

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA MOTIVACIJE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

ROMANA ŽABJEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Romana Žabjek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza motivacije na primeru izbranega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Pengler.

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 tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 1. september 2014

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD

1	MOTIVACIJA.....	2
1.1	Opredelitev pojma motivacija.....	2
1.2	Motivacijske teorije	2
1.2.1	Maslowa motivacijska teorija.....	3
1.2.2	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	5
1.2.3	Frommova motivacijska teorija	8
1.2.4	Vroomova motivacijska teorija	8
1.3	Vrste motivov in motivacijski dejavniki.....	9
1.3.1	Vrste motivov	9
1.3.2	Motivacijski dejavniki	10
1.3.3	Notranji motivacijski dejavniki	11
1.3.4	Zunanji motivacijski dejavniki	11
2	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU FERSPED d. d.....	12
2.1	Predstavitev podjetja.....	12
2.1.1	Poslanstvo.....	13
2.1.2	Vizija	13
2.1.3	Zaposleni	14
2.2	Metodologija dela	15
2.3	Anketni vprašalnik	16
2.4	Analiza anketnega vprašalnika	16
2.5	Zbirna priporočila za vodstvo podjetja	22
	SKLEP	23
	LITERATURA IN VIRI	24
	PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	3
Slika 2: Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb.....	4
Slika 3: Rezultati Herzbergovega raziskovanja	7
Slika 4: Vroomova teorija pričakovanj	9
Slika 5: Prikaz razvrščanja motivov	10
Slika 6: Sestava družbe	13
Slika 7: Stopnja motiviranosti za opravljanje svojega dela v %	17
Slika 8: Zadovoljnost s sistemom nagrajevanja v podjetju v %.....	18
Slika 9: Izbor nagrad v %	18
Slika 10: Vpliv notranjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v %.....	19
Slika 11: Vpliv zunanjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v %	20
Slika 12: Vpliv ostalih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v %	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izpolnjevanje temeljnih potreb pri delu	5
Tabela 2: Povečevanje motivacije na delovnem mestu.....	6
Tabela 3: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah	6
Tabela 4: Število zaposlenih v družbi	14
Tabela 5: Prikaz prenehanj po vzrokih razrešitve	14
Tabela 6: Starostna struktura zaposlenih.....	15
Tabela 7: Zaposleni po stopnji šolske izobrazbe.....	15
Tabela 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov	17

UVOD

Motivacija je beseda, opremljena z izjemno močjo, ki lahko vsako osebo žene v zavzeto opravljanje določenih nalog. Pomembna je za vsakega posameznika tako v zasebnem življenju, kot na delovnem mestu. V zasebnem življenju se ljudje velikokrat lahko motiviramo sami, na delovnem mestu je ta pomembna naloga in odgovornost v večji meri prenesena na vodilne v podjetju.

Odgovornosti motiviranja na delovnem mestu se morajo vodilni v podjetju izjemno zavedati, saj velja dejstvo, da se dobre rezultate in cilje, ki so zastavljeni v podjetjih, lahko dosega le z zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi. Tudi rezultati raziskav potrjujejo, da obstaja povezava med visoko motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Ravno zaradi tega bi morale biti ustrezno motiviranje zaposlenih v samem vrhu prioritetenih nalog vseh vodilnih v podjetju. Da bi vodilni v podjetju lahko opravljali to nalogo učinkovito, morajo najprej ugotoviti dejavnike, ki ljudi motivirajo za delo. Če tega ne poznajo, ne morejo govoriti o sodobnem vodenju, niti ne morejo pričakovati posebnih uspehov (Lipičnik & Možina, 1993, str. 41).

Heller in Hindle (2001, str. 289) pravita takole: »V današnjem vse bolj konkurenčnem poslovnem svetu so visoko motivirani zaposleni pomembni za vsako organizacijo, ki si prizadeva doseči dobre rezultate.« Motiviranost namreč vpliva na moč intenzivnosti in zavzetosti zaposlenih pri opravljanju njihovih delavnih nalog, jih spodbuja, da opravljajo naloge tako kvalitetno, kot da bi jih opravljali za svoje dobro in ne le zgolj kot nuja opravljanja nalog, ki so potrebne za podjetje, v katerem so zaposleni. Poznati moramo dejstvo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in vsaka organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo (Mihalič, 2008, str. 4). Prednost motiviranih zaposlenih podjetje pridobi s tem, da zadovoljni zaposleni na splošno dosegajo veliko boljše rezultate, ostajajo v istem podjetju dlje časa, so skozi čas pri svojem delu bolj specializirani in tako delo opravljajo še bolj kvalitetno in strokovno ter v načrtovanih časovnih okvirih. Motivirani zaposleni svoje delo opravljajo trdo, ker sami želijo opraviti svoje delo; svoje delo opravljajo radi ter se med tem počutijo koristne. V delovnem okolju, kjer vlada motivacija, je zavest visoka, kar ustvarja odlično delovno ozračje. Takoj, ko se tako delovno okolje doseže, moramo stalno skrbeti, da se ta raven ohranja ali celo nadgrajuje, kar je zagotovo vredno truda (Keenan, 1996, str. 62–63).

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo domače in tuje literature pridobiti dodatno znanje o pomembnosti in načinih motiviranja zaposlenih ter ga povezati z znanji, ki sem jih pridobila skozi študijska leta. Na podlagi primera izbranega podjetja nameravam analizirati kakšna je danes motivacija zaposlenih v praksi. Analizo motivacije zaposlenih v izbranem podjetju bom opravila s pomočjo empirične raziskave. Za pridobitev podatkov bom uporabila kvalitativno metodo. Zbrane podatke z izpolnjenimi anketami bom analizirala ter interpretirala. Pričakovane omejitve oziroma težave, ki bi se lahko pojavile

pri pridobivanju podatkov, bi lahko bile te, da zaposleni ne bi želeli ali upali povedati svojega mnenja v primeru, če bi bilo to negativno, kar bi vplivalo na analizo dejanskega stanja. Da se bom tej situaciji izognila, bo anketa anonimna, ter oblikovana tako, da bodo anketiranci imeli na razpolago za obkrožanje več trditev, s čimer bodo na lažji način pokazali, da jim kaj ni všeč.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev pojma motivacija

Motivacija je pojem, ki se nanaša na usmerjeno vedenje oziroma obnašanje. Zajema vrsto dejavnikov in značilnosti kot so usmerjenost, vedenje, organizem, vzrok, namen, cilj itd. (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 11). Je silovita in zapletena moč, zaradi katere pride do naših dejanj, sama po sebi ni zaznaven fenomen, ampak sila, skrita za posledičnim vedenjem (Sang, 2001, str. 9). Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 232) pravijo takole: »Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe – te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije.« Dorsey (v Merkač Skok, 2005, str. 195) meni, da lahko dosežemo rezultate zaposlenih tako, da jih motiviramo z jezo, strahom, pohlepom ali s pristnim navdušenjem, vendar se moramo zavedati razlike, da nekatera čustva počasi uničijo zaposlene, medtem ko jim druga lahko izboljšajo njihovo življenjsko kvaliteto. Hansen in Batten (1998, str. 20) menita, da se ob neustrezni motivaciji pri zaposlenih začnejo pojavljati nesoglasja, ki se odražajo v splošnem odporu, nadlogah, velikem neugodju in drugih kroničnih težavah.

Če se v podjetju pričnemo z motivacijo spoprijemati z ustreznimi metodami, nam ta lahko začne prinašati odlične rezultate, ki jih potrebujejo tako podjetje, kot zaposleni. Uslužbencem motiviranost prinaša zadovoljstvo pri delu. Za delodajalca to pomeni kakovostno opravljeno delo. V primeru, da želimo doseči motiviranost zaposlenih, ki bo prinašala takšne rezultate, se moramo najprej poglobiti v osebne motivacijske sposobnosti zaposlenih. Pričeti moramo s spoznavanjem možnosti, kako lahko vplivamo na njihovo obnašanje, in šele ko bomo to razumeli, bomo na pravi poti do našega cilja (Heller & Hindle, 2001, str. 290). Mihalič (2010, str. 47) poudarja, da se zaposlenim motiviranost poveča takoj, ko opazijo, da se jih njihov vodja trudi motivirati.

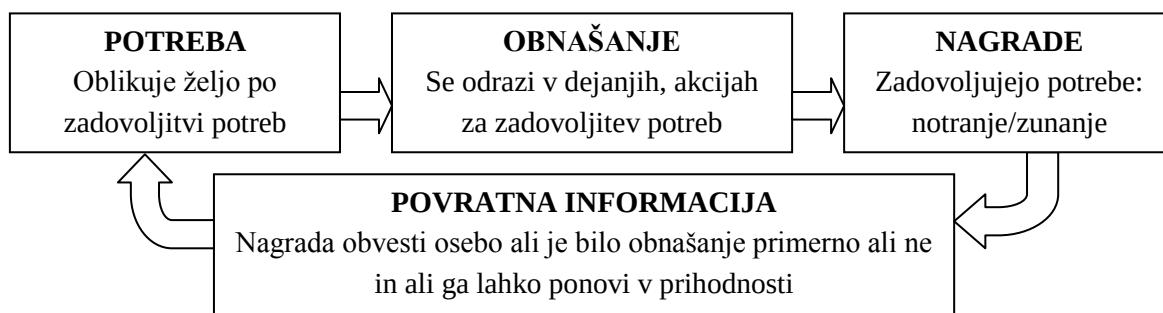
1.2 Motivacijske teorije

V strokovnih literaturah lahko zasledimo številne zapisane vrstice, kjer strokovnjaki iščejo odgovore na vprašanja povezana z motivacijo ljudi tako v vsakdanjem življenju, kot pri delu. Vprašanja, na katere iščejo odgovore so: Zakaj ljudje delamo? Kaj nas pri tem

spodbuja? Kaj vpliva na našo motiviranost? Kaj vpliva na naše vedenje? Kaj je cilj našega vedenja? Skozi iskanja odgovorov na ta vprašanja so že v preteklosti nastale številne motivacijske teorije. Poznavanje teh teorij nam lahko zelo pomaga pri razumevanju zaposlenih in njihovem delovanju, zato jih bom v nadaljevanju nekaj navedla in na kratko predstavila.

Odnos med motivacijo in delovnimi aktivnostmi lahko povzamemo kot dejstvo, da mora za vsako človekovo aktivnost obstajati vzrok, potreba in povod ter cilj, ki ga nameravamo posredno ali neposredno doseči z aktivnostjo. Potreba in cilj vsake aktivnosti sta v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet. Ta splet je vse, kar nas vodi k aktivnosti in ji daje smer, intenzivnost in trajanje (Černetič, 1997, str. 79). Da za vsako človekovo aktivnost obstajajo vzrok, potreba in povod ter cilj, ki ga nameravamo posredno ali neposredno doseči z aktivnostjo, lahko razberemo s Slike 1, ki sledi.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 233.

1.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow je bil eden največjih raziskovalcev človekove motivacije, sistematizator spoznanj o motivaciji in o potrebah človeka ter utemeljitelj znamenite teorije o hierarhiji motivov (potreb) (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 173). Njegova teorija sestoji iz dveh osnovnih konceptov. In sicer, iz hierarhične razvrstitve potreb in koncepta pomembnosti.

Hierarhična razvrstitev potreb zajema **fiziološke potrebe** (to so osnovne fiziološke potrebe, kot so potreba po hrani, vodi, spolnih odnosih; v delovnem okolju gre za ustrezno gretje, zrak, osnovno plačo), **potrebe po varnosti** (potrebe po okolju brez groženj, brez nasilja; na delovnem mestu te potrebe predstavljajo varno delo in zagotovljenost delovnega mesta), **potrebe po pripadnosti** (odražajo željo po sprejetju v družbi, biti del skupine, imeti prijatelje; na delovnem mestu se odražajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci in nadzorniki), **potrebe po samospoštovanju** (izražajo se z željo po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju; na delovnem mestu se izražajo z željo po priznanju za prispevke organizaciji, višjemu statusu in povečani odgovornosti), potrebe **po samouresničevanju**

(zadevajo razvijanje potenciala osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast; na delovnem mestu se jo lahko doseže z omogočenim usposabljanjem za bodoče izzive ter napredovanjem), (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–133).

Koncept pomembnosti pravi, da se z zadovoljitvijo potrebe ugasne motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika in hkrati aktivira v hierarhiji naslednja – višja potreba; oziroma se v primeru, ko se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira nižja potreba (nekoč že zadovoljena potreba), se hkrati deaktivira višja potreba (Černetič, 1997, str. 79–80).

Slika 2: Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb

Izpolnitev izven delovnega mesta	Hierarhija potreb	Izpolnitev na delovnem mestu
Izobraževanje, vera, hobiji, osebna rast		Možnosti usposabljanja, napredovanj, rasti in kreativnosti
Odobrovanje družine, prijateljev in skupnosti		Priznanje, visok status, povečane odgovornosti
Družina, prijatelji, skupnost		Delovne skupine, stranke, sodelavci, nadzorniki
Odsotnost vojne, onesnaženja in nasilja		Varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno mesto
Hrana, voda, spolni odnosi		Gretje, zrak, osnovna plača

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeba se organizacija : ustvarite podjetje znanja, 2005, str.257.

Načelo te teorije torej je, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. To pomeni, da vsak človek najprej zadovolji primarne motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživetje, nato strmi k zadovoljevanju višjih potreb, ki so hierarhično razvrščene (Lipičnik & Možina, 1993, str. 42).

Lipičnik (1998, str. 164) pravi takole: »Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem lahko pomagali.«

Managerji morajo vedeti, kateri vidik dela želijo motivirati in hkrati iskati nadomestila za rutinska dela, da se izognejo nezadovoljstvu (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 257).

1.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Frederick Herzberg je s pomočjo sodelavcev opravil študijo, kjer je opravil na stotine intervjujev o tem, kdaj so bili delavci za delo visoko motivirani in kdaj so bili nemotivirani in nezadovoljni. Na podlagi tega je razvil pomembno teorijo, katere ugotovitve kažejo, da so značilnosti dela, povezane z zadovoljstvom, precej drugačne od tistih, ki so povezane z nezadovoljstvom (Dimovski & Penger, 2008, str. 133–134). Ugotovil je, da vse motivacijske dejavnike lahko razdelimo v dve skupini in sicer na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje, zato to teorijo tudi imenujemo dvofaktorska teorija (Lipičnik, 1998, str. 168).

Higieniki ustvarjajo nevtralno osnovo in izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev. Med njih sodijo zaslužek, medosebni odnosi, organizacijske ter delovne razmere (Černetič, 1997, str. 80). V primeru, ko so higienski dejavniki slabi, takrat delo povzroča nezadovoljstvo in enako velja obratno, ko so higienski dejavniki dobri, takrat odstranjujejo nezadovoljstvo, vendar ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom ali motivacijo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 235). Kateri so osnovni dejavniki potreb pri delu in njihove definicije lahko podrobneje vidimo v Tabeli 1.

Tabela 1: Izpolnjevanje temeljnih potreb pri delu

PLAČA IN UGODNOSTI	Vključujejo osnovni dohodek, dodatne ugodnosti zaposlenih, bonuse, dopuste, službeni avtomobil in podobno.
DELOVNI POGOJI	Delovni čas, ureditev delovnega mesta in oprema, ki je potrebna za delo.
POLITIKA PODJETJA	Politika podjetja pomeni pravila in uredbe - formalne in neformalne - po katerih se ravnaajo delodajalci in delojemalci.
STATUS	Status neke osebe je določen z njenim položajem, odgovornostjo in odnosi do drugih.
VARNOST ZAPOSLOTITVE	Stopnja zaupanja, da bo imel uslužbenec še naprej zaposlitev v organizaciji.
NADZIRANJE IN AVTONOMNOST	Stopnja nadzora, ki jo ima posameznik pri vsebini in izvajanju dela.
BIVANJE V PISARNI	Raven in vrsta medsebojnih odnosov v okviru posameznikovega delovnega okolja.
OSEBNO ŽIVLJENJE	Čas, ki ga preživimo z družino, prijatelji in ob svojih hobijih; omejeno je s časom, ki ga preživimo na delu.

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 294.

Motivatorji so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Med motivatorje spadajo dosežki, priznanje, odgovornost in priložnost za rast. Po Herzbergovem prepričanju so v prisotnosti motivatorjev delavci visoko motivirani in zadovoljni, v njihovi odsotnosti so delavci do dela neopredeljeni (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). V Tabeli 2, ki sledi, so prikazani motivatorji in razlogi zakaj delujejo.

Tabela 2: Povečevanje motivacije na delovnem mestu

DOSEŽKI	Izpolnitev cilja neke naloge je posebno pomembna, ker je glavno človeško gonilo napredek in rast. Gre za enega najmočnejših motivatorjev in vir velikega zadovoljstva.
PRIZNANJE	Kadar nadrejeni prizna dosežke, deluje to na zaposlene zelo motivacijsko, ker pomaga utrjevati lastno podobo. Za mnoge zaposlene je priznanje enako denarni nagradi.
ZANIMANJE ZA DELO	Delo, ki posameznike in skupino navdaja z veseljem, bo večja motivacija sila kot delo, ki ne vzbuja zanimanja. Odgovornost je treba kar najbolj usklajevati z zanimanji posameznikov.
ODGOVORNOST	Imeti avtoriteto in moč, pomeni biti sposoben voditi, znati prevzemati tveganje, odločati in delovati v skladu s cilji. Vse našteje lastnosti obilno pripomorejo k samospoštovanju in so obenem močni motivatorji.
NAPREDOVANJE	Pomembni so napredovanje na delovnem mestu, napredek in višje denarne nagrade za dosežke. Glavni motivator je lahko že občutek, da je napredovanje možno. Glede možnosti za napredovanje moramo biti objektivni.

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 295.

V Tabeli 3 so prikazani rezultati raziskave, ki je proučevala kateri higieniki in motivatorji so najpomembnejši za zaposlene v petih slovenskih industrijskih organizacijah (Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohot, & Kaše, 2009, str. 343).

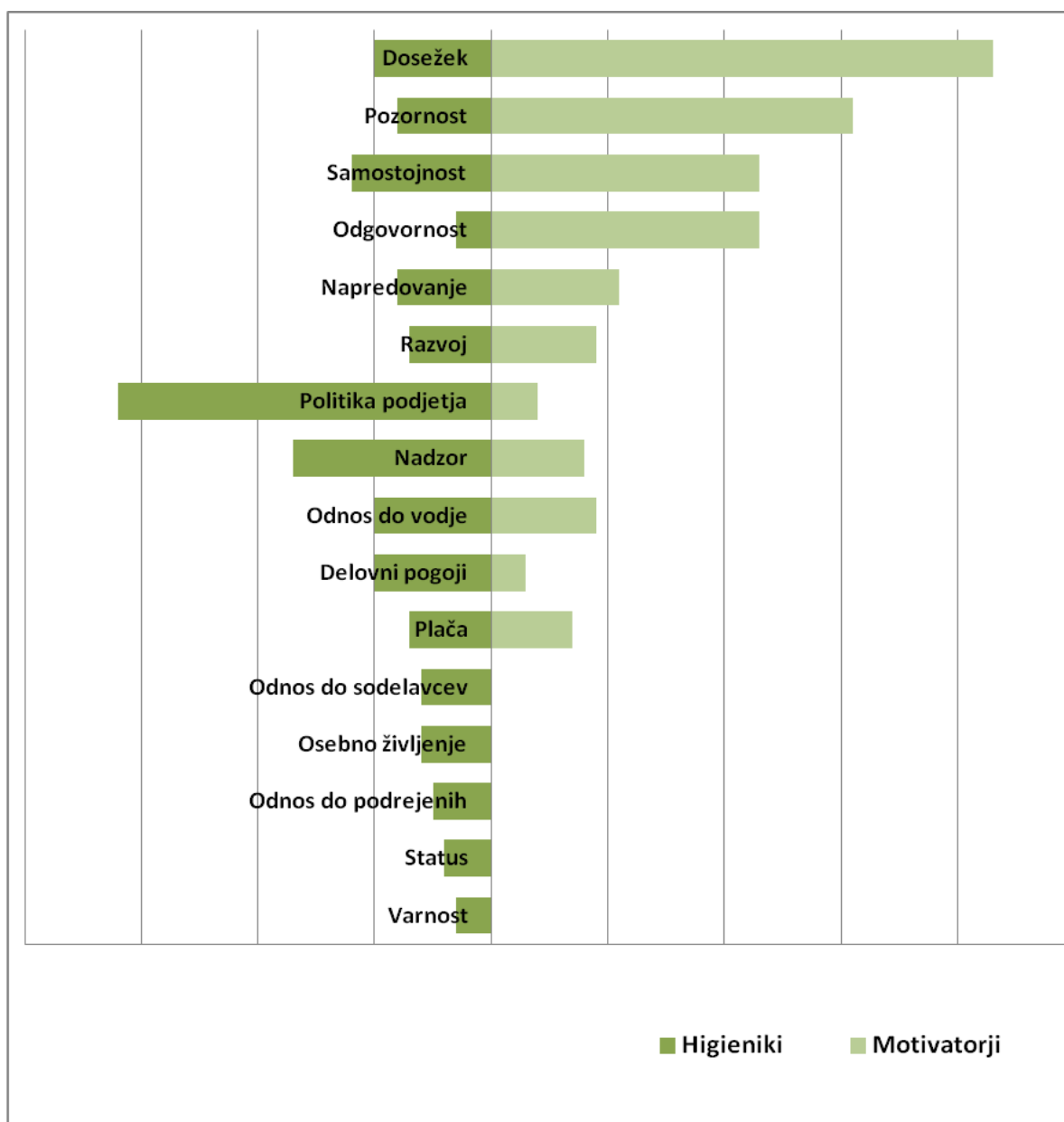
Tabela 3: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
- dobri medsebojni odnosi - možnost uporabe znanja in sposobnosti - samostojnost in odgovornost pri delu - zanimivost in pestrost dela - pridobivanje novega znanja in sposobnosti	- vodje primerni osebni dohodki - ustrezna organizacija dela - cenjeno delo - ustrezni

Vir: Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 343.

Zavedati se moramo, da so higieniki sprav tako pomembni kot motivatorji, saj te ustvarjajo motivatorjem učinkovito začetno osnovo (Černetič, 1997, str. 80). Herzberg je s preučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator, kar je prikazano v Sliki 3, ki sledi. S slike lahko razberemo, kateri dejavniki so bolj motivatorski (prikazani s svetlejšimi prostori in so na desni strani slike), ter kateri dejavniki so bolj satisfaktorji (obarvani temno in se raztezajo na levi strani slike) (Lipičnik, 1998, str. 168).

Slika 3: Rezultati Herzbergovega raziskovanja



Vir: B., Lipičnik, & D., Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169.

Lipičnik (1998, str. 169) je mnenja, da je ta teorija za managerja uporabna predvsem zato, ker lahko uporablja dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. In sicer motivatorje, s katerimi lahko izzove odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi lahko doseže predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo.

1.2.3 Frommova motivacijska teorija

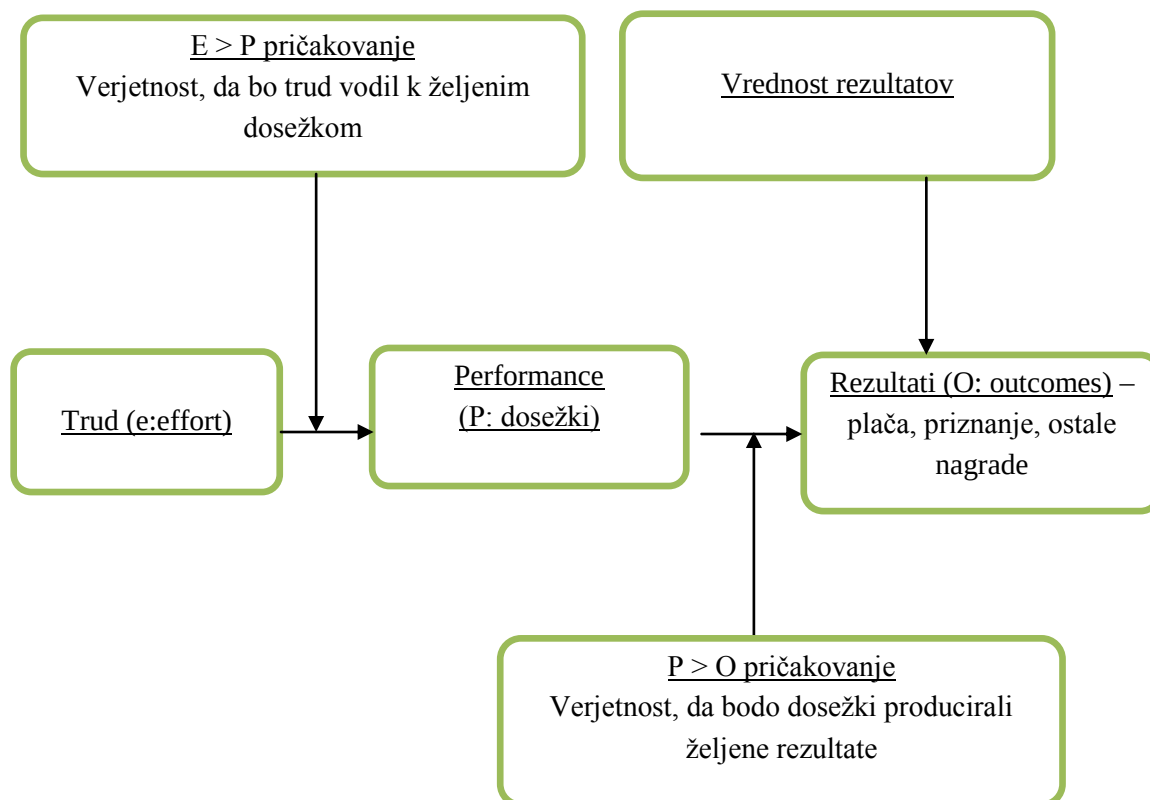
Erich Fromm ni izdelal celotne motivacijske teorije, ampak je raziskal in podrobneje opisal potrebe, ki po njegovem mnenju označujejo človeško življenjsko situacijo. Govori predvsem o petih potrebah, in sicer: potreba po povezanosti, potreba po ustvarjalnosti, potreba po pripadnosti, potreba po identiteti in po orientaciji (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 114). Fromm se je ukvarjal z odgovorom na vprašanje: Zakaj ljudje delajo? Ugotovil je, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. Ljudje, ki delajo zato, ker bi nekaj radi imeli, so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, ljudje, ki bi radi nekaj bili, so usmerjeni v doseganje ugleda v družbi in spoštovanja znotraj organizacije. S pomočjo te teorije si lahko pomagamo pri izbiri orodij za motiviranje. Materialiste tako motiviramo z materialnimi orodji, ostale z nematerialnimi orodji na primer z napredovanjem ali z drugimi dejavniki za motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 170–171).

1.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija, velikokrat označena tudi kot teorija pričakovanj, spada med instrumentalne teorije. Za te teorije je značilno, da motivacijske procese in motivacijo označujejo kot izbiro vedenja. Dosežki delavca in njegovo prizadevanje pri delu se pri Vroomovi teoriji razumejo kot posledica izbire vedenja, katerega je delavec označil, da je zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik izbira vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno, s katero označi verjetnost, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja. S tem, ko si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje, je posameznik motiviran (Lipičnik, 1998, str. 167).

Vroomova motivacijska teorija predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih ocen za lastno sposobnost opraviti neko nalogo in prejeti želeno nagrado. Vroomova teorija proučuje proces, preko katerega si posamezniki prizadevajo priti do nagrad, in se ne ukvarja z identificiranjem tipov potreb (Dimovski & Penger, 2008, str. 136). Dimovski in Penger (2008, str. 136) pravita takole: »Teorija pričakovanj je osnovana na: (1) odnosu med trdom posameznika (**E**: *effort*), (2) njegovimi dosežki (**P**: *performance*) in (3) željo po rezultatih (**O**: *outcome*) v povezavi z dobrimi dosežki.« Slika 4 prikazuje povezavo dejavnikov, na podlagi katerih je osnovana teorija pričakovanj.

Slika 4: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 137.

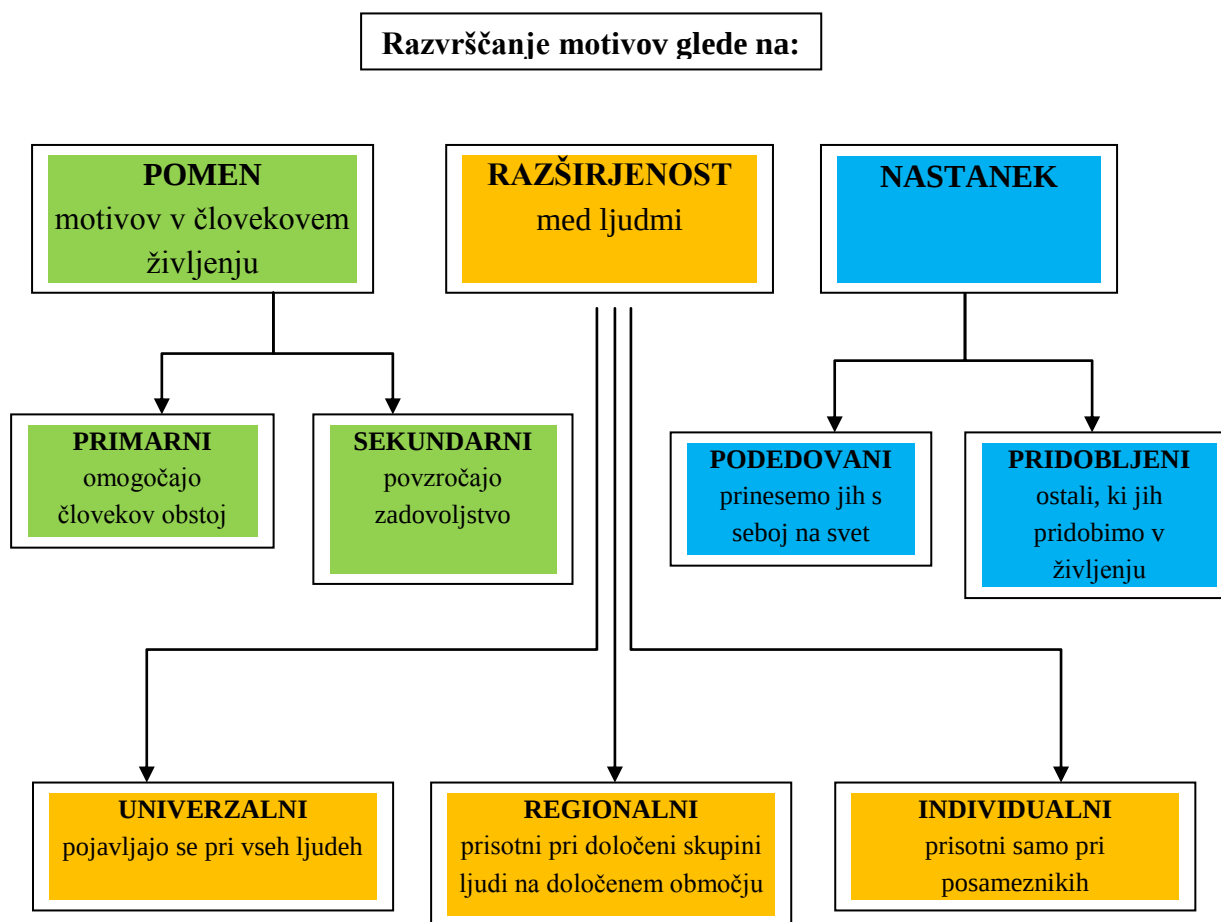
Na Sliki 4 je v polju $E > P$ predstavljeno vprašanje, ki si ga posameznik zastavlja, in sicer, ali bo vloženi trud privedel do želenih dosežkov. Da bi posameznik imel močno pričakovanje pri tem vprašanju, mora imeti sposobnosti, izkušnje, potrebno opremo, orodja in priložnost, da se dokaže. V polju $P > O$ se posamezniku odpira drugo vprašanje, in sicer ali bo dober dosežek vodil do želenih rezultatov. Če je posameznik motiviran z nagrado v povezavi z delom, gre za pričakovanje, da bo z dobrim dosežkom prejel nagrado. Višje ko je to pričakovanje, bolj bo posameznik motiviran (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

1.3 Vrste motivov in motivacijski dejavniki

1.3.1 Vrste motivov

Strokovna literatura ima več vrst klasifikacij motivov ter več poskusov razvrščanja motivov v različne kategorije, ki so prikazani v Sliki 5, ki sledi.

Slika 5: Prikaz razvrščanja motivov



Vir: Prirejeno po B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 156–157.

1.3.2 Motivacijski dejavniki

Poznamo številne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, saj smo si ljudje med seboj različni in imamo vsi individualne značilnosti (na primer: osebne potrebe, vrednote, stališča in interese), ki jih prinašamo s seboj na delovno mesto. Glede na te značilnosti se posledično razlikujejo tudi dejavniki, ki nas motivirajo. Nekateri ljudje so najbolj motivirani z denarjem (za te ljudi je pogosto značilno, da zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo), druge bolj motivira varnost (raje sprejmejo nižjo plačo, da se izognejo tveganju, da bodo ostali nezaposleni), ter tretji, ki so najbolj motivirani z raznimi izzivi. S takšno razdelitvijo so motivacijski dejavniki razdeljeni glede na **razlike med posamezniki** (Lipičnik, 1998, str. 162–163). Lipičnik (1998, str. 163) meni, da sta naslednji skupini, na kateri lahko razdelimo motivacijske dejavnike, **lastnosti dela** (dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo) ter **organizacijska praksa**, katero sestavljajo pravila, splošna politika (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke itd.), managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (bonitete in/ali provizije).

Zelo pogosti poskusi motiviranja so običajno pri: **koristnosti dela** (delavec je bolj motiviran, če vidi, da njegovo delo nekomu koristi), **poznavanju cilja** (z oddaljenostjo poznavanja cilja dela se oddaljuje tudi delavčeva volja do dela), **poznavanju rezultatov svojega dela** (če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali, potem njihova zavzetost za delo očitno raste), **delovnih razmerah** (pri njih upoštevamo fizikalne delovne razmere in medsebojne odnose ali socialne delovne razmere), **navodilih za delo** (vodja mora natančno vedeti, kaj od delavca pričakuje in mora to delavcu tudi nedvoumno sporočiti), **tekmovanju** (za motivacijo primerno predvsem tekmovanje s samim seboj ter tekmovanje s tekmovalci dovolj enakih zmožnosti), **sodelovanju** (dober mehanizem za dvig storilnosti celih skupin; izjemnega pomena za skupinska dela), **pohvalah in grajah** (obe pozitivno vplivata na posameznikovo dejavnost) **ter plači** (Lipičnik & Možina, 1993, str. 46–48).

1.3.3 Notranji motivacijski dejavniki

Da bi razumeli, kateri so notranji motivacijski dejavniki, moramo najprej dobro razumeti, kaj je notranja motivacija sama. Notranja motivacija izhaja iz človeka samega, pri tem vir podkrepitve za opravljanje dejanj izhaja iz nas samih. V zameno za opravljanje nekih del ne pričakujemo nobene zunanje potrditve ali nagrade. Kadar je prisotna visoka stopnja notranje motivacije, takrat bo naš trud vsestranski in zato bomo skušali raziskati celotno področje, s katerim imamo opravka. V opravljanje določene naloge bomo zaradi notranje motivacije na splošno vložili več energije, tako bo tudi delo opravljeno trdnjše, kvalitetnejše in tudi obširnejše. Zaradi prisotnosti notranje motivacije se bomo lažje soočali s težavami in ovirami, ter bomo na splošno pri opravljanju svojih nalog vztrajnejši (Babšek, 2009, str. 60).

1.3.4 Zunanji motivacijski dejavniki

Zunanja motivacija je pogojena z delovanjem okolja. Pri tej vrsti motivacije dejanja opravljamo z določenim ciljem oziroma z razlogom. Bodisi da nekaj dosežemo (nagrado, pohvalo, oceno, naziv, zmago) bodisi da se nečemu izognemo (kazni, graji, ponižanju). Vir podkrepitve so pri zunanji motivaciji torej drugi ljudje, ki nas bodo v primeru dobro opravljene naloge nagradili oziroma nas ne bodo kaznovali. Kadar je stopnja zunanje motivacije visoka, se v nas sproži močna želja, da dosežemo obljubljeni cilj. Pri doseganju tega bomo pri delu zelo potrudili, vendar ne bomo naredili več, kot je nujno potrebno, da zadostimo nekim pogojem oziroma zahtevam. Pri opravljanju svojega dela bomo uspešni, vendar bo naše delo omejeno na kriterije, ki so bili predhodno postavljeni za doseganje našega cilja, pri tem se pojavlja tudi večja verjetnost, da bi se ob neuspehih in težavah hitreje odpovedali zunanjemu cilju in odnehali (Babšek, 2009, str. 60). Pomembno je, da nas v vsakdanjem življenju spremljata tako notranja kot zunanja motivacija, saj se med seboj dopolnjujeta.

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU FERSPED d. d.

2.1 Predstavitev podjetja

Fersped d.d. je podjetje s štiridesetletno tradicijo v mednarodni špediciji. Nudijo logistične storitve, organizacijo in izvedbo vseh vrst transportov. Pokrivajo železniško, pomorsko, cestno in letalsko logistiko, organizirajo skladiščenja ter opravljajo vse administrativne storitve, ki so v povezavi s špedicijo.

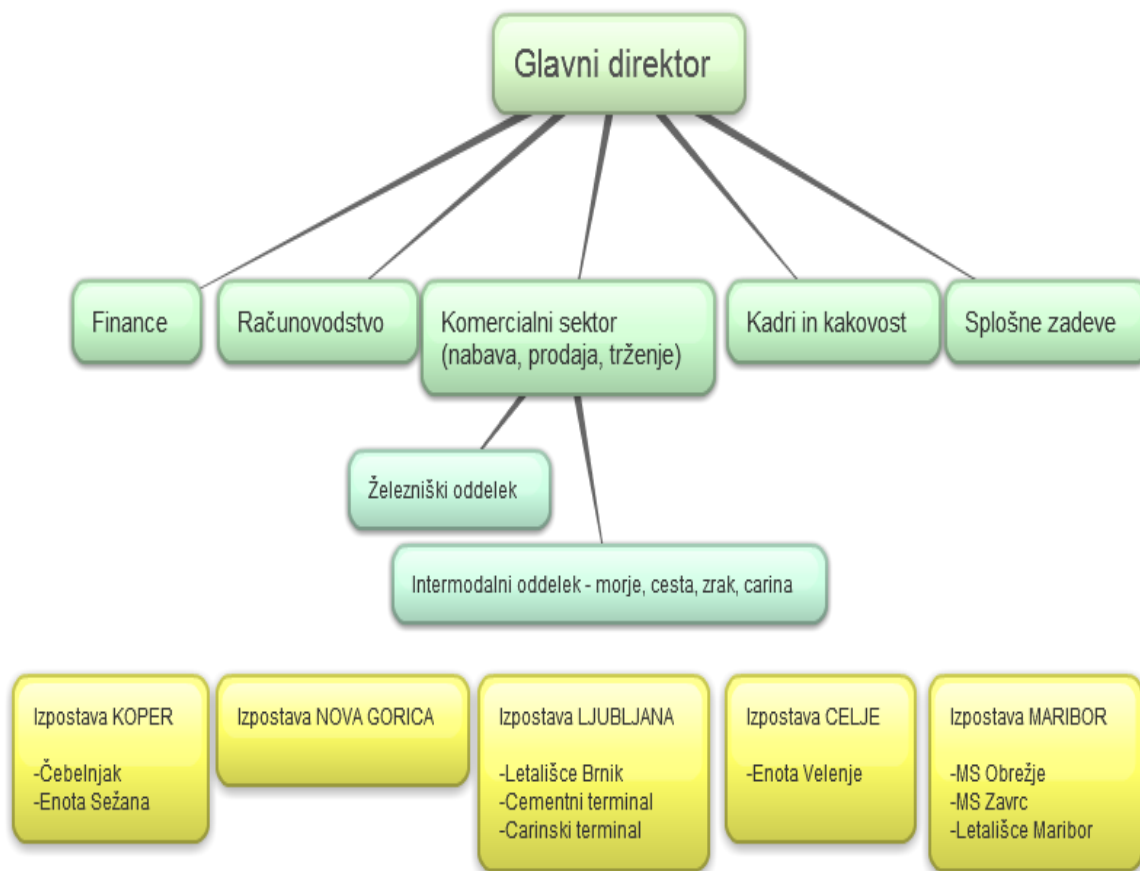
Njihova **železniška logistika** zajema železniške prevoze in multimodalne dostave. V železniških prevozech so največji železniški špediter v Sloveniji ter eden večjih na območju JV Evrope. Kot že omenjeno, ponujajo tudi rešitve v obliki multimodalnega transporta, ki danes predstavlja osnovno metodo distribucije blaga na konkurenčnih svetovnih trgih. Svojim strankam svetujejo pri izbiri stroškovno najbolj učinkovitih metod distribucije, skladiščenja, pakiranja in embaliranja ter za stranke opravljajo tudi carinjenje blaga.

V pomorski logistiki ponujajo kontejnerski prevoz blaga, rešitve za prevoz zbirnih pošiljk, agente, ki ustrezajo vsem zahtevam pri sprejemu in odpravah ladij na področju Luke Koper ter zanesljive Chartering agente. V podjetju Fersped d.d. se tako zavzemajo, da za svojo stranko poiščejo najugodnejše ladjarje, glede na cene prevoza, zanesljivost, čas potovanja in razpoložljivost prazne opreme ter rezervirajo ladijski prostor.

V cestni logistiki zagotavljajo optimalne rešitve za polne naklade na želenih relacijah po celotni Evropi, državah bivše Jugoslavije, Bližnjem Vzhodu in ostalih državah. Za manjše pošiljke znotraj Slovenije zagotavljajo dostavo v roku 24 ur, za pošiljke, opredeljene kot nujne, organizirajo še hitrejšo dostavo. Imajo utečen promet malih pošiljk na področju Italije, Nemčije, Avstrije in Hrvaške. Njihov cilj je zagotavljanje vseh kombiniranih oblik transporta za vse vrste tovara (od malih pošiljk vse do celotnih vlakovnih kompozicij).

Kot zadnjo v zbirki Ferspedovih logističnih storitev najdemo tudi **letalsko logistiko**, kjer s pomočjo poslovnih partnerjev nudijo rešitev in podporo naročnikovega logističnega problema na ljubljanskem letališču Jožeta Pučnika ter na letališču Maribor (O podjetju, 2014).

Slika 6: Sestava družbe



Vir: Prirejeno po Fersped d.d., Letno poročilo družbe Fersped d.d. za leto 2012, 2013, str.16.

2.1.1 Poslanstvo

»Zaradi dobro organizirane logistične mreže in odličnih odnosov s poslovnimi partnerji nudimo konkurenčne cene in najvišjo kakovost. Smo inovativni, učinkoviti, tehnološko razviti in upoštevamo okoljevarstvene regulative. Odgovorno ravnamo do kupcev, družbe in okolja. V naši panogi smo dobro poznani. Ponosni smo na kvalitetne storitve, ki jih nudimo na trgu. Tujina nas sprejema kot enakovrednega in zanesljivega poslovnega partnerja« (Fersped d.d., 2013, str. 17).

2.1.2 Vizija

»Postati najboljši v organizaciji in izvedbi kompleksnih transportno-logističnih storitev. Vidimo se kot logistično podjetje, ki aktivno pokriva območje centralne EU z železniškimi in cestnimi prevozi ter svetovne trge z ladijskimi in letalskimi prevoznimi storitvami. S partnerji smo povezani v mrežo logističnih podjetij« (Fersped d.d., 2013, str. 17).

2.1.3 Zaposleni

Ker v zaključni strokovni nalogi analiziram motivacijo zaposlenih v podjetju Fersped d.d., bi želela predstaviti dejstva, ki so se v zadnjem času odvijala v podjetju, saj bi le-ta lahko imela vpliv na zaposlene, njihovo motivacijo pri delu in posledično na rezultate analize. Bilanca stanja je prikazala, da je družbo doletela izguba in bistveno zmanjšanje kapitala matične družbe, kar je pripeljalo do sprejetja sklepa o insolventnosti družbe, zaradi česar se je tudi v družbi Fersped d.d. pričel izvajati program prestrukturiranja za zagotovitev kapitalske ustreznosti in plačilne sposobnosti. Dve izmed bistvenih predpostavk, ki sta bili vključeni v program prestrukturiranja, sta bili zmanjšanje stroškov dela in zmanjšanje števila zaposlenih (Fersped d.d., 2013, str. 118–119).

V času recesije se pojavlja veliko primerov, ko se posamezniki zavedajo, da v organizacijah zaradi različni razlogov zmanjšujejo delovna mesta. Kadar je posameznikovo delovno mesto ogroženo, to zagotovo tudi vpliva na motivacijo. Zaposleni namreč lahko vidijo, da se morajo pri delu še bolj truditi, če želijo delovno mesto obdržati, ali v drugih črnogledih primerih izgubijo voljo do dela, če mislijo, da bodo svoje delovno mesto v vsakem primeru izgubil. Da se je število zaposlenih v podjetju Fersped d.d. v zadnjih letih že zmanjševalo, lahko razberemo iz Tabele 4, kjer je prikazano povprečno število zaposlenih v družbi ter število zaposlenih v družbi na dan 31. 12. za leti 2011 in 2012.

Tabela 4: Število zaposlenih v družbi

Družba	Stanje 31.12.2012	Stanje 31.12.2011	Povprečno število 2012	Povprečno število 2011
Fersped	99	111	104	114

Vir: Fersped d.d., Letno poročilo družbe Fersped d.d. za leto 2012, 2013, str. 32.

V Tabeli 5 so prikazana prenehanja delovnih razmerij po vzrokih razrešitve.

Tabela 5: Prikaz prenehanj po vzrokih razrešitve

Vzrok razrešitve	Število delavcev
Starostna upokojitev	3
Po programu reševanja presežnih delavcev – odpoved pogodbe iz poslovnih razlogov	6
Sporazumno prenehanje	6
Prenehanje delovnega razmerja za določen čas	3
Skupaj	18

Vir: Fersped d.d., Letno poročilo družbe Fersped d.d. za leto 2012, 2013, str. 32.

Predstava starostne strukture zaposlenih za leti 2011 in 2012 je prikazana v Tabeli 6, ki sledi.

Tabela 6: Starostna struktura zaposlenih

Starost	31.12.2012 Moški	31.12.2012 Ženske	31.12.2011 Moški	31.12.2012 Ženske
do 25 let	1	0	0	0
26–40 let	18	15	23	18
41–50 let	11	20	13	22
51–55 let	12	12	10	11
56–60 let	9	1	12	1
61 in več let	0	0	1	0
Skupaj	51	48	59	52

Vir: Fersped d.d., Letno poročilo družbe Fersped d.d. za leto 2012, 2013, str. 32.

Iz Tabele 7 je razvidna struktura zaposlenih po stopnji šolske izobrazbe na dan 31. 12. za leti 2011 in 2012.

Tabela 7: Zaposleni po stopnji šolske izobrazbe

Stopnja šolske izobrazbe	31.12.2012 Število delavcev	%	31.12.2011 Število delavcev	%
I.	0	0,00	0	0,00
II.	5	5,05	8	7,21
III.	0	0,00	0	0,00
IV.	4	4,04	8	7,21
V.	50	50,50	53	47,75
VI.	14	14,15	12	10,80
VII.	26	26,26	30	27,03
VIII.	0	0,00	0	0,00
IX.	0	0,00	0	0,00

Vir: Fersped d.d., Letno poročilo družbe Fersped d.d. za leto 2012, 2013, str. 32.

2.2 Metodologija dela

Teoretični del zaključne strokovne naloge temelji na podlagi analiz sekundarnih virov domače in tuje literature. Empiričen del zaključne strokovne naloge se navezuje na kvalitativno raziskavo motivacije v podjetju Fersped d.d. Analiza temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnih vprašalnikov. Vprašalnik je bil anonimen, kar je bila prednost, saj so zaposleni tako brez strahu bolj iskreno odgovarjali na vprašanja.

Zaposleni so anketne vprašalnike dobili vsakega posebej v odprti pisemski ovojnici, tako so lahko sami rešili anketni vprašalnik, si ob tem vzeli čas za razmislek in odgovor ter ga zaprli v pisemsko ovojnico in vrnili brez strahu, da bo kdo od nadrejenih gledal njihove odgovore. Čeprav je dobra stran ankete ta, da ima anketiranec čas za premislek in odgovor, to prinaša tudi slabo stran anket, in sicer, možnost, da bi anketiranec lahko napačno razumel vprašanje, kar bi lahko privedlo do napačnih rezultatov analize.

2.3 Anketni vprašalnik

Ključni del analize motivacije v izbranem podjetju je opravljen na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov, ki so bili razdeljeni med 20 zaposlenih, ki so trenutno zaposleni v podjetju Fersped d.d. Od tega je bilo vrnjenih 18 izpolnjenih vprašalnikov.

Anketni vprašalnik sem razdelila na dva dela, v prvem delu sem podala kratek nagovor, razlago namena ankete in zagotovilo, da so pridobljeni podatki anonimni in namenjeni izključno študijskemu namenu. Drugi del anketnega vprašalnika je sestavljen iz vprašanj, kjer anketiranec obkroža želeno trditev, drugega vprašanja, pri katerem anketiranec hierarhično razvršča predstavljene motivacijske dejavnike ter zadnjega obširnejšega vprašanja, pri katerem so anketirancu predstavljene razne trditve, ki so povezane z motivacijskimi dejavniki, na katera odgovarja z odnosom do predstavljenih tem in trditev.

Rezultati vprašanj in analiza anketnih vprašalnikov so podani v istem vrstnem redu, kot so bila vprašanja postavljena v anketnem vprašalniku. Pri analizi vsakega vprašanja je za lažjo predstavitev podana tudi slika.

2.4 Analiza anketnega vprašalnika

Po pregledu anketnih odgovorov na **prvo vprašanje**, ki je spraševalo po spolu anketiranca, je mogoče ugotoviti, da je na anketni vprašalnik odgovorilo 14 oseb ženskega in 4 osebe moškega spola.

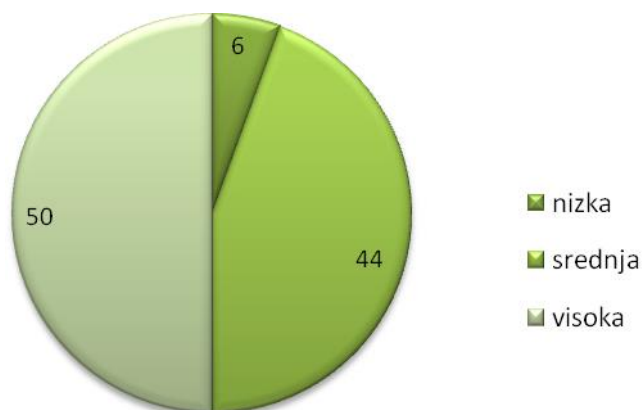
Anketiranci so pri **drugem vprašanju** »Kaj vas najbolj motivira?« razvrščali podane dejavnike od 1 (najbolj me motivira) do 10 (najmanj me motivira). V analizo tega vprašanja nisem vključila štirih vprašalnikov, ker niso bili izpolnjeni skladno z navodili. V Tabeli 8 je prikazano število izbranih ocen pri posameznem motivacijskem dejavniku, iz katere lahko razberemo, da je v povprečju anketirancem najbolj pomemben motivacijski dejavnik zanimivo delo, ki mu sledijo visoka plača, dobri sodelavci, samostojnost, dobri odnosi, napredovanje, varnost/stalnost zaposlitve, osebni razvoj, usposabljanje ter kot zadnje, najmanj motivirajoč dejavnik, vključenost v dogajanje.

Tabela 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Povprečna vrednost
Zanimivo delo	5	5	1	1	2	1	1	0	0	0	2,93
Visoka plača	3	2	4	0	2	0	1	0	0	1	3,64
Dobri sodelavci	2	2	1	2	0	1	1	1	1	0	4,21
Samostojnost	0	0	2	2	2	2	1	0	0	0	4,43
Dobri odnosi	1	1	3	1	3	1	0	1	1	1	5,00
Napredovanje	1	1	1	2	0	2	3	0	3	0	6,00
Varnost/stalnost zaposlitve	1	1	0	2	2	4	0	0	1	1	6,14
Osebni razvoj	0	0	1	0	2	1	3	2	1	0	7,00
Usposabljanje	0	0	0	0	1	0	1	5	0	0	7,36
Vključenost v dogajanje	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5	8,29

Intenzivnost motiviranosti pri **tretjem vprašanju** prikazuje, da je 9 anketirancev visoko motiviranih za svoje delo, kar je 50 % vprašanih, sledi 8 odgovorov oz. 44,4 % anketiranih s srednjo motiviranostjo, ter 1 odgovor oz. 5,6 % z nizko motiviranostjo, kar je prikazano na Sliki 7.

Slika 7: Stopnja motiviranosti za opravljanje svojega dela v %



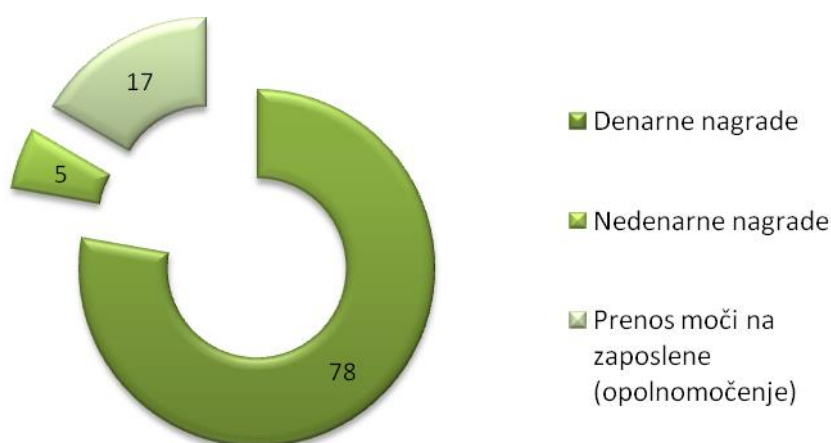
Pri **četrtem vprašanju** so se anketiranci opredeljevali, kako so zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju. Rezultati so prikazani v Sliki 8, kjer lahko vidimo, da 11 oseb oz. 61,67 % anketiranih s sistemom nagrajevanja ni zadovoljnih, 6 oseb oz. 33,33 % anketiranih je srednje zadovoljnih ter 1 oseba oz. 5,6 % anketiranih je zelo zadovoljna.

Slika 8: Zadovoljnost s sistemom nagrajevanja v podjetju v %



Slika 9 prikazuje rezultate **petega vprašanja**, ki je spraševalo, katero nagrado bi anketiranci izbrali, če bi imeli možnost izbora. Kar 14 anketirancev oz. 77,78 % vprašanih je odgovorilo, da bi izbrali denarno nagrado, kar se mi zdi za čas recesije popolnoma razumljivo. 3 osebe oz. 16,67 % anketiranih bi izbralo prenos moči na zaposlene (opolnomočenje) ter 1 oseba oz. 5,6 % anketiranih bi izbrala nedenarno nagrado.

Slika 9: Izbor nagrad v %

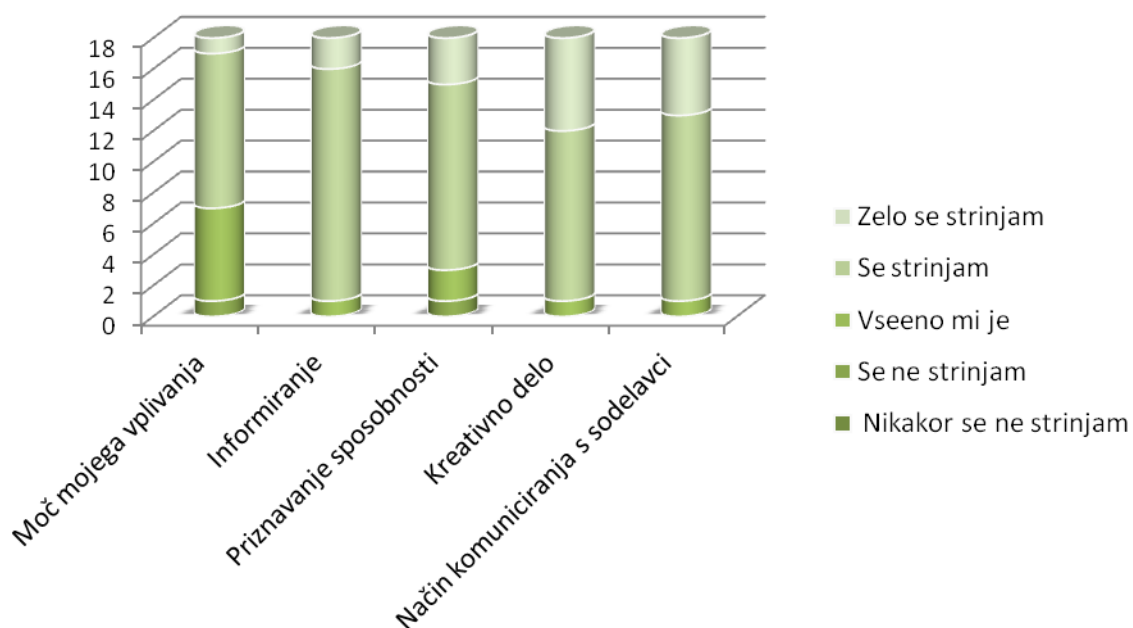


V zadnjem delu anketnega vprašalnika so anketiranci pri **šestem vprašanju** razvrščali podane motivacijske dejavnike z obkrožanjem številke glede na pet stopenj strinjanja, od nikakor se ne strinjam do zelo se strinjam. Da ne bi prišlo do zmede pri anketirancih, sem vse motivacijske dejavnike združila v eno tabelo, za bolj razumljive rezultate v analizi

anket sem motivacijske dejavnike razčlenila na tri skupine, in sicer: notranje, zunanje in ostale dejavnike.

V Sliki 10 so prikazani odgovori za predlagane usmeritve, ki se nanašajo na notranje motivacijske dejavnike. Največji delež anketiranih, 33,33 %, se je popolnoma strinjal s trditvijo, da jih motivira kreativno delo. S to trditvijo se je skupno (zelo se strinjam in strinjam se) strinjalo 94,44 % vprašanih. 5,56 % anketiranih se je s predlagano usmeritvijo le delno strinjalo, nihče ni izrazil nestrinjanja. Največje nestrinjanje med notranjimi motivacijskimi dejavniki je bilo izraženo pri moči vplivanja, saj se 5,56 % anketiranih ne strinja, strinjanje glede tega motivatorja je izrazilo skupno 61,11 % anketiranih, od tega se je s predlagano trditvijo zelo strinjalo 5,56 % anketirancev. Naslednje pomembno mesto v absolutnem strinjanju s 27,78 % odgovorov pripada načinu komuniciranja s sodelavci, sledi mu informiranje v skupnem strinjanju s 94,44 % in priznavanje sposobnosti v skupnem strinjanju s 83,33 %.

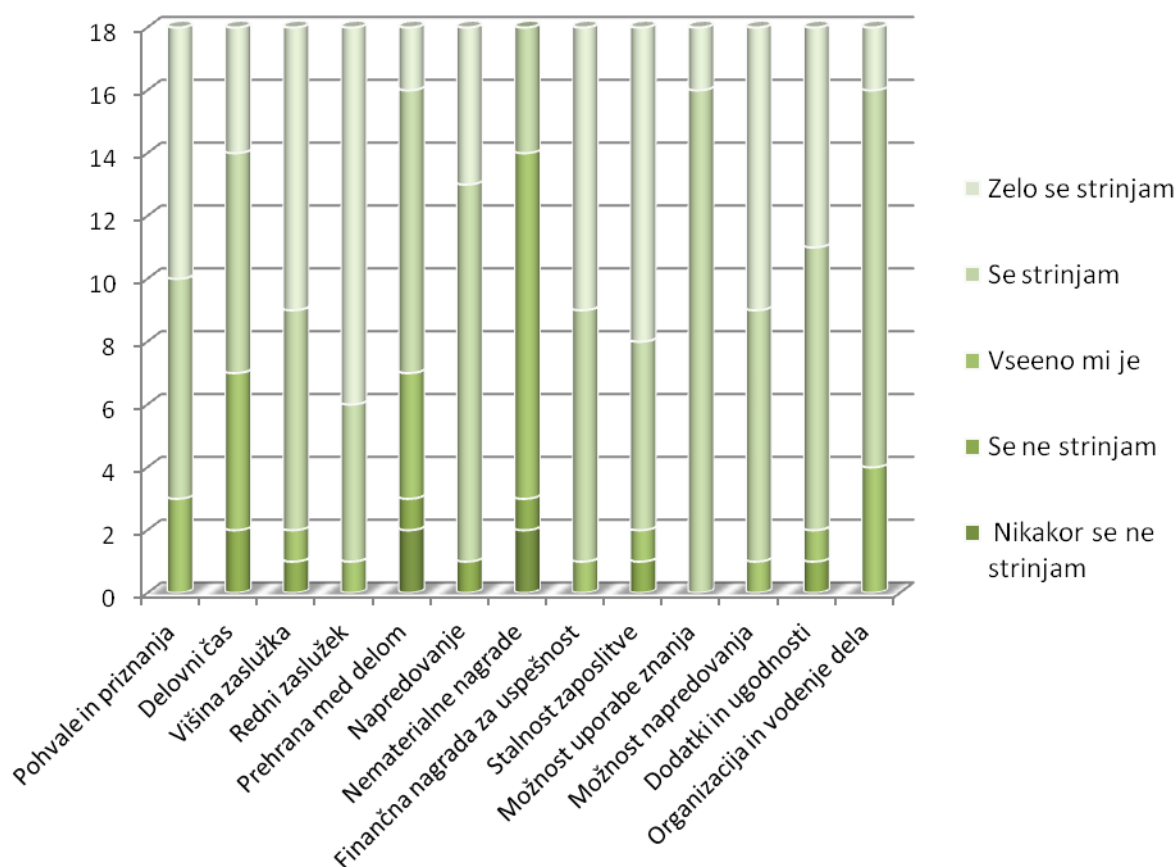
Slika 10: Vpliv notranjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v %



Slika 11 prikazuje odgovore za predlagane usmeritve, ki se nanašajo na zunanje motivacijske dejavnike. Po gledanju absolutnega strinjanju je anketirancem najbolj pomemben zunanji motivacijski dejavnik redni zaslužek s 66,67 % odgovorov. Sledijo mu: stalnost zaposlitve s 55,56 % stopnjo strinjanja ter višina zaslužka, finančna nagrada za uspešnost in možnost napredovanja vse s 50 % stopnjami strinjanja, katerim sledijo pohvale in priznanja (44,44 %), dodatki in ugodnosti (38,89 %), napredovanje (27,78 %),

delovni čas (22,22 %), prehrana med delom (11,11 %), organizacija in vodenje dela (11,11 %) ter možnost uporabe znanja (11,11 %). Če gledamo skupno strinjanje, je še vedno najbolj pomemben motivacijski dejavnik redni zaslužek z 72,22 % stopnjo strinjanja. Drugo najpomembnejše mesto glede na skupno stopnjo strinjanja med zunanjimi motivacijskimi dejavniki si delijo stalnost zaposlitve, pohvale in priznanja ter nematerialne nagrade, vse z 61,11 % stopnjami strinjanja. Na tretjem mestu so višina zaslužka, finančna nagrada za uspešnost ter možnost napredovanja s 55,56 % odgovorov. Omenjenim zunanjim motivacijskim dejavnikom v skupnem strinjanju sledijo: delovni čas (50 %), dodatki in ugodnosti (44,44 %), prehrana med delom (33,33 %), organizacija in vodenje dela (33,33 %), napredovanje (27,78 %), ter najmanj pomemben zunanji motivacijski dejavnik glede na skupno stopnjo strinjanja možnost uporabe znanja z 11,11 % stopnjo strinjanja. Absolutno nestrinjanje je prisotno pri nematerialnih nagradah ter pri prehrani med delom, in sicer, je pri obeh motivacijskih dejavnikih 11,11 % stopnja nestrinjanja s strani anketirancev. Ista motivacijska dejavnika zasedata tudi prvi dve mesti v nestrinjanju, če gledamo motivacijske dejavnike skozi skupno nestrinjanje. V skupnem nestrinjanju jima sledijo delovni čas z 11,11 % stopnjo nestrinjanja ter dodatki in ugodnosti, stalnost zaposlitve, višina zaslužka in napredovanje, vsi s 5,56 % stopnjo nestrinjanja. Pri ostalih zunanjih motivacijskih dejavnikih nestrinjanj ni bilo.

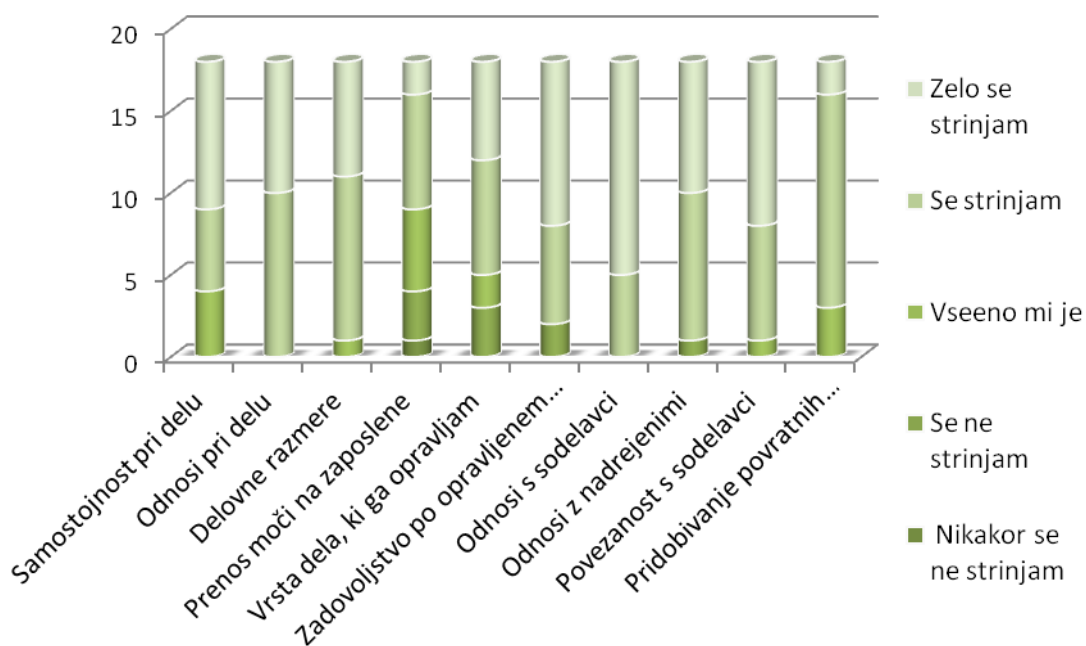
Slika 11: Vpliv zunanjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v %



V Sliki 12 so prikazani vplivi vseh ostalih motivacijskih dejavnikov, katere nisem razvrstila med notranje ali zunanje dejavnike. Največjo absolutno stopnjo strinjanja so anketiranci pripisali odnosom s sodelavci z 72,22 % stopnjo strinjanja. To pomeni, da jih izmed naštetih dejavnikov v Tabeli 12 odnosi s sodelavci motivirajo najbolj. Po absolutni stopnji strinjanja navedenemu motivatorju sledita zadovoljstvo po opravljenem delu ter povezanost s sodelavci, oba motivacijska dejavnika s 55,56 % stopnjo strinjanja.

Naslednji motivacijski dejavniki glede na vpliv motiviranja zaposlenih so: samostojnost pri delu (50 %), odnosi pri delu ter odnosi z nadrejenimi (44,44 %), delovne razmere (38,89 %), vrsta dela, ki ga zaposleni opravljajo (33,33 %). Na zadnje mesto po absolutnem strinjanju sta uvrščena prenos moči na zaposlene in pridobivanje povratnih informacij pri svojem delu, oba motivatorja le z 11,11 % stopnjo strinjanja. Za anketirance sta najpomembnejša motivacijska dejavnika z vidika skupnega strinjanja odnosi s sodelavci ter odnosi pri delu, oba s 100 % stopnjo strinjanja. Sledijo jima povezanost s sodelavci, odnosi z nadrejenimi in delovne razmere, vsi dejavniki s 94,44 % stopnjo strinjanja. Glede na skupno strinjanje za njimi sledijo še: zadovoljstvo po opravljenem delu (88,89 %), pridobivanje povratnih informacij o svojem delu (83,33 %), samostojnost pri delu (77,78 %), vrsta dela, ki ga zaposleni opravljajo (72,22 %) ter prenos moči na zaposlene (50 %). Absolutno nestrinjanje s strani anketirancev je bilo podano pri enem dejavniku, in sicer, se ena oseba ni strinjala, da jo opolnomočenje motivira, ta oseba predstavlja 5,56 % stopnjo absolutnega nestrinjanja. Opolnomočenje se pokaže kot dejavnik z največjim nestrinjanjem tudi pri analizi z vidika skupnega nestrinjanja, in sicer z 22,22 % stopnjo. Sledijo mu vrsta dela, ki ga opravljajo zaposleni (16,67 %), zadovoljstvo po opravljenem delu (11,11%) ter odnosi z nadrejenimi (5,56 %). Glede ostalih podanih motivacijskih dejavnikov anketiranci niso izrazili nestrinjanja.

Slika 12: Vpliv ostalih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v %



2.5 Zbirna priporočila za vodstvo podjetja

S pomočjo odgovorov iz anketnih vprašalnikov je mogoče ugotoviti, da je intenzivnost motiviranosti pri polovici zaposlenih v analiziranem podjetju visoka. Ta ugotovitev sicer ni zaskrbljujoča, vendar pa bi bilo dobro, če bi se ob tem vprašali, kaj se dogaja pri ostali polovici zaposlenih, ki za svoje delo niso visoko motivirani. Vodstvo vseh podjetij bi se moralo zavedati, da je spremljanje motiviranosti njihovih zaposlenih izjemnega pomena, saj le visoko motivirani zaposleni pri svojem delu dajejo najboljše rezultate.

Pri tej ugotovitvi bi bilo za vodstvo podjetja smiselno, da razmisli o vpeljevanju sodobnih načinov motiviranja v podjetje ali o posodobitvi obstoječega sistema motiviranja. Priporočilo v primeru posodabljanja sistema motiviranja je, da vodje podjetja pri tem upoštevajo motivacijske dejavnike, ki njihove zaposlene motivirajo najbolj. Za ta namen so ustrezni rezultati drugega vprašanja iz anketnega vprašalnika, kjer so anketiranci razvrstili podane dejavnike od tistih, ki jih motivirajo najbolj, do tistih, ki jih motivirajo najmanj. Rezultati drugega vprašanja navajajo naslednji vrstni red: zanimivo delo, visoka plača, dobri sodelavci, samostojnost, dobri odnosi, napredovanje, varnost/stalnost zaposlitve, osebni razvoj, usposabljanje ter vključenost v dogajanje. Za bolj podroben pogled najučinkovitejših motivatorjev pri anketirancih so ustrezni rezultati iz šestega vprašanja anketnega vprašalnika, ki kažejo, da je anketirancem izmed notranjih motivacijskih dejavnikov najpomembnejše kreativno delo, izmed zunanjih motivacijskih dejavnikov jim je na podlagi absolutnega strinjanja najpomembnejši redni zaslužek, izmed ostalih motivacijskih dejavnikov so jim najpomembnejši odnosi s sodelavci.

Priporočilo vodstvu analiziranega podjetja je, da posebno pozornost nameni sistemu nagrajevanja, saj več kot polovica anketiranih (61,67 %) z obstoječim sistemom nagrajevanja ni zadovoljna. Pri spreminjanju starega oziroma pri vzpostavljanju novega sistema nagrajevanja naj upoštevajo rezultate petega vprašanja iz anketnega vprašalnika, iz katerih je mogoče videti, katere nagrade bi pri zaposlenih imele največji učinek. Iz rezultatov petega vprašanja je razvidno, da bi kar 77,78 % anketiranih ob možnosti izbire izbralo denarno nagrado. Ob tem naj vodstvo razmisli, v kolikšni meri bi denarne nagrade v sistemu nagrajevanja upoštevali, saj imajo te učinek le na kratek rok. Morda bi bilo dobro v sistem nagrajevanja vključiti tudi prenos moči na zaposlene (opolnomočenje), saj je 16,67 % anketiranih navedlo, da bi izbrali raje to nagrado, kot katero koli drugo.

Vodstvo podjetja naj ves čas spremlja stopnjo motiviranosti zaposlenih ter učinkovitost sistema nagrajevanja, po potrebi uvaja posodobitve ter upošteva splošna priporočila, ki pripomorejo k boljši motivaciji zaposlenih, kot so na primer ustvarjanje dobrega vzdušja med zaposlenimi, dajanje jasnih in natančnih navodil, skupno sprejemanje odločitev, podajanje povratnih informacij o opravljenem delu, pohvale in nagrade po dobro opravljenem delu.

SKLEP

Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na dva dela. V prvem teoretičnem delu sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučila in predstavila motivacijo, njene najpomembnejše teorije, vrste motivov ter motivacijske dejavnike. V drugem empiričnem delu sem na podlagi primera izbranega podjetja analizirala, kakšna je motivacija zaposlenih v praksi. Podatke za analizo sem pridobila s kvalitativno metodo, in sicer, z anonimnimi anketnimi vprašalniki. Takšna sestava zaključne strokovne naloge se mi zdi zelo smiselna, saj menim, da bi morali tudi v praksi vsi vodilni v podjetjih vsaj okvirno poznati najprej dejstva in teorije o motivaciji, da bi lahko nato v praksi lažje in uspešnejše motivirali svoje zaposlene ter se zavedali pomembnosti stalnega posodabljanja in analiziranja učinkovitosti sistema motiviranja, katerega uporabljajo. Res je, da le teorija o motivaciji ni dovolj za uspešno motiviranje, ampak je poznavanje le-te vseeno dober začetni temelj na poti do zadovoljnih in motiviranih zaposlenih.

Za vodilne v podjetjih je motiviranje zaposlenih težko delo, saj vsakega človeka motivirajo eni motivacijski dejavniki bolj kot drugi, hkrati se skozi čas pri vsakemu posamezniku ti dejavniki spreminjajo. Vodilni v podjetjih morajo ugotoviti, kakšne sisteme motiviranja bodo vzpostavili, da bodo pri njihovih zaposlenih najbolj učinkoviti ter hkrati izvedljivi v organizaciji. Vzpostavljanje učinkovitega sistema motiviranja zagotovo terja svoj čas, vendar se na koncu to povrne, saj z učinkovitim sistemom motiviranja dobimo zadovoljne in motivirane zaposlene, ki so ključni pri doseganju dobrih rezultatov in ciljev, ki so zastavljeni v organizaciji.

Z analizo motivacije na primeru izbranega podjetja sem ugotovila, da je polovica anketirancev visoko motiviranih za svoje delo, vendar jih kar 61,67 % s sistemom nagrajevanja v podjetju ni zadovoljnih. Vodilni iz izbranega podjetja bi zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja lahko povečalo tako, da bi v sistemu nagrajevanja večjo pozornost namenili denarnim nagradam, saj je kar 77,78 % vprašanih odgovorilo, da bi izbrali denarno nagrado, če bi imeli možnost izbora. Smiselno za vodilne v izbranem podjetju bi bilo, da bi sistem obstoječega motiviranja prilagodili glede na motivacijske dejavnike, kateri zaposlene motivirajo najbolj. Rezultati vprašanja, kaj anketirance motivira najbolj prikazujejo, da jim je izmed notranjih motivacijskih dejavnikov najpomembnejše kreativno delo, sledita mu način komuniciranja s sodelavci ter informiranje. Izmed zunanjih motivacijskih dejavnikov je anketirancem po gledanju absolutnega strinjanja najpomembnejši redni zaslužek, na drugem mestu mu sledi stalnost zaposlitve ter na tretjem mestu navedeni motivacijski dejavniki z enako stopnjo strinjanja: višina zaslužka, finančna nagrada za uspešnost, ter možnost napredovanja. Izmed ostalih motivacijskih dejavnikov, ki so prav tako zelo pomembni pri vplivanju na motiviranje zaposlenih po absolutnem strinjanju, so na prvem mestu odnosi s sodelavci, na drugem mestu mu z enako stopnjo strinjanja sledita zadovoljstvo po opravljenem delu in povezanost s sodelavci ter na tretjem mestu samostojnost pri delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije : skrivnosti sveta v nas*. Celje: Celjska Mohorjeva družba, Društvo Mohorjeva družba.
2. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
4. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
5. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Fersped d.d. (2013). Letno poročilo družbe Fersped d.d. za leto 2012. Ljubljana: Fersped d.d.
7. Hansen, M. V., & Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja : skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
8. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
11. Kobal Grum, D., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
12. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
16. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
17. *O podjetju*. Najdeno 10. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.fersped.si/>
18. Sang, H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
19. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohot, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik za potrebe analitično raziskovalnega dela zaključne strokovne naloge

Pozdravljeni,

sem Romana Žabjek, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom Analiza motivacije v izbranem podjetju. Namen naloge je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v podjetju in kateri dejavniki nanjo vplivajo najbolj. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v dejansko stanje stopnje motiviranja in zadovoljstva v podjetju.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali manj kot 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te zaključne strokovne naloge.

Za sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Romana Žabjek

1. Spol:

- a. ženska
- b. moški

2. Kaj vas najbolj motivira?

(razvrstite od 1 do 10 kjer pomeni 1 - najbolj me motivira; 10 - najmanj me motivira)	
Zanimivo delo	
Dobri sodelavci	
Dobri odnosi	
Visoka plača	
Varnost (stalnost) zaposlitve	
Osebni razvoj	
Napredovanje	
Usposabljanje	
Samostojnost	
Vključenost v dogajanje	

3. Kakšna se vam zdi, da je vaša motiviranost za opravljanje svojega dela?

- a. Nizka motiviranost
- b. Srednja motiviranost
- c. Visoka motiviranost

4. Kako ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v vašem podjetju?

- a. Nisem zadovoljen
- b. Srednje zadovoljen
- c. Zelo zadovoljen

5. Če bi imeli možnost izbire nagrad, katere bi izbrali?

- a. Denarne nagrade
- b. Nedenarne nagrade
- c. Prenos moči na zaposlene (opolnomočenje)

6. Obkrožite številko, ki kaže na to, kakšna je vaša stopnja strinjanja.

Motivira me:

	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Vseeno mi je	Se strinjam	Zelo se strinjam
Pohvale in priznanja	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Višina zaslužka	1	2	3	4	5
Redni zaslužek	1	2	3	4	5
Prehrana med delom	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Nematerialne nagrade	1	2	3	4	5
Finančna nagrada za uspešnost	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Moč mojega vplivanja	1	2	3	4	5
Informiranje	1	2	3	4	5
Priznavanje sposobnosti	1	2	3	4	5
Kreativno delo	1	2	3	4	5
Način komuniciranja s sodelavci	1	2	3	4	5
Možnost uporabe znanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dodatki in ugodnosti	1	2	3	4	5
Organizacija in vodenje dela	1	2	3	4	5
Odnosi pri delu	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Prenos moči na zaposlene	1	2	3	4	5
Vrsta dela, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo po opravljenem delu	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Povezanost s sodelavci	1	2	3	4	5
Pridobivanje povratnih informacij o svojem delu	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!