

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PIA JELEN

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH
NA DELOVNEM MESTU

Pia Jelen

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Zlatka Meško
Štok

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava motiviranje zaposlenih na delovnem mestu. Prvi del je sestavljen iz več dejavnikov, ki vplivajo na motiviranje zaposlenih, prav tako bomo v tem delu teoretično orisali razloge, zakaj ljudje delajo. Drugi del je namenjen raziskavi, pri kateri nas je zanimalo, kaj in kakšni načini motivirajo naše anketirance na delovnem mestu. V tem delu bomo tudi z različnimi statističnimi testi potrdili oziroma zavrnili naše hipoteze, postavljene na začetku pisanja zaključne projektne naloge. Ugotovili smo, da anketirance motivirajo različni dejavniki, od tega so prevladovali denarna stimulacija, pohvala nadrejenih in napredovanje, tako na osebni kot poslovni ravni.

Ključne besede: motiviranje, zaposleni, motivacija na delovnem mestu, motivacijske teorije, vodenje.

SUMMARY

In our graduate thesis we will discuss motivation of employees in the workplace. The first part is dedicated to a few factors that influence on motivation of employees. At this part we will also discuss about theoretical reasons that answers the question »Why do people work?«. Research, which is represented in our second part of the thesis, answers, what and which reasons motivates our interviewees in the workplace. With the help of our research, we will confirm or reject our hypotheses with different statistical tests. The hypotheses were arranged at the beginning of our thesis. We have found different reasons and ways that motivates our interviewees, which were particularly cash stimulation, compliment of the superior and promotion on personal as well as business level.

Keywords: motivation, employees, motivation in the workplace, motivational theories, leadingship.

UDK: 658.3:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Motivacija	2
2.1	Opredelitev in namen motivacije	2
2.2	Motivacijski dejavniki	3
2.3	Potrebe in motivi	4
3	Vodenje v skladu z motivacijo	6
3.1	Motivacijske teorije	6
3.1.1	Maslowa motivacijska teorija	6
3.1.2	Herzbergova motivacijska teorija	7
3.1.3	Leavittova motivacijska teorija	8
3.1.4	Voroomova motivacijska teorija	8
3.1.5	McGregorjeva X in Y motivacijska teorija	9
3.1.6	Froomova motivacijska teorija	9
3.2	Motivacijski model	10
3.3	Vodenje	11
4	Motivacija zaposlenih	13
4.1	Zakaj ljudje delajo?	13
4.2	Organizacijska klima	14
4.3	Komuniciranje pri delu	15
4.4	Motiviranje zaposlenih v obdobju gospodarske in finančne krize	16
5	Raziskava o motivaciji zaposlenih na delovnem mestu	18
5.1	Metodologija	18
5.2	Analiza rezultatov	18
6	Zaključek	30
	Literatura	33
	Priloga	35

PONAZORILA

Slika 1:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	3
Slika 2:	Prikaz Maslowe piramide potreb.....	7
Slika 3:	Ponazoritev Levittove motivacijske teorije	8
Slika 4:	Prikaz odgovorov na vprašanje: »Zadovoljstvo s trenutnim delovnim mestom«...	19
Slika 5:	Prikaz št. anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje: »Delo, ki ga opravljate.«...	19
Slika 6:	Prikaz odgovorov na vprašanje: »Oblike nagrajevanja v podjetju«	20
Slika 7:	Prikaz odgovorov na trditev: »Finančne nagrade in stimulacije.«	20
Slika 8:	Prikaz odgovorov na trditev: »Osebno zadovoljstvo in rast.«	21
Slika 9:	Prikaz odgovorov na trditev: »Dobri medsebojni odnosi.«	21
Slika 10:	Prikaz odgovorov na trditev: »Stalnost in varnost zaposlitve.«	22
Slika 11:	Prikaz odgovorov na trditev: »Pohvala nadrejenih.«	22
Slika 12:	Število anketirancev glede na dejavnike oziroma razloge za menjavo službe	23
Slika 13:	Prikaz pomembnosti dejavnika »Možnost napredovanja.«.....	23
Slika 14:	Prikaz pomembnosti dejavnika »Višina plače.«	24
Slika 15:	Prikaz pomembnosti dejavnika »Dobri odnosi med zaposlenimi.«.....	24
Slika 16:	Prikaz pomembnosti dejavnika »Usklajevanje dela in družine.«.....	24
Slika 17:	Prikaz odgovorov na vprašanje: »Kaj vas pri delu najbolj moti?«.....	25
Slika 18:	Prikaz odgovorov na vprašanje, če so zaposleni za svoje delo dovolj cenjeni	28
Preglednica 1:	One-Sample Statistics – Izpis iz SPSS-a za 1. hipotezo.....	26
Preglednica 2:	One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 1. hipotezo.....	26
Preglednica 3:	One-Sample Statistics –Izpis iz SPSS-a za 2. Hipotezo.....	26
Preglednica 4:	One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 2. hipotezo.....	27
Preglednica 5:	One-Sample Statistics –Izpis iz SPSS-a za 3. hipotezo.....	27
Preglednica 6:	One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 3. hipotezo.....	27
Preglednica 7:	One-Sample Statistics –Izpis iz SPSS-a za 5. hipotezo.....	29
Preglednica 8:	One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 5. hipotezo.....	29

1 UVOD

Motivacija ima veliko pozitivnih vplivov, tako na zadovoljstvo posameznika ter njegovo uspešnost pri delu kot tudi na uspešnost podjetja ter doseganje zastavljenih ciljev. Veliko znanstvenikov, strokovnjakov in raziskovalcev se danes sprašuje, kaj posameznika žene, da vsako jutro vstane, gre na delo ter prenaša psihične in fizične napore vsakdanjika.

Vila (1994, 108) motivacijo opredeljuje kot »prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb.«

Danes, ko so plače vedno nižje, standard pa vedno višji, plače posameznikov velikokrat ne zadovoljujejo niti osnovnih potreb. Poraja se vprašanje, kako v takih primerih motivirati delavce za čim boljši nastop na delovnem mestu, po drugi strani pa, kako motivirati delavce, ki jim denar ne pomeni več prave motivacije, saj imajo osnovne ter višje potrebe zadovoljene.

V povezavi s temi vprašanji bomo v zaključni projektni nalogi povezali strokovni in teoretični del s praktičnimi primeri oziroma vprašalnikom. Opredelili bomo motivacijo, različne motivacijske dejavnike ter s pomočjo vprašalnika poskušali ugotoviti, kaj posameznika motivira ter kako posamezni motivacijski dejavniki vplivajo na motiviranost v podjetju.

Cilj zaključne projektne naloge pa je predstaviti pojem motivacije, kaj je ter kako vpliva na delovanje podjetja.

Pri pisanju zaključne projektne naloge bomo uporabili različne metode. V teoretičnem delu zaključne projektne naloge bomo uporabili t.i. metodo »kompilacija« – povzetek razmišljanj različnih avtorjev o motivaciji. V empiričnem delu zaključne projektne naloge pa bomo podatke zbrali s pomočjo vprašalnika, s katerim bomo raziskovali, kako visoko so zaposleni motivirani, kaj jih oziroma kaj bi jih lahko motiviralo. Anketni vprašalnik bo objavljen na spletnem portalu Ika, z odgovori pa bomo na koncu potrdili ali zavrnili naših pet hipotez:

- *Hipoteza 1:* Zaposlene motivira finančno nagajevanje in denarna stimulacija.
- *Hipoteza 2:* Zaposlenim je možnost napredovanja zelo pomembna.
- *Hipoteza 3:* Zaposlene motivira pohvala nadrejenih.
- *Hipoteza 4:* Zaposleni menijo, da so za svoje delo premalo cenjeni.
- *Hipoteza 5:* Zaposlenim so zelo pomembne dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci.

V zaključni projektni nalogi se bomo osredotočili na pojema motivacija in motiviranost zaposlenih. Kot smo že omenili v zgornjih odstavkih, nas bo zanimalo predvsem, kaj posameznike najbolj motivira, da bolje opravljajo svoje delo.

2 MOTIVACIJA

Prvo poglavje je namenjeno motivaciji. V prvem podpoglavju bomo opredelili pojem motivacije ter njene namene, sledili bodo motivacijski dejavniki, na koncu pa bomo pozornost namenili še potrebam ter motivom.

2.1 Opredelitev in namen motivacije

Uspeh vsakega podjetja je odvisen od zaposlenih. Od njihovih sposobnosti in motivacije je odvisno, kakšne rezultate bo imelo podjetje. Če zaposleni ni dovolj motiviran, se lahko zgodi, da bo iz podjetja odšel. To nam lahko prinese neželene posledice, kot so na primer časovna zamaknitev določenih projektov, povzročitev dodatnih stroškov ali celo ogrožanje zastavljenih ciljev podjetja. Cilj je torej, da se na zaposlene zanesemo, kar pa lahko dosežemo tako, da jih na primeren način motiviramo (Smrekar 2011).

Različni avtorji motivacijo ter njen namen različno definirajo oziroma opredeljujejo, zato je definicij veliko. V spodnjem delu bomo opisali nekaj najbolj pomembnih.

Možina idr. (1994) opredeljuje, da je problem motivacije v bistvu problem mobilizacije usmerjanja energije k postavljenemu cilju.

Traven (1998, 106) motivacijo naveže tudi na management oziroma na zaposlene. Po njegovi definiciji lahko motivacija izhaja iz strateškega koncepta, kot ena izmed strategij managementa, ali pa iz psihološkega koncepta. Strateški koncept je pomemben predvsem za managerje, saj si z njo pomagajo pri prepričevanju zaposlenih, da bi dosegli rezultate, ki so za organizacijo pomembni. Naloga vsakega managerja je torej, da svoje delavce motivira tako, da bodo svoje delo opravljali bolje ter z večjo prizadevnostjo. Pomen motivacije s psihološkega vidika, ki se nanaša na notranje stanje zaposlenega, pa različni avtorji različno opredeljujejo, kot smo opisali že zgoraj.

Valenci (2014) poudarja, da je bila motivacija zaposlenih od nekdanj osrednji problem managerjev in vodij. Zaposleni, ki niso dovolj motivirani, pri svojem delu ne dajejo od sebe dovolj napora, poleg tega pa se izogibajo delovnim nalogam, če je to le možno. Po drugi strani pa so motivirani zaposleni v večini bolj kreativni, vztrajni in produktivni pri svojem delu. Motivacijo lahko opredelimo kot nekaj, kar žene ljudi k aktivnostim. Opredelimo jo lahko tudi kot pripravljenost za delo in izpolnjevanje delovnih nalog. Motivacija tudi prihaja iz ljudi samih, iz njihovih ambicij, ciljev, prepričanj in misli.

Motivacijo lahko opišemo s psihološkega in strateškega oziroma podjetniškega vidika. V zaključni projektni nalogi nas bo zanimal predvsem drugi vidik, čeprav menimo, da se oba prepletata.

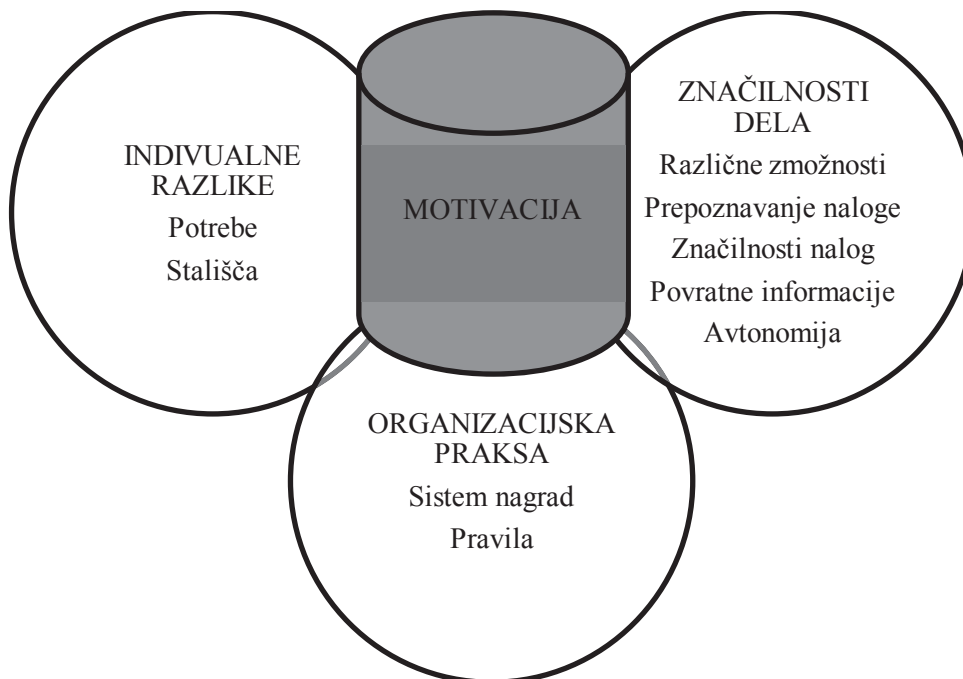
2.2 Motivacijski dejavniki

V nadaljevanju bomo predstavili dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo. Osredotočili se bomo na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo.

Na motivacijo vplivajo individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost posameznika, nujno pa je, da premisli, kako interaktivno delovanje teh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu posameznika. Težko je ugotoviti, kaj je tisto, kar ljudi motivira, saj je vsak posameznik drugačen, kar pomeni, da vsakega posameznika motivirajo različne stvari. Zaradi različnih potreb, vrednot, stališč ter interesov ga lahko torej motivira denar, višja plača, varnost ali pa izzivi (Lipičnik 1998, 162).

Lastnosti dela so lastnosti, ki določajo, omejujejo in izzivajo, hkrati pa določajo, kateri delavec lahko opravi nalogo od začetka do konca. Te lastnosti določajo tudi vrsto in širino povratnih informacij, ki jih posameznik dobi ob svoji uspešnosti pri delu. Organizacijska praksa pa vključuje pravila, politiko organizacije ter sistem nagrajevanja. Politika opredeljuje ugodnosti, z nagradami pa definiramo tisto, kar lahko povzroči prihod novih sodelavcev ali prepreči odhod starejšim. Pomembno pri tem je, da morajo te nagrade temeljiti na uspešnosti, če želimo, da motivirajo (Možina idr.1994, 496–497).

Na sliki 1 so prikazani motivacijski dejavniki po Lipičniku.



Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Motivacijske dejavnike delimo na materialne in nematerialne dejavnike. Med materialnimi dejavniki motiviranja prevladuje predvsem plača, vendar pa to ni edini motivacijski dejavnik materialnega nagrajevanja. Med njih štejemo tudi različne nagrade, premije, bonuse in dodatke (Lipičnik in Možina 1993, 49).

Denar oziroma plača je posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov posameznika in je sredstvo, s katerim lahko iz ljudi izvabimo, da opravijo določeno delo. Posameznik zaradi večje plače sicer ne bo več in bolje opravljal svojega dela, vendar pa po drugi strani ne bo delal dobro, če bo menil, da je za svoje delo premalo plačan. Plačo lahko razdelimo na dva dela, in sicer na plačo po času ter po učinku. Pri plačevanju po času gre za to, da je delavec plačan po urah, ki jih je opravil v podjetju, tega, kaj so v času svojega delavnika naredili, pa nikogar ne zanima. Zato ta sistem podjetja usklajujejo s sistemom uspešnosti, saj takrat delavec dobi višjo plačo ob predpostavki, da je uspešno opravil svoje delo. Pri plačevanju po učinku pa se višina plače meri s količino izdelkov, ki jih je zaposleni naredil, s čimer dosežejo večjo količino narejenih izdelkov, saj so delavci bolj zavzeti za delo in za to tudi primerno oziroma višje plačani. S tem sistemom podjetja tudi ločijo posameznike, ki so za delo bolj zavzeti oziroma sposobnejši, od tistih, ki to niso (Lipičnik in Možina 1993, 49).

2.3 Potrebe in motivi

Ljudi motivirajo različni motivi. Lipičnik (1998, 156) pravi, da glede na vlogo oziroma vpliv, ki ga imajo na človekovo življenje, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človeško aktivnost k tistim ciljem, ki posameznikom omogočajo preživetje. V tem primeru govorimo o potrebah, ki so biološke ali socialne potrebe (lakota, žeja, spanje, počitek ...). Med sekundarne motive pa sodijo tisti, ki človeku omogočajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, hkrati pa ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljni.

Motive ločimo tudi glede na nastanek, in sicer obstajajo podedovani motivi; torej motivi, ki jih posameznik prinese s sabo na svet. Nasprotno so pridobljeni motivi tisti, ki jih posameznik pridobi v življenju. Ločimo pa tudi t. i. univerzalne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, in regionalne motive, ki jih srečujemo samo pri določenih posameznikih, zato jim rečemo tudi individualni (Možina idr. 1994, 491).

Potrebe usmerjajo človekovo aktivnost; vsi cilji izhajajo iz potreb, ki jih ima posameznik, za zadovoljevanje potreb pa so potrebna prizadevanja. Ljudje imamo različne potrebe, ki jih delimo na biološke in socialne. Med biološke potrebe štejemo potrebo po snoveh (hrani, pijači), potrebo po izločanju, spanju, počitku in potrebo po fizični celovitosti. Te potrebe so primarne, saj človeku omogočajo preživetje, poleg tega pa so podedovane in zato prisotne pri vseh ljudeh. Med socialne potrebe spadajo potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji ... Vse te potrebe so primarne, saj morajo biti zadovoljene, sicer lahko tako privedejo do hudih motenj v posameznikovem družabnem življenju, kot tudi do frustracij in konfliktov.

Socialne potrebe so pridobljene potrebe, ki se jih je človek navzel iz okolja že v zgodnjih letih življenja, na katere pa sicer lahko zavestno vplivamo in jih do neke mere tudi zavestno spreminjamo (Možina idr. 1994, 491–493).

Na posameznika in na njegovo motiviranost vpliva tudi veliko drugih dejavnikov, kot so okolje, v katerem ustvarja, ter njegove lastne potrebe in želje, zaradi katerih opravlja oziroma ne opravlja svojega dela. Pri zadovoljevanju potreb lahko pride do ovir na poti do ciljev, te ovire pa so naravne ali socialne, ter znotraj ali zunaj posameznika, dejstvo pa je, da posameznik vsako oviro doživlja kot psihično napetost. Kadar gre za ovire, ki nastajajo zunaj posameznika, govorimo o frustracijah, kadar pa govorimo o ovirah, ki nastajajo v posamezniku, se to nanaša na konflikte. Posameznik, ki je v konfliktu ali frustriran, je psihično napet in teži k zmanjševanju te napetosti. To lahko rešuje na prilagojen ali neprilagojen način. Prilagojen način opazimo takrat, ko posameznik trajno in zadovoljivo zmanjša svojo napetost in za vedno reši konfliktno ali frustracijsko situacijo. O neprilagojenem načinu pa govorimo takrat, ko posameznik samo začasno odstrani oviro in s tem oteži trajno reševanje konflikta ali frustracije. Pot do cilja poleg ovir spremljajo tudi pričakovanja. Če posameznik nima pričakovanj, potem za njega doseganje cilja ni bistveno. Kadar pa so pričakovanja za posameznika pomembna, bo cilj dosegel ali pa ga v določenih primerih tudi presegel in v prihodnje svoje cilje povečal. Tisti posameznik, ki cilja ne bo dosegel, ga bo pa želel v prihodnosti zmanjšati (Možina idr. 1994, 493–495).

3 VODENJE V SKLADU Z MOTIVACIJO

Sledeče poglavje je namenjeno vodenju v skladu z motivacijo. Začeli bomo z opredelitvijo različnih motivacijskih teorij, nadaljevali z motivacijskim modelom ter zaključili z vodenjem.

3.1 Motivacijske teorije

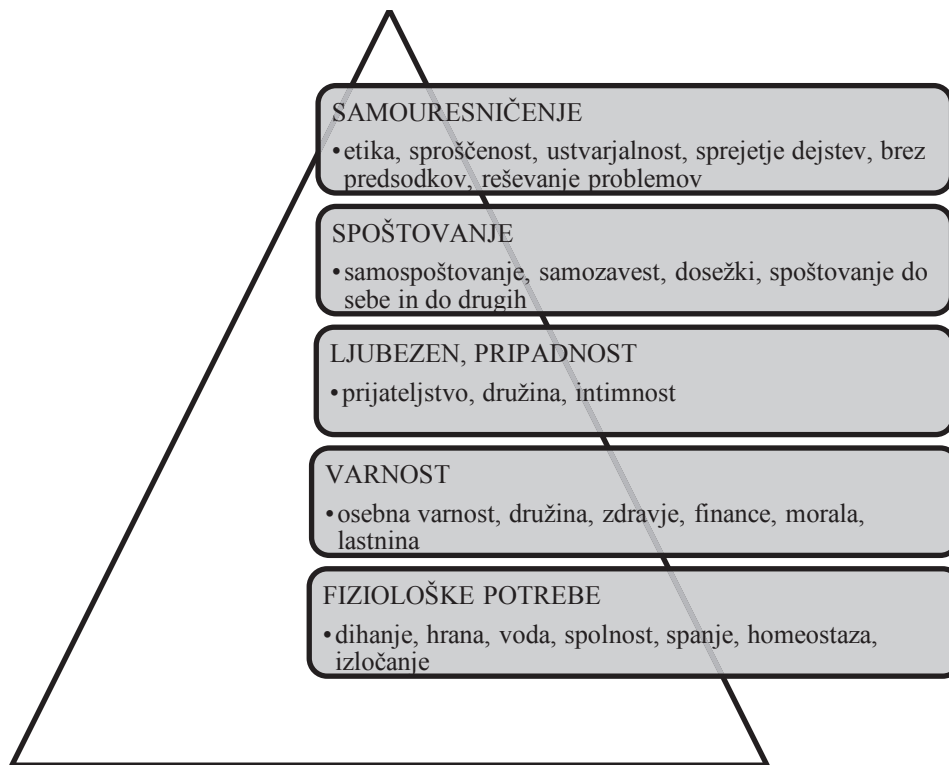
V literaturi lahko najdemo veliko teorij, ki skušajo razložiti, zakaj ljudje delajo. Na tovrstna vprašanja je težko odgovoriti, če ne poznamo dejavnikov, ki motivirajo ljudi, zato da opravljajo svoje delo. Vsaka motivacijska teorija poskuša razložiti vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Na podlagi tega lahko motivacijske teorije razdelimo v dve večji skupini, in sicer na vsebinske teorije ter procesne teorije. Vsebinske preučujejo, kaj ljudi motivira, procesne pa preučujejo, kako motivirati vedenje. Vsebinske teorije se torej bolj nanašajo na preučevanje človeških potreb, procesne teorije pa razlagajo, kako priti do določene spremembe v vedenju (Traven 1998, 113).

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj teh teorij.

3.1.1 Maslowa motivacijska teorija

Maslowov prispevek k področju je bila teorija hierarhije potreb. Sprva je predlagal pet osnovnih potreb, razporejenih v hierarhijo; od manj pomembnih potreb proti bolj oziroma najbolj pomembnim. Trdil je, da so bistvenega pomena za uporabo v človeškem obstoju. Manj pomembne oziroma nižje potrebe, ki jih imenuje tudi potrebe pomanjkanja, vključujejo fiziološke potrebe, potrebo po varnosti ter potrebo po ljubezni oziroma pripadnosti. Bolj pomembne potrebe oziroma višje potrebe, ki jih imenuje tudi potrebe rasti, pa vključujejo potrebo po spoštovanju in potrebo po samouresničevanju (Noltemeyer idr. 2012, 1862–1863).

Maslow je postavil trditev, da se posamezniku pojavljajo vedno nove potrebe, saj vedno nastajajo oziroma jih je vedno več. Ko je potreba zadovoljena, ne motivira več, zato se pojavljajo nove, ki delujejo na posameznika kot motivacijski dejavnik (Uhan 2000, 23).



Slika 2: Prikaz Maslowe piramide potreb

Vir: Lipičnik 1998, 162.

3.1.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzbergova dvofaktorana teorija pravi, da imajo ljudje dve vrsti potreb, različni elementi delovnih situacij pa lahko te potrebe zadovoljijo ali pa tudi ne. Prva vrsta potreb se nanaša na osnovne potrebe po preživetju, ki jih Herzberg imenuje *higienski faktorji*. Ti faktorji niso v neposredni povezavi s samim delom, temveč se nanašajo na okoliščine; na sisteme nagrajevanja, višino plače in medsebojne odnose. Herzberg trdi, da lahko ti faktorji, če so neizpolnjeni, povzročijo nezadovoljstvo, izpolnjeni pa ne motivirajo ali povzročijo zadovoljstva, torej lahko le preprečujejo nezadovoljstvo (Lundberg, Gudmundson in Andersson 2009).

Drugi sklop potreb se nanaša na potrebo po rasti, vključuje pa vsebinske dejavnike, ki so neposredno povezani z delom (odgovornost, doseganje ciljev, napredovanje, priznavanje dosežkov...). Za razliko od higienskih faktorjev so ti faktorji motivacijski, saj po Herzbergu samo ti povečujejo zadovoljstvo in s tem tudi delovno motivacijo. Če faktorjev, ki izpolnjujejo potrebo po rasti, ni, to ne povzroča nezadovoljstva, temveč kaže samo na odsotnost zadovoljstva (Lundberg, Gudmundson in Andersson 2009).

3.1.3 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija temelji na potrebi, napetosti, cilju, aktivnosti in olajšanju. Kot sprožilec celotnega procesa, Leavitt navaja potrebo, torej spremembo v organizmu, ki zahteva aktivnost. V tej fazi gre za pomanjkanje nečesa, zato se posledično pojavi potreba, to fazo pa imenuje stanje pomanjkanja. Fazi potreb sledi napetost, ki je zavestna in subjektivna odsljikava potrebe oziroma način, kako potrebo doživljamo. To stanje je čustveno obarvano, saj ga doživljamo kot nemir, neprijetnost, redkokdaj se kaže kot prijeten občutek (Uhan 2000, 167).

Vsaka potreba, ki se pojavi, je usmerjena v zadovoljitev tistih, ki so usmerjenik cilju; cilj pa je pojav, ki zadovolji ali zmanjša potrebo in s tem prinese olajšanje, torej zmanjšuje napetost. Aktivnost pa skupaj povzročata tako potreba kot napetost. Aktivnost je lahko sestavljena iz več oblik – motorične, intelektualne ali senzorične. Zadnja stopnja v tem modelu je olajšanje, ki, kot že rečeno, nastopi, ko je dosežen cilj. Potek opisane teorije je prikazan tudi na sliki 3 (Uhan 2000, 167).



Slika 3: Ponazoritev Levittove motivacijske teorije

Vir: Lipičnik 1998, 166.

3.1.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanja in dosežke, ki jih posameznik dosega pri delu, lahko razumemo kot posledico tega, kar je za delavca

najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik izbira in se odloča za vedenje na podlagi t.i. interakcije; med privlačnostjo ciljev in subjektivno oceno verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik 1998, 167).

Vroom je v svoji teoriji oblikoval model, v katerem je izpostavil tri elemente, s katerimi je skušal ponazoriti delavčevo zadovoljstvo z delom:

- Valenca: usmerjenost posameznika k cilju, ki je lahko pozitivna ali negativna.
- Instrumentalnost: povezava med dvema ciljema. Ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj z namenom, da bi dosegel drugega, zanj pomembnejšega.
- Pričakovanje: prepričanje, da bo neko določeno vedenje privedlo do določenega cilja.

3.1.5 McGregorjeva X in Y motivacijska teorija

McGregor je na podlagi implicitnih teorij oziroma domnevanj razvil teoriji X in Y. Ti dve teoriji se nanašata na prepričanje managerjev glede odnosa zaposlenih do dela. McGregor je na podlagi implicitnih domnevanj ločil dve prepričanji in jih strnil v teoriji X in Y (Kitchin 2010, 181).

Teorija X pravi, da povprečen človek zavrača delo in se mu izogiba v kolikor je to le mogoče. Zaradi teh karakteristik je treba večino ljudi prisiliti, usmerjati in kontrolirati pri delu ter jim groziti s kaznijo, z namenom spodbujanja ljudi k delu in s tem doseganje ciljev organizacije. Povprečen človek želi, da ga usmerjajo, hkrati pa beži od odgovornosti ter ima relativno nizke cilje in si želi predvsem varnosti (Kitchin 2010, 181).

Teorija Y pa pravi, da so psihični in fizični vložki v delo tako naravni kot igra ali počitek. Zunanji nadzor in grožnje nista edini rešitvi za doseganje ciljev organizacije. V tej teoriji človek usmerja in nadzira samega sebe z namenom doseganja ciljev, h katerim je zavezan. Povprečen človek se pod primernimi pogoji uči ne samo sprejemati, temveč tudi samoiniciativno iskati odgovornost (Kitchin 2010, 181).

3.1.6 Frommova motivacijska teorija

Fromm je skušal v svoji teoriji ugotoviti razloge, zakaj ljudje delajo. Pri raziskovanju tega vprašanja je odkril, da delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali pa zato, ker bi radi nekaj postali. Ljudje, ki bi radi nekaj imeli, so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin. Ljudje, ki pa bi radi nekaj bili, bi se radi uveljavili v družbi ter dosegli ugled. Biti in imeti se ne izključujeta, ampak sta dve skrajnosti na isti lestvici. Ljudje, ki se bolj nagibajo k "imeti", jih lažje motiviramo z materialnimi dobrinami; ljudi, ki se bolj nagibajo k "biti", jih lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi dobrinami. Teorija je predvsem uporabna, ko mora manager izbrati pravo obliko motivacijskega orodja. Manager torej tiste delavce, ki so jim materialne

dobrine pomembne, nagradi s to obliko motiviranja, ostale pa z napredovanjem ali drugo obliko nematerialne dobrine (Lipičnik 1998, 171).

3.2 Motivacijski model

Do sedaj smo razložili motivacijske teorije in različne potrebe zaposlenih.

Nobena predstavljena teorija ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo tako različno, medtem ko skušajo doseči svoje cilje in zadovoljiti svoje potrebe, zato na tem mestu opisujemo motivacijski model.

Na osnovi motivacijskih teorij in drugih znanj na področju motivacije lahko oblikujemo motivacijske modele. Ti so sestavljeni iz različnih elementov, ki vzpodbujajo dosego reakcij, ki jih želimo pri ljudeh. Če želimo, lahko pri ljudeh izzovemo določeno aktivnost z uporabo mehanizmov iz posameznih motivacijskih teorij. Če pa želimo, da bi ljudje določeno aktivnost ponavljali, moramo pri njih oblikovati vzorec vedenja. Temu sledi oblikovanje motivacijskega modela, ki pri ljudeh izzove določeno vedenje, cilj pa je, da se vedenje ob primernem času ponavlja. Motivacijski model mora upoštevati določene lastnosti, med katere spadajo pričakovanje, pravičnost in enakost (Lipičnik 1998, 171).

Pričakovanje

Pričakovanje temelji na Vroomovi motivacijski teoriji ter na njegovi predpostavki, da so ljudje, ki vedo, kaj hočejo, pripravljeni spremeniti vedenje za dosego svojega cilja. Raziskovalci motivacije menijo, da je rezultat motivacije pričakovanje, saj so ljudje zadovoljni, če se pričakovanja, ki jih imajo, uresničijo. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je cilj za tistega, ki to doživlja. Dve skrajnosti sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo, poznamo pa tudi vmesna stanja. Ljudje silimo k temu, da se vedno poskušamo približati zadovoljstvu in se s tem izogniti nezadovoljstvu. Managerji zato ljudem ne bi smeli nikoli obljubljeni napačnih pričakovanj oziroma tistega, kar bodo težko izpolnili, saj lahko to pripelje do velikih razočaranj, ki so posledica premajhnih pridobitev. Takšno razmišljanje naj bi nas pripeljalo do tega, da bi se dalo zadovoljstvo zaposlenih izrabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov (Lipičnik 1998, 171–172).

Enakost

Osnovno ravnanje s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo v zameno za svoje delo dobili enako vrednost. Ljudje morajo čutiti občutek enakosti, da so dobili od organizacije ravno toliko, kolikor so vložili, sicer se lahko hitro pojavi občutek neenakosti oziroma občutek, da zaposleni daje organizaciji več, kot od nje dobi. Občutki zaposlenih se sčasoma lahko spreminjajo, tako kot vsi občutki. Velikokrat pa primerjave med sodelavci (višja plača sodelavca na enakem delavnem mestu, razlike med moškimi in

ženskami ...) vplivajo na pravičnost v organizaciji. Če se občutek neenakosti pojavi, je potrebno pri zaposlenem ta občutek zmanjšati, če se le da, saj lahko v nasprotnem primeru pripelje do težav pri produktivnosti (Lipičnik 1998, 172–174).

Pravičnost

Pravičnost in nepravičnost sta besedi, s katerimi zaposleni največkrat označujejo svoje občutke glede prejemkov v podjetju. Zaposleni bodo imeli občutek pravičnosti takrat, ko bodo za svoje delo dobili enako, kot so vložili. V taki situaciji bodo imeli občutek, da organizacija vse obravnava enako. Če pa bodo zaposleni dobili občutek, da za svoje delo dobivajo manj, kot vlagajo, se bo pojavil občutek nepravičnosti oziroma občutek, da se zaposlenih ne obravnava enako. Občutek nepravičnosti pri delavcih ima lahko posledice, saj želijo zaposleni ta občutek zmanjšati, zato zapuščajo svoje delodajalce, primerjajo sebe z drugimi zaposlenimi, zmanjšujejo svoje vlaganje v organizacijo ... Če so zaposleni manj nagrajani kot drugi za isto delo, zmanjšujejo svoje vlaganje v podjetje in obratno; če so zaposleni bolj nagrajani kot sodelavci, bodo povečevali svoje vlaganje v podjetje (Lipičnik 1998, 174).

3.3 Vodenje

Pri managerjih je zelo pomemben odnos do zaposlenih, saj si zaposleni želijo nekoga, ki jim zna prisluhniti, zato pa ga tudi spoštujejo ter mu sledijo. Vodje morajo poleg sposobnosti prisluhniti zaposlenim tudi ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki motivirajo zaposlenega.

Samo tisti vodja, ki je izobražen in ima ustrezno izobrazbo ter posluh za ljudi, lahko po našem mnenju ustrezno motivira zaposlene in jih vodi. Menimo pa, da bi se ljudje na vodilnih položajih ravno zato, da bi znali motivirati in dosegati cilje, morali izobraževati na področju vodenja in motiviranja.

»Če veste kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z ljudmi.«
(Denny 1997, 9)

Vodenje je sestavljeno iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in ocenjevanja. Za uspešno poslovanje organizacije je potrebno delovanje vseh zgoraj naštetih sestavin, sicer ne bo uspešno. Vsako vodenje se začne z načrtovanjem; to se nanaša na bližnjo ali daljno prihodnost, pri tem pa gre za to, da postavimo določene cilje, ki jih želimo doseči, in pripravimo načrt, kako jih bomo dosegli (Lipičnik in Možina 1993, 90).

Organiziranje se nanaša na pripravo, da bi te zastavljene cilje lahko dosegli. V temu delu določimo, kdo bo za kaj odgovoren, čas, v katerem bomo dosegli zastavljene cilje ... Pri vodenju skušamo ljudi usmerjati, jih motivirati, da bi delo opravili v skladu z načrti in bili pri

tem uspešni. Na koncu pa je čas za ocenjevanje rezultatov dela, in sicer bolj ko so rezultati podobni zastavljenim ciljem, bolj uspešni smo bili (Lipičnik in Možina 1993, 90).

4 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

V tem poglavju bomo sprva našteali in opisali razloge, ki ženejo ljudi, da delajo. V drugem podpoglavju bomo opisali, kaj je organizacijska klima podjetja, na koncu pa bomo pozornost namenili tudi komuniciranju pri delu.

4.1 Zakaj ljudje delajo?

Na neki točki v svojem življenju tako rekoč vsak človek dela. Delo je postalo tako zelo samoumevno, da je vprašanje "Kaj motivira ljudi, da delajo?" zelo redko, čeprav je motivacija v večini primerih temelj posameznikove uspešnosti pri delu. Druga dva temelja sta sposobnost opravljanja določenega dela ter okolje, v katerem posameznik deluje. Če zaposleni ni dovolj sposoben za določeno delo, se lahko na tem področju izobražuje in pride do točke, ko je zmožen pravilno opravljati svoje zadolžitve. Če je problem v okolju, lahko podjetje le-to uredi, tako da samo okolje spodbuja učinkovitost. Če pa je problem v motivaciji, je rešitev veliko bolj kompleksna in težje pridemo do nje (Wiley 1997, 265–266).

Dandanes si vsi želijo več motivacije. Denny (1997, 9) pravi, da si ljudje oziroma zaposleni želijo, da bi bili bolj motivirani; vodilni pa želijo imeti bolj motivirane zaposlene. Seveda pa si vsak želi zaposlovati le najbolj motivirane posameznike oziroma tiste zaposlene, ki bi bili sposobni motivirati sami sebe.

V prejšnjih poglavjih smo opisali, kaj motivira zaposlene. Poleg tega pa je pomembno, da so tudi vodilni usposobljeni v tolikšni meri, da znajo motivirati zaposlenega v podjetju. Pomembno je torej, da podjetje oziroma manager zna in ve, kako določene posameznike motivirati, ter kako določene motivacijske dejavnike vpeljati v delovno okolje.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, 232) pravijo, da proučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj določene posameznike spodbuja k doseganju ciljev, kaj vpliva na njihovo učinkovitost pri delu in zakaj pri nekem delu vztrajajo.

V neki raziskavi (Wiley 1997, 276), ki je zajela štiridesetletno delo ljudi, ki so anketirali zaposlene, so anketiranci odgovorili, da jih pri delu najbolj motivira pet dejavnikov. Ti dejavniki so bili dobro plačilo, pohvala za opravljeno delo, varnost zaposlitve, osebna rast in razvoj oziroma napredovanje na poslovnem področju ter zanimivo delo.

Llopis (2012) se v svojem članku podobno kot Wiley sprašuje, kaj žene ljudi, da zjutraj vstanejo in odidejo na delo. Poudarja, da ima vsak posameznik specifičen motiv, ki sproži njegovo delovno vnemo. Mnogi ljudje trdijo, da delajo zaradi denarja, veliko pa jih tudi meni, da v svojem delu uživajo. Avtor je svoje ugotovitve razčlenil na nekaj dejavnikov, ki po njegovem mnenju dobro vplivajo na motiviranje zaposlenih. Na prvo mesto je postavil stil vodenja oziroma obnašanje managerjev. Če se bodo nadrejeni do svojih zaposlenih obnašali

kot do sebi enakih, bo veliko storjenega že samo zaradi spoštovanja, ne zaradi strahu. Drug dejavnik se nanaša na zaposlene, in sicer ti želijo, da sodelavci in nadrejeni opazijo njihov trud. Tretji dejavnik se nanaša na to, kako ljudje sprejemajo kritiko. Nekateri se bodo ob kritiki odzvali tako, da bodo skušali dokazati svoj prav in bili s tem motivirani za delo. Naslednja dva dejavnika se nanašata na osebnost zaposlenih, določeni so ambiciozni in naklonjeni k tveganju, zato so tudi iz osebnih razlogov bolj motivirani od ostalih sodelavcev. Ti ljudje ponavadi tudi hitreje napredujejo, tako v osebnem kot tudi v poslovnem svetu. Vsekakor je potrebno omeniti tudi motiviranje iz sebičnih, osebnih razlogov, torej željo po moči, uspehu, denarju in po tem, da pustijo svoj pečat. Zadnja, vendar ne najmanj pomembna dejavnika sta želja po varnosti in stabilni prihodnosti ter sreča.

4.2 Organizacijska klima

V literaturi najdemo veliko različnih pojmov, ki opisujejo organizacijsko klimo, velikokrat pa se pojma organizacijska klima in organizacijska kultura zamenjmeta. Vsekakor so med obema določene podobnosti in razlike, dejstvo pa je, da je najbližji pojem organizacijski kulturi prav organizacijska klima.

Denison (1990, 22–26) je pojem organizacijske klime definiral na dva načina.

Prva definicija opredeljuje organizacijsko klimo kot skupen odgovor posameznikov na določeno situacijo. Po tej definiciji je organizacijska klima predstavljena kot psihološki pojav, saj se nanaša na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje. Druga definicija pa organizacijsko klimo opredeljuje kot vrsto pojavov, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov. Po tej opredelitvi jo razumemo kot sklop objektivnih okoliščin, in sicer so to koordinacija med enotami organizacije, socialna distanca, sodelovanje posameznikov pri odločanju itd. (Denison 1990, 22–26).

Podobnosti z organizacijsko kulturo se kažejo v tem, da se oba pojma nanašata na vedenje v organizaciji ter vključujeta skupino raznolikih pojavov. Raziskovalci organizacijske kulture se pri svojem delu ukvarjajo s temeljnimi domnevami, raziskovalci organizacijske klime pa z vedenjskimi obrazci. Oba pojma imata skupen problem, in sicer morata pojasniti, kako vedenjske značilnosti vplivajo na vedenje posameznikov ter kako vedenje posameznikov vpliva na oblikovanje karakteristik organizacijskega sistema (Kavčič 2011, 29–30).

Razlike se kažejo predvsem v izvoru, saj ima organizacijska klima zgodovinski izvor v psihologiji, medtem ko ima organizacijska kultura znanstveni izvor v etnologiji in antropologiji. Pojem organizacijske klime je torej bolj usmerjen k merjenju pojavov v organizaciji in je bolj opisen ter nezgodovinski. Cilj organizacijske kulture pa je usmerjen k eksplicitnem razumevanju vrednot, norm, prepričanj ... Organizacijska kultura se ukvarja s

pojavi, ki obstajajo v organizaciji, medtem ko organizacijska klima odseva, kako posamezniki doživljajo realnost v organizaciji (Kavčič 2011, 29–30).

4.3 Komuniciranje pri delu

Posameznik preživi veliko časa z ljudmi, tako v službi kot v družbi; z njimi se smeje, pogovarja, jih uči, se z njimi rokuje ... Vsemu temu z eno besedo rečemo komuniciranje. Najbolj znana oblika komuniciranja je govorjenje, vendar pa to ni edina oblika, saj ljudje komuniciramo na veliko različnih načinov, tudi takrat, ko ne govorimo. Čeprav na primer komu obračamo hrbet, torej z njim ne govorimo, je tudi to način komuniciranja. Tudi vsa pisma, SMS-sporočila, telefonski klici, elektronska pošta so vključeni v načine komuniciranja. Prav zaradi širokega pojma komuniciranja je uspeh managerjev in njihovih organizacij zelo pomemben od komunikacijskih veščin (Možina idr. 1994, 559–561).

Manager mora dobro poznati komunikacijski proces in njegove ovire, prav tako pa so tudi medsebojni odnosi v organizaciji odvisni od komuniciranja. Zelo pomembno je, da manager komunicira s svojimi sodelavci, saj bo brez komunikacije doseženo le malo, zato je tudi potrebno, da manager pozna in obvlada potek komunikacije. Komunikacija vedno poteka po istih poteh; to imenujemo komunikacijski proces. Komunikacija oziroma komunikacijski proces je torej prenos informacij med oddajnikom in prejemnikom, pri tem pa pošiljatelj sproži proces, prejemnik pa proces zaključi. Manager večino svojega časa porabi za komuniciranje z zaposlenimi, s pomočjo komunikacijskih procesov pa izvršuje funkcije, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Za nemoteno opravljanje teh funkcij pa je zelo pomemben dejavnik komuniciranje med zaposlenimi in managerjem (Možina idr. 1994, 559–561).

Pondelek (2009) deli komunikacijo z zaposlenimi na enosmerno in dvosmerno. Enosmerno komuniciranje je potek od zgoraj navzdol, torej od nadrejenih k podrejenim. Tovrstno komuniciranje prevladuje v hierarhično strukturiranih podjetjih, ponavadi pa vsebuje zgolj navodila, kako naj zaposleni delajo, v razpravo pa se podrejeni ne vključujejo. Dvosmerno komuniciranje pa upošteva tudi mnenje zaposlenih, saj jih spodbuja k razpravi, odzivnosti in povratnim informacijam. Pozitivno pri dvosmernem komuniciranju je predvsem to, da se zaposleni počutijo del podjetja, saj tovrstno komuniciranje povezuje in motivira zaposlene ter pri njih vzbuja občutek pripadnosti in vključenosti v podjetje.

Pri komuniciranju poznamo različna orodja. Najpogostejše orodje v podjetjih je uporaba elektronske pošte, sledi pogovor ter zbor delavcev na sestankih. Ostala orodja so predvsem priložnostne novice, oglasne deske, navodila zaposlenim in podobno. Problem zlasti v komunikacijsko enosmerno usmerjenih podjetjih je tako imenovan pokvarjeni telefon. Pri tovrstni "dejavnosti" se informacije širijo od zaposlenega do zaposlenega, predvsem takrat, ko informacij ne morejo pridobiti iz prve roke, torej od nadrejenih. Problem nastane, ko se

informacije oziroma govorice širijo in s tem škodijo ugledu podjetij, saj lahko informacija od prvega do zadnjega zaposlenega pride popolnoma spremenjena (Pondelek 2009).

Elektronsko sporočilo, kot že rečeno, je najpogostejša oblika tako enosmernega kot tudi dvosmernega komuniciranja. Primerno je predvsem za kratka in jasna sporočila ter takrat, ko zaposleni redno uporabljajo elektronsko pošto, vseeno pa ga je potrebno dopolniti z ostalimi komunikacijskimi orodji. Problem nastane pri kompleksnih sporočilih, kjer lahko prihaja do vsebinskega nerazumevanja in napačnih interpretacij. Morebitne nejasnosti je možno odpraviti šele v dodatnem elektronskem sporočilu, do katerega pa lahko pride šele, ko je škoda že narejena. Pri sporočilih, ki zahtevajo širšo razpravo ter odziv zaposlenih, elektronska pošta torej ni najboljše komunikacijsko orodje (Pondelek 2009).

Najboljše dvosmerno komunikacijsko orodje pa je zagotovo pogovor. Tako podrejenemu kot tudi nadrejenemu pogovor daje možnost takojšnjega odziva, morebitnih vprašanj, razjasnitev določenih nejasnosti, predvsem pa je takšno sporočilo na koncu sprejeto razumljivo in natančno. Primerno je tudi v primerih, ko zadeva samo posameznega zaposlenega ali določeno skupino (Pondelek 2009).

V današnjih časih zagotovo ni dovolj, da informacije samo podamo s pričakovanjem, da bodo vse delovne naloge izpolnjene. Zaposleni želijo, potrebujejo in zahtevajo več. Rešitev je podrobna seznanitev s strategijo, cilji, izzivi in vizijo podjetja. Zaposleni lahko na ta način aktivno sodelujejo v razpravah, prispevajo svoje mišljenje in ideje, ter takoj prejmejo povratne informacije in s tem soustvarjajo zgodbo o uspehu podjetja (Smrekar 2010).

4.4 Motiviranje zaposlenih v obdobju gospodarske in finančne krize

Gospodarska in finančna kriza se je začela leta 2008, od takrat pa jih je veliko zmanjšalo plače svojim zaposlenim, ukinilo razno denarno nagrajevanje, odpustilo del svoje delovne sile ali celo zaprlo svoja vrata. Na zaposlene vsi ti dogodki zagotovo učinkujejo negativno. V določenih podjetjih morajo enako ali celo več delati za manjše plačilo, nenehno pa so v strahu za svojo službo. V časih, ko podjetja ne zmorejo več finančno motivirati zaposlenih kot pred gospodarsko in finančno krizo, morajo poiskati druge oblike motiviranja.

Motivacija oziroma motiviranje kadrov je proces in ne enkratni dogodek. V podjetju je zelo pomembno, da vodilni ustvarijo delovne pogoje, v katerih bodo posameznike spodbujali, da bodo delali po svojih najboljših delovnih zmožnostih. Pomembno je tudi, da nadrejeni poznajo svoje zaposlene, njihove želje, zmožnosti ter pričakovanja. Tega bi se moral držati vsak manager, saj ni dovolj, da zgolj zaposli ljudi, temveč bi jih moral tudi spoznati. V ta namen podjetja oblikujejo in se udeležujejo letnih razgovorov, team buildingov z namenom, da svoje zaposlene spoznavajo, ne le da jih poimensko poznajo. Poleg tega je pomembno tudi, da poznajo vsa delovna mesta, standarde dela in cilje dela, saj bodo lahko le tako svojim zaposlenim predstavili standarde dela in delovne učinkovitosti ter jim s tem ponudili njim

ustrezno nagrado. Ljudje želijo in morajo vedeti, kaj in koliko morajo narediti, ter kaj dobijo v zameno (Poslovni svet 2014).

Prav zaradi krize je v tem času prav tako pomembno nagrajevanje posameznikov, usmerjeno predvsem v nefinančno nagrajevanje; fleksibilni delavniki, delo od doma, več pohval in simboličnih nagrad, spodbujanje timskega dela in spodbude za dobro opravljeno delo. Pomembno je, da nadrejeni čim več komunicirajo s podrejenimi in z njimi delijo mnenja, saj bodo le tako zaposleni začutili pripadnost podjetju tudi v časih, ko slednjemu ne gre najbolje (Poslovni svet 2014).

Poleg klasičnih oblik motiviranja zaposlenih je tudi zelo pomembna transparentna dvosmerna komunikacija in vodenje z zgledom. Pomembno je, da manager vodi z lastnim zgledom, tako da sam dela več oziroma vsaj toliko, kot pričakuje od svojih zaposlenih. Če od svojih zaposlenih zahteva, da v času krize delajo 150-odstotno, mora torej sam delati 200-odstotno. Tudi cilji morajo biti transparentni, vizijo pa morajo prikazati v korakih, da bodo vsi zaposleni natančno videli, v katero smer gre podjetje in kako do tega priti. Transparentna komunikacija o strategiji, kratkoročnih ciljih, stanju v podjetju, seznanjanje ljudi z njihovo vlogo pri delu v podjetju ... – vsi ti dejavniki pripomorejo k motiviranosti zaposlenih. Zaposlene ni potrebno vedno denarno motivirati, pomembno pa je, da se jim jasno sporoči, da so edini, ki lahko rešijo podjetje, in da brez njih vodilni ne morejo voditi podjetja. Denar tudi ni motivator, ki bi lahko dolgoročno deloval, kar seveda ne pomeni, da nam ga potem ni potrebno dati iz rok. Vseeno pa je pomembno, da ko podjetje prebrodi krizo, primerno nagradi zaposlene, ki so v težkih trenutkih pokazali veliko pripadnost podjetju in požrtvovalnost (Dnevnik 2014).

5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

V tem poglavju bomo predstavili rezultate ankete, ki jih bomo primerjali z našimi hipotezami in jih tako potrdili ali zavrnil. V prvem podpoglavju bomo predstavili metodologijo raziskave ter naše anketirance. V drugem podpoglavju pa bomo predstavili rezultate ankete in z ustreznimi statističnimi analizami, kot že rečeno, potrdili ali zavrnil naše hipoteze.

5.1 Metodologija

Pri anketi (angl. survey) gre za spraševanje večjega števila ljudi s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika (Malhotra 2012, 73). Anketa nam lahko poda različne podatke, ki nam pomagajo pri drugih dejavnostih, kot so na primer segmentacija trga, razvijanje profilov porabnikov ali pa za raziskovanje preferenc porabnika (Malhotra 2012, 128).

Anketa je bila aktivna od 1.11. 2014 do 21.11. 2014 na spletnem portalu Ika. V tem času je anketo rešilo 109 ljudi, vendar pa niso vsi odgovorili na vsa vprašanja, zato bomo v nadaljnji raziskavi uporabili 55 pravilno in v celoti izpolnjenih anket. Zaradi majhnega vzorca anketiranih, raziskav ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Raziskava je bila opravljena izključno v namem zaključne projektne naloge.

V našo raziskavo je bilo zajetih 82 odstotkov žensk ter 18 odstotkov moških. Od tega jih je 71 odstotkov starih med 21 in 40 let, 27 odstotkov med 40 in 60 let, 2 odstotka anketiranih pa sta stara več kot 60 let. Mlajši od 21 let ni bil nihče od anketiranih.

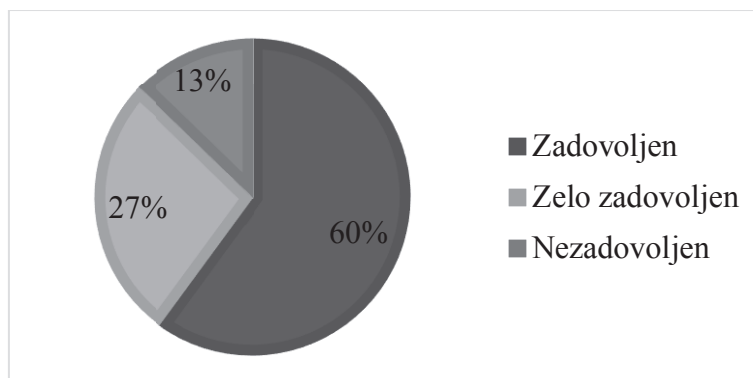
69 odstotkov anketirancev je redno zaposlenih, 31 odstotkov pa jih svoje delo opravlja prek študentskega servisa. Nihče od anketirancev ni brezposeln. Fakultetno izobrazbo ima 51 odstotkov vprašanih, 44 odstotkov ima dokončano srednješolsko izobrazbo, pet odstotkov pa ima nižjo izobrazbo.

5.2 Analiza rezultatov

V tem poglavju bomo najprej sistematično analizirali rezultate in jih podkrepili s ponazorili v obliki tortnih in stolpičnih grafov, v nadaljevanju pa bomo rezultate primerjali z našimi hipotezami, ki jih bomo z različnimi statističnimi testi potrdili ali zavrnil.

1. vprašanje: Ali ste trenutno zadovoljni s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljate?

Na prvo vprašanje (Ali ste trenutno zadovoljni s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljate?) je 60 odstotkov anketirancev odgovorilo, da so zadovoljni, 27 odstotkov jih je zelo zadovoljnih, 13 odstotkov anketirancev pa trenutno s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljajo, niso zadovoljni. Rezultati so grafično prikazani tudi na sliki 4.

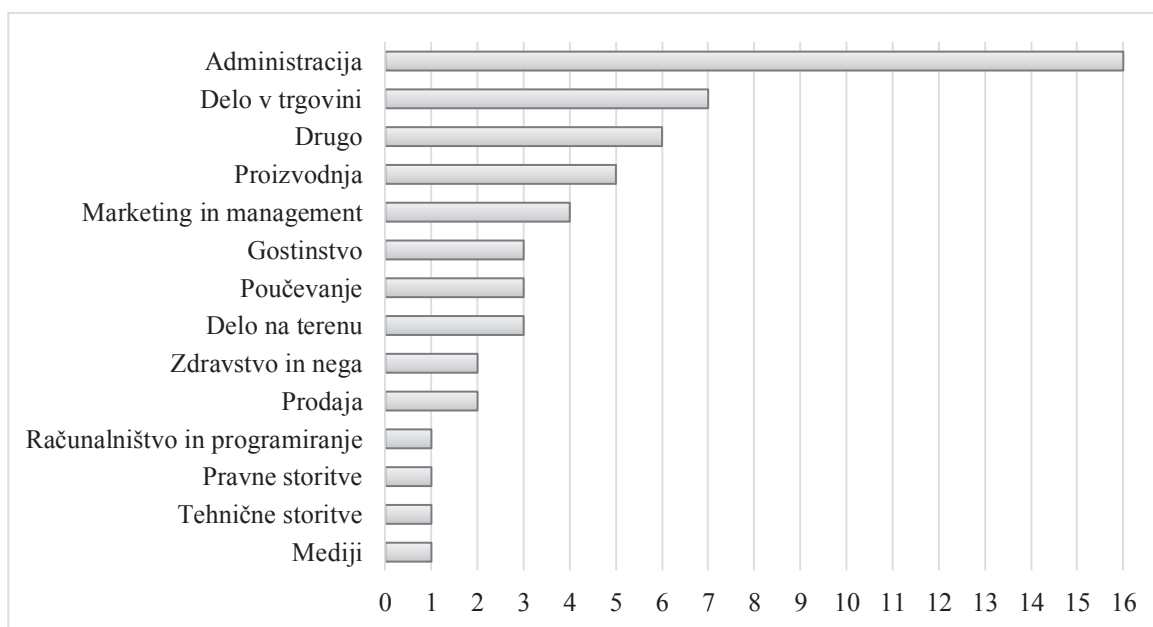


Slika 4: Prikaz odgovorov na vprašanje: »Zadovoljstvo s trenutnim delovnim mestom«

2. vprašanje: Delo, ki ga opravljate.

Drugo vprašanje se nanaša na panogo, v kateri anketiranci opravljajo svoje delo. 29 odstotkov jih trenutno dela v administraciji, 13 odstotkov v trgovini, 9 odstotkov v proizvodnji, 7 odstotkov v marketingu in/ali managementu, 5 odstotkov v gostinstvu ali na področju poučevanja ali na terenu, 4 odstotki v zdravstvu in negi ali prodaji, 2 odstotka anketirancev pa svoje delo opravlja na področju računalništva in programiranja ali pravnih storitvah, ali tehničnih storitvah, ali medijih. Rezultati so grafično prikazani na sliki 5.

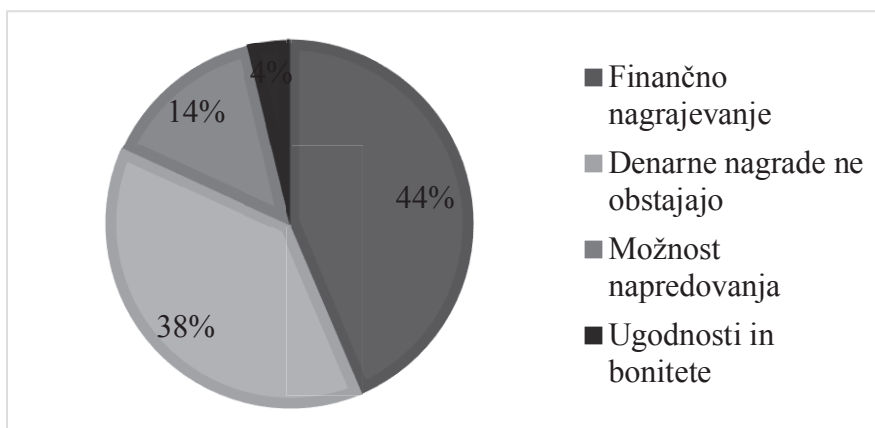
Šest ljudi ali 11 odstotkov anketirancev je na vprašanje, v kateri panogi opravljajo svoje delo, odgovorilo samo, da delajo v javni upravi, z otroki, v računovodstvu ter v bančništvu.



Slika 5: Prikaz št. anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje: »Delo, ki ga opravljate.«

3. vprašanje: Kakšne oblike nagrajevanja obstajajo v vašem podjetju?

Največ (44 odstotkov) anketirancev je odgovorilo, da njihovo podjetje uporablja finančno nagrajevanje kot obliko nagrajevanja, 38 odstotkov jih je odgovorilo, da tovrstnih oblik nagrajevanja v njihovem podjetju ni, 14 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da podjetje uporablja možnost nagrajevanja, 4 odstotki pa so kot obliko nagrajevanja v njihovem podjetju navedli ugodnosti in bonitete. Rezultati so grafično prikazani na sliki 6. V nobenem od podjetij, kjer so zaposleni anketiranci, ne ponujajo potovanj kot oblike motiviranja.

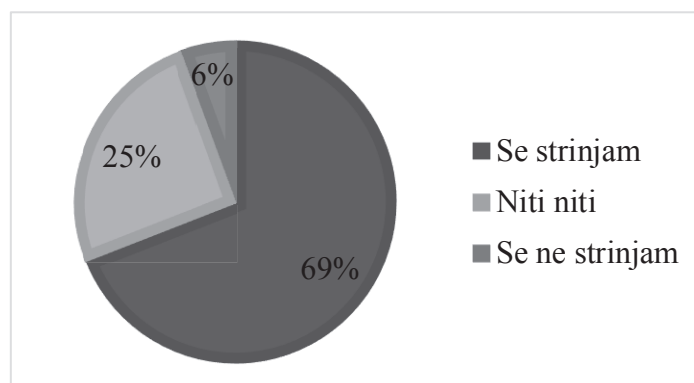


Slika 6: Prikaz odgovorov na vprašanje: »Oblike nagrajevanja v podjetju«

4. vprašanje: Označite strinjanje glede dejavnikov, ki vas pri delu najbolj motivirajo.

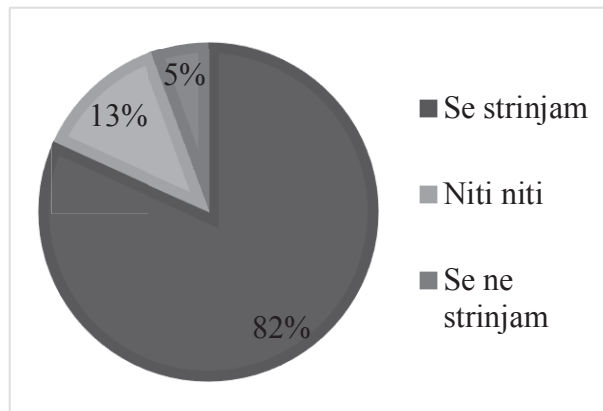
Pri tem vprašanju so anketiranci odgovarjali na pet trditvev, in sicer nas je zanimalo, v kolikšni meri se strinjajo z določeno trditvijo (1 – Se ne strinjam., 2 – Niti niti., 3 – Se strinjam.).

Na sliki 7 je prikazano, da se 69 odstotkov anketirancev s trditvijo »Finančne nagrade in stimulacije me pri delu motivirajo.« strinja, 25 odstotkov je neodločenih, 6 odstotkov pa se s trditvijo ne strinja.



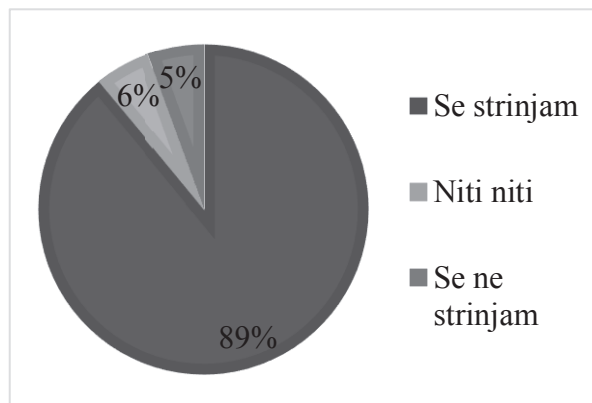
Slika 7: Prikaz odgovorov na trditvev: »Finančne nagrade in stimulacije.«

Na sliki 8 je prikazano, da se 82 odstotkov anketirancev s trditvijo »Osebno zadovoljstvo in rast me pri delu motivirata« strinja, 13 odstotkov je neodločenih, 5 odstotkov pa se s trditvijo ne strinja.



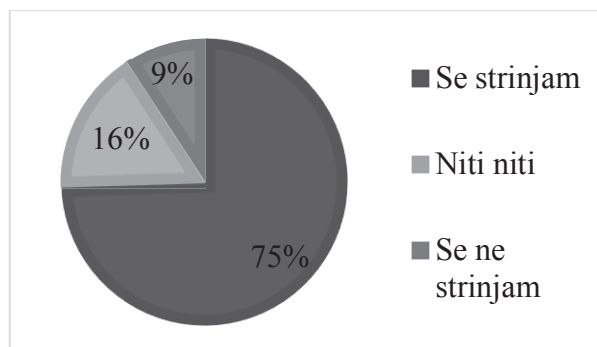
Slika 8: Prikaz odgovorov na trditev: »Osebno zadovoljstvo in rast.«

Na sliki 9 je prikazano, da se 89 odstotkov anketirancev s trditvijo »Dobri medsebojni odnosi me pri delu motivirajo« strinja, 6 odstotkov je neodločenih, 5 odstotkov pa se s trditvijo ne strinja.



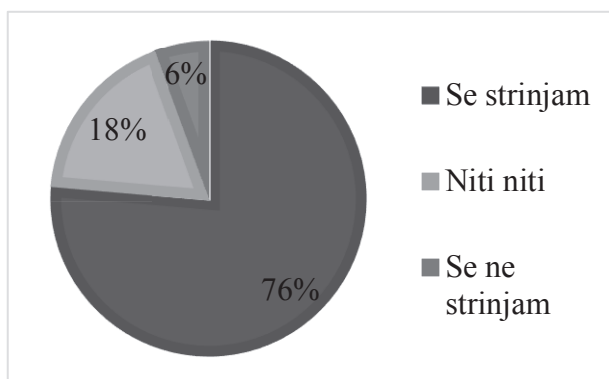
Slika 9: Prikaz odgovorov na trditev: »Dobri medsebojni odnosi.«

Na sliki 10 je prikazano, da se 75 odstotkov anketirancev s trditvijo »Stalnost in varnost zaposlitve me pri delu motivira« strinja, 16 odstotkov je neodločenih, 9 odstotkov pa se s trditvijo ne strinja.



Slika 10: Prikaz odgovorov na trditev: »Stalnost in varnost zaposlitve.«

Na sliki 11 je prikazano, da se 76 odstotkov anketirancev s trditvijo »Pohvala nadrejenih me pri delu motivira« strinja, 18 odstotkov je neodločenih, 6 odstotkov pa se s trditvijo ne strinja.



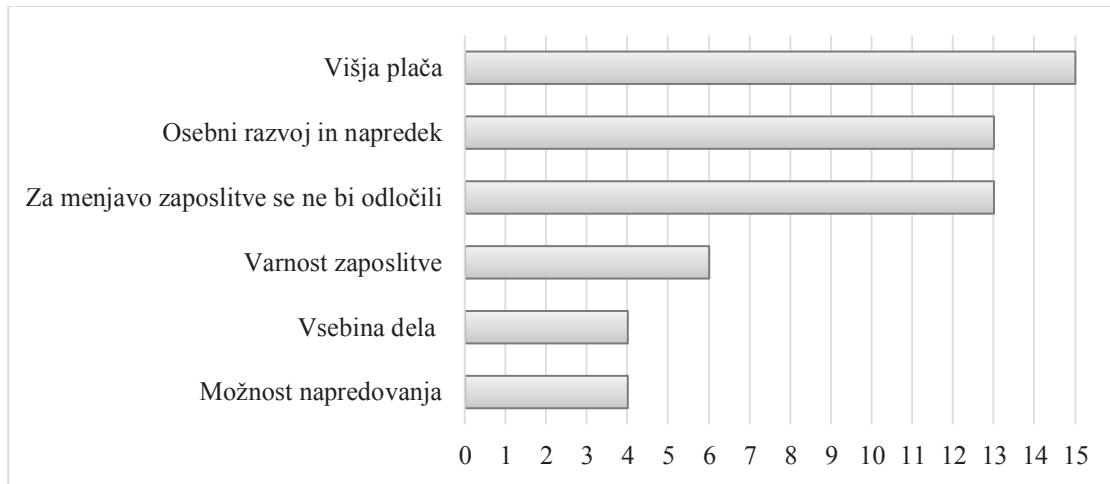
Slika 11: Prikaz odgovorov na trditev: »Pohvala nadrejenih.«

5. vprašanje: Kako pomembni so vam odnosi s sodelavci in dobre delovne razmere na delovnem mestu?

Vseh 55 ali 100 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da so jim odnosi s sodelavci in dobre delovne razmere na delovnem mestu zelo pomembne.

6. vprašanje: Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo zaposlitve?

27 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da bi se za menjavo zaposlitve odločili zaradi višje plače, 24 odstotkov zaradi osebnega razvoja in napredka, 24 odstotkov se za menjavo zaposlitve ne bi odločilo, 11 odstotkov bi se za menjavo zaposlitve odločilo zaradi varnosti zaposlitve, 7 odstotkov zaradi vsebine del, 7 odstotkov pa zaradi možnosti napredovanja. Rezultati so predstavljeni na sliki 12.



Slika 12: Število anketirancev glede na dejavnike oziroma razloge za menjavo službe

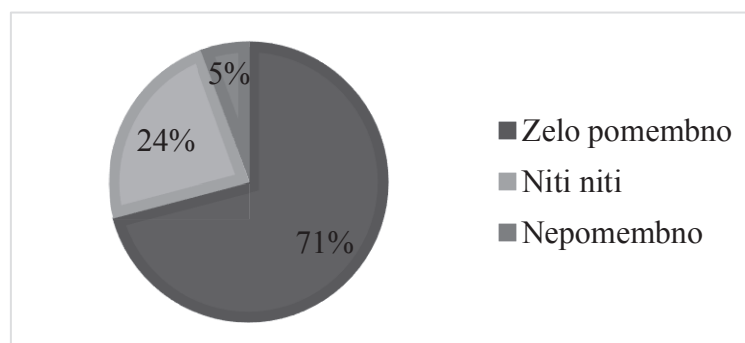
7. vprašanje: Ali menite, da ste za delo, ki ga opravljate, dovolj cenjeni?

64 odstotkov anketirancev meni, da jih podjetje dovolj ceni, 36 odstotkov pa jih meni, da so za delo, ki ga opravljajo, premalo cenjeni.

8. vprašanje: Pomembnost dejavnikov glede zaposlitve.

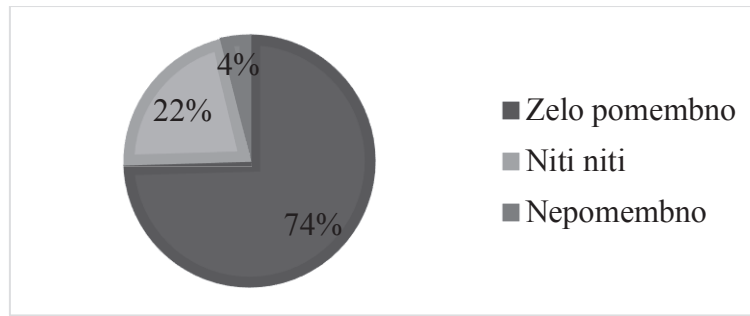
Pri tem vprašanju so anketiranci odgovarjali na pet trditev, in sicer nas je zanimajo, koliko jim je določen dejavnik pomemben pri zaposlitvi (1 – Nepomembno., 2 – Niti niti., 3 – Zelo pomembno.).

Na sliki 13 je prikazano, da je 71 odstotkom anketirancev »možnost napredovanja« zelo pomembna, 24 odstotkov je neodločenih, 5 odstotkom pa je dejavnik nepomemben.



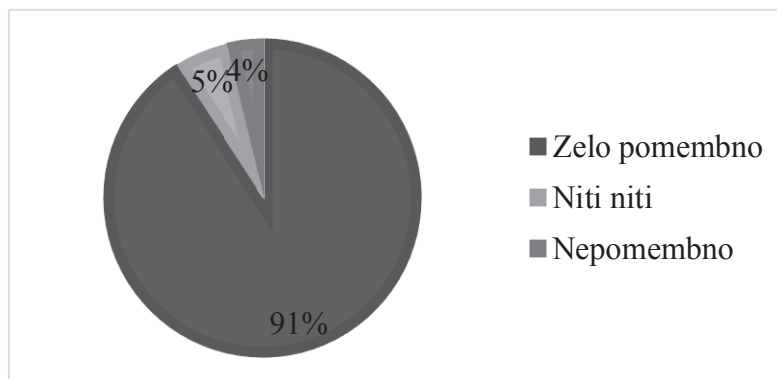
Slika 13: Prikaz pomembnosti dejavnika »Možnost napredovanja.«

Na sliki 14 je prikazano, da je 74 odstotkom anketirancev »Višina plače« zelo pomembna, 22 odstotkov je neodločenih, 4 odstotkom pa je dejavnik nepomemben.



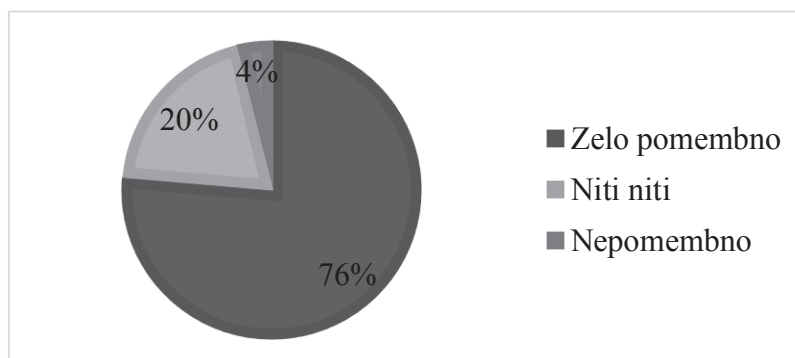
Slika 14: Prikaz pomembnosti dejavnika »Višina plače.«

Na sliki 15 je prikazano, da so 91 odstotkom anketirancev »Dobri odnosi med zaposlenimi« zelo pomembni, 5 odstotkov je neodločenih, 4 odstotkom pa je dejavnik nepomemben.



Slika 15: Prikaz pomembnosti dejavnika »Dobri odnosi med zaposlenimi.«

Na sliki 16 je prikazano, da je 76 odstotkom anketirancev »Usklajevanje dela in družine« zelo pomembno, 20 odstotkov je neodločenih, 4 odstotkom pa je dejavnik nepomemben.



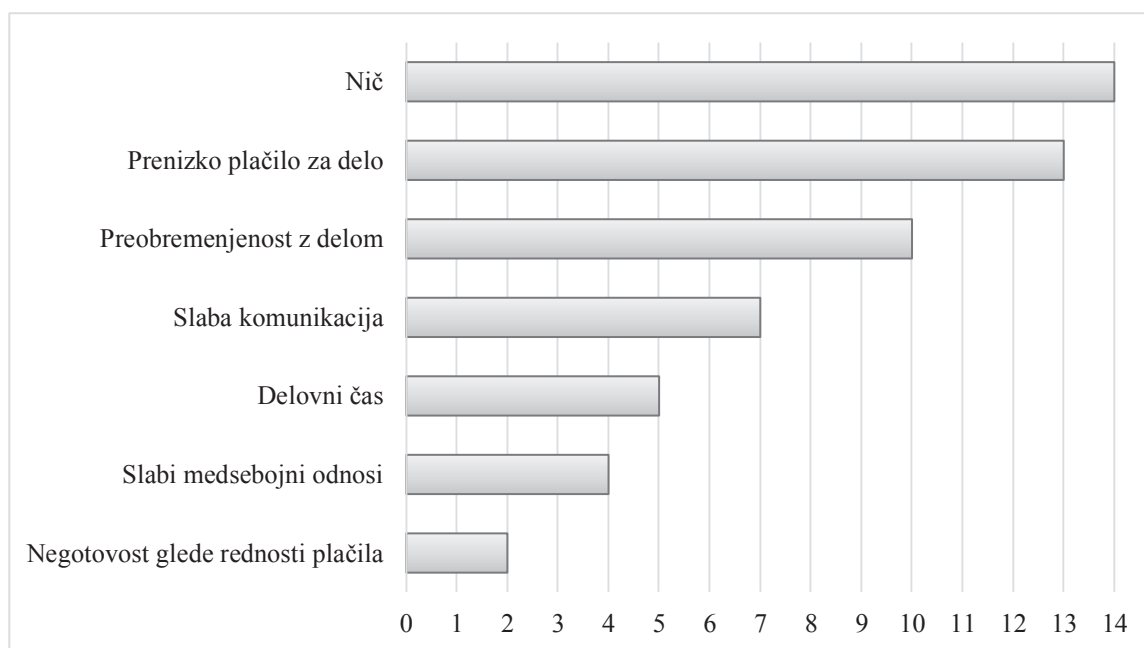
Slika 16: Prikaz pomembnosti dejavnika »Usklajevanje dela in družine.«

9. vprašanje: Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?

76 odstotkov anketirancev z veseljem prihaja na delovno mesto, 24 odstotkov pa se s to trditvijo ne strinja.

10. vprašanje: Kaj vas pri delu, ki ga trenutno opravljate, najbolj moti?

25 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da jih pri delu, ki ga opravljajo, ne moti nič. 22 odstotkov vprašanih meni, da so za svoje delo premalo plačani, 18 odstotkov jih meni, da so z delom preobremenjeni, 13 odstotkov anketirancev pa na delovnem mestu moti slaba komunikacija. Delovni čas moti 9 odstotkov vprašanih, slabi medsebojni odnosi motijo 7 odstotkov anketirancev, negotovost glede rednosti plačila pa moti 4 odstotke vprašanih. Rezultati so grafično predstavljeni na sliki 17.



Slika 17: Prikaz odgovorov na vprašanje: »Kaj vas pri delu najbolj moti?«

Z dobljenimi rezultati raziskave bomo potrdili ali zavrnili naše začetne hipoteze.

Hipoteza 1: Zaposlene motivirata finančno nagrajevanje in denarna stimulacija.

Hipotezo 1 bomo potrdili ali zavrnili s pomočjo četrtega vprašanja in z uporabo statističnega t-testa.

$H_0: \mu \leq 2$

$H_1: \mu > 2$

V preglednicah 1 in 2 so prikazani izpisi iz SPSS-a, s pomočjo katerih bomo potrdili ali zavrnili hipotezo o tem, če zaposlene pri delu motivirata finančno nagrajevanje in denarna stimulacija.

Preglednica 1: One-Sample Statistics – Izpis iz SPSS-a za 1. hipotezo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Finančne nagrade in denarne stimulacije me motivirajo.	55	2,64	,589	,079

Preglednica 2: One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 1. hipotezo

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 2	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Finančne nagrade in denarne stimulacije me motivirajo.	8,014	54	,000	,636	,48	,80

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrremo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti $P=0,000$ in sprejmemo sklep, da zaposlene motivirata finančno nagrajevanje in denarna stimulacija.

Hipoteza 2: Zaposlenim je možnost napredovanja zelo pomembna.

Hipotezo 2 bomo potrdili ali zavrnilo s pomočjo osmega vprašanja ter z uporabo statističnega t-testa.

$H_0: \mu \leq 2$

$H_1: \mu > 2$

V preglednicah 3 in 4 so prikazani izpisi iz SPSS-a, s pomočjo katerih bomo potrdili ali zavrnilo hipotezo o tem, če je zaposlenim možnost napredovanja zelo pomembna.

Preglednica 3: One-Sample Statistics –Izpis iz SPSS-a za 2. Hipotezo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Možnost napredovanja mi je zelo pomembna pri delu.	55	2,65	,584	,079

Preglednica 4: One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 2. hipotezo

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Možnost napredovanja mi je zelo pomembna pri delu.	8,308	54	,000	,655	,50	,81

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrremo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti $P=0,000$ in sprejmemo sklep, da je zaposlenim na delovnem mestu možnost napredovanja zelo pomembna.

Hipoteza 3: Zaposlene motivira pohvala nadrejenih.

Hipotezo 3 bomo potrdili ali zavrnilo s pomočjo četrtega vprašanja ter z uporabo statističnega t-testa.

V preglednicah 5 in 6 so prikazani izpisi iz SPSS-a, s pomočjo katerih bomo potrdili ali zavrnilo hipotezo o tem, če zaposlene motivira pohvala nadrejenih.

$H_0: \mu \leq 2$

$H_1: \mu > 2$

Preglednica 5: One-Sample Statistics –Izpis iz SPSS-a za 3. hipotezo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pohvala nadrejenih me motivira pri delu.	56	2,71	,563	,075

Preglednica 6: One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 3. hipotezo

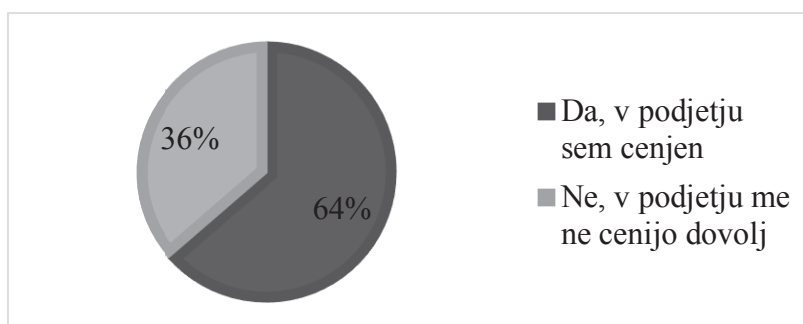
	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pohvala nadrejenih me motivira pri delu.	9,495	55	,000	,714	,56	,87

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrneemo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti $P=0,000$ in sprejmemo sklep, da je zaposlenim na delovnem mestu možnost napredovanja zelo pomembna.

Hipoteza 4: Zaposleni menijo, da so za svoje delo premalo cenjeni.

Hipotezo 4 bomo potrdili ali zavrnilo s pomočjo sedmega vprašanja.

Kar 64 odstotkov anketirancev meni, da so za svoje delo v podjetju cenjeni, 36 odstotkov pa se s to trditvijo ne strinja. Rezultati so grafično prikazani na sliki 18.



Slika 18: Prikaz odgovorov na vprašanje, če so zaposleni za svoje delo dovolj cenjeni

Na podlagi visokega odstotka anketirancev, ki so na vprašanje odgovorili pritrdilno, torej menijo, da so v podjetju cenjeni, zavračamo hipotezo in trdimo, da zaposleni menijo, da so za svoje delo v podjetju dovolj cenjeni.

Hipoteza 5: Zaposlenim so zelo pomembne dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci.

Hipotezo 5 bomo potrdili ali zavrnilo s pomočjo petega in osmega vprašanja ter z uporabo statističnega t-testa.

Na vprašanje pet so vsi anketiranci odgovorili, da so jim zelo pomembne dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci na delovnem mestu. S 100-odstotnim rezultatom potrjujemo hipotezo in sprejmemo sklep, da so zaposlenim zelo pomembne dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci.

Osmo vprašanje se nanaša na to, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvijo, koliko so dobri odnosi pomembni pri zaposlitvi.

V preglednicah 7 in 8 so prikazani izpisi iz SPSS-a, s pomočjo katerih bomo potrdili ali zavrnilo hipotezo o tem, če zaposlene motivira pohvala nadrejenih.

H0: $\mu \leq 2$

H1: $\mu > 2$

Preglednica 7: One-Sample Statistics –Izpis iz SPSS-a za 5. hipotezo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dobri odnosi med zaposlenimi so mi pomembni.	55	2,87	,433	,058

Preglednica 8: One-Sample Test – Izpis iz SPSS-a za 5. hipotezo

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 2	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dobri odnosi med zaposlenimi so mi pomembni.	14,959	54	,000	,873	,76	,99

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrneemo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti $P=0,000$ in sprejmemo sklep, da so zaposlenim zelo pomembne dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci.

6 ZAKLJUČEK

Zaključna projektna naloga obravnava motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. V prvem delu smo teoretično opisali, kaj motivacija je ter kakšne potrebe, motive in dejavnike poznamo, ter opredelili, kako se to med seboj povezuje. Nadaljevali smo z opisom motivacijskih teorij, kjer smo predstavili nekaj glavnih teorij in zajeli bistvo vsake posebej. V naslednjem delu smo opisali motivacijski model, ki temelji na pričakovanju, enakosti in pravičnosti. Vse skupaj smo povezali v poglavju vodenja. Podatke smo črpali iz tuje in domače strokovne literature.

Drugi del je bil namenjen raziskavi, s katero smo želeli ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na višjo in boljšo motivacijo zaposlenih na različnih delovnih mestih. Vprašalnik smo sestavili na podlagi pripravljenih hipotez ter anketo objavili na spletnem portalu Ika. Odzvalo se je 109 ljudi, od tega pa jih je le 55 v celoti izpolnilo vprašalnik. Z rezultati, ki smo jih dobili, smo z različnimi statističnimi testi preverjali in potrdili oziroma zavrnila naše hipoteze:

- *Hipoteza 1:* Zaposlene motivira finančno nagrajevanje in denarna stimulacija.
- *Hipoteza 2:* Zaposlenim je možnost napredovanja zelo pomembna.
- *Hipoteza 3:* Zaposlene motivira pohvala nadrejenih.
- *Hipoteza 4:* Zaposleni menijo, da so za svoje delo premalo cenjeni.
- *Hipoteza 5:* Zaposlenim so zelo pomembne dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci.

Potrdili smo prvo, drugo, tretjo in peto hipotezo, medtem ko smo četrto s statističnim testom zavrnila. Z raziskavo smo torej ugotovili, da naše anketirance motivira finančno nagrajevanje in denarna stimulacija, možnost napredovanja, pohvala nadrejenih, na delovnem mestu pa so jim zelo pomembne tudi dobre delovne razmere in odnosi s sodelavci. V skladu z zavrnjeno četrto hipotezo zaposleni v večini menijo, da so za svoje delo dovolj cenjeni.

Spodaj so podane zaključne misli glede na rezultate raziskave.

Managerji in psihologi se že dolgo časa sprašujejo, kaj je tisto, kar žene ljudi, da zjutraj vstanejo, se odpravijo na delo in dovršen del svojega življenja posvetijo takemu in drugačnemu delu. Dejstvo je, da pravilnega odgovora ni. Seveda lahko posplošimo in rečemo, da ljudje v prvi vrsti delajo zato, da preživijo sebe, svojo družino in ustvarijo varno prihodnost. Vendar pa so tu tudi ljudje, ki praviloma delajo zaradi sebe, zaradi dobrega občutka, ki jim ga delo prinaša, ter zaradi tega, ker v svetu pustijo pečat in delajo spremembe.

V zaključni projektni nalogi smo ugotovili, da na naše anketirance večinoma vplivajo denarne stimulacije, čeprav tudi pohvala nadrejenih pri rezultatih ni veliko zaostajala. Tudi dobri odnosi med zaposlenimi skupaj z dobro klimo motivira vedno več ljudi, da z veseljem prihajajo na delo.

V preteklosti bi torej managerji lahko motivirali svoje zaposlene s finančnimi nagradami za dobro opravljeno delo, napredovanjem, pohvalo in vsesplošno dobro klimo v podjetju.

Dan danes pa so managerji, ko svet vedno znova pretresata gospodarska in finančna kriza, vseprisotno varčevanje ter novice o zapiranju včasih uglednih podjetij, postavljeni pred nov izziv. Kako motivirati zaposlene, če v podjetju ni več denarja niti za včasih povprečne plače? Zagotovo mora manager v takih primerih postati bolj človeški, se zahvaliti tudi za najmanjše opravljeno delo, pohvaliti zaposlenega, čeprav je bil njegov prispevek za podjetje morda majhen, vendar se je zelo potrudil. Tudi pogovor z zaposlenimi pomaga, saj če ti izvejo za težave od managerja, namesto od medijev, bodo čutili večjo pripadnost podjetju in skupaj želeli spraviti podjetje spet na zeleno vejo.

Motiviranje zaposlenih je torej kompleksno, rešitev in motivov pa je neskončno. Manager mora dejansko za vsakega posameznika posebej ugotoviti, kaj ga motivira. Morda je dovolj že pohvala, simbolična nagrada, priznanje pred sodelavci ali pa napredovanje. To mora manager ugotoviti sam, če preživi dovolj časa s svojimi zaposlenimi in podjetje vodi tako, da se vzpostavi med njim in ostalimi zaposlenimi medsebojno spoštovanje in zaupanje.

LITERATURA

- Denison, Daniel. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. The United States: John Wiley & Sons.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dnevnik. 2014. *Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju naredila kriza*. [Http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042347989](http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042347989) (2. 12. 2014).
- Kavčič, Bogdan. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kitchin, Duncan. 2010. *An Introduction to Organisational Behaviour for Managers and Engineers*. London: Routledge.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Llopis, Glenn. 2012. *The Top 9 Things That Ultimately Motivate Employees to Achieve*. [Http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/06/04/top-9-things-that-ultimately-motivate-employees-to-achieve/](http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/06/04/top-9-things-that-ultimately-motivate-employees-to-achieve/) (2. 12. 2014).
- Lundberg, Christine, Anna Gudmundson in Tommy D. Andersson. 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* 30 (6): 890–899.
- Malhotra, Naresh K. 2012. *Basic Marketing Research*. The United States: Pearson.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Noltemeyer, Amity, Kevin Bush, Jon Patton in Doris Bergen. 2012. The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Children and Youth Services Review* 34 (9): 1862–1867.
- Pondelek, Damjana. 2009. *Komuniciranje z zaposlenimi v zdravstvu: sodoben babilonski pristop?* [Http://urednica.si/wp4/wp-content/uploads/2013/05/Damjana-ISIS-2009_01.pdf](http://urednica.si/wp4/wp-content/uploads/2013/05/Damjana-ISIS-2009_01.pdf) (7. 12. 2014).
- Poslovni svet. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/) (2. 12. 2014).
- Smrekar, Laura. 2010. *Notranja komunikacija kot preventiva*. [Http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva](http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva) (7. 12. 2014).
- Smrekar, Miro. 2011. *Motivacija zaposlenih z visokimi cilji podjetja*. [Http://www.finance.si/307056/Motivacija-zaposlenih-z-visokimi-cilji-podjetja?&cookie_dialog=1&cookietime=1417978910](http://www.finance.si/307056/Motivacija-zaposlenih-z-visokimi-cilji-podjetja?&cookie_dialog=1&cookietime=1417978910) (7. 12. 2014).
- Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Valenci, Carla. 2014. *Motivation and Productivity in the Workplace*.
<https://www.westminstercollege.edu/myriad/index.cfm?parent=2514&detail=4475&content=4798> (2. 12. 2014).
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wiley, Carolyn. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower* 18 (3): 263–280.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik za raziskavo motiviranja zaposlenih na delovnem mestu

**VPRAŠALNIK ZA RAZISKAVO MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM
MESTU**

1. Spol:

- Moški.
- Ženski.

2. Kako ste trenutno zadovoljni s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljate?

- Zelo zadovoljen.
- Zadovoljen.
- Nezadovoljen.

3. Delo, ki ga opravljate:

- Delo v trgovini.
- Delo na terenu.
- Administracija.
- Poučevanje.
- Gostinstvo.
- Prodaja.
- Zdravstvo in nega.
- Proizvodnje.
- Tehnične storitve.
- Pravne storitve.
- Računalništvo, programiranje.
- Marketing, management.
- Računalništvo.
- Mediji.
- Drugo: _____

4. Kakšne oblike nagrajevanja obstajajo v vašem podjetju?

- Finančno nagrajevanje.
- Možnost napredovanja.
- Ugodnosti in bonitete.
- Potovanja.
- Denarne nagrade ne obstajajo.

5. Označite strinjanje glede dejavnikov, ki vas pri delu najbolj motivirajo?

	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam
Finančne nagrade in stimulacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebno zadovoljstvo in rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri medsebojni odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stalnost in varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvala nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kako pomembni so vam odnosi s sodelavci in dobre delovne razmere na delovnem mestu?

- Zelo pomembni.
 Vseeno mi je.
 Nepomembni.

7. Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo zaposlitve?

- Zaradi osebnega razvoja in napredka.
 Višje plače.
 Možnosti napredovanja.
 Varnosti zaposlitve.
 Vsebine dela.
 Za menjavo zaposlitve se ne bi odločil.

8. Ali menite, da ste za delo, ki ga opravljate, dovolj cenjeni?

- Da, v podjetju sem cenjen.
 Ne, v podjetju me ne cenijo dovolj.

9. Označite pomembnost naslednjih dejavnikov glede zaposlitve.

	Nepomembno	Niti niti	Zelo pomembno
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajevanje dela in družine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?

- Da.
- Ne.

11. Kaj vas pri delu, ki ga trenutno opravljate, najbolj moti?

- Preobremenjenost z delom.
- Delovni čas.
- Slabi medsebojni odnosi.
- Slaba komunikacija.
- Prenizko plačilo za delo.
- Negotovost glede rednosti plačila.
- Nič.

12. V katero starostno skupino spadate?

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

13. Kakšna je vaša trenutna oblika zaposlitve?

- Zaposlen preko študentskega servisa.
- Redno zaposlen.
- Brezposeln.

14. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Manj kot 4-letna srednja šola.
- 4-letna srednja šola ali več.
- Fakulteta.