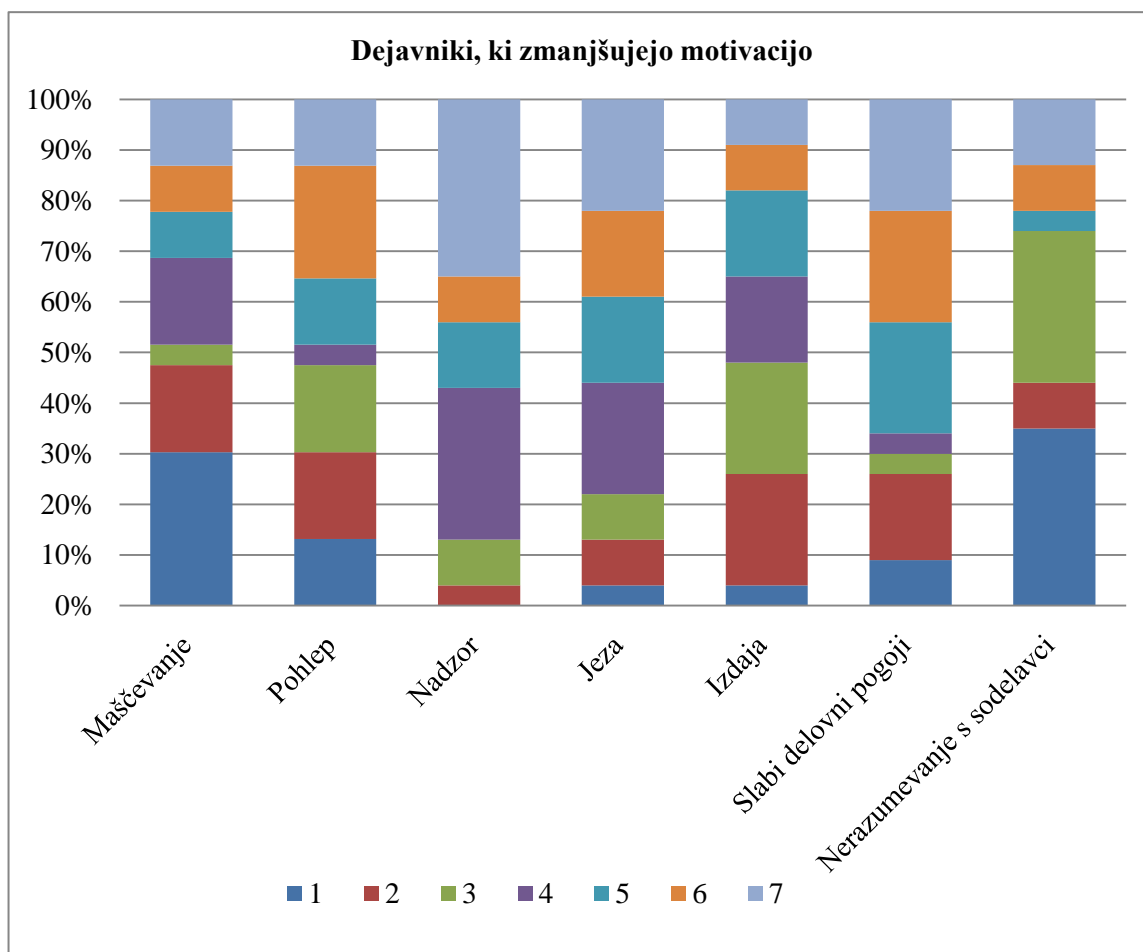
V anketnem vprašalniku sem anketirane spraševala, kaj je tisto, kar pri njih predstavlja največjo motivacijo. Odgovori so bili strukturirani v ocenjevalno lestvico. Ponudila sem jim sedem različnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. Pred posameznimi dejavniki so vpisovali številke od 1 do 7, kar je pomenilo, 1 – me zelo motivira, 7 – me sploh ne motivira. Tako je s slike 17 razvidno, da udeležencem ankete predstavljajo največjo motivacijo medsebojni odnosi, sledijo višina plače, stalnost zaposlitve, nagrade in pohvale, napredovanje ter samostojnost, najmanj pa jih motivira ustrezen urnik. Odgovor, da jih pri delu najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi je pričakovan, saj so vsi anketirani odgovorili, da jim je pomemben odnos z vodjo poslovalnice.

Slika 17: Kaj zaposlene pri delu najbolj motivira



V zadnjem vprašanju ankete sem zaposlene spraševala po dejavnikih, ki zmanjšujejo motivacijo. Tudi tu sem odgovore strukturirala v ocenjevalno lestvico. Ponujenih jim je bilo sedem različnih dejavnikov, ki zmanjšujejo motivacijo. Pred posameznimi dejavniki so vpisovali številke od 1 do 7, kar je pomenilo, 1 – najbolj znižujejo motivacijo, 7 – najmanj znižujejo motivacijo. Največ anketiranih je tudi pri tem vprašanju odgovorilo, da na znižano motiviranost na delovnem mestu najbolj vpliva nerazumevanje s sodelavci, kar prikazuje slika 18. Sledijo maščevanje, pohlep, slabi delovni pogoji, zelo blizu pa sta si jeza in izdaja. Za dejavnik, ki najmanj vpliva na zmanjševanje motivacije, pa so anketirani opredelili nadzor.

Slika 18: Dejavniki, ki zmanjšujejo motivacijo



#### 2.1.4 Povzetek ugotovitev analiza in priporočila vodstvu

Z izvedbo ankete sem prišla do ugotovitev, da je v izbranem primeru zaposlenih več ženskega spola kot moškega. Najpogostejša starost zaposlenih je med 41-tim in 50-tim letom. To nakazuje na to, da so zaposleni pridobili že kar veliko izkušenj na področju zaposlitve, motiviranja in svetovanja. Največ jih ima končano srednjo šolo, ki je tudi najbolj primerna za opravljanje delo bančnika. Največji del zaposlenih predstavljajo ravno bančniki, sledijo jim blagajniki, tako, da je bilo tolikšno število zaposlenih s končano omenjeno stopnjo pričakovano. Velik delež je zaposlenih za nedoločen čas, kar pa je zelo zanimivo, je trajanje zaposlitve, saj je delež zaposlenih, ki so zaposleni do 5 let, do 10 let in nad 20 let enak. Le malo manj je tistih zaposlenih, ki so v banki do 20 let.

Pri vprašanju zadovoljstva zaposlenih z delom, katerega opravljajo, so v večini odgovorili pritrdilno. Tisti, ki so odgovorili, da s svojim delom niso zadovoljni, so kot glavni, največji vzrok nezadovoljstva omenili prenizko plačo. Na vprašanje, kaj zaposlene pri delu najbolj motivira, je bil odgovor v večini anketiranih, da jih najbolj motivira dober odnos s sodelavci, kar potrjuje, da je delo v organizacijah, kjer se sodelavci razumejo, si med seboj pomagajo in imajo medsebojno zaupanje, uspešnejše in bolj motivirano. Da jim dobri medsebojni odnosi zelo veliko pomenijo, je bilo razvidno tudi iz odgovora, da jim je pomemben odnos z vodjo

poslovalnice, ravno tako, pa jih je velika večina odgovorila, da njihovo delo zelo pomembno vpliva na cilje organizacije. Kot glavni vzrok nemotiviranosti na delovnem mestu so zaposleni navedli nerazumevanje s sodelavci.

Po rezultatih ankete ugotavljam, da so zaposleni v banki X s svojo zaposlitvijo zadovoljni, največ pa jim pomenijo dobri odnosi s sodelavci. Priporočam, da naj negujejo dobre odnose in jim še naprej posvečajo veliko pozornosti. Tudi v prihodnje naj delajo v tako pozitivno naravnem delovnem okolju, vodstvu pa svetujem, naj svoje zaposlene motivirajo tudi tako, da prirejajo razna kolektivna srečanja, ki jih bodo še bolj povezala med seboj. Lahko bi uvedli tudi denarne nagrade, pa tudi kakšna pogostejša pohvala ne bi bila odveč. Svetujem, da v prihodnosti zaposlijo mlajšo populacijo, saj ima le-ta drugačen pogled na delo in morda z novo mlado energijo podajo kakšen nov način pozitivne motivacije. Motivacija naj jih spremlja prav vsak dan, saj je zelo pomembna za zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije.

## **SKLEP**

Motivacija je nekaj pozitivnega, nekaj, kar posameznika spodbudi, da svoje delo opravlja z veseljem. Človek, ki ni motiviran, svojega dela ne opravlja učinkovito in ne zadovolji svojih potreb. Ker ljudje med seboj nismo enaki, na nas lahko vplivajo različni motivacijski dejavniki. Pred pisanjem naloge sem prebrala veliko literature in ugotovila, da imajo avtorji različna mišljenja o motivaciji in o tem, kaj posameznika najbolj motivira pri delu, ki ga opravlja. Nekateri so zapisali, da zaposlene najbolj motivirajo plača, finančne nagrade, bonusi, spet drugi pravijo, da ljudi najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, samostojnost, napredovanje, z drugimi besedami lahko rečemo, da te ljudi motivirajo nefinančni dejavniki. Vsi avtorji pa se strinjajo, da je motivacija nekaj pozitivnega in da so pri dobri motivaciji zaposleni uspešnejši in bolj zadovoljni. Delo v organizaciji je odvisno od vsakega posameznika. Pomembna pa je tudi vloga vodje, da pozna svojega zaposlenega in njegove potrebe ter zna zanj izbrati ustrezno motivacijo. Na ta način si bo pridobil dolgoročno učinkovitost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.

Zaključna strokovna naloga vsebuje dva dela in sicer teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu sem opisala motivacijo na splošno, razlage različnih avtorjev o motivaciji, motive in potrebe. Nadaljevala sem z motivacijskimi teorijami, ki sem jih v grobem razdelila v dve večji skupini, na vsebinske in procesne. Nato sem jih razdelila še na nekaj podskupin. V naslednjem poglavju sem opisala dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, osredotočila pa sem se na plačo, stalnost zaposlitve, medsebojne odnose, pohvale, nagrade, priznanja, napredovanje ter na usposabljanje in izobraževanje. Na koncu teoretičnega dela pa sem še opisala, kateri so tisti dejavniki, ki škodujejo motivaciji.

V praktičnem delu sem predstavila analizo anketnega vprašalnika, ki sem ga uporabila izdelavi strokovne naloge. Za konec sem s pomočjo odgovorov na anketni vprašalnik analizirala in razložila vprašanja oziroma grafikone. Anketni vprašalnik mi je pomagal ugotoviti, ali so zaposleni v izbranem primeru zadovoljni s svojim delom in kaj jih najbolj



motivira – to so medsebojni odnosi. Seveda so rezultati pri posameznih zaposlenih različni, ker imajo zaposleni individualne potrebe, zato je pomembna izbira dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Grah, B. (2015). *Temelji managementa in organizacije: vodič po predmetu VPS*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2015). *Napredni management*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
5. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo: nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Khan, T. (2015). Employees motivation in banking sector. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/employees-motivation-banking-sector-tariq-khan>
7. Kim, S. H. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana. Založba Tuma.
8. Kompore, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2007). *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS.
9. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: DZS.
10. 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.
11. Možina, S., Florjančič, J., Jereb, J., Svetlik, I., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied to Work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth
13. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGA**





Če ste odgovorili z NE nadaljujte z vprašanjem 8.

**8. Zakaj niste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?**

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| a) prenizka plača            | d) premalo pohval/nagrajevanja |
| b) nerazumevanje s sodelavci | e) težave v komunikaciji       |
| c) neustrezen urnik          | f) drugo: _____                |

**9. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira?**

Vpišite številko pred trditvijo od 1 do 7: 1 – me zelo motivira, 7 – me sploh ne motivira.

- \_\_\_ napredovanje
- \_\_\_ višina plače
- \_\_\_ dobri odnosi s sodelavci
- \_\_\_ ustrežnejši urnik
- \_\_\_ samostojnost
- \_\_\_ stalnost zaposlitve
- \_\_\_ nagrade in pohvale

**10. Ali vam je pomemben odnos z vodjo poslovalnice?**

- |       |       |
|-------|-------|
| a) da | b) ne |
|-------|-------|

**11. Ali menite, da je doseganje ciljev organizacije odvisno od vašega dela?**

- |       |       |
|-------|-------|
| a) da | b) ne |
|-------|-------|

**12. Za katere dejavnike menite, da najbolj zmanjšujejo motivacijo?**

Vpišite številko pred trditvijo od 1 do 7: 1 – najbolj, 7 – najmanj

- \_\_\_ maščevanje
- \_\_\_ pohlep
- \_\_\_ nadzor
- \_\_\_ jeza
- \_\_\_ izdaja
- \_\_\_ slabi delovni pogoji
- \_\_\_ nerazumevanje s sodelavci

Za sodelovanje v anketi se vam iskreno zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.