

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

BLAŽ BULIČ

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM
MESTU V IZBRANEM PODJETJU

Blaž Bulič

Koper, 2015

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Podjetja želijo ostati konkurenčna in povečati oziroma vsaj ohraniti tržni delež, zato je zelo pomembno, da s pomočjo motiviranja zaposlenih povečajo produktivnost ter tako tudi učinkovitost in uspešnost podjetja. To je izjemno pomembno tudi za mala podjetja, saj z ustreznimi motivacijskimi dejavniki lahko hitro povečajo oziroma vsaj ohranijo tržni delež. Namen diplomskega dela je bil preveriti stopnjo motivacije zaposlenih v podjetju Gumitehna, d. o. o., ter predstaviti možne izboljšave. Ocenili smo, da je najprimernejša metoda za raziskovanje anketni vprašalnik. Z njegovo pomočjo smo raziskali, kako so zaposleni v podjetju Gumitehna, d. o. o., motivirani, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, kakšno je njihovo mnenje o pomembnih motivacijskih dejavnikih ter zakaj se jim motiviranost zaposlenih zdi pomembna. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika smo zaključili, da so potrebne spremembe pri naslednjih motivacijskih dejavnikih: višini plače, možnosti napredovanja, možnosti strokovnega in osebnega razvoja ter materialnih nagradah.

Ključne besede: Gumitehna, d. o. o., motiviranje zaposlenih, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, sodobni načini motiviranja.

SUMMARY

Companies wish to be competitive and increase or at least maintain market share; therefore, it is important to motivate their employees and increase their productivity and by doing so also the efficiency and success of the company. That is extremely important for small businesses, that with suitable motivational factors can quickly increase or they at least keep market share. The intent of the thesis was to check the level of motivation of employees in the company Gumitehna, d. o. o., and to present possible improvements. We assessed, that the most appropriate procedure for research was survey questionnaire. By using a survey questionnaire, the research has been made on the motivation of employees in the company Gumitehna, d. o. o., the level of the satisfaction of the employees at their workplace, their opinion on important motivational factors, and why they feel the motivation of employees is important. On the basis of the results of a survey questionnaire, the conclusion was made; changes in the following motivational factors need to be implemented: the amount of the salary, the possibilities for promotion, the possibilities for professional and personal development, and material awards.

Keywords: Gumitehna, d. o. o., motivation of the employees, motivational theories, motivational factors, modern ways of motivating.

UDK: 331.101.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve.....	2
1.4	Metode dela	2
2	Vloga in pomen motiviranja zaposlenih na delovnem mestu.....	3
2.1	Motivacija	3
2.2	Motiviranje zaposlenih	4
2.3	Motivacijske teorije	5
2.4	Motivacijski dejavniki	11
3	Sodobni pristopi k motiviranju	13
3.1	Prenos odgovornosti	13
3.2	Motiviranje timov	15
3.3	Obogatitev dela	15
4	Predstavitev organizacije Gumitehna, d. o. o.	17
4.1	Vizija podjetja.....	17
4.2	Organizacija podjetja.....	17
4.3	Gumitehna – od začetka do danes	18
4.4	Načini spodbujanja motivacije	19
5	Raziskovalni del.....	20
6	Diskusija.....	29
7	Predlogi izboljšav in oblikovanje sklepov	32
7.1	Ocena učinkov	33
7.2	Pogoji za uvedbo.....	33
	Literatura in viri.....	34
	Priloga	37

SLIKE

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu	7
Slika 2: Struktura podjetja	18
Slika 3: Spol anketirancev	20
Slika 4: Starost anketiranih	21
Slika 5: Dosežena izobrazba anketirancev	21
Slika 6: Občutki pred službo	22
Slika 7: Motiviranost pri delu	22
Slika 8: Zanimivost dela	23
Slika 9: Klima v delovnem okolju	23
Slika 10: Moteči dejavniki pri delu	24
Slika 11: Trenutno prisotni motivacijski dejavniki	25
Slika 12: Najpomembnejši motivacijski dejavniki	25
Slika 13: Stimulacija bolj obremenjenih zaposlenih	26
Slika 14: Primerjava motivacijskih dejavnikov (a)	29
Slika 15: Primerjava motivacijskih dejavnikov (b)	30
Slika 16: Primerjava motivacijskih dejavnikov (c)	30

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Elementi dvofaktorske teorije	6
Preglednica 2: Povezava teorij	9
Preglednica 3: Teorija pravičnosti	10
Preglednica 4: Prednosti motiviranih zaposlenih	27
Preglednica 5: Načini motiviranja	28

1 UVOD

Uvodno poglavje zajema namen in cilje diplomskega dela, predstavitev okolja, v katerem smo izvedli raziskavo diplomskega dela, opredeljene predpostavke, omejitve ter metode dela, ki smo jih uporabili pri izdelavi diplomskega dela.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Namen motiviranja zaposlenih je povečanje njihove produktivnosti, posledično pa tudi učinkovitosti in uspešnosti celotnega podjetja. V nasprotnem podjetja ne ostajajo konkurenčna, njihov tržni delež se zmanjšuje.

Namen diplomskega dela je bil na podlagi raziskovalnega dela preveriti dejansko stanje motiviranosti zaposlenih v podjetju Gumitehna, d. o. o. Poleg raziskovalnega dela smo v diplomsko delo vključili teorijo s področja motivacije in ugotovljene možne izboljšave predstavili v zaključnem delu.

Zastavljeni cilji diplomskega dela so bili:

- raziskati pojem motiviranja zaposlenih na delovnem mestu,
- zbrati podatke o dejanskem stanju motiviranosti zaposlenih – kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na delo zaposlenih v podjetju Gumitehna, d. o. o.,
- ugotoviti vzroke morebitnih težav,
- poiskati možne izboljšave s področja motivacije v izbranem podjetju in predlagati rešitve.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Leta 1999 je bilo ustanovljeno podjetje Gumitehna, d. o. o., ki se ukvarja s prodajo (na debelo in drobno) različnih gumenotehničnih izdelkov na območju Slovenije, Evropske unije ter na področju nekdanje Jugoslavije (Kovač 2012, 5).

Podjetje ima v lasti trgovini v Kranju in Škofji Loki, trenutno pa je v podjetju 17 zaposlenih – 12 redno zaposlenih in 5 študentov (interni vir podjetja).

V prodajni program podjetja spadajo plašči in zračnice za osebna in tovorna vozila, traktorje, delovne stroje, kolesa in motorje, pogonski elementi, gumene in PVC-cevi za različne namene uporabe, profili iz trde in penaste gume, tehnične plošče, avtotekači, transportni trakovi, umetno usnje, polietirenska pena in gumeni čolni (Kovač 2012, 5).

Dobavitelji podjetja so Goodyear Dunlop Sava Tires, d. o. o., in Savatech, d. o. o. Zaradi širitve svoje ponudbe so poiskali partnerje tudi v tujini in tako začeli uspešno sodelovati z dobavitelji iz Evropske unije in Azije (Kovač 2012, 6).

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavili smo, da bomo na podlagi raziskave uspeli odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja ter da nam bodo vestni in resnični odgovori anketiranih pomagali najti nove oziroma primernejše načine motiviranja zaposlenih, ki bodo posledično izboljšali produktivnost podjetja.

Omejitev raziskave je majhno število sodelujočih in njihovo subjektivno ocenjevanje trenutnega stanja v podjetju. Prav tako kot omejitev vidimo tudi pomanjkanje zunanjih objektivnih ocenjevalcev trenutne situacije.

1.4 METODE DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu smo uporabili metodo raziskovanja, s pomočjo katere smo raziskali pojme motiviranje zaposlenih in sodobne načine motiviranja zaposlenih na delovnem mestu. V raziskovalnem delu smo raziskali, kako so bili zaposleni v podjetju Gumitehna, d. o. o., motivirani in kakšno je njihovo mnenje o trenutnih in potencialnih načinih motiviranja v podjetju. Raziskavo smo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika, anketirali pa smo vseh sedemnajst zaposlenih v podjetju. Zanimali so nas predvsem odgovori na vprašanja o trenutnih načinih motiviranja zaposlenih v podjetju; katero obliko motiviranja zaposleni ocenjujejo kot najpomembnejšo; ali dovolj motivirani zaposleni bolje opravljajo delo od tistih, ki to niso, ter kakšni so predlogi zaposlenih o načinih motiviranja. Na podlagi anketnega vprašalnika smo ugotavljali, katere načine motiviranja bi lahko vpeljali, da bi se produktivnost podjetja izboljšala. Odgovore smo analizirali ter prikazali v obliki grafov.

2 VLOGA IN POMEN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

V tem poglavju bomo opredelili pojma motiv in motivacija ter razložili nekaj značilnosti motiviranja zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako bomo opisali nekaj motivacijskih teorij (Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije, teorijo potreb po Maslowu, Frommovo motivacijsko teorijo, Adelferjevo motivacijsko teorijo – teorijo ERG, Adamsovo teorijo pravičnosti in Vrommovo teorijo pričakovanj) ter opredelili motivacijske dejavnike.

2.1 MOTIVACIJA

Motiv je hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja je odvisna od znanja, usposobljenosti, sposobnosti in vedenja, ki jih človek uporabi pri uresničevanju ciljev (Uhan 1989, po Bergant 2011, 2).

Razlikujemo dve vrsti motivov, in sicer primarne ter sekundarne. Primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k ciljem, da bi lahko preživel. Mednje uvrščamo predvsem biološke in socialne motive, ki v primeru, da niso zadovoljeni, ogrožajo obstoj organizma. So sočasni motivi, ki so v človeku od rojstva, so podedovani in so značilni za vse ljudi. Sekundarni motivi pa so tisti, ki se jih človek nauči v življenju. Pri človeku običajno povzročajo zadovoljstvo, vendar niso povezani s preživetjem. Taki so na primer moč, pripadnost, varnost, uveljavitev in status. Motive prav tako lahko ločimo tudi glede na nastanek. Določene motive človek prinese s seboj na svet; imenujemo jih podedovani motivi, pridobljeni pa so tisti, ki jih človek v življenju pridobi. Naslednja delitev motivov je glede na razširjenost: ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive. Univerzalne motive srečujemo pri vseh ljudeh, regionalne samo na določenih območjih, individualne pa samo pri posameznikih (Kladnik 2008, 12).

V nadaljevanju bomo predstavili različne opredelitve motivacije.

Motivacija je zbujanje hotenj in motivov, nastalih v posameznikovi notranjosti ali v njegovem okolju (na podlagi posameznikovih potreb), ki usmerjajo delovanje k cilju in to s spreminjanjem možnosti v resničnost (Pirc 2005, 3).

Motivacija je usmerjenost k določeni aktivnosti (posledica notranje ali zunanje spodbude) in je zgolj notranji, psihološki proces (Rotar 2007, 3).

»Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov« (Feldman 1996, cit. po Treven 1998, 107).

»Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo« (Luthans 1995, cit. po Treven 1998, 107).

Gledano z bolj ekonomskega vidika je motivacija sposobnost priprave zaposlenih, da želijo opraviti naloge, ki jih vodilni pričakujejo od njih (Johnson 1999, po Renčelj 2007, 5).

2.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motiviranje zaposlenih je nujno in je ena izmed prioritarnih nalog vodje, ker brez motiviranih in uspešnih zaposlenih ni uspešne organizacije. Motiviranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo uspešnost pri delu in omogoča vsaki organizaciji lažje premagovanje ovir in problemov (Mihalič 2010, 4–8).

Motivacija ima v povezavi z organizacijo vsaj dva pomena. Po prvem je ena od strategij menedžmenta – je pomembna aktivnost, saj skušajo menedžerji s pomočjo motivacije prepričati zaposlene v to, da s svojim delom dosežejo pomembne rezultate za organizacijo. Drugi pomen motivacije je notranji psihološki proces – združuje notranje, mentalno stanje posameznika s fizično energijo. Prav tako organizira posameznikove aktivnosti, določa smer, intenzivnost ter trajanje posameznikovega vedenja (Treven 1998; Bahtijanović - Šiber 1999, po Rajher 2007, 9).

Zaposlene se motivira z namenom, da bodo bolje opravljali naloge, bolje izkoristili svoje kompetence, dosegali zastavljene cilje, bolje razvijali potenciale ter dosegali stalen razvoj. Motivira se jih z namenom, da bodo pripravljeni delati, se učiti, ustvarjati, raziskovati ter se razvijati in rasti (Mihalič 2010, 5–6).

Ko govorimo o pojmu motiviranja zaposlenih, mislimo na to, da nadrejeni razumejo, kaj žene zaposlene in jih spodbuja k dobremu delu. Dober vodja se zaveda vseh koristi, ki jih podjetju prinašajo motivirani zaposleni, in sicer kakovostnejše delo (opravljeno v načrtovanih časovnih okvirih), zavzetost zaposlenih za opravljanje dela, zmanjšana potreba po nadzoru in visoka zavest, ki je vzrok odličnemu delovnemu ozračju (Keenan 1996, po Rajher 2007, 10–11).

Danes ne obstaja več možnost, da ne bi motivirali svojih zaposlenih – niti pomanjkanje finančnih sredstev ni več dovolj dober razlog, saj obstaja nešteto učinkovitih načinov motiviranja, za katere je potrebno le znanje, volja in čas. Zato kot vzroke za odsotnost motiviranja s strani vodje lahko navedemo neinformiranost, pomanjkanje znanja in veščin ter lenobo (Mihalič 2010, 4–5).

Dva najpogostejša vzroka za nemotiviranost zaposlenih so nevednost vodje, da je motiviranje zaposlenih njegova odgovornost, ter pomanjkanje znanj in veščin za motiviranje (Mihalič 2010, 5).

V veliko primerih je lastno motivacijo potrebno spodbuditi od zunaj, da se bo lahko razvijala znotraj posameznika. Naloga vodje je zagotoviti te zunanje elemente. Omeniti moramo tudi primere, ko so posamezniki samo notranje motivirani, ne glede na prejetje nagrade. Takšen primer so številni umetniki. Najpomembneje pri vsem tem je zavedanje, da je motivacijo treba spodbuditi in nato neprestano razvijati oziroma izvajati proaktivno motiviranje – motiviranje, preden pride do znižanja ali odsotnosti motiviranosti (Mihalič 2010, 5–6).

Račnik (2010, 146–147) v svoji knjigi *Postani najboljši vodja* navaja nekaj trditev o motivaciji, in sicer, da denar ni največji motivator in da različne ljudi motivirajo različne stvari. Poudarja, da ljudi najbolj motivirajo enostavne, zabavne in kreativne nagrade, ki ne stanejo veliko. Tako je nagrada lahko pohvala v obliki objave uspeha na oglasni deski podjetja. Prav tako ocenjuje, da je motivacijo veliko lažje ohranjati kot pa ustvarjati.

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Namen motivacijskih teorij je prizadevanje za razlago vzrokov določenega vedenja ljudi in procesov, ki določeno vedenje povzročijo. Vse teorije lahko razdelimo v dve skupini – skupino vsebinskih teorij in skupino procesnih teorij. V prvo skupino spadajo teorije, ki temeljijo na potrebi posameznikov. Teorije se ukvarjajo z razlago, zakaj se potrebe posameznikov stalno spreminjajo, ter se osredotočajo na dejavnike, ki vplivajo na posameznika. Najbolj znani vsebinski teoriji sta hierarhija potreb Maslowa in Herzbergova dvofaktorska teorija. Druga skupina teorij se ukvarja s spremembami obnašanja in poskuša razložiti, zakaj posameznik deluje na različne načine. Teoriji, ki sta najbolj znani iz te skupine teorij, sta Vrommova teorija pričakovanj in teorija pravičnosti. Starejše motivacijske teorije poudarjajo različne dejavnike in elemente motiviranja, novejša motivacijske teorije pa poudarjajo dejavnike, ki jih je možno razvijati skozi oblike organizacijske participacije zaposlenih, kot so osebni razvoj, pripadnost in ustvarjalnost (Oven 2015, 6).

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Psihologa Herzberga je zanimalo, kako učinkovitost in motiviranost človeka vpliva na zadovoljstvo pri delu. Ugotovil je, da v dve skupini dejavnikov – higienike in motivatorje – lahko razdelimo vse motivacijske dejavnike (Treven 1998, 117).

Higieniki odpravljajo neprijetnosti in ustvarjajo okoliščine za motiviranje, vendar ne spodbujajo ljudi k dejavnosti; če niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo;

zadovoljstvo zaradi njih ni večje, le manjše je, če v delovnem okolju niso prisotni. Motivatorji so dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu; vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in večjo pripravljenost zaposlenih; če omenjenih faktorjev v organizaciji ni, zaposleni niso nezadovoljni (Treven 1998, 117–118).

Preglednica 1: Elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

V tabeli lahko vidimo, da med higienike spadajo motivacijski dejavniki, kot so nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev. Z druge strani med motivatorje spadajo motivacijski dejavniki, kot so odgovornost, uspeh, samostojnost, napredovanje, pozornost in razvoj (Treven 1998).

Teorija je za menedžerje koristna, ker lahko za motiviranje zaposlenih uporabijo dve vrsti sredstev. Motivatorje lahko uporabijo, če želijo izzvati reakcije ali aktivnosti (v primeru potrebe po povečanju učinkovitosti zaposlenih), higienike pa v primeru, ko želijo odpraviti nepotrebne napetosti in aktivnosti zaposlenih usmeriti v delo, oziroma če so ti nezadovoljni na delovnem mestu. Pomembno je, da se menedžerji zavedajo, da je treba najprej vplivati na zadovoljitev higienikov, potem pa uporabiti motivatorje (Treven 1998, 118; Krištof et al. 2009, 64).

Motivacijska teorija potreb po Maslowu

Izhodišče Abrahama Maslowa (1943) je bilo mnenje, da je dejavnost človeka zmeraj usmerjena navzgor, proti privlačnejšim ciljem, ki so čedalje manj povezani z osnovnim preživetjem. Ker primarni biološki motivi (fiziološke potrebe) omogočajo preživetje, človek teži k temu, da zadovolji najprej te. Po zadovoljitvi teh potreb sledi potreba po zadovoljitvi višjih potreb, ki si sledijo v določenem zaporedju. Naslednje so potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, potem potrebe po ugledu (oziroma samospoštovanju), na

koncu pa potrebe po skladnem razvoju in uresničevanju svojih zmožnosti (potreba po samopotrjevanju). Ko je človek že na vrhu »piramide«, se v primeru ogroženosti njegove ohranitve njegova aktivnost ponovno začne na dnu. Namen je, da podjetja s pomočjo teorije ugotovijo, k čemu bodo v naslednjem obdobju delavci težili, ter jim pri tem pomagajo (Lipičnik 1998, 164).



Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Velosimed 2010, 4. 7. 2015.

Slika prikazuje 5-stopenjsko lestvico potreb po Maslowu. Prve so biološke in fiziološke potrebe, med katere uvršča zrak, hrano, pijačo, zavetje, toplino, spanje itn. Naslednje so potrebe po varnosti oziroma potreba po zakonih, pravilih, omejitvah in stabilnosti. Sledijo potrebe po ljubezni in pripadnosti, v katere spadajo skupinsko delo, družina, ljubezen, odnosi itn. Naslednje so potrebe po ugledu, med katere se uvrščajo samospoštovanje, dosežek, neodvisnost, status, dominantnost in prestiž. Zadnje so potrebe po samopotrjevanju, pri katerih mislimo na uresničevanje osebnih potencialov, samoizpolnitev in osebno rast (Maslow's hierarchy of needs, 2015, 27. 6. 2015).

Maslow je trdil, da zadovoljene potrebe ne motivirajo več, pojavijo pa se nove potrebe, ki delujejo kot motivacijski dejavnik. Na prvem mestu je vedno motivacijski dejavnik, ki je aktiviran, vendar najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki se pojavi na zadnjem mestu, pa je lahko interpretiran kot že zadovoljena potreba ali pa potreba, ki še ni aktivirana. Teorija

je koristna za proučevanje motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje, vendar se moramo zavedati, da ne velja na vsakem območju in v vsakem obdobju (Uhan 1989, po Žontar 2008, 5–6).

Teorija je prav tako uporabna za menedžerje, ker lahko z njeno pomočjo na podlagi navadnih vprašalnikov ugotovijo, na kaj so zaposleni v določenem trenutku najbolj občutljivi. Ugotovitve, do katerih pridejo s pomočjo vprašalnikov, lahko uporabijo pri definiranju instrumentov za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Pomembno je zavedanje, da ne moremo enostavno sklepati, kaj zaposlene motivira, saj se stopnje občutljivosti stalno spreminjajo (Lipičnik 1998, 164).

Strokovnjaki so v britanski študiji poskušali ugotoviti pomembnost in zadovoljenost potreb pri različnih narodih. Rezultati so pokazali, da so v Indiji in Malaviju na najvišjem mestu po pomembnosti fiziološke potrebe. V Nemčiji, Franciji, ZDA in na Japonskem pa so najpomembnejše potrebe po samopotrjevanju. Rezultati drugega dela, v katerem se je raziskovala zadovoljenost potreb, pa so nekoliko drugačni. Fiziološke potrebe so najbolj zadovoljene v ZDA, na Japonskem in v Indiji. V Nemčiji so najbolj zadovoljene potrebe po varnosti, v Franciji in Malaviju pa so najbolj zadovoljene potrebe po pripadnosti in ljubezni (Lipičnik 1998, 165–166).

Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm (1969) v svoji teoriji ločuje usmerjenost ljudi v dve skupini. V prvo skupino uvršča tiste, ki delajo, da bi nekaj imeli, in so usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, v drugo skupino pa tiste, ki bi radi nekaj bili – zanje je pomembna predvsem samoizpolnitev. Običajno je mišljenje, da zaposleni delajo zaradi denarnih spodbud. Cilj naj bi bila delovna situacija, v kateri zaposleni posveti energijo tistemu, kar ima zanj smisel, na kar ima vpliv in pri čemer se čuti združenega z drugimi. Po Frommu bi to lahko dosegli z dobro obveščenostjo zaposlenih o njihovem lastnem delu in o delu celotnega podjetja. Uporabnost teorije je v tem, da pomaga menedžmentu pri izbiranju motivacijskega orodja. Tiste, ki želijo nekaj postati, naj se nagradi z napredovanjem, tiste, ki se nagibajo materialnim dobrinam, pa naj se nagradi z materialnimi nagradami (Uhan 2000, po Kozorog 2005, 15).

Adelferjeva motivacijska teorija (teorija ERG)

Teoriji Maslowa in Herzberga je dopolnil Clayton Adelfer (1969), tako da je oblikoval model potreb, najbolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Menil je, da med potrebami nižjih in višjih ravni obstajajo pomembne razlike. Temeljne potrebe je oblikoval v tri skupine in jim nadel ime ERG, kar v angleščini pomeni existence, relatedness in growth.

Existence oziroma obstoj predstavlja potrebe po obstoju, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih in materialnih zahtev. Relatedness predstavlja skupino potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, ki so povezane z vzdrževanjem medsebojnih odnosov. Zadnja skupina, growth, predstavlja potrebe po razvoju, ki se nanašajo na željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju (Treven 1998; Černetič 2001, po Oven 2015, 9).

Preglednica 2: Povezava teorij

Alderferjeve potrebe ERG	Maslowova hierarhija potreb	Herzbergova dva faktorja
Razvoj	Samouresničitev	Motivatorji
Razvoj/Povezava	Spoštovanje sebe in drugih	
Povezava	Pripadnost in ljubezen	Motivatorji/Higieniki
Povezava/Obstoj	Varnost	Higieniki
Obstoj	Fiziološke potrebe	

Vir: Treven 1998, 119.

Tabela prikazuje povezavo med Alderferjevo motivacijsko teorijo, Maslowovo teorijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Pri zadovoljevanju potreb teorija ne predvideva tako stroge hierarhije kot teorija Maslowa. Možno je, da se vse tri skupine potreb pojavljajo istočasno, prav tako pa je možno tudi, da si posameznik prizadeva za osebni razvoj, ne da bi zadovoljil potrebe po obstoju ali po povezovanju z drugimi ljudmi. Teorija upošteva tudi to, da na prednost zadovoljevanja potreb vplivajo individualne razlike, različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in družinske vezi (Treven 1998, 118–119).

Adamsova teorija pravičnosti

V svoji teoriji John S. Adams (1963) poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Skladno z njegovo teorijo zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih zaposlenih v isti ali kateri drugi organizaciji. Kot vložke razumemo vse, kar zaposleni vlaga v delo, in sicer njegovo starost, izkušnje, izobrazbo, spretnosti, socialni status in prispevke k ciljem. Na drugi strani med prejemke spadajo vsi dejavniki, ki bi jih zaposleni (po njegovem mnenju) moral biti deležen glede na opravljeno delo. Prejemki so lahko pozitivni in tudi negativni. Med pozitivne prejemke uvrščamo plačo, priznanje in statusne simbole, med negativne pa neustrezne delovne razmere, monotonost in pritisk vodstva. Ob primerjavi svojih vložkov in prejemkov z vložki in prejemki drugih lahko pride do treh možnih izidov oziroma spoznanj. Če je ulomek prejemkov in vložkov zaposlenega manjši od ulomka prejemkov in vložkov drugih, sledi spoznanje, da je obravnavan nepravilno zaradi premajhne nagrade. Če pa je ulomek prejemkov in vložkov zaposlenega enak ulomku prejemkov in vložkov drugih, sledi spoznanje o pravičnosti. V

tretjem primeru, ko je ulomek prejemkov in vložkov zaposlenega večji od ulomka prejemkov in vložkov drugih, pa sledi spoznanje o nepravičnosti zaradi prevelike nagrade (Treven 2001, po Ovnič 2004, 11).

Preglednica 3: Teorija pravičnosti

Primerjave razmerij	Spoznanje
$(\text{prejemki zaposlenega/vložki zaposlenega}) < (\text{prejemki drugih/vložki drugih})$	Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$(\text{prejemki zaposlenega/vložki zaposlenega}) = (\text{prejemki drugih/vložki drugih})$	Pravičnost
$(\text{prejemki zaposlenega/vložki zaposlenega}) > (\text{prejemki drugih/vložki drugih})$	Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: Treven 1998, 125.

Občutek nepravičnosti zaposleni poskušajo zmanjšati, tako da izkrivijo resničnost o svojih sposobnostih (zaposleni precenijo svoje sposobnosti) ali izkrivijo resničnost o delu drugih (zaposleni delo drugih poskušajo prikazati kot manj pomembno). Zelo pogosto pri doživljanju nepravičnosti zaposleni izberejo drugo osebo za primerjavo. Veliko zaposlenih poskuša povečati svoje vložke v upanju, da bodo s tem nadomestili manjšo nagrado. Skrajna reakcija na nepravičnost pa je zapuščanje delodajalca (Treven 1998, po Ovnič 2004, 11).

Vrommova teorija pričakovanj

Vrommovo teorijo pričakovanja (1964) sestavljajo trije pomembni deli, in sicer valenca, instrumentalnost in pričakovanje, ki se medsebojno multiplicirajo. Prvi del, valenca, predstavlja usmerjenost posameznika k cilju, instrumentalnost pa predstavlja povezavo med dvema ciljema, do katere pride, ko si posameznik zastavi cilj z namenom doseganja drugega cilja. Subjektivno doživljanje dejanja in cilja je tretji del, pričakovanje. Do njega pride, ko posameznik pričakuje, da se mu bo vloženi trud povrnil v celoti. V odnosu med trudom posameznika, njegovimi dosežki in željo po rezultatih ter v povezavi z dobrimi rezultati se kaže osnova Vrommove teorije pričakovanj. Če posameznik rezultata ne ceni, bo motivacija nizka. V nasprotnem primeru, ko posameznik rezultat ceni, pa bo motivacija visoka. Individualni cilji so pogosto drugačni od ciljev organizacije, dosežejo pa se velikokrat lahko le preko doseženih ciljev organizacije. Vrommova teorija pričakovanja razlaga, da je motivacija odvisna ne samo od želje posameznikov po doseženih ciljih, ampak tudi od dojetja, kako verjetno je, da bodo ti cilji doseženi (Uhan 2000; Kaše et al. 2007; Dimovski in Penger 2008, po Grgić 2013, 4–5).

Znanih je še veliko motivacijskih teorij, med bolj znane procesne teorije pa uvrščamo še Hackman - Oldhamovo teorijo, teoriji X in Y ter Leavittovo motivacijsko teorijo (Černetič, 2001, po Ogrin 2010, 4).

2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so motivacijska sredstva, s pomočjo katerih poskušamo posameznika aktivirati za uspešno opravljanje določenih aktivnosti po lastni volji. Dejavniki so za posameznika lahko motivacijski ali pa tudi ne, odvisno od starosti posameznika, njegovih preteklih izkušenj in okolja (Rotar 2007, 7).

Motivacijski dejavniki se med seboj lahko različno dopolnjujejo in prekrivajo. Pri tem je najpomembneje, da se izbere tiste, ki imajo skupaj največjo potencialno moč ter se jih poskuša oblikovati tako, da jih je možno uvesti v prakso (Pirc 2005, 5).

Obstajajo štiri delitve motivacijskih dejavnikov. Najpogostejša je delitev na primarne in sekundarne. V skupino primarnih motivacijskih dejavnikov spadajo biološki in socialni motivacijski dejavniki, v skupino sekundarnih pa interesi, stališča in navade. Znane so tudi delitev na podedovane in pridobljene motivacijske dejavnike, delitev na univerzalne, regionalne in individualne motivacijske dejavnike ter delitev na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike (Dolinar 2012, 11).

Trije ključni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Individualne značilnosti (osnovne potrebe, vrednote, stališča in interesi) se med posamezniki razlikujejo, zato se nadrejeni z razlogom pogosto sprašujejo, kaj dejansko zaposlene motivira. Ene tako motivira plača, druge pa varnost zaposlitve. Lastnosti dela so dimenzije, ki določajo, izzivajo in omejujejo. Prav tako določajo, kdo bo opravil celotno nalogo ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih o uspešnosti dobi delavec. Tretji ključni dejavnik je organizacijska praksa, ki jo predstavljajo politika podjetja, različne strukture znotraj podjetja (hierarhija, sistem nagrajevanja) in menedžerska praksa – način dela vodij (Renčelj 2007, 14; Topolovec 2007, 18; Krištof et al. 2009, 59).

Kot je bilo že omenjeno, motivacijske dejavnike lahko delimo na denarne oziroma materialne in nedenarne oziroma nematerialne. Med prvimi še zmeraj prevladuje plača oziroma osebni dohodek. V preteklosti je plača dolgo veljala za edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa z leti pokazala, da jih obstaja več. Poleg plače med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo tudi razne nagrade, premije, bonuse ter dodatke, ki so razdeljeni v dve skupini. Prva skupina so neposredni materialni prihodki, ki jih zaposleni dobijo v obliki denarja, druga skupina pa so posredni materialni prihodki, ki jih zaposleni ne dobijo v obliki denarja, vendar prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih (Kladnik 2008, 16).

Pomembno je zavedanje, da zaposleni z delom želijo zadovoljiti več različnih potreb in ne samo materialnih. Zato danes kot dejavniki motivacije vse bolj v ospredje prihajajo individualni razvoj, potrditev lastnih sposobnosti in samostojnost pri delu. Tako med nedenarne motivacijske dejavnike uvrščamo zanimivo delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dobre medsebojne odnose s sodelavci, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno okolje, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost vpeljevanja sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev, ugodno razporeditev delovnega časa, stalnost in zanesljivost zaposlitve itn. Vsi naštetih dejavniki bodo začeli učinkovati na zaposlene v trenutku, ko bodo ti zadovoljni s plačo (Uhan 2000; Černetič 2007, po Kladnik 2008, 16).

3 SODOBNI PRISTOPI K MOTIVIRANJU

V tem poglavju opisujemo novejšje pristope k motiviranju, in sicer prenos odgovornosti, motiviranje timov ter obogatitev dela.

Delo je bilo včasih veliko višje na lestvici vrednot, zato so bili zaposleni motivirani že s samo nalogo, ki jo je bilo treba opraviti. Danes so zaradi višjih standardov, boljših kariernih možnosti, večje izbire, višje stopnje zahtevnosti zaposlenih, boljše informiranosti, večje samostojnosti in neodvisnosti ter podobnih razlogov vrednote drugačne. Razlogi za demotiviranost so prav tako tudi nižja stopnja tolerantnosti in preceenjevanje lastnih sposobnosti (Mihalič 2010, 9).

Vzrok za pomanjkanje pridobivanja konkurenčne prednosti so tudi tradicionalne tehnike motiviranja, ki izgubljajo na prilagodljivosti, odprtosti in povezljivosti. Da bi se to preprečilo, so nastali sodobni pristopi motiviranja, ki povečujejo zmožnosti posameznikov in timov znotraj organizacije. Najbolj znani sodobni pristopi motiviranja so prenos odgovornosti (oziroma opolnomočenje), motiviranje timov, motiviranje na podlagi ciljev in obogatitev dela. (Pavlica 2009, 10).

Sodobno motiviranje je neprimerno zahtevnejše, ker morajo vodje vanj vlagati več časa in energije ter zaposlene pogosteje motivirati. Prav tako pa morajo biti pozorni na pravočasno ukinjanje elementov, ki zmanjšujejo motiviranost ljudi (Mihalič 2010, 10).

3.1 Prenos odgovornosti

Prenos odgovornosti oziroma opolnomočenje pomeni, da nadrejeni svojim podrejenim posredujejo znanje, moč, informacije in nagrade, da bi bili bolj delovno učinkoviti. Tako zaposleni lahko odločajo in nadzirajo svoje delo ter vplivajo na organizacijske strukture, cilje in sistem nagrajevanja. Zaposleni uporabljajo svojo ustvarjalnost in se znajo odločati, kako opraviti nalogo (Dimovski et al. 2005, po Grgić 2013, 12).

Pristop je priporočljiv, ker zaposleni želijo videti, da so v podjetju cenjeni, ne glede na to, koliko so sposobni in motivirani. Prevzemanje odgovornosti zaposlenim predstavlja izziv in jim daje občutek koristnosti. Ker so bolj samozavestni, se lahko povečuje njihova storilnost, kar pa v povezavi z ugodnim vzdušjem poveča ustvarjalnost (Pavlica 2009, 10).

Elementi opolnomočenja so informacije, znanje, moč in nagrada. V organizacijah, kjer se uporablja pristop opolnomočenja, informacija ni skrivnost in zaposleni imajo dostop do vseh informacij – na primer informacij o uspešnosti organizacije, ponekod celo o plačah izvršnega menedžmenta. Zaposleni prispevajo znanje in večšine k ciljem organizacije, prav tako pa se

usposabljaajo, da bi se uspešneje odločali in podpirali sodelavce pri doseganju ciljev organizacije. Zaposlenim je predana moč, da lahko sami odločajo. Organizacije zaposlenim dajo moč, da lahko s pomočjo krožkov kakovosti in samousmerjajočih se delovnih timov vplivajo na procese in usmeritev organizacije (Dimovski et al. 2005, Grgić 2013, 12).

Krožek kakovosti je skupina ljudi, ki v okviru delovnega okolja izvaja aktivnosti za obvladovanje kakovosti. V krožku aktivnosti običajno sodeluje 5–12 delavcev, ki s pomočjo reševanja podobnih delovnih nalog aktivno rešujejo probleme. Člani krožka kakovosti se prostovoljno redno sestajajo, da bi ugotavljali, analizirali in reševali probleme delovnih procesov. Lastnosti krožka kakovosti so lasten razvoj, skupinske dejavnosti, ozko povezane dejavnosti z delovnim mestom, sodelovanje vseh zaposlenih, prostovoljstvo, usposabljanje tehnik za celovito obvladovanje kakovosti, skupen razvoj, kreativnost ter občutek za kakovost in napredek (Ishikawa 1987, po Brezar 2007, 29–30).

Time v podjetjih lahko glede na stopnjo opolnomočenja delimo na delovno skupino, tim in avtonomni tim. Avtonomne time prav tako lahko delimo glede na stopnjo avtonomije. Tisti timi, ki rešujejo probleme, imajo nižjo stopnjo avtonomije, saj vodstvo daje usmeritve, ima kontrolo nad delom in na koncu potrjuje rešitve. Naslednji so medfunkcijski timi in delno avtonomni timi, ki imajo večjo svobodo pri odločitvah (glede delovnega procesa) in srednjo stopnjo avtonomije. Vodstvo še naprej izbira nove člane in odloča o sistemu nagrajevanja, člani tima pa prevzamejo določanje in merjenje ciljev, reševanje problemov ter načrtovanje dela. Samousmerjajoči timi pa so timi z največjo stopnjo avtonomije in odgovornosti za sprejemanje odločitev. Člani tima prevzamejo vse naloge ter tako ohranjajo vodstvene naloge, načrtujejo delo, sprejemajo odločitve ter izbirajo nove člane in vodjo tima (Tata 2000; Levi 2007, po Lužar in Kovačič 2013, 136).

Zadnji element opolnomočenja je nagrada. Zaposlene se v takih organizacijah nagrajuje glede na uspešnost celotne organizacije – nagrada je lahko na primer udeležba pri dobičku ali lastništvo delnic (Dimovski et al. 2005, po Grgić 2013, 12).

Menedžerji lahko zaposlene opolnomočijo, tako da poudarjajo samozavest zaposlenega, imajo visoka pričakovanja do njihovega dela, jim dajo možnost sodelovanja v odločitvenem procesu, določijo navdušujoče cilje za zaposlene in omejujejo prisilno moč (Littrel 2007, Pavlica 2009, 11).

Priporočljivo je paziti, v kakšni stopnji se prelaga odgovornost na zaposlene, ker prekomerno nalaganje odgovornosti lahko spremeni raven zmogljivosti oziroma zaposleni postanejo manj zagnani (Keenan 1996, po Pavlica 2009, 11).

Proces opolnomočenja je večstopenjski in za izpeljavo zahteva več časa. Organizacije običajno postopoma, z različnimi stopnjami, vpeljujejo različne strategije za krepitev opolnomočenja med zaposlenimi (Dimovski et al. 2005, po Grgić 2013, 12).

3.2 Motiviranje timov

Člani tima izmenjujejo znanje in izkušnje ter spodbujajo doseganje rezultatov. Boljša zavzetost za delo povzroča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in postavitvi ciljev. Bolj zahtevno vlogo ima seveda vodja tima, ki razvija visoko usposobljene, produktivne zaposlene, predane ciljem. Ti so zadovoljni na delovnem mestu, čutijo pripadnost organizaciji ter so s privabljanjem kupcev in kakovostno delovno silo dobra reklama za organizacijo. Da bi bil vodja tima uspešen, spodbuja motivacijo v timu, obravnava posameznika kot samostojno osebnost, določa dominantne potrebe posameznika, se zanima za primarne potrebe zaposlenih, zadovoljuje višje potrebe zaposlenih, spremlja spremembe individualnih potreb, upošteva motive pri presojanju določenega vedenja in zagotavlja skupne motivacije ter skupno proslavljanje uspeha pri doseženem cilju (Treven in Srića 2001; Cvetko 2002, po Grgić 2013, 13).

3.3 Obogatitev dela

Cilj tega pristopa je doseganje delovnega zadovoljstva in učinka, da bi povečali osebni razvoj in rast zaposlenih. Pridobivanje znanja z delom ali z dodatnim izobraževanjem, neposredne povratne informacije, načrtovanje dela in urnika, odnosi s strankami, nadzor nad viri, posebne izkušnje, ki posameznika razlikujejo od drugih, komunikacija in osebna odgovornost so lastnosti, ki povečujejo kakovost dela, s tem pa se povečuje delovni rezultat (Krstić 2004, po Pavlica 2009, 21).

Uspešnost pri delu je velikokrat odvisna od tega, kako zaposleni občutijo pomembnost svojega dela. Zaposleni delo razumejo kot pomembno, predvsem ko vključuje uporabo sposobnosti in spretnosti, zahteva zaokrožitev celote, vpliva na druge, omogoča samostojnost in zagotavlja povratne informacije. Zato je v organizacijah pomembno, da se nadrejeni trudijo zaposlenim omogočiti delo, ki zahteva uporabo spretnosti, samostojnosti, in da se jim omogoči poznavanje rezultatov opravljenega dela. Pristop obogatitve dela daje zaposlenim možnost, da pokažejo zmožnosti, in omogoča večje možnosti za priznanje (Treven 1998, po Pavšek 2010, 51).

Hackmann - Oldhamov model obogatitve dela (1975) temelji na Herzbergovih ugotovitvah, ukvarja pa se predvsem z raziskovanjem, kako naj menedžer spremeni lastnosti dela z namenom motiviranja zaposlenih in zadovoljevanja njihovih želja in potreb. Model je

sestavljen iz treh kritično psiholoških okoliščin, in sicer doživljanja pomembnosti, odgovornosti ter poznavanja rezultatov. Pomembno je, da se vse tri okoliščine drži na visoki ravni, ker je v nasprotnem, motivacija zaposlenih nizka. Na motiviranost pri delu vplivajo posledice omenjenih okoliščin – zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti (Lipičnik 1998, po Opresnik 2010, 9).

4 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE GUMITEHNA, D. O. O.

V tem poglavju predstavljamo podjetje Gumitehna, d. o. o., vizijo in cilje podjetja, organizacijsko strukturo, zgodovino podjetja ter načine spodbujanja motivacije znotraj podjetja.

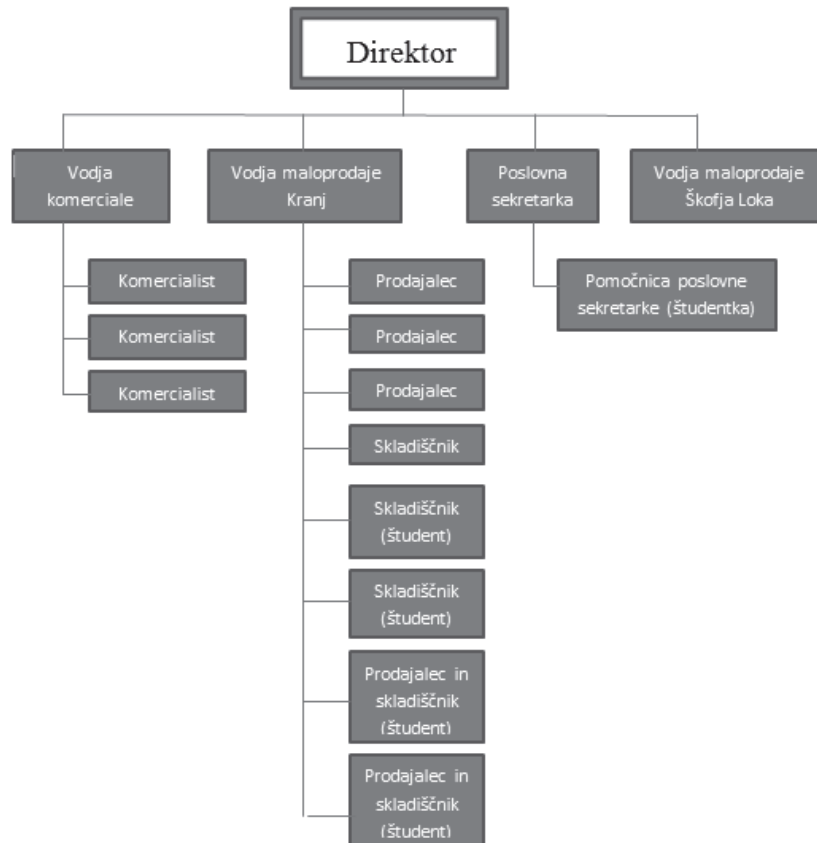
4.1 Vizija podjetja

Vizija podjetja Gumitehna, d. o. o., je povečati tržni delež na področju prodaje gumenotehničnih izdelkov (interni vir podjetja).

Za uspešno doseganje vizije so si zastavili nekaj ciljev. Podjetje želi ostati uspešen gospodarski subjekt, ki se učinkovito spoprijema z izzivi sodobnega časa, kar bo doseglo s pomočjo znanja in kakovostnega dela. V prihodnosti podjetje želi odpreti nove poslovalnice v Sloveniji, razširiti asortiment in povečati prodajo (predvsem s širitvijo na trge bivše Jugoslavije). S kakovostjo izdelkov in storitev podjetje želi postati še bolj prepoznavno na slovenskem in tujih trgih, prav tako pa veliko pozornosti nameni pozitivnemu vzdušju in sodelovanju med zaposlenimi (interni vir podjetja).

4.2 Organizacija podjetja

V podjetju je trenutno 17 zaposlenih (12 redno zaposlenih, 5 študentov). Strukturo podjetja prikazuje naslednja slika (interni vir podjetja).



Slika 2: Struktura podjetja

Vir: Gumitehna, d. o. o., 2011, Zaključno poročilo projekta BPI.

4.3 Gumitehna – od začetka do danes

Leta 1999 je ustanovljeno podjetje Gumitehna, d. o. o., in vpisano v sodni register v Kranju. Podjetje je po Zakonu o gospodarskih družbah mala družba z omejeno odgovornostjo, po standardni klasifikaciji dejavnosti (kategorija G45.310) pa je trgovina na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila. Spada v poslovne sisteme, katerih glavna naloga je prodaja določenega trgovskega blaga (Kovač 2012, 5).

Dejavnost podjetja je prodaja (na debelo in drobno) različnih gumenotehničnih izdelkov na območju Slovenije, Evropske unije ter na področju nekdanje Jugoslavije. Zaposleni svetujejo kupcem pri izbiri gumenotehničnih izdelkov za različne namene. V prodajni program podjetja spadajo plašči in zračnice za osebna in tovorna vozila, traktorje, delovne stroje, kolesa in motorje, pogonski elementi, gumene in PVC-cevi za različne namene uporabe, profili iz trde in penaste gume, tehnične plošče, avtotokači, transportni trakovi, umetno usnje, polietirenska pena, gumeni čolni (Kovač 2012, 5).

Do leta 2001 se je podjetje ukvarjalo le z veleprodajo. V tem letu so se v podjetju odločili za odprtje prve maloprodajne trgovine. Tako imajo danes v lasti trgovini v Kranju in Škofji Loki. V prihodnosti pa zaradi velikega povpraševanja želijo odpreti še kakšno lastno trgovino na ostalih območjih Slovenije (Kovač 2012, 5–6).

Največji kupci blaga so kmetijske in gozdarske zadruga, vulkanizerji in trgovska podjetja, kot so Petrol, d. d., Merkur, d. d., in KZ Krka, d. o. o. (Kovač 2012, 6).

Dobavitelji podjetja so Goodyear Dunlop Sava Tires, d. o. o., in Savatech, d. o. o. Zaradi širitve svoje ponudbe so poiskali partnerje tudi v tujini in tako začeli uspešno sodelovati z dobavitelji iz Evropske unije in Azije (Kovač 2012, 6).

4.4 Načini spodbujanja motivacije

Do sedaj sta v podjetju obstajala dva načina motiviranja zaposlenih (interni vir podjetja).

- Denarno:
 - zaposlene se motivira s pomočjo mesečnih stimulacij pri plačah – stimulacija je variabilna in se določa na podlagi uspešnosti podjetja v določenem obdobju.
- Nedenarno:
 - s pohvalami in spodbudami s strani direktorja,
 - s pomočjo delavnic izgradnje timov – občasno se organizira celodnevno druženje s športnimi aktivnostmi. Druženje je organizirano izven delovnega časa.

5 RAZISKOVALNI DEL

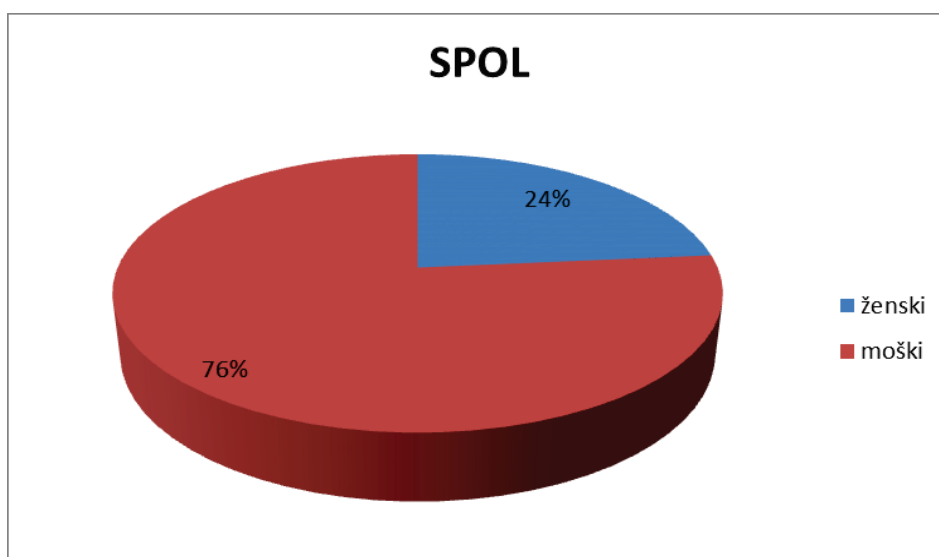
V raziskovalnem delu smo želeli ugotoviti, kako so zaposleni v podjetju Gumitehna, d. o. o., motivirani in kakšno je njihovo mnenje o dejavnikih motivacije v podjetju. Predvsem nas je zanimalo, katero obliko motiviranja zaposleni ocenjujejo kot najpomembnejšo; ali motivirani zaposleni po njihovem mnenju bolje opravljajo delo; njihovo mnenje o prednostih motiviranih zaposlenih in o primernih načinih motiviranja, ki bi izboljšali produktivnost podjetja. Raziskava je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, anketirali pa smo vseh sedemnajst zaposlenih v podjetju.

Na podlagi anketnega vprašalnika smo poskušali ugotoviti, katere načine motiviranja bi lahko vpeljali v podjetje, da bi se izboljšala produktivnost. Anketni vprašalnik je bil razdeljen v fizični obliki, reševali pa so ga dva dni (večina zaposlenih ga je reševala med odmorom v službi). Anketne vprašalnike smo na koncu analizirali s pomočjo programskega orodja Microsoft Excel.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov:

- demografskega (3 vprašanja) – spol, starost, izobrazba,
- vsebinskega (10 vprašanj).

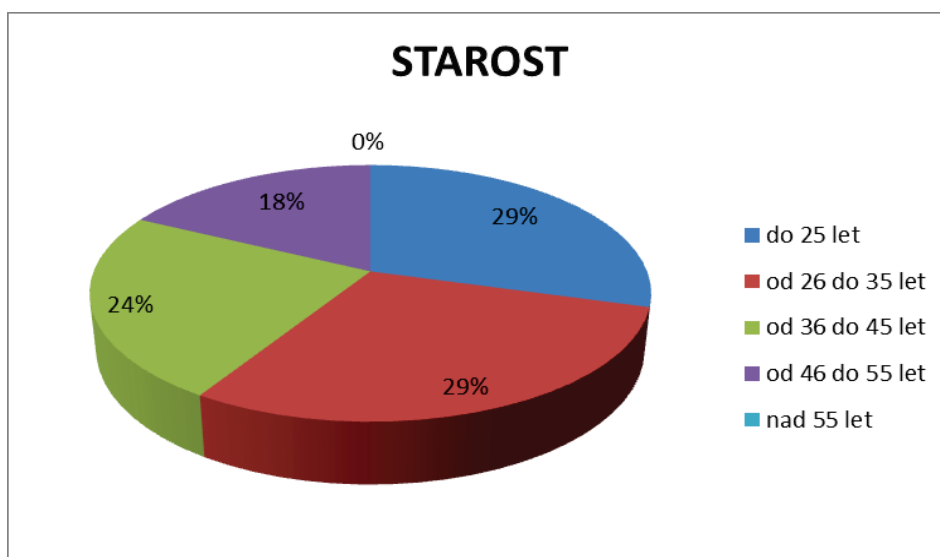
1. vprašanje – spol



Slika 3: Spol anketirancev

V podjetju Gumitehna, d. o. o., je 17 zaposlenih – od tega je 13 moških (76 %) in 4 ženske (24 %).

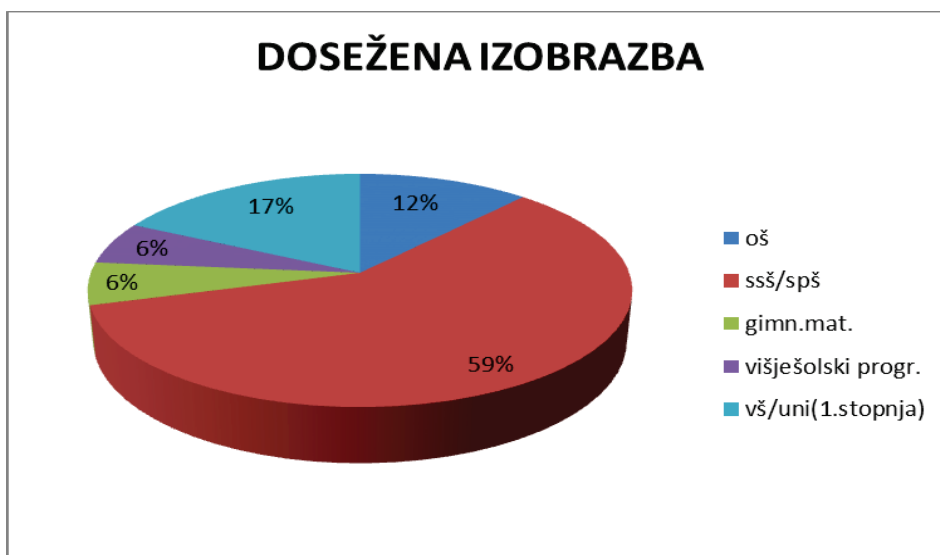
2. vprašanje – starost



Slika 4: Starost anketiranih

V podjetju je 5 (29 %) zaposlenih, starih med 26 in 35 let, prav tako pa je tudi 5 (29 %) študentov, starih do 25 let. 4 (24 %) zaposleni so v starostni skupini med 36 in 45 let. Najmanj zaposlenih pa spada v starostno skupino med 46 in 55 let, in sicer samo 3 (18 %).

3. vprašanje – dosežena izobrazba

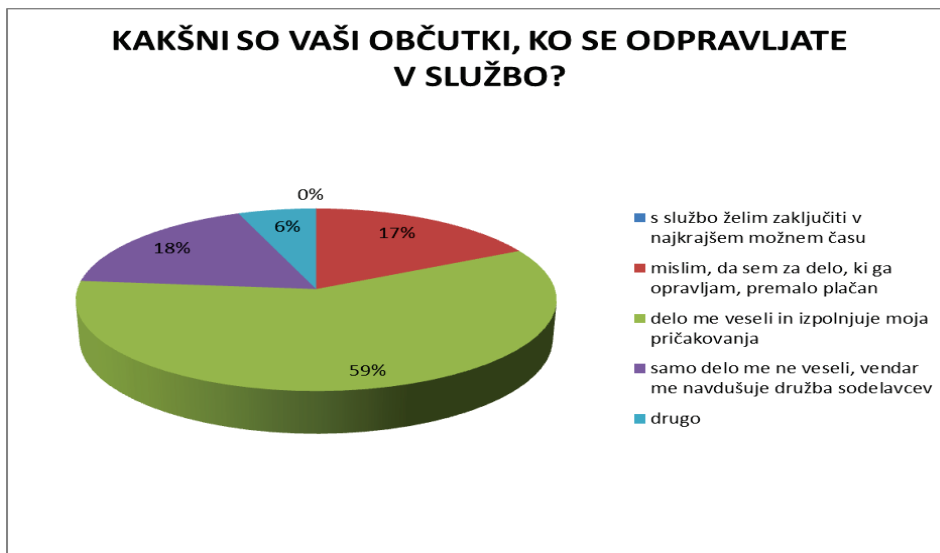


Slika 5: Dosežena izobrazba anketirancev

Največ zaposlenih v podjetju ima končano srednjo strokovno/srednjo poklicno šolo, in sicer 10 (59 %) zaposlenih. 3 zaposleni (17 %) so obkrožili odgovor specializacija po višješolskih programih / visokošolski strokovni programi / visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja) / univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja). 2 zaposlena (12 %) imata končano osnovno

šolo. 1 zaposlen (6 %) je gimnazijski maturant, 1 zaposlen (6 %) pa ima končan višješolski program / višješolski strokovni program.

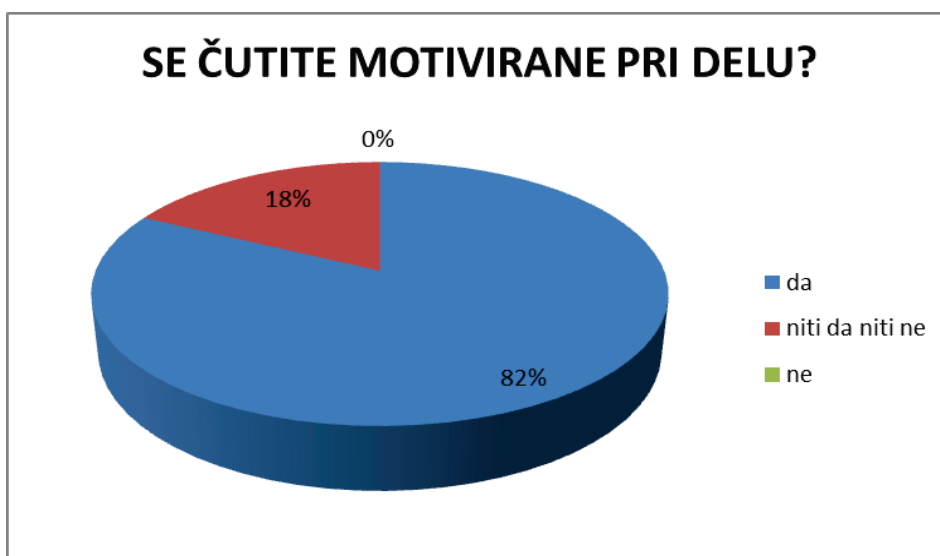
4. vprašanje – občutki pred službo



Slika 6: Občutki pred službo

10 zaposlenih (59 %) se je odločilo za odgovor *Delo me veseli in izpolnjuje moja pričakovanja*. 3 zaposleni (17 %) so se odločili za odgovor *Mislim, da sem za delo, ki ga opravljam, premalo plačan*. Prav tako so se 3 zaposleni (18 %) odločili za odgovor *Samo delo me ne veseli, vendar me navdušuje družba sodelavcev*. Samo 1 zaposlen (6 %) pa je napisal, da zjutraj pred službo ne razmišlja o tem, temveč se sprašuje, kaj mu bo prinesel dan.

5. vprašanje – motiviranost pri delu



Slika 7: Motiviranost pri delu

14 zaposlenih (82 %) se počuti motivirane in zavzete pri delu. Veliko manj pa je tistih, ki so na to vprašanje izbrali odgovor b – niti da niti ne, in sicer samo 3 zaposleni (18 %). Nihče od vprašanih na to vprašanje ni odgovoril nikalno.

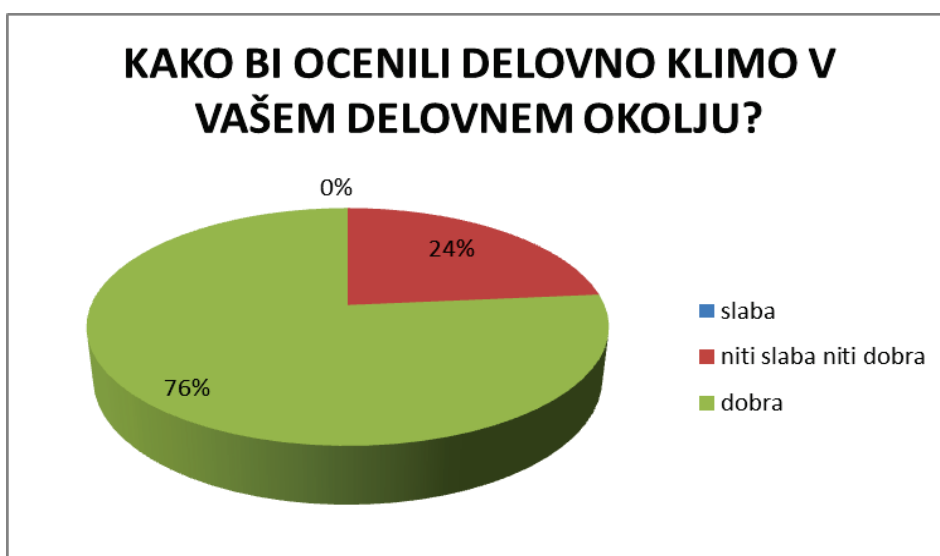
6. vprašanje – zanimivost dela



Slika 8: Zanimivost dela

13 zaposlenih (76 %) ocenjuje, da je delo, ki ga opravljajo, zanimivo. Z druge strani pa 4 zaposleni (24 %) menijo, da je delo, ki ga opravljajo, delno zanimivo. Nihče od vprašanih na to vprašanje ni odgovoril nikalno.

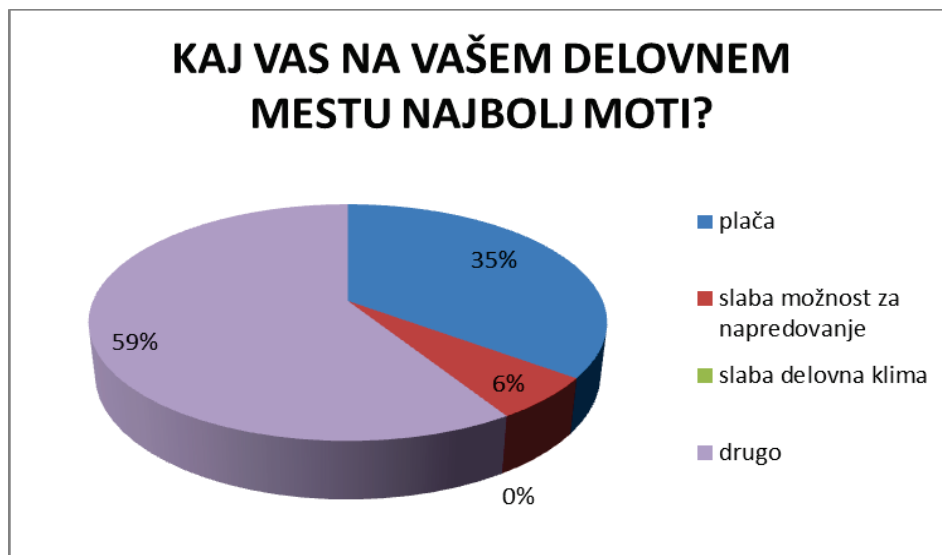
7. vprašanje – klima v delovnem okolju



Slika 9: Klima v delovnem okolju

Delovno klimo kot dobro ocenjuje 13 zaposlenih, kar znaša 76 % vseh vprašanih. 4 zaposleni (24 %) pa delovne klime ne morejo opredeliti niti kot dobro niti kot slabo. Nihče od vprašanih v podjetju Gumitehna, d. o. o., delovne klime ni opisal kot slabe.

8. vprašanje – moteči dejavniki pri delu



Slika 10: Moteči dejavniki pri delu

1 zaposleni je (6 %) kot najbolj moteč dejavnik na delovnem mestu izbral slabo možnost za napredovanje. 6 zaposlenih (35 %) je odgovorilo, da jih na delovnem mestu najbolj moti višina plače. Največ pa je takih, ki jih je izbralo odgovor drugo, in sicer 10 (59 %). Od 10 zaposlenih, ki so izbrali odgovor drugo, jih je 6 napisalo (60 %), da jih nič ne moti. 1 (10 %) zaposlenega najbolj moti pomanjkanje organiziranosti, ostali 3 (30 %) so pa kot najbolj moteče navedli nenatančnost oziroma površnost sodelavcev.

9. vprašanje – trenutni dejavniki motivacije



Slika 11: Trenutno prisotni motivacijski dejavniki

Trenutno največ zaposlenih kot najbolj prisoten motivacijski dejavnik vidi dobre odnose s sodelavci, in sicer je takih 14 zaposlenih (82 %). Nekaj manj (12 pri obeh motivacijskih dejavnikih – 71 %) se jih je odločilo za dobre odnose z nadrejenimi in pohvalo oziroma priznanje za uspešnost. Manj spodbuden pa je podatek, da trenutno niti en zaposleni (0 %) ni opredelil kot prisotnih naslednje motivacijske dejavnike: status (ki ga prinaša delovno mesto), možnost napredovanja ter inovativno in ustvarjalno delo.

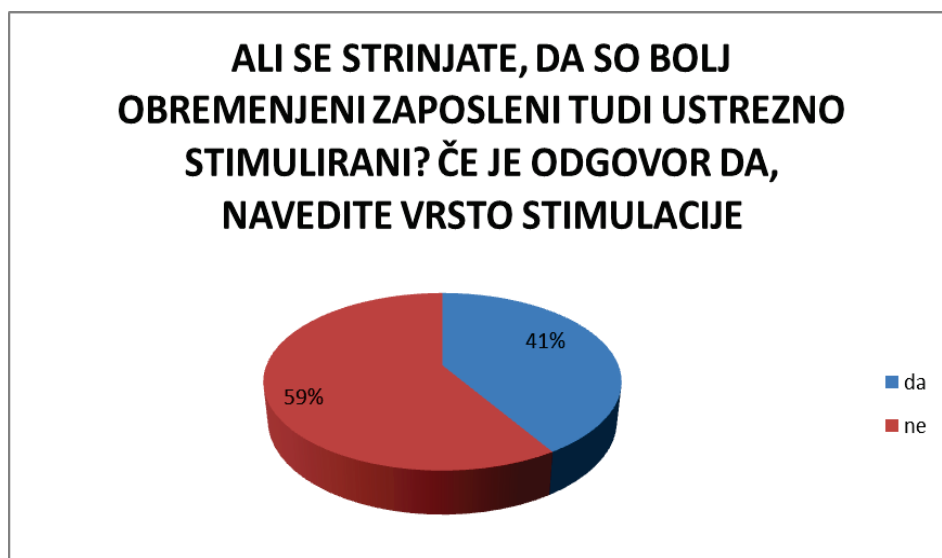
10. vprašanje – najpomembnejši motivacijski dejavniki



Slika 12: Najpomembnejši motivacijski dejavniki

V anketi so zaposleni izbirali najpomembnejše motivacijske dejavnike. Največ zaposlenih je označilo, da so zanje najpomembnejši dobri odnosi z nadrejenimi in dobri odnosi s sodelavci (tako je dobre odnose z nadrejenimi in dobre odnose s sodelavci izbralo 15 zaposlenih – 88 %). Malo manj pomembna je plača, za katero se je odločilo 13 zaposlenih (76 %). Na 4. mestu pa je pohvala (oziroma priznanje za uspešnost), za katero se je odločilo 11 zaposlenih (65 %). Najmanj pomembni motivacijski dejavniki za zaposlene pa so status, ki ga prinaša delovno mesto, in dodatno zavarovanje, katerih ni označil niti en zaposleni (0 %).

11. vprašanje – ustreznost stimulacije bolj obremenjenih zaposlenih



Slika 13: Stimulacija bolj obremenjenih zaposlenih

10 zaposlenih (59 %) meni, da bolj obremenjeni zaposleni v podjetju Gumitehna, d. o. o., niso ustrezno stimulirani. 7 zaposlenih (41 %) pa je mnenja, da so bolj obremenjeni zaposleni tudi ustrezno stimulirani. Od 7 zaposlenih, ki mislijo, da so bolj obremenjeni zaposleni tudi ustrezno stimulirani, jih 5 (72 %) meni, da imajo bolj obremenjeni zaposleni višjo plačo. 1 zaposleni (14 %) je kot vrsto stimulacije navedel materialno nagrado. Prav tako 1 zaposleni (14 %) pa je mnenja, da so bolj obremenjeni zaposleni ustrezno stimulirani s pomočjo plače in pohvale.

12. vprašanje – prednosti motiviranih zaposlenih

Zaposleni so v tem vprašanju lahko napisali mnenje o prednostih motiviranih zaposlenih za obravnavano podjetje. V nadaljevanju so prikazani vsi odgovori:

- boljše ime (dvakrat),
- večja produktivnost in s tem večji dobiček, manj napak in reklamacij, boljši odnosi do kupcev,
- večja dodana vrednost, zgled,

- fleksibilnost, hitrost, ustrežljivost, dobri odnosi,
- veselje do dela, manj napak, manj zavisti,
- boljše delo, hitrejša rast na trgu, dobro in boljše ime,
- manj napak pri delu, dobro ime firme,
- pozitivna in energija,
- dobra delovna klima in dobri odnosi, predanost delu,
- boljša konkurenčnost, hitrejši odziv zaposlenih, višja produktivnost oziroma učinkovitost zaposlenih, boljša delovna klima,
- večja produktivnost (dvakrat),
- ustvarjajo dodano vrednost podjetja,
- več produktivnosti in pozitivne energije,
- z veseljem hodi v službo, dela manj napak, ni težko delati preko delovnika, podjetje z veseljem predstavlja kot uspešno podjetje,
- manj napak → manj reklamacij → krajši čas procesa → manjši stroški → večje zadovoljstvo vodilnih → bolj zadovoljni zaposleni → dobri odnosi → boljša organizacijska klima → boljša motivacija → manj napak → boljša učinkovitost in uspešnost podjetja → konkurenčna prednost → večji tržni delež.

Naslednja preglednica prikazuje 3 najpogosteje navedene prednosti, razdeljene v 3 razrede, kjer sta v 1. razredu dve največkrat navedeni prednosti (isto število zaposlenih je navedlo obe prednosti), v 3. razredu pa prednost, ki je bila po pogostosti med največkrat navedenimi na 3. mestu.

Preglednica 4: Prednosti motiviranih zaposlenih

Prednost	Št. navedb	Razred
Večja produktivnost	5	1.
Manj napak		
Boljša delovna klima	4	2.
Boljše ime podjetja		
Dobri odnosi	3	3.

13. vprašanje – načini motiviranja, ki izboljšajo motiviranost zaposlenih

Zaposleni so kot koristne načine motiviranja izločili:

- redno plačo, božičnico, regres, boljšo stimulacijo (štirikrat),

- osebno stimulacijo, dobre delovne pogoje, enakopravnost,
- aktivnosti team building-a, obveščenost,
- priznanje za uspešnost, soodločanje, dobri delovni pogoji, materialna nagrada, možnost za izobraževanje, organizacija – organiziranost delovnega procesa, dolžnosti in odgovornosti,
- višje plače, pohvalo, dobro organizacijo dela, dobre delovne pogoje,
- dobro plačo, sproščene odnose, regres itn.,
- dobre odnose, višjo plačo (nagrado za dobro delo), pohvale za dobro opravljeno delo,
- pohvalo za uspešno delo, team building,
- pohvalo, nagrado, boljše delovno okolje,
- večjo plačo, večje znanje, večji poudarek na dodatnih ugodnostih
- vsi faktorji motiviranja so že vključeni (tako finančni kot nefinančni) – motiviranje za manj bolniške odsotnosti,
- odvisno od karakteristik in situacije zaposlenega:
 - redno zaposleni in študenti – možnost za izobraževanje, možnost strokovnega razvoja, možnost uveljavljanja zamisli, inovativno in ustvarjalno delo, pohvala, timsko delo, dobri odnosi, dobra organizacijska klima,
 - redno zaposleni – materialna nagrada (ugodnosti), višja plača.

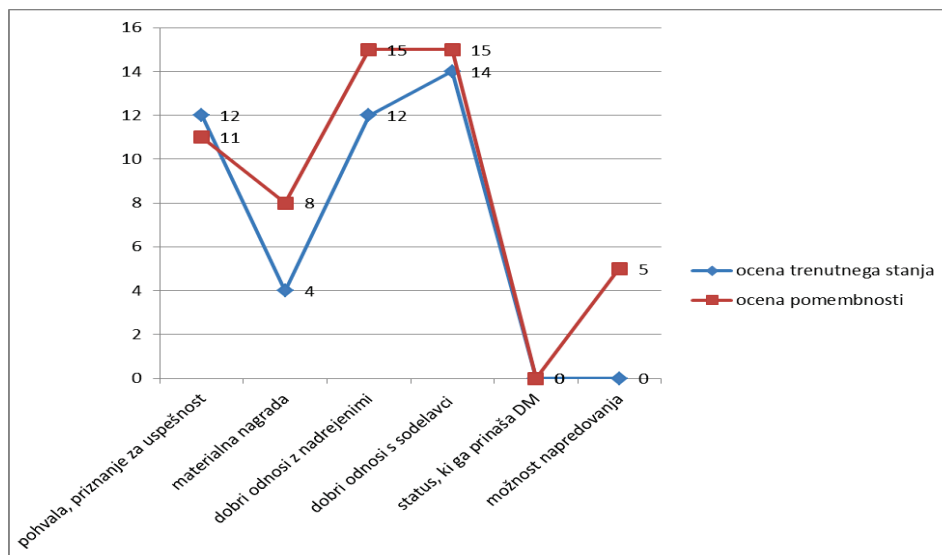
Preglednica 5: Načini motiviranja

Načini motiviranja	Št. navedb	Razred
Višja plača/boljša stimulacija	13	1.
Pohvala	5	2.
Nagrada	4	3.
Dobri delovni pogoji	3	4.

Tabela prikazuje 4 najpogosteje navedene načine motiviranja, razdeljene v 4 razrede, kjer je v 1. razredu največkrat naveden način motiviranja, v 4. razredu pa način, ki je bil po pogostosti med največkrat navedenimi na 4. mestu.

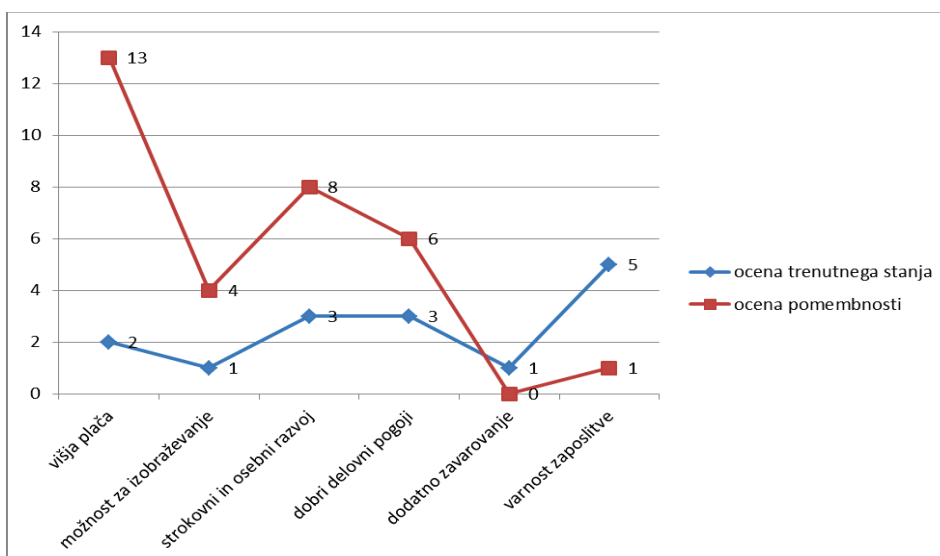
6 DISKUSIJA

V tem poglavju si bomo pomagali z grafi, ki smo jih izdelali na podlagi dveh vprašanj iz anketnega vprašalnika (9. in 10. vprašanja) in prikazujejo primerjavo med najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki za zaposlene in trenutno prisotnimi motivacijskimi dejavniki v podjetju Gumitehna, d. o. o., po oceni zaposlenih.



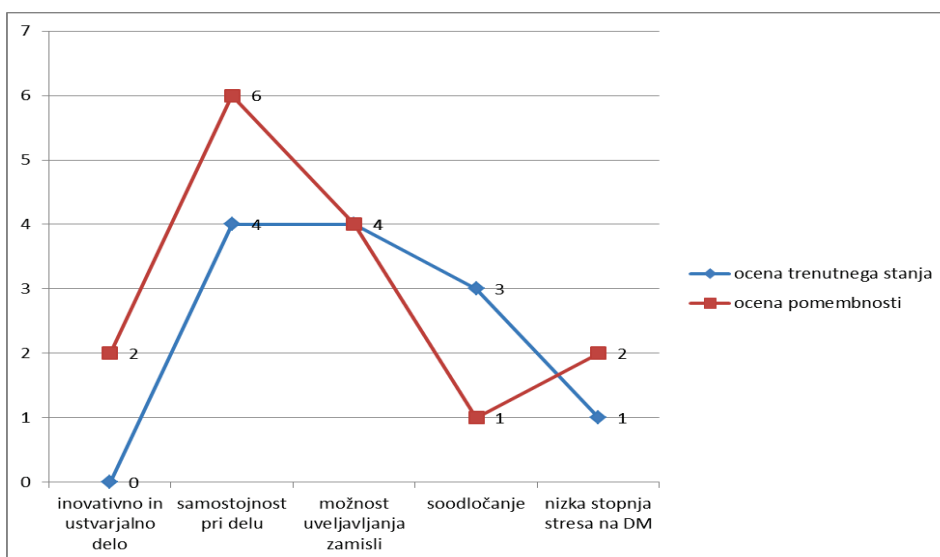
Slika 14: Primerjava motivacijskih dejavnikov (a)

Z grafa lahko vidimo, da status, ki ga prinaša delovno mesto, ni niti trenutno prisoten niti zaznan kot pomemben. Motivacijska dejavnika pohvala (priznanje za uspešnost) in dobri odnosi s sodelavci sta bila ocenjena z visoko oceno pri vprašanju o prisotnih dejavnikih, prav tako pa tudi kot pomembna motivacijska dejavnika. 12 zaposlenih je ocenilo, da so dobri odnosi z nadrejenimi prisotni v podjetju, za 15 zaposlenih pa je dejavnik *dobri odnosi z nadrejenimi* pomemben. Še večji razkorak je pri motivacijskih dejavnikih *materialna nagrada (ugodnosti za uspešno delo)* in *možnost napredovanja* – v obeh primerih je manj zaposlenih obkrožilo omenjena dejavnika pri vprašanju o prisotnih motivacijskih dejavnikih kot pa pri vprašanju o pomembnih motivacijskih dejavnikih, kar pomeni, da ima na teh področjih podjetje še možnosti za izboljšave.



Slika 15: Primerjava motivacijskih dejavnikov (b)

Največji razkorak je pri motivacijskem dejavniku *višja plača*, in sicer za 11 zaposlenih. Samo dva zaposlena menita, da višja plača v podjetju predstavlja motivacijski dejavnik, 13 zaposlenih pa ocenjuje, da je zanje višja plača pomemben motivacijski dejavnik. Nekaj manjši razkorak je pri motivacijskem dejavniku *možnost strokovnega in osebnega razvoja*, in sicer za 5 zaposlenih. Tudi motivacijska dejavnika *možnost za izobraževanje* in *dobri delovni pogoji* sta različno ocenjena. Pri obeh motivacijskih dejavnikih je razkorak za 3 zaposlene (za več zaposlenih sta motivacijska dejavnika pomembnejša kot pa se jih dejansko v podjetju uporablja). Dodatno zavarovanje za zaposlene ni pomembno, vseeno pa 1 anketiranec meni, da je prisoten motivacijski dejavnik. Varnost zaposlitve je pomembna za 1 zaposlenega, 5 vprašanih pa je ocenilo, da je ta motivacijski dejavnik prisoten v podjetju.



Slika 16: Primerjava motivacijskih dejavnikov (c)

Zadnjih 5 motivacijskih dejavnikov je dokaj podobno ocenjeno pri obeh vprašanjih. Tako je razkorak med obstoječim stanjem in željami zaposlenih pri motivacijskih dejavnikih *inovativno in ustvarjalno delo* ter *samostojnost pri delu* za 2 zaposlena. *Možnost uveljavljanja zamisli* se ujema pri obeh vprašanjih, kar pomeni, da je motivacijski dejavnik toliko prisoten v podjetju, kot je za zaposlene tudi pomemben. Razkorak pri motivacijskem dejavniku *soodločanje* obstaja za 2 zaposlena, vendar je več tistih, ki menijo, da je motivacijski dejavnik prisoten v podjetju, kot tistih, ki se jim motivacijski dejavnik zdi pomemben. Nizka stopnja stresa na delovnem mestu je pomembna za 2 zaposlena, 1 zaposleni pa je ocenil omenjeni motivacijski dejavnik kot prisoten v podjetju.

Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da trenutno ni potrebe po večjih spremembah glede motivacijskih dejavnikov *status, ki ga prinaša delovno mesto* in *možnosti uveljavljanja zamisli*, ker se oceni pri odgovorih na obe vprašanji ujemata. Tudi pri motivacijskih dejavnikih dodatno zavarovanje, varnost zaposlitve in soodločanje ni potrebe po spremembah v podjetju, ker so dejavniki bolje ocenjeni kot prisotni motivacijski dejavniki kot pa se zdijo zaposlenim pomembni. Spremembe je treba uvesti pri ostalih 12 motivacijskih dejavnikih. Največ pozornosti je treba posvetiti motivacijskim dejavnikom z največjimi razkoraki, in sicer *višji plači* (razkorak – 11 zaposlenih), *možnosti napredovanja* (razkorak – 5 zaposlenih), *možnosti strokovnega in osebnega razvoja* (razkorak – 5 zaposlenih) ter *materialni nagradi* (razkorak – 4 zaposleni). Pri vseh ostalih motivacijskih dejavnikih je razkorak 3 zaposleni ali manj. Tudi za motivacijske dejavnike z manjšimi razkoraki priporočamo spremembo.

7 PREDLOGI IZBOLJŠAV IN OBLIKOVANJE SKLEPOV

V diskusiji smo na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika zaključili, da je treba narediti nekaj sprememb pri naslednjih motivacijskih dejavnikih:

- višja plača, možnost napredovanja, možnost strokovnega in osebnega razvoja ter materialna nagrada (večji razkoraki),
- pohvala, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri odnosi s sodelavci, možnost za izobraževanje, dobri delovni pogoji, inovativno in ustvarjalno delo, samostojnost pri delu, nizka stopnja stresa na delovnem mestu (manjši razkoraki).

Če upoštevamo velikost in zmožnosti podjetja, lahko zaključimo, da trenutno ni možno uvesti večjih sprememb pri motivacijskih dejavnikih *višja plača* in *možnost napredovanja*, ker podjetje s tem ne bi ničesar pridobilo, ampak bi bil to lahko razlog finančnega nazadovanja.

Prav tako ocenjujemo, da so pri motivacijskih dejavnikih iz druge skupine (manjši razkoraki) spremembe možne in so pravzaprav povezane med seboj. Predlagamo, da se več uporablja motivacijski dejavnik *pohvala*, tako s strani direktorja kot tudi s strani nadrejenih posameznih oddelkov. Menimo, da pri omenjenem motivacijskem dejavniku ni potrebe po večjih spremembah (tehnična sredstva, finančna sredstva itn.) in ni nekih posebnih pogojev za uvedbo, sam motivacijski dejavnik pa pozitivno deluje na počutje zaposlenih, ki so posledično bolj zavzeti pri delu. Pohvala bi tako lahko tudi izboljšala naslednja dva motivacijska dejavnika, *dobre odnose z nadrejenimi* in *dobre odnose s sodelavci*. Človek je po naravi bolj produktiven in bolj pripravljen sodelovati, če vidi, da se tudi ostali zavedajo njegovega dela in je delovna klima v podjetju boljša.

Naslednje, kar se nam zdi smiselno, je, da se zaposlenim omogočijo dodatna izobraževanja (na primer v trgovini in skladišču – izobraževanje o izdelkih; komerciala – izobraževanje o prodaji – način dela s strankami itn.), kar bi pozitivno vplivalo na zaposlene, ki radi razvijajo svoje znanje in se izobražujejo, prav tako pa posledično tudi na podjetje. S tem bi zaposleni lahko posledično bili bolj samostojni pri delu (večje znanje – bolj samostojni zaposleni), pri čemer je pomembno, da so nadrejeni pripravljeni na to in zaposlenim omogočijo samostojno delo oziroma jim pustijo »proste roke«.

Prav tako ocenjujemo, da je za večjo produktivnost zaposlenih pomembno, da se jim omogoči ustvarjalno in inovativno delo, ker vsak človek z večjim veseljem dela ob spoznanju, da lahko predlaga spremembe in se predlogi tudi upoštevajo. Veliko podjetij predloge, ki so ocenjeni kot uspešni, tudi nagradi (z materialno nagrado ali pohvalo).

Predlagati želimo tudi, da se pozornost nameni spremembam motivacijskega dejavnika *dobri delovni pogoji*. Tukaj mislimo predvsem na dobro organiziranost podjetja in nemoten potek

dela, kar se lahko doseže s standardizacijo procesov. S pomočjo kombinacije vseh omenjenih motivacijskih dejavnikov na koncu dosežemo omogočanje možnosti strokovnega in osebnega razvoja. Prav tako pa lahko zaključimo, da smo s trdom in uporabo vseh ostalih motivacijskih dejavnikov spodbudili še zadnji motivacijski dejavnik, *nizko stopnjo stresa*, predvsem z dobrimi delovnimi pogoji in dobrimi medsebojnimi odnosi (pri tem pa se moramo zavedati, da je dejavnik povezan tudi s samo vsebino dela in številnimi drugimi dejavniki, ki niso del naše raziskave).

7.1 Ocena učinkov

V tem delu lahko uporabimo odgovor zaposlenega iz anketnega vprašalnika.

Motivirani zaposleni → manj napak → manj reklamacij → krajši čas procesa → manjši stroški → večje zadovoljstvo vodilnih → bolj zadovoljni zaposleni → dobri odnosi → boljša organizacijska klima → boljša motivacija → manj napak → boljša učinkovitost in uspešnost podjetja → konkurenčna prednost → večji tržni delež.

Iz opisanega vidimo, kakšnim težavam se lahko izognemo in katere številne prednosti pridobimo z motiviranimi zaposlenimi. Jasno je razvidno, da se splača vlagati v njihovo motiviranost.

7.2 Pogoji za uvedbo

Pogoji, ki so potrebni za uvedbo motivacijskih dejavnikov, so vezani predvsem na delo nadrejenih in zaposlenih, ki so pripravljeni sodelovati. Ker smo se odločili, da ni potrebno na začetku uvajati višje plače in možnosti napredovanja, ni potrebe po večjih finančnih sredstvih. Finančna sredstva so potrebna samo pri motivacijskem dejavniku *možnost izobraževanja*. Vsi ostali motivacijski dejavniki se lahko uvedejo brez stroškov, pomembno pa je predvsem, da se nadrejeni v podjetju zavedajo vseh prednosti, ki jih pridobijo z motiviranimi zaposlenimi. Seveda se podjetje lahko odloči odnehati, če po določenem času ni viden noben napredek. V tem primeru je treba najti nove dejavnike, ki bi lahko motivirali zaposlene. Če podjetje dokaže napredek (večjo produktivnost zaposlenih, konkurenčnost podjetja, večji tržni delež, višja finančna sredstva, širjenje podjetja itn.), se lahko po določenem času odloči, da bo več časa in sredstev namenilo motiviranju zaposlenih ter tako vpelje tudi motivacijska dejavnika *višja plača* in *možnost napredovanja*.

LITERATURA IN VIRI

- Bahtijarević – Šiber, F. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bergant, K. 2011. *Motivacija za delo*. Diplomsko delo, Višja strokovna šola B&B Kranj.
- Brezar, M. 2007. *Krožki kakovosti – primer BOLNIŠNICA GOLNIK – KOPA*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Cvetko, R. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče.
- Černetič, M. 2001. *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje ljudi pri delu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, V. in Penger, S. 2008. *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. 2005. *Učeca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja: Model future*. Ljubljana: GV Založba.
- Dolar, J. 2012. *Motivacija zaposlenih in uspešnost podjetja*. Diplomsko delo, Višja strokovna šola B&B Ljubljana.
- Feldman, R. S. 1996. *Understanding psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Grgić, S. 2013. *Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gumitehna. 2011. *O podjetju*. [Http://www.gumitehna.si/index.php?o-podjetju.html](http://www.gumitehna.si/index.php?o-podjetju.html) (23. 4. 2015).
- Gumitehna, d. o. o. 2011. *Zaključno poročilo projekta BPI: Prekomejna mreža inovacijsko procesnega tehnološkega sodelovanja malih, srednjih podjetij ter raziskovalne sfere na konkretnih prekomejnih inovativnih tehnološko procesnih razvojnih projektih, malo podjetje*. Interno gradivo organizacije, Gumitehna, d.o.o.
- Ishikawa, K. 1987. *Ko celovito obvladovati kakovost: Japonska pot*. Ljubljana: Tehnološka založba Slovenije.
- Johnson, B. 1999. *Introducing Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. in Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Keenan, K. 1996. *Kako motiviramo: Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kladnik, T. 2008. *Izboljšanje motivacije zaposlenih*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kovač, E. 2012. *Analiza računovodskih izkazov s kazalniki*. Diplomsko delo, Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled.

- Kozorog, K. 2005. *Pristopi k motiviranju kadrov gozdarski dejavnosti*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Krištof, Z., Martinčič, R. in Vrčko, M. 2009. *Poslovno komuniciranje in vodenje* (učbenik). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
- Krstić Florjančič, S. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Levi, D. 2007. *Group Dynamics for Teams*. United States of America: Sage Publications.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Littrel, R. L. 2007. Influences of employee preferences for empowerment practices by the » ideal manager« in China. *International journal of Intercultural relations*, 31 (1), 87–110.
- Luthans, F. 1995. *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Lužar, B. in Kovačič, H. 2013. Stopnja avtonomije timov v podjetjih. *Teorija in praksa* 50 (1), 132–153.
- Maslow's hierarchy of needs. 2015. [Http://www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm) (27. 6. 2015).
- Mihalič, R. 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Ogrin, K. 2010. *Motivacijski dejavniki v gradbeni dejavnosti*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Opresnik, U. 2010. *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v Gorenje gostinstvo d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Oven, S. 2015. *Motiviranje zaposlenih z nagrajevanjem v podjetju X*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Ovnič, M. 2004. *Vpliv različnih motivacijskih dejavnikov na uspešnost poslovanja: Primer družbe Mobitel d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pavlica, M. 2009. *Sodobni pristopi motiviranja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pavšek, U. 2010. *Motivacija na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Pirc, L. 2005. *Motivacija zaposlenih za izobraževanje v zavarovalnici Triglav d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Račnik, M. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja Si.
- Rajher, B. 2007. *Motiviranje zaposlenih in zadovoljstvo pri delu v Termah SPA Rogaška, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Renčelj, J. 2007. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pred in po zamenjavi uprave v trgovskem podjetju*. Specialistično delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Rotar, M. 2007. *Samomotivacija na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Tata, J. 2000. Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Work Study* 49 (5), 187–193.
- Topolovec, L. 2007. *Motivacija zaposlenih v SBM*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, S. in Srića, V. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Uhan, S. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Velosimed. 2010. Transhipno. [Http://www.velosimed.com/podstran.php?pid=3&subpid=4&cpid=7](http://www.velosimed.com/podstran.php?pid=3&subpid=4&cpid=7) (4. 7. 2015).
- Žontar, C. 2008. *Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih*. Diplomsko delo, Višja strokovna šola B&B Kranj.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Blaž Bulič, študent Fakultete za management v Kopru in pripravljam diplomsko delo z naslovom Motiviranje zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju. Anketa je anonimna in se bo uporabila izključno za raziskovalne namene te diplomske naloge. Prosim Vas, da si vzamete nekaj časa in izpolnite celotno anketo. Za iskrene odgovore se Vam vnaprej zahvaljujem.

Hvala za sodelovanje.

Blaž Bulič

1. SPOL:

- a) ženski
- b) moški

2. STAROST:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35
- c) od 36 do 45
- d) od 46 do 55
- e) nad 55 let

3. DOSEŽENA IZOBRAZBA:

- a) osnovna šola
- b) srednja strokovna šola/srednja poklicna šola
- c) gimnazijski maturant
- d) višješolski programi/ višješolski strokovni programi
- e) specializacija po višješolskih programih/visokošolski strokovni programi/visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja)/ univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
- f) specializacija po visokošolskih strokovnih programih/ univerzitetni programi/magisteriji stroke (2. bolonjska stopnja)
- g) specializacija po univerzitetnih programih/magisterij znanosti
- h) doktorat znanosti (3. bolonjska stopnja)

4. KAKŠNI SO VAŠI OBCUTKI, KO SE ODPRAVLJATE V SLUŽBO?

- a) s službo želim zaključiti v najkrajšem možnem času
- b) mislim, da sem za delo, ki ga opravljam, premalo plačan

Priloga 1

- c) delo me veseli in izpolnjuje moja pričakovanja
- d) samo delo me ne veseli, vendar me navdušuje družba sodelavcev
- e) drugo _____

5. SE ČUTITE MOTIVIRANE IN ZAVZETE PRI DELU?

- a) da
- b) niti da niti ne
- c) ne

6. VAM JE DELO, KI GA OPRAVLJATE, ZANIMIVO?

- a) da
- b) delno
- c) ne

7. KAKO BI OCENILI DELOVNO KLIMO V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU?

- a) slaba
- b) niti slaba niti dobra
- c) dobra

8. KAJ VAS NA VAŠEM DELOVNEM MESTU NAJBOLJ MOTI?

- a) plača
- b) slaba možnost za napredovanje
- c) slaba delovna klima
- d) drugo _____

9. OZNAČITE, KATERI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI SO , PO VAŠEM MNENJU, TRENUTNO PRISOTNI V PODJETJU?

- a) pohvala, priznanje za uspešnost
- b) materialna nagrada – ugodnosti za uspešno delo
- c) dobri odnosi z nadrejenimi
- d) dobri odnosi s sodelavci
- e) status, ki ga prinaša delovno mesto
- f) možnost napredovanja
- g) višja plača
- h) možnost za izobraževanje
- i) možnost strokovnega in osebnega razvoja
- j) dobri delovni pogoji
- k) dodatno zavarovanje
- l) varnost zaposlitve

- m) inovativno in ustvarjalno delo
- n) samostojnost pri delu
- o) možnost uveljavljanja zamisli
- p) soodločanje
- q) nizka stopnja stresa na delovnem mestu

10. KATERI SO, PO VAŠEM MNENJU, NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI? Obkrožite najpomembnejše.

- a) pohvala, priznanje za uspešnost
- b) materialna nagrada – ugodnosti za uspešno delo
- c) dobri odnosi z nadrejenimi
- d) dobri odnosi s sodelavci
- e) status, ki ga prinaša delovno mesto
- f) možnost napredovanja
- g) višja plača
- h) možnost za izobraževanje
- i) možnost strokovnega in osebnega razvoja
- j) dobri delovni pogoji
- k) dodatno zavarovanje
- l) varnost zaposlitve
- m) inovativno in ustvarjalno delo
- n) samostojnost pri delu
- o) možnost uveljavljanja zamisli
- p) soodločanje
- q) nizka stopnja stresa na delovnem mestu

11. ALI SE STRINJATE, DA SO BOLJ OBREMENJENI ZAPOSLENI TUDI USTREZNO STIMULIRANI? ČE JE ODGOVOR DA, NAVEDITE VRSTO STIMULACIJE.

- a) da _____
- b) ne

12. KAKŠNE PREDNOSTI, PO VAŠEM MNENJU, PODJETJU PREDSTAVLJAJO DOBRO MOTIVIRANI ZAPOSLENI?

Priloga 1

**13. NAŠTEJTE NEKAJ NAČINOV MOTIVIRANJA, ZA KATERE MISLITE,
DA BI IZBOLJŠALI MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH – POSLEDIČNO
TUDI PRODUKTIVNOST PODJETJA?**
