

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z  
MOTIVACIJSKIMI DEJAVNIKI PRI DELU**

Klara Marancina

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## POVZETEK

Motivacija zaposlenih je zelo pomemben proces, ki ga mora management podjetja redno izvajati ter ga prilagajati zaposlenim in okolju, v katerem delujejo. Ljudje se med seboj razlikujejo, imajo različne prioritete, vsakega tudi motivira drugačen dejavnik. Zato je priporočljivo, da vodja dobro pozna svoje zaposlene, saj le tako lahko zagotovi primerno motivacijo. V teoretičnem delu so opredeljeni osnovni pojmi, povezani z motivacijo, kot so definicija motivacije, motivi, dejavniki motivacije, motivacijske teorije in modeli. Empiričen del prikazuje rezultate, pridobljene pri raziskavi motivacije zaposlenih na Primorskem. Glavna ugotovitev zaključne projektne naloge je, da so zaposleni najbolj zadovoljni z motivatorjem zanimivo delo. Najmanj so zadovoljni s sodelovanjem pri odločanju.

*Ključne besede:* motivacija, dejavniki motivacije, motivacijske teorije, motivacijski modeli, zadovoljstvo zaposlenih z motivacijo.

## SUMMARY

The motivation of employees is a very important process, which the management of the company must regularly apply and adapt it to employees and the environment in which they operate. People are different between themselves, have different preferences/priorities and each of them has other motivation factors. Because of this is recommended that management knows good his own employees, because this is the only way to ensure the appropriate motivation. In the theoretical part are defined conceptions related with/to the motivation - as the definition of the motivation, the motives, the factors of motivation, the motivation theories and the models. The empirical part shows the result acquired by the study of the motivation of employees in Primorska. The principal establishment of the diploma is, that the employees are the most satisfied with the motivator's interesting work. At least are satisfied with the co-operation by decisions.

*Keywords:* motivation, factors of motivation, motivation theories, models of motivation, satisfaction of the employees with the motivation.

**UDK:** 658.3:159.9(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključnega dela .....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje cilje.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve zaključnega dela.....	2
<b>2</b>	<b>MOTIVACIJA .....</b>	<b>3</b>
2.1	Kaj je motivacija? .....	3
2.2	Materialna in nematerialna motivacija.....	4
2.3	Zakovitosti motivacije.....	4
<b>3</b>	<b>MOTIVI IN DEJAVNIKI MOTIVACIJE .....</b>	<b>7</b>
3.1	Motivi motivacije.....	7
3.1.1	Primarni motivi .....	7
3.1.2	Sekundarni motivi .....	8
3.2	Dejavniki motivacije .....	8
3.2.1	Individualne razlike.....	9
3.2.2	Značilnosti dela.....	9
3.2.3	Organizacijska praksa .....	9
3.3	Rezultati opravljene raziskave glede dejavnikov motiviranja v ZDA .....	9
<b>4</b>	<b>MOTIVACIJSKE TEORIJE IN MOTIVACIJSKI MODELI .....</b>	<b>11</b>
4.1	Motivacijske teorije.....	11
4.1.1	Maslowova motivacijska teorija .....	11
4.1.2	Leavittova motivacijska teorija .....	12
4.1.3	Vroomova motivacijska teorija .....	13
4.1.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	13
4.1.5	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	14
4.1.6	Teorija ERG .....	14
4.1.7	Problemsko-motivacijska teorija.....	15
4.1.8	Frommova motivacijska teorija .....	15
4.1.9	Teorija spodbujanja.....	15
4.1.10	Teorija pravičnosti .....	16
4.2	Motivacijski modeli .....	16
4.2.1	Pričakovanje.....	16
4.2.2	Enakost.....	17

4.2.3	Pravičnost.....	17
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O MOTIVACIJI.....</b>	<b>18</b>
5.1	Namen raziskave .....	18
5.2	Metodologija .....	18
5.3	Rezultati raziskave .....	18
5.3.1	Splošni podatki o anketirancih.....	19
5.3.2	Higieniki.....	21
5.3.3	Motivatorji .....	25
<b>6</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>36</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>41</b>

## TABELE

Tabela 1:	Spol anketirancev .....	19
Tabela 2:	Starost anketirancev .....	19
Tabela 3:	Delovna doba anketirancev .....	20
Tabela 4:	Stopnja izobrazbe anketirancev .....	20
Tabela 5:	Higieniki.....	21
Tabela 6:	Odnosi s sodelavci .....	22
Tabela 7:	Odnosi z vodjo .....	24
Tabela 8:	Motivatorji .....	25
Tabela 9:	Motivatorji glede na spol anketirancev.....	26
Tabela 10:	Motivatorji glede na delovno dobo anketirancev.....	28
Tabela 11:	Motivatorji glede na stopnjo izobrazbe.....	31
Tabela 12:	Priljubljenost načinom motiviranja.....	34

## SLIKE

Slika 1:	Grafični prikaz priljubljenosti načinom motiviranja .....	35
----------	---	----





# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Smo v obdobju, ko vse bolj občutimo posledice gospodarske krize ter recesije, ki je nastopila kot njena posledica. Posamezna gospodarstva poskušajo z različnimi prijemi in pristopi preseči omenjene posledice ter oživeti gospodarsko rast.

Gospodarstvo sestavljajo različna podjetja, vsako izmed njih pa lahko s svojo uspešnostjo prispeva h gospodarski rasti. Da bi bila podjetja uspešna, potrebujejo ustrezno motiviran kader. Tema zaključne projektne naloge oziroma problem, ki ga bom obravnavala v njej, je, kako motivirati zaposlene, da bodo z veseljem opravljali svoje delo in pozitivno prispevali k rasti podjetja.

Če pojem motivacija povežemo s pojmom organizacija, lahko motivacijo označimo kot eno od strategij managementa. Motivacijo lahko opredelimo kot pomembno aktivnost managementa, s pomočjo katere poskuša prepričati zaposlene v to, da s svojim delom dosegajo rezultate, ki so pomembni za organizacijo (Treven 1998, 106).

Motivacija zaposlenih je za organizacijo zelo pomembna dejavnost. Treba je poudariti, da so zaposleni zelo pomembni in da jih je treba primerno negovati. To dosežemo z dobro organizacijsko kulturo, dobro organizacijsko klimo ter primernim motiviranjem (Lešnik 2006).

Če bodo vodje ugotovile, kaj motivira njihove zaposlene, ter jih na osnovi ugotovitev pravilno motivirali, bodo dosegli, da bodo zaposleni svoje delo opravljali kakovostnejše ter v določenem roku, opravljali ga bodo z veseljem ter se bodo počutili koristne, bodo bolj zagrizeni v svoje delo, zmanjšalo se bo nadzorovanje izvedbe, vladala bo visoka zavest (Keenan 1996, 62).

## 1.2 Namen in cilji zaključnega dela

Namen naloge je spoznati stopnjo zadovoljstva zaposlenih na Primorskem z motivacijskimi dejavniki pri njihovem delu.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- ugotoviti, katere kategorije zaposlenih v podjetju so bolj motivirane, pri čemer bom skupine proučevala glede na spol, izobrazbeno strukturo, trajanje zaposlitve v podjetju, glede na hierarhijo delovnega mesta;
- preučiti, kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodjo ter vpliv odnosov na uspešnost;
- kateri način motiviranja je najprimernejši (materialni, nematerialni, kombinacija obeh).

### **1.3 Predvidene metode za doseganje cilje**

V prvem delu naloge oziroma v teoretičnem delu naloge bom uporabila deskriptivni pristop ter metodo povzemanja že znanih podatkov oziroma dejstev iz izbrane literature in virov.

V drugem, empiričnem delu bom uporabila analitični pristop. Analizirala bom primarni vir podatkov – anketni vprašalnik. Razdelila ga bom naključno izbranim osebam. V vzorec bom izbrala 200 oseb, ki jih bom anketirala v nakupovalnih centrih na Primorskem. Zbrane podatke bom obdelala s pomočjo programov Excell in SPSS. Analizirane podatke bom prikazala grafično, za analizo podatkov pa bom uporabila opisno statistiko, frekvenčno porazdelitev ter oceno povprečne vrednosti.

### **1.4 Predpostavke in omejitve zaključnega dela**

Pri opravljanju raziskave ne pričakujem večjih težav pri zbiranju podatkov. Omejitev pri raziskavi predstavlja dejstvo, da bo raziskava potekala na Primorskem, pričakujem lahko tudi, da anketirani na zastavljena vprašanja ne bodo odgovarjali iskreno in pošteno. Naloga temelji na predpostavki, da je motivacija zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja podjetja, v nalogi tudi predpostavljam, da se bodo zaradi sprememb v poslovanju spremenili tudi načini oziroma pristopi k motiviranju zaposlenih.

## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 Kaj je motivacija?

Motivacija je sila, s pomočjo katere se izoblikuje vedenje, s katerim potešimo našo potrebo. Motivacija je lahko pozitivna oziroma negativna, lahko je tudi zadovoljujoča ali pa jalova (Kim 2001, 15).

Če na motivacijo gledamo z vidika organizacije, opazimo, da ima lahko motivacija dva pomena. Prvi pomen motivacije lahko opredelimo kot eno izmed mnogih strategij managementa. Motivacija za management predstavlja pomembno dejavnost, saj z njo poskušajo zaposlene prepričati v to, da bo organizacija z njihovim delom dosegla želene rezultate. Iz tega sklepamo, da je naloga vodje motivirati svoje zaposlene, da bodo ti svoje delo bolje opravljali. Drugi pomen motivacije lahko opredelimo kot psihološki koncept, ki opredeljuje notranje ter mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106).

Motivacijo lahko opredelimo kot vzbujanje motivov posameznika, da bi z lastnim delovanjem zadovoljil svoje potrebe oziroma dosegel postavljene cilje. Če želimo ljudi motivirati, moramo ugotoviti, kakšne so njihove lastnosti. Motivacija ni imuna na družbo oziroma okolje, je prilagojena družbi (Florjančič in Paape 2002, 100).

Človeška motivacija nastaja glede na posameznikove potrebe ter vrednote. Naloga dobrega vodje je, da osebi pomaga pri pretvorbi potreb v želje po osebnem uspehu pri svojem delu ter pri pridobivanju občutka, da pomaga podjetju dosegati zastavljene cilje. Če ljudje ne bodo motivirani, ne bodo mogli dobro opraviti nobene naloge ter niti zadovoljiti svojih potreb. Zaradi tega je motivacija za delo zelo pomembna. Ljudje morajo dobiti občutek, da jim delo predstavlja izziv, za katerega se je treba potruditi po najboljših močeh in zmožnostih. Do tega lahko pride s prevzemanjem odgovornosti za uresničitev osebnih ter organizacijskih ciljev (Merkač Skok 2005, 195).

Pri motiviranju zaposlenih moramo biti zelo previdni, saj lahko hitro zaidemo na napačno pot. Ljudi je treba pravilno motivirati in to, kar se jim obljubi, je treba tudi uresničiti. Če bomo zaposlenim nenehno obljubljali, da se je za uspeh podjetja in naraščanje plač treba še malo potruditi, se bodo ti počutili nemotivirani, saj ne bodo več verjeli tem besedam. Temu lahko rečemo motivacija, ki ne predstavlja motivacije. V tem primeru bi se moral vodja pogovoriti z vsakim posameznikom in mu prikazati, zakaj je on pomemben, in ga poskušati motivirati še na druge načine. Če bi tako ravnali, bi ljudje imeli cilj – vedeli bi, kakšen je razlog, zaradi katerega delajo (Grubiša 2001, 138–139).

Motiviranje zaposlenih je pomembno tudi v času gospodarske krize. V tem trenutku sta najpomembnejša transparentna dvosmerna komunikacija ter vodenje z zgledom. Vodja mora svojim zaposlenim dajati zgled. Svoje delo mora opravljati tako, kot pričakuje, da ga bodo

drugi opravljali, ter dati od sebe vso energijo. Pokazati mora svoje vrednote ter moralno-etična načela. Cilji morajo biti jasni in vizija mora biti opredeljena z oprijemljivimi koraki, kako jo doseči. S takim vedenjem bodo pri ljudeh zmanjšali občutke strahu, nemoči in negotovosti, ki so nastal zaradi krize (Petančič 2010).

## **2.2 Materialna in nematerialna motivacija**

Ko se govori o motivaciji, je treba vedno upoštevati tako materialni kot nematerialni pristop. Nematerialni pristop se v velikem številu primerov izkaže kot pomembnejši, saj je osebo težko oziroma nemogoče »kupiti« z materialnimi nagradami. Materialna stimulacija bo učinkovitejša, če bomo uporabljali tudi motivacijo tekmovanja in pohvale. Ta dva pristopa je med seboj težko ločiti, saj se je že izkazalo, da če enega spodbujamo ali ga zanemarimo, ne bomo dosegli pričakovanih učinkov. Torej lahko sklepamo, da sta oba pristopa med seboj povezana ter tudi odvisna drug od drugega (Florjančič in Paape 2002, 101).

Materialno motivacijo sestavljajo denarne oziroma materialne nagrade (npr. plača, zlate ure, prenosniki, pisala, denarne nagrade itd.). Pri materialnemu motiviranju lahko izboljšamo finančno stanje posameznika. V praksi veliko podjetij svojim zaposlenih razdeli plačo na dva dela, in sicer na fiksni del in na variabilni del, ki se spreminja glede na uspešnost posameznika. Denarna nagrada še vedno sodi med pomembne motivatorje (Vujinovič 2009). Za denarno nagrajevanje je priporočljivo, da izhaja iz variabilnega dela plač, ki je povezan z uspešnostjo posamezne osebe (Mihalič 2006, 217).

Kot sem že prej omenila, ima danes nematerialno motiviranje vedno večjo vlogo v podjetju. Nematerialno motiviranje sestavljajo nedenarne oziroma nematerialne nagrade (npr. večja odgovornost, zahtevnejša dela, soudeležba pri lastništvu, boljši delovni pogoji, nudenje izzivov, simbolične nagrade itd.). Med nedenarnimi nagradami najdemo tudi različne bonitete, ki pomagajo ustvariti visoke učinke motiviranosti. Te bonitete so lahko službeni avto, parkirni prostor, službeni mobilni telefon, izobraževanje itd. (Mihalič 2006, 217).

Nematerialne nagrade ne spremenijo finančnega stanja posameznika, vendar mu lahko spremenijo kakovost dela ter čas, ki ga običajno preživi na delu. Obogatitev dela je ena od tehnik nematerialne motivacije, ki pravi, da preoblikujemo delo tako, da za posameznika predstavlja izziv in da je za njega zanimivo. S tem bo posameznik bolj motiviran ter zadovoljen (Vujinovič 2009).

## **2.3 Zakonitosti motivacije**

Poznamo devet zakonitosti motivacije. Marsikdo bi lahko rekel, da so te zakonitosti bolj podobne načelom kot pa zakonitostim, vendar Richard Denny raje uporabi izraz zakonitosti, ker s tem želi posredno povedati, da jih je treba pri motiviranju ljudi upoštevati.

Zakovitosti motivacije so (Denny 1997, 17–29):

- *Prva zakonitost: Za motiviranje moramo biti motivirani.* Če želimo motivirati druge ljudi, moramo biti predvsem sami motivirani. Pri motiviranju zaposlenih mora biti prvi motiviran vodja, ki mora imeti postavljene jasne cilje, in šele, ko ima cilje postavljene, lahko motivira druge zaposlene. Vodja mora dajati zgled svojim zaposlenim, in sicer mora biti pošten, zanesljiv, imeti mora dober odnos z vsemi, prihajati točno v službo, svojim podrejenim prinašati tudi dobre novice.
- *Druga zakonitost: Za motiviranje je potreben cilj.* Treba se je zavedati, da je za motiviranje posameznika oziroma skupine treba imeti jasno in natančno določene cilje. Brez ciljev je nemogoče motivirati. Treba si je zapomniti, da ljudje ne smejo izgubiti upanja, zato si je treba vedno znova postavljati cilje in naloge.
- *Tretja zakonitost: Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.* Ta zakonitost izvira iz napačne presoje managementa, da je dovolj, če se zaposlene motivira enkrat letno s pomočjo sestankov, med katerimi naredijo načrt ter postavijo cilje za prihodnost. S to metodo jim sicer uspe motivirati zaposlene, vendar le za kratek čas. Kaj kmalu pridobljena motivacija izgine. Da bi se temu izognili, je treba motiviranje preoblikovati v stalen proces, ki se ga izvaja skozi celo leto.
- *Četrta zakonitost: Za motiviranje je potrebno priznanje.* Ta zakonitost je zelo pomembna, saj, če se jo nenehno krši, pripelje do tega, da se nikoli resnično ne motivira ljudi. Poznamo različne oblike priznanja, npr. zahvalno pismo, način predstavitev osebe ... Tudi pohvala lahko predstavlja priznanje. Ljudje se bodo borili, da bodo prišli do priznanja. V podjetjih običajno priznanja podelijo na zborovanjih (s tem pohvalijo delo posameznika). Treba je poudariti še zlato pravilo, ki velja ob takih priložnosti, in sicer, da moramo biti previdni, da se ne pozabi podeliti priznanja nekemu, ki si ga zasluži. V nasprotnem primeru je podelitev priznanj razvrednotena.
- *Peta zakonitost: Soudležba motivira.* V velikem številu primerov ljudi motivira že občutek, da so koristni pri delu, ki ga opravljajo. Če bodo ljudje čutili, da so del novega oziroma pomagajo uresničevati nek projekt, se bo njihova raven motivacije zvišala.
- *Šesta zakonitost: Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.* Ko ljudje opazijo, da so pri delu uspešni, da nekaj dosežejo ter da napredujejo, postanejo vedno bolj motivirani. V obratnem primeru, če opazijo, da nazadujejo, začnejo izgubljati motivacijo. Treba je poudariti, da je to zakonitost treba upoštevati, se truditi zanjo, jo načrtovati ter usmerjati. S tem si zagotovimo visoko motivacijsko raven.
- *Sedma zakonitost: Izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago.* Sodelovanje na različnih tekmovanjih, natečajih in drugih izzivih je lahko učinkovito sredstvo za spodbujanje ljudi k večji aktivnosti. Sodelujoči morajo čutili, da imajo možnosti za zmago. Izziv lahko resnično motivira zaposlene, saj se bodo ti potrudili narediti nekaj, če bodo čutili, da se je za to vredno potruditi. Za mnoge ljudi je že delo motivacija, predvsem z vidikov, kot so odgovornost, izziv in občutek, da je njihov trud nečesa vreden.

- *Osmo zakonitost: Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.* Vsak posameznik ima svojo »varovalko«. Dobra vodja se bo potrudila posameznika spodbuditi na različne načine, da bo njegovo vedenje bolj motivacijsko naravnano. Ta zakonitost nam pove, da je mogoče vsakega motivirati za kakšno delo. Treba se je zavedati, da je lahko ves vložen trud v določenih primerih zaman, saj nam lahko ne uspe motivirati ljudi.
- *Deveta zakonitost: Pripadnost skupini motivira.* Treba je poudariti, da je občutek pripadnosti za ljudi pomemben. Manjša, kot je skupina, ki ji posameznik pripada, večje bodo zvestoba, motiviranost ter prizadevnost. Pripadnost posameznika lahko izraža že njegovo ime – tako se lahko imenuje skupina, ki jo vodi. Vodja lahko občutek pripadnosti vzdržuje z organizacijo piknikov, rednih sestankov, dajanjem napotkov ... Zavedati se je treba, da ljudi motivira pripadnost določeni skupini.

### 3 MOTIVI IN DEJAVNIKI MOTIVACIJE

#### 3.1 Motivi motivacije

Motivi predstavljajo središče motivacijskega procesa ter so temelj za človekovo vedenje (Treven 1998, 107).

Motive delimo glede na naslednje dejavnike, ki nam pojasnjujejo njihov pomen:

- *Vloga v človekovem življenju*: Glede na ta dejavnik ločimo primarne ter sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo posameznika k dejavnostim, ki omogočajo preživetje, sekundarni motivi pa pri posamezniku spodbudijo zadovoljstvo, vendar v tem primeru ne gre za preživetje.
- *Nastanek*: Ločimo med podedovanimi ter pridobljenimi motivi. Podedovane motive prinese posameznik s seboj na svet, medtem ko pridobljene motive pridobi med življenjem.
- *Razširjenost*: Ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive. Med univerzalne motive uvrščamo takšne motive, ki jih srečamo pri vseh ljudeh, med regionalne motive pa le takšne, ki jih zaznamo na določenem področju. Med individualne motive pa uvrščamo tiste, ki jih najdemo pri posamezniku.

S pomočjo zgornjih dejavnikov ločimo motive v dve veliki skupini, in sicer v primarne motive, ki se dalje razdeli na primarne biološke potrebe in primarne socialne potrebe, ter v sekundarne motive (Lipičnik 1998, 156–157).

##### 3.1.1 Primarni motivi

Primarni motivi oziroma silnice usmerjajo človeško aktivnost proti tistim ciljem, ki ljudem omogočajo preživetje. Med te uvrščamo lakoto, žejo, počitek, spanje itd. Glavna značilnost teh motivov je, da vodijo posameznika do ciljev, ki mu bodo omogočili preživetje (Treven 1998, 108).

Primarni motivi se ločijo na primarne biološke potrebe ter na primarne socialne potrebe. Med prve uvrščamo potrebo po snoveh (npr. hrana, pijača ...), po izločanju, potreba po spanju, počitku itd. Imenujejo se biološke potrebe, ker se nanašajo na človeško biološko zgradbo. Za te potrebe je značilno, da so podedovane ter univerzalne, ker jih opazimo pri vseh ljudeh. Nanje ni mogoče zavestno vplivati, kdaj bodo nastale, posameznik jih mora enostavno zadovoljiti. Če ima posameznik pomanjkanje dobrin, povezanih z biološkimi potrebami, je vpliv motivacije nanj zelo visok. Med primarne socialne potrebe uvrščamo potrebo po družbi, po uveljavljanju, po spremembi itd. Zelo pomembno je zadovoljevanje tudi teh potreb, saj v nasprotnem primeru lahko pride do motenj pri človekovem življenju, ki so povezane z družbo. Za te potrebe je značilno, da so skoraj vse pridobljene, posameznik jih zaznava iz

okolja. Poleg tega za te potrebe velja, da so regionalno razširjene, razlikujejo se od kraja do kraja. V tem primeru morajo biti mehanizmi motiviranja prilagojeni okolju, v katerem se izvajajo (Lipičnik 1998, 157–158).

### **3.1.2 Sekundarni motivi**

V družbi, ki je gospodarsko razvita ter kompleksna, prevladujejo sekundarni motivi pred primarnimi. Za sekundarne motive je značilno, da se jih posameznik nauči. Če želimo posamezen motiv uvrstiti med sekundarne, ta ne sme biti biološki. Katerih motivov se bo posameznik naučil, je odvisno od tega, od kod ta oseba prihaja. Med sekundarne motive uvrščamo: moč (premagovati nasprotnike ali sovražnike, imeti avtoriteto nad drugimi ...), uveljavitev (reševati težke probleme, uspešno opravljati naloge ...), pripadnost (dobri odnosi z ljudmi, izogibati se konfliktom, biti sprejet kot član skupine ...), varnost (zanesljiva služba, izogibati se tveganim odločitvam in nalogam, zavarovanje pred delovno nezmožnostjo ...) in status (diploma prave fakultete, imeti posebne pravice, prava služba v pravem podjetju ...); (Traven 1998, 109–111).

Za te motive je značilno, da so individualni in da jih posameznik pridobi med življenjem. Ti motivi se nanašajo na socialno življenje posameznika (Lipičnik 1998, 159).

### **3.2 Dejavniki motivacije**

Imamo različne dejavnike, s katerimi lahko motiviramo zaposlene. Določeni dejavniki za podjetje predstavljajo preglavice s finančnega vidika, saj v tem obdobju primanjkuje denarja. Vendar je zaposlene mogoče motivirati tudi tako, da podjetje ne porabi denarja. Treba je poudariti, da je motiviranje zelo pomembno. Poleg denarja je za zaposlene pomembna tudi komunikacija, samostojnost in večje sodelovanje znotraj podjetja. Včasih ljudem zadostuje že potrepljaj po rami, da se počutijo spoštovani. Če želimo doseči še boljše rezultate, je treba zaposlenim nuditi več pozornosti ter ustvariti občutek pripadnosti podjetju.

Nelsonov koncept pravi, da bi bilo treba vsakemu zaposlenemu dodeliti možnost, da si sam določi, kako bo opravljal svoje delo, da ga bo opravil na najboljši način, ter da opazi, da podjetje priznava njegovo avtoriteto in s tem pridobi več samostojnosti pri upravljanju sredstev podjetja (Applegate 2010).

Če vodja želi dobro motivirati svoje podrejene, mora premisliti ter poskušati razumeti, kako med seboj sodelujejo tri skupine dejavnikov, in kako vplivajo na uspešnost posameznika pri delu. Te skupine dejavnikov so: individualne razlike, značilnosti dela ter organizacijska praksa (Lipičnik 1998, 162).



### **3.2.1 Individualne razlike**

Vsak posameznik ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese, ki so značilni za njega in jih prinese seboj na delo. Pri posameznikih se te značilnosti razlikujejo, zato se vodstvo sprašuje, kaj motivira posameznike. Posameznike lahko ločimo na več skupin, na primer ene motivira denar, druge motivira varnost zaposlitve, tretje lahko motivira sprejemanje izzivov itd. (Lipičnik 1998, 162–163).

### **3.2.2 Značilnosti dela**

So razsežnosti dela, ki zaposlenega določajo, omejujejo ter izzivajo. Med značilnosti dela uvrščamo: zahteve po različnih zmožnostih; določila, kateri delavec lahko opravi določeno nalogo od začetka do konca, pogojujejo značilnosti dela; samostojnost pri delu; določanje vrste ter količine povratnih informacij o uspešnosti zaposlenega, ki jih ta prejme (Lipičnik 1998, 163).

### **3.2.3 Organizacijska praksa**

Organizacijska praksa je sestavljena iz naslednjih elementov: splošna politika (z njeno pomočjo opredelimo določene ugodnosti, na primer plačilo počitnic, skrb za otroke ter ostarele itd.), pravila, sistem nagrajevanja v organizaciji (s pomočjo nagrad (različne bonitete, provizije ...) opredelimo, kaj privlači novozaposlene oziroma kaj zadržuje starejše zaposlene) ter managerska praksa. Zaposlene lahko motiviramo tudi s pomočjo nagrad, ki temeljijo na uspešnosti (Lipičnik 1998, 163).

## **3.3 Rezultati opravljene raziskave glede dejavnikov motiviranja v ZDA**

Kot lahko preberemo iz članka, sta profesorica Teresa M. Amabile in samostojni raziskovalec Steven J. Kramer opravila raziskavo glede glavnih dejavnikov motivacije zaposlenih ter njihovih čustev. Primerjala sta približno 600 intervjujev različnih vodij ter opravila triletno preiskavo med zaposlenimi v različnih sektorjih. Ugotovila sta, da imajo vodje pogosto napačno predstavo o tem, kaj motivira njihove podrejene.

V članku je navedeno, da sta Kramer in Amabile spoznala pet motivacij, ki so povezane z delovnim mestom. Te so: priznanje, jasni cilji, spodbude, medsebojna pomoč in podpora ter podpora pri napredovanju.

Vodje podjetij so bili mnenja, da je glavna motivacija priznanje zaposlenim, da so dobro opravili svoje delo. Vendar sta avtorja iz analize dnevnikov, ki so jih morali zaposleni izpolnjevati vsak delovni dan, prišla do ugotovitve, da je glavna motivacija za zaposlene napredovanje. Do tega rezultata sta prišla, ker sta med analizo dnevnikov opazila, da so

zaposleni v dnevih, ko so napredovali in premagovali ovire na svoji poti, bili bolj motivirani za uspešnost ter so njihova čustva bila pozitivna. Torej je napredovanje tista sila, ki prisili osebo delati po najboljših močeh (Morici 2010).

## 4 MOTIVACIJSKE TEORIJE IN MOTIVACIJSKI MODELI

### 4.1 Motivacijske teorije

Imamo več motivacijskih teorij. Vsaka izmed njih poskuša pojasniti vzroke za vedenje ter procese, ki vzbudijo to vedenje. Motivacijske teorije ločimo v dve veliki skupini, in sicer vsebinske teorije (kaj motivira takšno vedenje) in procesne teorije (kako motivirati določeno vedenje). Za vsebinske teorije, med katere uvrščamo teorijo potreb, dvofaktorsko motivacijsko teorijo, teorijo ERG in teorijo značilnosti dela, je značilno, da so usmerjene predvsem v preučevanje potreb oziroma posebnih motivov, ki vzbujajo neko obliko vedenja. Pri procesnih teorijah, med katere štejemo teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti, je poudarek na načinu, kako doseči spremembe pri vedenju (Treven 1998, 113).

#### 4.1.1 Maslowova motivacijska teorija

Drugo ime za to teorijo je teorija potreb. Je najbolj poznana izmed vseh motivacijskih teorij. Avtor teorije je Abraham Maslow, ki je obravnaval motive s stališča človekovih potreb, časovne razsežnosti ter ravni potreb. To teorijo uvrščamo med vsebinske teorije (Treven 1998, 113).

Po njegovem mnenju je vsa človeška dejavnost naravnana k privlačnejšim ciljem. Če v organizacijah želijo spoznati, kaj bodo njihovi delavci želeli doseči v prihodnjem obdobju, je priporočljivo obravnavati ravni zadovoljevanja motivov. Ta teorija je za vodje koristna, saj s pomočjo enostavnih vprašalnikov lahko pridejo do različnih informacij, ki so povezane z njihovimi podrejenimi. Te informacije so lahko naslednje: kaj delavce motivira, kaj jih motivira v določenem časovnem obdobju ter katere so najbolj občutljive točke delavcev v določenem trenutku. S pomočjo teh spoznanj lahko oblikujejo instrumente, ki bodo vplivali na motivacijo delavcev (Lipičnik 1998, 164).

Maslow je razvil dva koncepta, in sicer, da imamo pet skupin temeljnih potreb ter da so te skupine potreb v hierarhičnem razmerju. Pod pojem temeljne človeške potrebe je uvrstil naslednje potrebe (Treven 1998, 114–115):

- *Fiziološke potrebe*: Te potrebe je treba najprej zadovoljiti, saj so v hierarhiji potreb uvrščene na prvo mesto. Tem potrebam lahko rečemo tudi primarne potrebe. Oseba jih pridobi že ob rojstvu, torej se teh potreb ne nauči. Enkrat, ko so te potrebe zadovoljene, ne motivirajo več oseb.
- *Potrebe po varnosti*: Uvrščene so na drugo mesto v hierarhiji potreb, sodijo med sekundarne potrebe. Te potrebe so povezane s prizadevanjem posameznikov, da bi lahko živeli v ustaljenem ter predvidljivem okolju. S potrebami po varnosti želi oseba izraziti svoje prizadevanje po zaščiti svojega imetja, ki ji predstavlja preživetje. Enkrat, ko zadovoljimo tudi te potrebe, ne bodo več delovale kot motivator.

- *Socialne potrebe*: Te potrebe predstavljajo sredino hierarhije oziroma so na tretjem mestu glede zaporedja zadovoljevanja potreb. Povezane so s prizadevanjem posameznika po ljubezni ter pripadnosti.
- *Potrebe po spoštovanju*: So na četrtem mestu v hierarhiji, predstavljajo pa višje potrebe posameznikov. Za te potrebe lahko povemo, da se nanašajo na prizadevanje posameznika, da bi dosegel spoštovanje in cenjenost drugih ljudi ter spoštovanje samega sebe. Potrebe po moči, po statusu in po uveljavljanju tudi sodijo med potrebe po spoštovanju. Ker ljudje želijo doseči večji ugled oziroma boljši položaj v družbi, izboljšujejo svoj status ter ustvarjajo pozitivno podobo o sebi. Ko ima posameznik zadovoljene potrebe po spoštovanju, pridobi zaupanje v svoje sposobnosti oziroma če nima zadovoljenih teh potreb, se počuti podrejen ter nima zaupanja v lastne sposobnosti.
- *Potrebe po samouresničevanju*: Te potrebe predstavljajo peto mesto na hierarhiji oziroma najvišjo točko, ki predstavlja vrhunec socialnih ter višjih potreb posameznikov. Ko ima posameznik izpolnjene vse predhodne potrebe, čuti željo po tem, da bi opravljal tako delo, za katerega se počuti sposobnega. Taki ljudje tudi razvijejo ter uporabljajo vse lastne sposobnosti.

#### **4.1.2 Leavittova motivacijska teorija**

Avtor teorije je Leavitt, ki je poskusil obrazložiti delovanje motivov na splošen način. Potreba (občutek pomanjkanja) je sprožilec procesa v tem modelu. Potreba zahteva neko dejavnost v organizaciji. Tej stopnji pravimo tudi stanje pomanjkanja. Naslednja stopnja modela je napetost, ki sledi ter spremlja potrebo. Pri tej stopnji gre predvsem za način, kako občutimo potrebo. Naslednja stopnja modela je cilj. Cilj je lahko proces, pojav ali objekt, s pomočjo katerega potešimo potrebo. Posledica izpolnjevanja cilja je zmanjševanje napetosti. Da bi lahko izpolnili naše cilje, je potrebna določena aktivnost. To aktivnost skupaj oblikujeta potreba ter napetost. Aktivnost je lahko intelektualna, motorična ali pa senzorična. Zadnja stopnja tega modela je olajšanje, kar pomeni, da se posameznik zaveda, da je uresničil svoj cilj.

S pomočjo obrazložitve motivacijske sheme lahko vodja razume, kako poteka motivacijski cikel ter katere so tiste aktivnosti, ki jim mora posvetiti večjo pozornost. S tem, ko vodja omogoči uresničevanje ciljev svojim zaposlenim, povzroči, da se bodo ti počutili olajšane ter bodo svoje delo dobro opravljali. Če zaposleni ne bodo občutili olajšanja, ne bodo vedeli, ali so se njihovi cilji uresničili. Iz tega lahko sklepamo, da je z določanjem ciljev mogoče sprožiti odziv, ki si ga želimo (Lipičnik 1998, 166–167).

### **4.1.3 Vroomova motivacijska teorija**

Drugače tej teoriji lahko rečemo tudi teorija pričakovanja. Avtor te teorije je Vroom. Teorijo uvrščamo med procesne teorije. Intenzivnost prizadevanja posameznika za izbrano vedenje je odvisna od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik se nanaša na pričakovanje (kakšna bo posledica, ki se bo pojavila zaradi njegovega vedenja), drugi dejavnik pa govori o privlačnosti posledice vedenja posameznika.

Spremenljivke oziroma povezave, ki jih vključujemo v teorijo, so privlačnost (to je pomen, ki ga oseba pripiše posledici oziroma prejeti nagradi za delo), povezava vodenje-posledica (to je stopnja, za katero posameznik meni, da jo bo dosegel z določenim vedenjem, ki ga bo pripeljalo do določene posledice oziroma cilja) in povezava napor- vedenje (to za posameznika predstavlja verjetnost, da bo z določenim naporom prispel do želenega vedenja); (Treven 1998, 123).

Kot posledico delavčeve izbire vedenja, ki je po njegovem mnenju najbolj ugodna ter najbolj koristna, razumemo delavčevo prizadevanje ter njegove dosežke. Posameznik izbira oziroma se odloča za določeno vedenje glede na privlačnost ciljev ter svoje ocene verjetnosti, da ga bo to vedenje privedlo do postavljenega cilja. Če z določenim vedenjem posameznik doseže cilje, ki so zanj privlačni, bo motiviran (Lipičnik 1998, 167).

Pri teoriji naletimo tudi na nekaj težav. Eno izmed težav lahko predstavljajo nagrade. Nagrade morajo biti za posameznike privlačne in treba je razumeti, kakšen pomen ima nagrada za posameznika. Nagrade morajo biti dojete kot pozitivne (plača, varnost, zaupanje, možnost uporabe lastnih sposobnosti, prijateljski odnosi itd.). Pri drugi težavi govorimo o pričakovanem vedenju posameznika (kaj podjetje pričakuje od posameznikov ter način nagrajevanja). Pri tretji težavi se pogovarjamo o pričakovanju posameznika (če posameznik pričakuje, da bo dobil za delo primerno nagrado ter bo uresničil lastne cilje, se bo pri svojem delu potrudil z vsemi svojimi močmi) (Treven 1998, 124).

### **4.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Tej teoriji lahko rečemo tudi dvofaktorska motivacijska teorija. Avtor te teorije je psiholog Frederick Herzberg. Raziskoval je, kakšen vpliv ima zadovoljstvo pri delu na učinkovitost ter motiviranost posameznika. Spoznal je, da je mogoče motivacijske faktorje razporediti v dve skupini, in sicer v skupino higienikov ter skupino motivatorjev.

Temeljni elementi skupine higienikov so: nadzor, plača, status, odnos do vodje, delovne razmere, varnost pri delu, politika podjetja, odnos do sodelavcev. Temeljni elementi motivatorjev so: razvoj, samostojnost, uspeh, odgovornost, napredovanje, pozornost (Treven 1998, 117).

Higieniki (satisfaktorji) ne vplivajo na aktivnosti ljudi, poskušajo pa odpraviti neprijetnosti oziroma poskušajo s kakšno drugo dejavnostjo oblikovati pogoje za motivacijo (Lipičnik 1998, 168). Če vodje higienikov ne uredijo primerno, bodo ti povzročali nezadovoljstvo. Če bodo higieniki prisotni na delovnem mestu, bo nezadovoljstvo manjše, vendar to še ne pomeni, da bo zadovoljstvo večje (Treven 1998, 117).

Motivatorji pa delujejo obratno kot higieniki, saj neposredno spodbujajo zaposlene k delu (Lipičnik 1998, 168). Motivatorji imajo vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu ter na to, da so delavci pripravljeni vložiti več truda v svoje delo.

Teorija je lahko za vodje zelo uporabna, predvsem zaradi dejstva, da bodo lahko za motiviranje zaposlenih uporabili dve vrsti sredstev. Prva vrsto sredstev predstavljajo motivatorji, s pomočjo katerih izzivamo odzive oziroma aktivnosti posameznikov. Med drugo vrsto sredstev uvrščamo higienike, s pomočjo katerih odpravimo nesmiselne napetosti ter usmerimo posameznika k delu (Treven 1998, 118).

#### **4.1.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela**

Hackman in Oldham sta svoj model obogatitve dela oblikovala na osnovi ugotovitev, do katerih je prišel že Herzberg. Model poskuša najti odgovor na vprašanje, kako naj vodja spremeni delo, da bo lahko z njim motiviral delavce ter da bodo ti z delom zadovoljni (Lipičnik 1998, 169). Njun model predstavlja osnovo za oblikovanje dela s pomočjo motivacijskega pristopa. Hackman in Oldham sta v svojem modelu obravnavala medsebojno povezanost naslednjih skupin spremenljivk: osebni in delovni učinki, kritična psihološka stanja, temeljne razsežnosti dela in potreba po razvoju. Pri tem modelu so pomembne tudi individualne razlike med delavci, saj je zaradi teh učinkov značilnosti dela pri vsakem drugačen (Treven 1998, 120–121).

#### **4.1.6 Teorija ERG**

Avtor te teorije je Clayton Aldefer. Oblikoval in dopolnil je model potreb, ki ima kot osnovo Maslowovo ter Herzbergovo teorijo. Oblikoval je skupine temeljnih potreb, ki so: potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi ter potrebe po razvoju.

V prvo skupino uvrščamo potrebe, ki se nanašajo na uresničevanje primarnih potreb ter potreb po varnosti. V drugo skupino uvrščamo potrebe človeka po medsebojnih odnosih in njihovem vzdrževanju. Zraven lahko prištejemo tudi potrebe po spoštovanju, predvsem to, da si človek želi spoštovanja drugih. V tretjo skupino uvrščamo potrebe, ki so povezane z osebnim razvojem, potrebe po spoštovanju ter po samouresničevanju.

Hierarhija zadovoljevanja potreb pri tej teoriji ni strogo določena, kot je pri Maslowovi. Posameznik lahko na primer skrbi za svoj osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih primarnih potreb. Obstaja tudi možnost, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Pri tej teoriji se upoštevajo individualne razlike med posamezniki. Na hitrost zadovoljevanja potreb lahko vplivajo kulturno okolje, izobrazba ter družinske vezi (Treven 1998, 118–119).

#### **4.1.7 *Problemsko-motivacijska teorija***

Če določeno situacijo posameznik občuti kot neprijetno, jo imenuje problem. Problem lahko razložimo kot stanje, ki v posamezniku sproža neprijeten občutek, ki se ga želi rešiti. Sili, ki sprožita ter vodita človekovo dejavnost, sta problem in problemska situacija. Za vodje je lahko ta teorija uporabna, če želijo pridobiti take ljudi, ki jim bodo reševali probleme in ki od drugih zaposlenih izzovejo odzive. Gledano z vidika te teorije bi morale vodje, če želijo biti pri motivaciji uspešni, svojim zaposlenim delati probleme, da jih sami rešijo. Seveda previdnost ni odveč, saj je treba paziti, da se ne ustvari napačnih problemov (Lipičnik 1998, 170).

#### **4.1.8 *Frommova motivacijska teorija***

Avtor je teorije je Erich Fromm. Avtor je pri svoji teoriji poskušal najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do dveh ugotovitev, in sicer: ljudje delajo, ker želijo kaj imeti (pridobivanje materialnih dobrin), oziroma ljudje delajo zato, da ustvarijo podobo o sebi (pridobitev ugleda v družbi itd.). Ti dve ugotovitvi se med seboj ne izključujeta. Pri določenih ljudeh bolj velja prva ugotovitev, pri drugih druga, pri tretjih pa je lahko neka sredina med obema skrajnostma. Ko vodja izbira orodje, s katerim bo motiviral svoje podrejene, mu je lahko ta teorija v veliko pomoč. Zaposlene, ki so bolj nagnjeni k prvi ugotovitvi, nagradi z materialnimi nagradami, tiste, ki pa so bolj k drugi, pa s sodelovanjem oziroma uporabo nematerialnih sredstev. Tudi za posameznike, ki se nahajajo med obema skrajnostma, je treba določiti razmerje med materialnimi nagradami in nematerialnimi nagradami. S tem, ko to določimo, bomo lažje motivirali zaposlene (Lipičnik 1998, 170–171).

#### **4.1.9 *Teorija spodbujanja***

Pri tej teoriji poskušajo vplivati na vedenje posameznika s pomočjo zunanjih nagrad. Če posameznik svoje delo dobro opravi, bo prejel različne ugodnosti, priznanja, pohvale itd. Treba je poudariti, da teorija spodbujanja ne upošteva posameznikovih občutkov, pričakovanj ter drugih dejavnikov, ki prispevajo k vedenju posameznika. Osebna motivacija posameznika se bo začela zmanjševati, če bo za osebno motivirano delo prejemal zunanje nagrade. Pri ljudeh, ki opravljajo za njih zanimivo delo, se lahko pojavi negativen učinek, ki je povezan z zunanjimi nagradami. Zunanje nagrade imajo velik pomen pri tistih ljudeh, ki opravljajo

nezanimiva dela ter je njihova osebna motivacija slaba. Če ti ne bi prejeli ustreznih nagrad, ne bi želeli opravljati teh del (Treven 1998, 122–123).

#### **4.1.10 Teorija pravičnosti**

Avtor te teorije je J. Stacy Adams. Avtor v svoji teoriji izpostavlja pomen pravičnosti pri motivaciji. Zaposleni primerjajo svoje prejemke in vložke z drugimi osebami v svoji organizaciji oziroma v drugih organizacijah. Temeljni dejavniki te motivacijske teorije so vložki (predstavljajo vse, kar posameznik vložil v izvajanje svojega dela, npr. izkušnje, izobrazba, prispevek k ciljem organizacije itd.), prejemki (za osebe predstavljajo dejavnike, ki si jih zaslužijo s svojim delom; pozitivni dejavniki so plača, statusni simbol, priznanje ..., negativni dejavniki pa slabe delovne razmere, pritisk vodstva ...) in osebe za primerjavo (to so osebe, ki jih posameznik izbere, da se bo z njimi primerjal; lahko si izbere osebo ali skupino znotraj organizacije, lahko pa tudi zunaj organizacije) (Treven 1998, 124–126).

## **4.2 Motivacijski modeli**

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, ki jo sestavljajo različne sestavine, ki spodbujajo vedenje ljudi, da bi se odzvali tako, kot želijo vodje podjetja. Iz motivacijskih teorij lahko oblikujemo mehanizem, ki ga uporabimo, ko želimo pri ljudeh vzbuditi določeno dejavnost. Vzorec vedenja pri zaposlenih oblikujemo takrat, kadar želimo, da bi zaposleni te dejavnosti ponavljali. Iz tega sklepamo, da je treba oblikovati motivacijski model, ki bo pri zaposlenih vzbudil pričakovano vedenje ter bo omogočil ponavljanje dejavnosti ob pravem času. Med lastnosti motivacijskega modela uvrščamo pričakovanje, pravičnost, enakost itd. (Lipičnik 1998, 171).

### **4.2.1 Pričakovanje**

Za motivacijski model, ki za motiviranje izkorišča pričakovanje, lahko rečemo, da temelji na Vroomovi motivacijski teoriji. Njegova teorija pravi, da so posamezniki zmožni odločiti, kaj želijo ter kako želijo spremeniti vedenje za doseganje svojih ciljev. Pogosto mnenje raziskovalcev je, da je pričakovanje rezultat motiviranja. Če se pričakovanje uresniči, bodo ljudje zadovoljni. Pomembnejši, kot je uresničen motiv, višje naj bi bilo zadovoljstvo. Sklepamo lahko, da večja, kot so pričakovanja, večja je motivacija, premajhne pridobitve pa predstavljajo veliko razočaranje. Zato je bistveno vedeti, da pri ljudeh ne smemo ustvariti napačnih pričakovanj oziroma obljubiti nekaj, česar ne moremo izpolniti (Lipičnik 1998, 171–172).



#### **4.2.2 Enakost**

Enakost je osnovni princip, ki ga upoštevamo pri ravnanju s človeškimi zmogljivostmi. Pričakovanje zaposlenih je, da od organizacije prejmejo skoraj enako »vrednost«, kot so jo vložili vanjo. Če nas zanima, kako se ljudje odzovejo oziroma kaj čutijo pri nekem motivacijskem modelu, če so prejeli več ali manj, kot jim pripada, si lahko pomagamo z občutkom enakosti oziroma neenakosti. Izredno moč ima občutek neenakosti. Za zaposlene je to zelo neprijeten občutek, zato ga poskušajo uničiti (Lipičnik 1998, 172).

#### **4.2.3 Pravičnost**

Izraza, s katerima zaposleni opredelijo svoje zaznavanje razlik med prejemki, sta pravičnost oziroma nepravičnost. Če bodo delavci za isti vložek prejeli isto, bodo to dojeli kot pravično ter bodo menili, da organizacija obravnava vse na enak način. V primeru, da delavci za enako delo prejemajo različno, bodo dobili občutek nepravičnosti ali, z drugimi besedami povedano, dobili bodo občutek, da ne ravnaajo z vsemi delavci enako (Lipičnik 1998, 174–175).

## **5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI**

### **5.1 Namen raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih z motivacijskimi dejavniki pri njihovem delu. Že med pisanjem dispozicije sem si postavila nekaj ciljev, ki sem jih želela z raziskavo doseči. Ti cilji so: ugotoviti motiviranost zaposlenih prek motivatorjev glede na spol, delovno dobo in izobrazbo; proučiti odnose med zaposlenimi in vodjo in ugotoviti, kateri način motiviranja je bolj priljubljen.

### **5.2 Metodologija**

V sklopu raziskovalnega oziroma empiričnega dela zaključne projektne naloge sem opravila raziskavo o motivaciji zaposlenih na območju Primorske. Uporabila sem analitični pristop. Da bi lahko prišla do primarnih virov podatkov, sem uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila na osnovi prebranih sekundarnih virov podatkov o motivaciji zaposlenih. Vsega skupaj sem zbrala 200 vprašalnikov, ki so jih izpolnjevali naključno izbrani posamezniki.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 8 vprašanj zaprtega tipa (to pomeni, da imajo anketiranci že podane možne odgovore). Za takšno vrsto vprašanj sem se odločila zaradi lažjega razumevanja ter preprostejše obravnave. S pomočjo prvih štirih vprašanj sem želela pridobiti nekaj osnovnih podatkov o anketirancih (spol, starost, delovna doba in stopnja izobrazbe). Nato sledijo tri vprašanja, pri katerih so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo s posameznimi dejavniki, ki se navezujejo na oceno motivacijskih dejavnikov, na odnose s sodelavci in odnose z vodjo. Dejavnike so lahko ocenjevali s pomočjo ocen, ki so se začele z 1 (zelo nezadovoljen), 2 (nezadovoljen), 3 (delno zadovoljen), 4 (zadovoljen) in končale s 5 (zelo zadovoljen). Pri zadnjem vprašanju pa so se anketiranci odločali o tem, kateri način motiviranja jim je ljubši.

### **5.3 Rezultati raziskave**

Raziskavo sem razdelila na tri dele. V prvem delu raziskave sem obravnavala splošne podatke o anketirancih, med katere uvrščamo spol, starost, delovno dobo in stopnjo izobrazbe anketirancev. V drugem delu je opredeljeno, katere motivacijske dejavnike uvrščamo med higienike. Poleg tega je tudi posebej obravnavan higienik dobri odnosi (odnosi med sodelavci in odnosi z vodjo). V tretjem oziroma zadnjem delu raziskave pa je opredeljeno, kateri motivacijski dejavniki sodijo med motivatorje, ti so nato analizirani na osnovi spola, delovne dobe in izobrazbe anketirancev.

### 5.3.1 Splošni podatki o anketirancih

V tem delu sem obravnavala splošne podatke o anketirancih. Predvsem so me zanimali podatki o spolu, starosti, delovni dobi in stopnji izobrazbe. Te podatki sem uporabila pri poznejših analizah podatkov.

#### Spol

**Tabela 1: Spol anketirancev**

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
moški	82	41,0	41,0	41,0
ženska	118	59,0	59,0	100,0
skupaj	200	100,0	100,0	

Iz tabele 1 lahko razberemo, da je na anketo odgovorilo 82 oseb moškega spola, kar je 41 % vseh vprašanih. 118 oziroma 59 % vseh vprašanih pa je ženskega spola.

#### Starost

**Tabela 2: Starost anketirancev**

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
do 30 let	49	24,5	24,5	24,5
od 31 do 40 let	52	26,0	26,0	50,5
od 41 do 50 let	65	32,5	32,5	83,0
nad 51 let	34	17,0	17,0	100,0
skupaj	200	100,0	100,0	

Iz tabele 2 lahko razberemo starost anketirancev. Največ anketirancev je starih med 41 do 50 let, kar je 65 anketirancev oziroma 32,5 %, sledi skupina od 31 do 40 let z 52 anketiranci oziroma 26 %, nato skupina mlajših od 30 let z 49 anketiranci oziroma 24,5 % in na koncu skupina starejših od 51 let s 34 anketiranci oziroma 17 %.

## *Delovna doba*

**Tabela 3: Delovna doba anketirancev**

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
do 5 let delovne dobe	40	20,0	20,3	20,3
nad 5 in do 15 let delovne dobe	47	23,5	23,9	44,2
nad 15 in do 30 let delovne dobe	68	34,0	34,5	78,7
nad 30 let delovne dobe	42	21,0	21,3	100,0
skupaj	197	98,5	100,0	
manjkajoči 0	3	1,5		
skupaj	200	100,0		

Iz tabele 3 je razvidno, da ima 20 % anketirancev do pet let delovne dobe (40 ljudi), 23,5 % ima nad 5 do 15 let delovne dobe (47 ljudi), 34 % ima nad 15 do 30 let delovne dobe (68 ljudi), 42 % ima nad 30 let delovne dobe. Trije anketiranci niso odgovorili na to vprašanje.

## *Stopnja izobrazbe*

**Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketirancev**

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
osnovna šola	3	1,5	1,5	1,5
srednja šola	115	57,5	57,5	59,0
višja	28	14,0	14,0	73,0
visoka šola (VS ali UNI)	53	26,5	26,5	99,5
magisterij/doktorat	1	,5	,5	100,0
skupaj	200	100,0	100,0	

Iz tabele 4 lahko razberemo, da je na anketo odgovorilo 115 anketirancev s srednjo šolo (57,5 % vseh anketirancev), 53 anketirancev z visoko šolo (26,5 % vseh anketirancev), 28 anketirancev ima višjo šolo (14 %), 3 anketiranci imajo samo osnovno šolo (1,5 %) in 1 oseba je z magisterijem/doktoratom (0,5 %).

### 5.3.2 Higieniki

V tem delu raziskave sem obravnavala motivacijske dejavnike, ki jih uvrščamo med higienike. V sklopu analize podatkov najdemo kratko obrazložitev pojma higieniki, sledi razporeditev higienikov glede na oceno, ki so jo prejeli od anketirancev. Nato pa je še posebej analiziran higienik dobri odnosi, in sicer so posebej analizirani odnosi med sodelavci in odnosi z vodjo.

*Prosim ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi motivacijskimi dejavniki.*

S pomočjo Herzbergove dvofaktorske teorije, ki govori o vplivu zadovoljstva pri delu na učinkovitost ter motiviranost posameznika sem motivacijske dejavnike razdelila na higienike in motivatorje (Treven 1998, 117).

Higieniki (satisfaktorji) ne vplivajo na aktivnosti ljudi, ampak poskušajo odpraviti neprijetnosti oziroma poskušajo s kakšno drugo dejavnostjo oblikovati pogoje za motivacijo (Lipičnik 1998, 168). Če vodje higienikov ne uredijo primerno, bodo ti povzročali nezadovoljstvo. Če bodo ti prisotni na delovnem mestu, bo nezadovoljstvo manjše, vendar to še ne pomeni, da bo zadovoljstvo večje (Treven 1998, 117).

Temeljni elementi skupine higienikov so: nadzor, plača, status, odnos do vodje, delovne razmere, varnost pri delu, politika podjetja, odnos do sodelavcev (Treven 1998, 117).

**Tabela 5: Higieniki**

Higieniki	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
varnost zaposlitve	2	26	51	81	40	3,66
pripadnost podjetju	8	20	73	44	55	3,59
delovni pogoji	7	14	82	71	26	3,48
dobri odnosi	9	24	70	68	26	3,42
delovni čas	15	32	59	55	39	3,36
denarne nagrade	42	36	48	43	31	2,93
dodatne ugodnosti	49	55	59	23	14	2,49

Iz tabele 5 je razvidno, katere dejavnike uvrščamo med higienike ter s katerim higienikom so anketiranci najbolj zadovoljni. Kot je lepo razvidno iz tabele 5, so najbolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve, najmanj pa z dodatnimi ugodnostmi, ki jih ponuja podjetje.

Izmed naštetih higienikov se mi je zdel glede na prebrano literaturo in splošno mnenje ljudi najzanimivejši oziroma najpomembnejši higienik dobri medsebojni odnosi. Zato sem se odločila, da bom dobre odnose še dodatno analizirala. Opravila sem dve analizi, in sicer sem analizirala odnose med sodelavci ter odnose, ki jih imajo zaposleni z vodjo.

### *Odnosi med sodelavci*

Odnosi med sodelavci so pomembni za uspešnost podjetja ter za samo počutje zaposlenih. Treba se je zavedati, da morajo ljudje na teden skupaj preživeti kar nekaj časa. Če so odnosi dobri, ni težav. Težave nastanejo, ko so odnosi slabi. Zaradi slabih odnosov lahko podjetje izgubi dober kader, saj se ta naveliča takega odnosa in ga ne želi več prenašati. Zelo pomembno je torej oblikovati dobre odnose, kjer se bodo ljudje prijetno počutili in bo obstajala obojestranska komunikacija. Ni nujno, da se vsi družijo z vsemi ter da se družijo tudi zunaj delovnega časa. Poleg že navedenih prednosti dobrih odnosov je treba poudariti, da bo zaradi dobrih odnosov stres manjši, zadovoljstvo ter učinkovitost pa bosta večja (Knehtl 2008).

**Tabela 6: Odnosi s sodelavci**

Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
odkrito ravnanje s sodelavci	3	17	49	78	53	3,81
dobri medsebojni odnosi	1	16	58	82	43	3,75
medsebojno reševanje konfliktov	5	18	67	67	43	3,63
pozitivne kritike	3	17	78	63	39	3,59
medsebojna pomoč	9	11	68	58	54	3,39
druženje zunaj službe	17	51	63	44	25	3,05

Kot sem že omenila, so odnosi med zaposlenimi zelo pomembni za uspešnost podjetja. Če se sodelavci med seboj dobro razumejo, si bodo z veseljem tudi priskočili na pomoč in lažje bo opravljati timsko delo. Če bodo med zaposlenimi prevladovali dobri odnosi, bo vodstvu lažje motivirati svoje podrejene, kot če bi prevladovali slabi odnosi.

Naloga anketirancev je bila ta, da ocenijo odnose, ki jih imajo s sodelavci. Oceniti so morali medsebojno razumevanje, medsebojno pomoč, druženje zunaj delovnega časa, odkrito ravnanje s sodelavci, medsebojno reševanje konfliktov ter pozitivne kritike.

Rezultati odgovorov so v tabeli 7. Kot je razvidno iz tabele 7, so anketiranci najboljše ocenili dejavnik odkrito ravnanje s sodelavci. Povprečna ocena je 3,81. To pomeni, da jih pri odnosih s sodelavci najbolj motivira to, da se do sodelavcev vedejo odkrito, brez sekundarnih ciljev in pošteno ter da se sodelavci do njih vedejo na isti način. Naslednje, kar motivira anketirance, so dobri medsebojni odnosi, s povprečno oceno 3,75. Delati v okolju, kjer prevladujejo dobri medsebojni odnosi, je manj naporno in omogoča boljše medsebojno sodelovanje. Za anketirance je pomembno, da morebitne nastale konflikte poskusijo na pravičen način rešiti med seboj (ocena 3,63). Sledijo pozitivne kritike in medsebojna pomoč. Najnižjo oceno je prejelo druženje zunaj službe, povprečna ocena je le 3,05. Iz tega lahko sklepamo, da anketiranci druženju zunaj službe pripisujejo manjši pomen kot drugim dejavnikom. Kot sem že predhodno omenila, druženje zunaj delovnega okolja ni nujno potrebno za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov.

Iz rezultatov raziskave lahko sklepamo, da so anketiranci v povprečju v dobrih odnosih s sodelavci, predvsem z vidika medsebojnega odkritega ravnanja in dobrih medsebojnih odnosov, saj se njuna povprečna ocena približuje oceni 4, ki pomeni zadovoljen.

#### *Odnosi med zaposlenimi in vodjo*

Tako kot so pomembni odnosi med sodelavci, so tudi odnosi, ki jih imajo zaposleni z vodjo, pomembni. Pri teh odnosih ima pomembno vlogo vodja, saj mora biti sposoben ustvariti ter podpirati medsebojno sodelovanje. Prav slabi odnosi, ki jih imajo zaposleni z vodjo, lahko pripeljejo do tega, da dobri kadri zbežijo iz podjetja. Tudi zaposleni morajo do vodje imeti spoštljiv odnos. Tako vodja kot tudi zaposleni morajo pri oblikovanju odnosov sprejeti svoj del odgovornosti, širiti spoštovanje, sprejemati drugačnost, imeti transparentne odnose ter razumevanje. Če so odnosi kakovostni, iskreni in pozitivni, je motivacija večja, v nasprotnem primeru, če so odnosi zaprti in nespoštljivi, nas bodo demotivirali (Žaler 2007).

**Tabela 7: Odnosi z vodjo**

Odnosi z vodjo	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
dobri medsebojni odnosi	2	18	67	85	28	3,60
ustvarja prijetno delovno vzdušje	6	27	82	54	31	3,43
pohvali podrejene	5	35	76	57	27	3,40
prisluhne podrejenim	10	22	75	64	29	3,39
dopušča možnost zagovarjanja	7	21	73	77	22	3,33
enakopravno ravnanje s podrejenimi	13	50	52	56	29	3,19

Na razpoložanje zaposlenih in njihovo motiviranost vpliva tudi odnos, ki ga imajo s svojim vodjo. Čeprav jim je njihovo delo všeč, imajo dobro plačo ..., se lahko ljudje zaradi slabih odnos z vodjo odločijo zamenjati službo.

V tem primeru je bila naloga anketirancev oceniti odnose, ki jih imajo s svojim vodjo. Oceniti so morali naslednjih šest dejavnikov, in sicer dobre medsebojne odnose, ustvarja prijetno delovno vzdušje, pohvali podrejene, prisluhne podrejenim, dopušča možnost zagovarjanja ter enakopravno ravna s podrejenimi.

Kot je razvidno iz tabele 7, so anketiranci najboljše ocenili dejavnik dobri medsebojni odnosi, povprečna ocena je 3,60. Iz tega lahko sklepamo, da je za anketirance zelo pomembno, da imajo z vodjo dobre odnose. Drugi najpomembnejši dejavnik za anketirance je, da vodja ustvarja prijetno delovno vzdušje, z oceno 3,43. Delo v prijetnem vzdušju bolj spodbuja zaposlene k delu. Zato se mora vodja čim bolj potruditi, da bo vzdušje polno stimulansov za delo. Skoraj izenačena sta dejavnika pohvali podrejene ter prisluhne podrejenim. Sledi dejavnik dopušča možnost zagovarjanja. Najslabše so ocenili dejavnik enakopravno ravnanje s podrejenimi s povprečno oceno 3,19. Iz tega rezultata lahko sklepamo, da anketiranci niso preveč zadovoljni s tem dejavnikom in da se v podjetjih, v katerih delajo, vodje ne vedejo do vseh enako, kot bi se v resnici morali.

Že na prvi pogled lahko opazimo, da so ocene v tem primeru nižje kot pri ocenjevanju odnosov s sodelavci. Iz tega lahko sklepamo, da so anketiranci manj zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z vodjo, kot s tistim, ki ga imajo s sodelavci. Odnosi so nekoliko slabši. Predvsem jih moti to, da se vodja ne vede do vseh enako, kar ni v redu, če želimo oblikovati dobre



medsebojne odnose. Nujno potrebno je, da se vodje začnejo do vseh zaposlenih vesti na enak način. Na grobo lahko povemo, da so zaposleni le delno zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s svojimi vodji. Če se želi povečati uspešnost zaposlenih, je treba izboljšati odnose zaposlenih z vodjo.

### 5.3.3 Motivatorji

V tretjem delu raziskave sem obravnavala, kateri motivacijski dejavniki sodijo med motivatorje. V tem delu raziskave torej najdemo kratko obrazložitev pojma motivatorji, sledi tabela, v kateri so motivatorji razporejeni glede na oceno, ki so jo prejeli od anketirancev. Nato sledijo še tri tabele, v katerih so prikazani podatki, ki sem jih dobila z analiziranjem motivatorjev glede na splošne podatke o anketirancih, in sicer glede na spol, delovno dobo in stopnjo izobrazbe anketirancev.

Motivatorji delujejo obratno kot higieniki, saj neposredno spodbujajo zaposlene k delu (Lipičnik 1998, 168). Motivatorji imajo vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu ter na to, da so delavci pripravljeni vložiti več truda v svoje delo (Treven 1998, 117).

**Tabela 8: Motivatorji**

Motivatorji	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
zanimivo delo	6	21	55	70	48	3,67
dodatno usposabljanje	14	30	40	74	42	3,50
odgovornost	11	19	82	62	36	3,37
organizacija različnih sprostitev dogodkov	15	26	79	41	39	3,32
pozornost vodje	14	29	63	77	17	3,27
napredovanje	16	30	66	65	23	3,25
priznanja	27	28	72	49	24	3,08
sodelovanje pri odločanju	35	51	53	47	14	2,77

V tabeli 8 so predstavljeni motivacijski dejavniki, ki jih uvrščamo pod motivatorje. Razporejeni so glede na to, kakšno oceno so dobili. Na samem vrhu najdemo dejavnik zanimivo delo z oceno 3,67, na zadnjem mestu pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,77.

Eden izmed ciljev, ki sem jih navedla v dispoziciji, je bil ta, da bom med seboj primerjala motivatorje in spol anketirancev z namenom, da bi spoznali, kateri dejavnik bolj motivira ženske in kateri moške, in obratno, kateri dejavnik jih najmanj motivira.

**Tabela 9: Motivatorji glede na spol anketirancev**

Motivatorji	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
večja odgovornost						
ženski	7	12	49	41	9	3,26
moški	4	7	33	21	17	3,49
možnost napredovanja						
ženski	7	21	41	38	11	3,21
moški	9	10	25	26	12	3,27
dodatno usposabljanje						
ženski	5	21	25	47	20	3,47
moški	9	10	15	27	21	3,50
priznanja						
ženski	14	13	44	33	14	3,17
moški	13	15	28	16	10	2,94
sodelovanje pri odločanju						
ženski	17	30	38	26	7	2,80
moški	17	22	15	21	7	2,74
pozornost vodje						
ženski	4	17	42	46	9	3,33
moški	9	12	22	31	8	3,21
zanimivo delo						
ženski	4	10	36	43	25	3,64
moški	2	11	19	27	23	3,71
sprostitutveni dogodki						
ženski	5	17	51	26	19	3,31
moški	10	8	28	16	20	3,34

V tabeli 9 so predstavljeni rezultati, ki sem jih pridobila z analiziranjem motivatorjev glede na spol anketirancev. Vsak motivator je zapisan ločeno zaradi večje preglednosti nad rezultati.

Kot je razvidno pri motivatorju večja odgovornost, je ta prejel višjo oceno pri moških kot pri ženskah. Pri prvemu je ocena 3,49, pri drugemu pa 3,26. Razlika je zelo majhna, vendar vseeno lahko rečemo, da ta dejavnik bolj motivira osebe moškega spola kot ženskega spola.

Tudi pri motivatorju možnost napredovanja najdemo moške v vodstvu z višjo oceno, ta je 3,27. Ocena žensk pa je 3,21. Za ta motivator lahko rečemo, da motivira oba spola v podobni meri, vendar malenkost bolj motivira moški spol.

Pri motivatorju dodatno usposabljanje je razlika med spoloma zelo majhna. V vodstvu so znova moški z oceno 3,50. Ocena žensk pa je 3,47. V tem primeru bi lahko rekli, da ima ta motivator za oba spola enak pomen oziroma učinek.

V primeru, ko je naš motivator priznanje, se situacija spremeni in pridejo v vodstvo ženske z oceno 3,17. Ta motivator so moški ocenili z oceno 2,94. V tem primeru je razlika med spoloma že večja. Sklepamo lahko, da je ženskam bolj pri srcu ta način motiviranja kot moškim.

Tudi pri motivatorju sodelovanje pri odločanju so ženske v vodstvu z oceno 2,80. Ocena moških je 2,74. Najprej opazimo, da sta pri tem motivatorju obe vrednosti pod mejo številke 3. Tako moški kot ženske niso zadovoljni s tem motivatorjem, vendar ženske vseeno kažejo nekaj več navdušenja.

Večji pomen motivatorju pozornost vodje dajejo ženske z oceno 3,33. Moški ta motivator ocenjujejo z oceno 3,21.

Pri motivatorju zanimivo delo pride do spremembe v vodstvu, in sicer v vodstvo pridejo znova moški z oceno 3,71. Ocena žensk je v tem primeru 3,64. Iz tega lahko sklepamo, da je moškim bolj pomembno, da bo njihovo delo zanimivo in ne monotono. Vendar razlika med ocenama ni velika, zato lahko dodamo, da tudi ženskam ni vseeno, kakšno delo opravljajo.

Motivator sprostivni dogodki je prejel višjo oceno pri moških, in sicer je ocena 3,34. Ocena žensk pa je 3,31. Razlika med ocenama je zelo majhna in zato lahko sklepamo, da dajejo tako moški kot ženske temu motivatorju isti pomen.

Glede na spol anketirancev je za ženske najboljši motivator zanimivo delo z oceno 3,64, najslabši pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,80. Pri moških je situacija ista, saj je tudi za njih najboljši motivator zanimivo delo z oceno 3,71, najslabši pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,74.

Iz rezultatov te analize lahko sklepamo, da če želimo čim boljše motivirati svoje zaposlene, moramo poskrbeti, da bo njihovo delo zanimivo, da ne zapade v rutino in monotonost. Kar se tiče sodelovanja pri odločanju, je motivator tej populaciji manj zanimiv, vendar ni zanemarljiv. Treba je odkriti, zakaj jih ne motivira, kje se skriva težava.

Kot cilj raziskave sem si zadala tudi, da bom analizirala motivatorje glede na delovno dobo anketirancev. Zaradi lažje preglednosti sem vsak motivator posebej napisala in mu pripisala ocene za posamezno skupino delovne dobe.

**Tabela 10: Motivatorji glede na delovno dobo anketirancev**

Motivatorji	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
<b>večja odgovornost</b>						
do 5 let del. dobe	1	1	13	13	12	3,85
nad 5 do 15 let	2	5	18	20	2	3,71
nad 15 do 30 let	3	11	34	10	10	3,19
nad 30 let del. dobe	5	1	19	14	3	3,21
<b>možnost napredovanja</b>						
do 5 let del. dobe	9	1	11	13	6	3,15
nad 5 do 15 let	0	4	16	20	7	3,64
nad 15 do 30 let	7	17	25	12	7	2,93
nad 30 let del. dobe	0	7	14	18	3	3,40
<b>dodatno usposabljanje</b>						
do 5 let del. dobe	5	5	7	12	11	3,48
nad 5 do 15 let	2	6	7	24	8	3,64
nad 15 do 30 let	3	14	20	15	16	3,40
nad 30 let del. dobe	3	5	6	23	5	3,52
<b>priznanja</b>						
do 5 let del. dobe	9	4	11	8	8	3,05
nad 5 do 15 let	6	6	66	56	10	3,06
nad 15 do 30 let	5	15	25	9	14	3,18
nad 30 let del. dobe	6	6	14	16	0	2,95
<b>sodelovanje pri odločanju</b>						
do 5 let del. dobe	8	4	8	16	4	3,1
nad 5 do 15 let	8	10	14	14	1	2,79
nad 15 do 30 let	16	25	17	8	2	2,34
nad 30 let del. dobe	3	11	14	9	5	3,05
<b>pozornost vodje</b>						
do 5 let del. dobe	4	0	5	29	2	3,63
nad 5 do 15 let	4	2	17	18	6	3,43
nad 15 do 30 let	5	17	24	20	2	2,96
nad 30 let del. dobe	1	10	17	7	7	3,21
<b>zanimivo delo</b>						
do 5 let del. dobe	3	3	4	11	19	4
nad 5 do 15 let	0	10	10	19	8	3,53
nad 15 do 30 let	0	2	34	23	9	3,53
nad 30 let del. dobe	3	6	7	16	10	3,57
<b>sprostitveni dogodki</b>						
do 5 let del. dobe	3	4	13	5	15	3,63
nad 5 do 15 let	2	4	19	11	11	3,53
nad 15 do 30 let	7	10	29	14	8	3,09
nad 30 let del. dobe	3	7	18	9	5	3,14

Pri motivatorju večja odgovornost opazimo, da je ta najbolj priljubljen pri skupini ljudi, ki imajo do 5 let delovne dobe. Ocena je 3,85. Sledi jim skupina z delovno dobo nad 5 let do 15 z oceno 3,71. Z malo večjo razliko v oceni najdemo delavce z nad 30 leti delovne dobe z oceno 3,21. Najnižjo oceno pa so mu dali delavci z nad 15 do 30 let delovne dobe z oceno 3,19. Iz tega lahko sklepamo, da imajo osebe s krajšo delovno dobo večjo željo po tem, da bi opravljale bolj odgovorna dela. Več odgovornosti, kot je imajo, bolj se počutijo motivirane. Skupina, ki jo sestavljajo ljudje z delovno dobo nad 15 do 30 let, pa bi raje imela manj odgovornosti in opravljala manj odgovorna dela.

Najboljšo oceno motivatorju možnost napredovanja je dodelila skupina anketirancev, ki ima nad 5 do 15 let delovne dobe z oceno 3,64. Sledi skupina anketirancev z nad 30 leti delovne dobe z oceno 3,40. Nato najdemo skupino do 5 let delovne dobe z oceno 3,15. Najnižjo oceno so dodeli anketiranci iz skupine nad 15 do 30 let z oceno 2,93. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da bomo s tem motivatorjem najbolj motivirali osebe, ki imajo nad 5 do 15 let delovne dobe. Razlogi za tak rezultat se lahko skrivajo v več dejavnikih, eden od teh bi lahko bil, da so si nabrale nekaj delovnih izkušenj in želijo napredovati. Skupino oseb, ki imajo nad 15 do 30 let delovne dobe, lahko ta motivator manj motivira, ker raje poskrbijo za družino, kot pa da mislijo na napredovanje. Osebe, ki imajo nad 30 let delovne dobe, lahko napredovanje motivira, ker si po tolikih letih dobrega dela zaslužijo boljši položaj ali pa želijo dokazati, da so še konkurenčni. Skupino, ki jo sestavljajo osebe, ki imajo do 5 let delovne dobe, zanima tudi napredovanje, vendar v malo manjši meri, saj bi si raje naprej nabrali nekaj delovnih izkušenj, se vpeljali v delo in pridobili neko stabilnost. Navedene sklepe sem oblikovala na osnovi komentarjev, ki sem jih prejela od anketirancev med anketiranjem.

Kar se tiče motivatorja dodatno usposabljanje, ta najbolj pritegne skupino nad 5 do 30 let delovne dobe z oceno 3,64. Sledi skupina nad 30 let delovne dobe z oceno 3,52, takoj za petami jima sledi skupina do 5 let delovne dobe z oceno 3,48. Na zadnjem mestu najdemo še skupino nad 15 do 30 let delovne dobe. S tem motivatorjem bomo najbolj motivirali osebe, ki imajo nad 5 do 15 let delovne dobe. Pri skupini do 5 let delovne dobe je želja po dodatnemu usposabljanju manjša, verjetno zato, ker so malo časa v delovnem svetu in časi šolanja niso daleč.

Z motivatorjem priznanja so najbolj motivirane osebe iz skupine nad 15 do 30 let delovne dobe z oceno 3,18. Takoj za to skupino najdemo skupini nad 5 do 15 let (ocena 3,06) in do 5 let delovne dobe (ocena 3,05). Na koncu je še skupina nad 30 let delovne dobe z oceno 2,95. Iz pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da bomo s priznanjem najbolj razveselili osebe, ki imajo nad 15 do 30 let delovne dobe. Najmanj bi se razveselile osebe, ki imajo nad 30 let delovne dobe. Razlog verjetno tiči v tem, da te osebe prihajajo iz drugih obdobjih, ko ni bilo v običaju zaposlenim podeljevati priznanja.

S sodelovanjem pri odločanju bi bile najbolj motivirane osebe iz skupine do 5 let delovne dobe z oceno 3,10. Osebe hočejo že od začetka sodelovati pri sprejemanju odločitev. Sledi

skupina nad 30 let delovne dobe (ocena 3,05). Te osebe želijo sodelovati pri odločanju, ker menijo, da bi jim po tolikih letih delovne dobe pripadalo, da jih povprašajo za mnenje. Nato najdemo skupino nad 5 do 15 let delovne dobe z oceno 2,79. Osebe iz te skupine so manj motivirane s tem motivatorjem. Na koncu pa najdemo še skupino nad 15 do 30 let delovne dobe z oceno 2,34. Osebe iz te skupine so najmanj motivirane s tem motivatorjem, nimajo interesa, da bi sodelovale pri odločanju.

Motivatorju pozornost vodje največji pomen pripisuje skupina do 5 let delovne dobe z oceno 3,63. Iz tega lahko sklepamo, da potrebujejo več pozornosti vodje kot drugi, ker se šele vpeljujejo v delovni svet in potrebujejo več podpore pri delu. Sledi skupina nad 5 do 15 let delovne dobe z oceno 3,43. Čeprav so že vpeljeni v delovni svet, še vedno potrebujejo pozornost vodje. Naslednja skupina je nad 30 let delovne dobe z oceno 3,21. Člani te skupine potrebujejo priznanje vodje predvsem zato, da vedo, da so za podjetje še vedno pomembni in ne višek. Na zadnjem mestu pa najdemo skupino nad 15 do 30 let delovne dobe z oceno 2,96. Člani te skupine so bolj samozavestni, za seboj imajo že nekaj izkušenj, zato je lahko pozornost vodje manjša kot v prejšnjih skupinah.

Motivator zanimivo delo je najboljšo oceno prejel od skupine do 5 let delovne dobe. Ocena je 4. Iz tega lahko sklepamo, da mora biti za osebe iz te skupine delo čim bolj zanimivo, ne monotono, če želimo, da bodo motivirani. Sledi skupina nad 30 let delovne dobe z oceno 3,57. Če je zaposlenim, ki imajo za seboj že toliko let delovne dobe, njihovo delo še vedno zanimivo, bodo uspešnejši in bolj motivirani. Rezultat skupin nad 5 do 15 let delovne dobe in nad 15 do 30 let delovne dobe je izenačen, pri obeh skupinah je rezultat 3,53. Za obe skupini ima motivator zanimivo delo isti pomen, in sicer motivator jim je všeč, vendar mu pripisujejo manjši pomen kot drugi dve skupini.

Kar se tiče motivatorja sprostitevni dogodki, je ta prejel najvišjo oceno pri skupini do 5 let delovne dobe, in sicer je ocena 3,63. To pomeni, da je tem osebam pomembno, da podjetje organizira različne sprostitevne dogodke, ki bodo motivirali osebe za nadaljnjo delo. Sledi skupina nad 5 do 15 let delovne dobe z oceno 3,53, ki motivatorju pripisuje nekoliko nižji pomen kot predhodna skupina. Nato najdemo skupino nad 30 let delovne dobe z oceno 3,14. Za te osebe so določeni dogodki že del tradicije podjetja in so nanje navezani in se jim težko odrekajo. S tem čutijo, da je njihovo delo cenjeno. Ta dejavnik najmanj pritegne skupino nad 15 do 30 let delovne dobe, saj je njihova ocena le 3,09.

Glede na delovno dobo lahko še povemo, da je za skupino do 5 let delovne dobe najboljšo ocenjen motivator zanimivo delo z oceno 4, najslabše ocenjen pa motivator priznanje z oceno 3,05. Delo mora biti čim bolj zanimivo in pestro, da jih pritegne in motivira. Skupina nad 5 do 15 let delovne dobe je najboljšo ocenila motivator večja odgovornost z oceno 3,71, najslabše pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,79. Torej je osebam iz te skupine treba ponuditi večjo odgovornost oziroma jim določiti bolj odgovorna dela in jih ne siliti v odločanje, če tega ne želijo. Pri skupini nad 15 do 30 let delovne dobe je najboljšo ocenjen dejavnik zanimivo delo

z oceno 3,53, najslabše pa so ocenili motivator sodelovanje pri odločanju z oceno 2,34. Za te osebe je treba organizirati čim bolj zanimivo delo in jih ne siliti v sodelovanje pri odločanju. Skupina nad 30 let delovne dobe je najboljše ocenila motivator zanimivo delo z oceno 3,57, najslabše pa motivator priznanja z oceno 2,95. Kot v prejšnjih primerih morajo narediti delo zanimivo in deliti manj priznanj, saj priznanje lahko izgubi učinek motiviranja, če ga pre pogosto in nepremišljeno podeljujejo.

Med seboj sem primerjala tudi, kako so ocenjeni motivatorji glede na stopnjo izobrazbe anketirancev. Podatki so podani v tabeli 11. Kot v predhodnih tabelah sem tudi v tej motivatorje zapisala ločeno zaradi večje preglednosti nad rezultati.

**Tabela 11: Motivatorji glede na stopnjo izobrazbe**

Motivatorji	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
<b>večja odgovornost</b>						
osnovna šola	0	0	3	0	0	3,00
srednja šola	9	12	44	35	15	3,30
višja šola	0	4	14	7	3	3,32
visoka šola (VS ali UNI)	2	3	20	20	8	3,55
magisterij/doktorat	0	0	1	0	0	3,00
<b>možnost napredovanja</b>						
osnovna šola	0	1	2	0	0	2,67
srednja šola	13	22	40	28	12	3,03
višja šola	0	2	10	12	4	3,64
visoka šola (VS ali UNI)	3	5	14	25	6	3,49
magisterij/doktorat	0	0	0	0	1	5,00
<b>dodatno usposabljanje</b>						
osnovna šola	0	1	2	0	0	2,67
srednja šola	7	23	24	34	27	3,44
višja šola	1	5	6	10	6	3,54
visoka šola (VS ali UNI)	6	1	8	30	8	3,62
magisterij/doktorat	0	0	0	0	1	5,00
<b>priznanja</b>						
osnovna šola	0	2	1	0	0	2,33
srednja šola	13	20	37	27	18	3,15
višja šola	2	1	17	5	3	3,21
visoka šola (VS ali UNI)	12	5	17	17	2	2,85
magisterij/doktorat	0	0	0	0	1	5,00
<b>sodelovanje pri odločanju</b>						
osnovna šola	0	2	1	0	0	2,33

**Tabela 11: Motivatorji glede na stopnjo izobrazbe - nadaljevaje**

Motivatorji	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
srednja šola	23	37	29	22	4	2,74
višja šola	6	4	5	11	2	2,96
visoka šola (VS ali UNI)	6	8	18	13	8	2,98
magisterij/doktorat	0	0	1	0	0	3,00
pozornost vodje						
osnovna šola	0	2	1	0	0	2,33
srednja šola	9	20	39	38	9	3,16
višja šola	5	1	7	13	2	3,21
visoka šola (VS ali UNI)	0	6	16	25	6	3,58
magisterij/doktorat	0	0	0	1	0	4,00
zanimivo delo						
osnovna šola	0	2	1	0	0	2,33
srednja šola	5	4	40	35	31	3,72
višja šola	0	4	6	17	1	3,54
visoka šola (VS ali UNI)	1	11	8	18	15	3,66
magisterij/doktorat	0	0	0	0	1	5,00
sprostitutveni dogodki						
osnovna šola	0	2	1	0	0	2,33
srednja šola	8	19	43	25	20	3,24
višja šola	4	3	9	3	9	3,36
visoka šola (VS ali UNI)	3	2	25	13	9	3,38
magisterij/doktorat	0	0	0	0	1	5,00

Pri motivatorju večja odgovornost sem z analizo pridobila naslednje podatke: anketiranci, ki imajo samo osnovno šolo, so ta dejavnik ocenili z oceno 3. Tisti, ki imajo srednjo šolo so ta motivator ocenili z oceno 3,30. Osebe z višjo šolo so ta dejavnik ocenile z oceno 3,32, tisti, ki imajo končano visoko šolo (VS ali UNI), so dodeli oceno 3,55. Ocena anketiranca z magisterijem/doktoratom je 3. S tem dejavnikom so najbolj zadovoljni anketiranci, ki imajo narejeno visoko šolo.

Kar se tiče motivatorja možnost napredovanja, je situacija naslednja: anketiranci, ki imajo narejeno samo osnovno šolo, so motivator ocenili z oceno 2,67, anketiranci s srednjo šolo pa s 3,03, tisti z višjo šolo s 3,64, visokošolci s 3,49, anketiranec z magisterijem/doktoratom pa z oceno 5. Delavci, ki imajo narejeno samo osnovno šolo, težko napredujejo na delovnem mestu, saj jim primanjkuje izobrazbe, zato so tudi ta motivator najslabše ocenili. Anketiranci, ki imajo srednjo šolo, lažje napredujejo kot tisti, ki imajo samo osnovno šolo, zato je ocena



tega dejavnika nekoliko višja. Anketiranci, ki imajo narejeno višjo in visoko šolo, napredujejo hitreje, saj imajo višjo izobrazbo. Zato lahko rečemo, da jih ta motivator dobro motivira. Najboljše pa je motivator ocenil anketiranec z magisterijem/doktoratom, saj ta najlažje napreduje. Zato ga motivator možnost napredovanja zelo motivira.

Pri dodatnemu usposabljanju je situacija po analizi takšna: osebe z osnovno šolo so ta dejavnik ocenile z oceno 2,67, srednješolci s 3,44, višješolci z oceno 3,54, visokošolci z oceno 3,62 in oseba z magisterijem/doktoratom pa z oceno 5. Ta dejavnik so najslabše ocenili anketiranci, ki imajo samo osnovno šolo, saj so deležni manj dodatnih usposabljanj. Pri srednješolcih, višješolcih in visokošolcih je situacija podobna, saj so si rezultati blizu. Te kategorije delavcev so večkrat deležne dodatnega usposabljanja kot anketiranci z osnovno šolo, zato jih ta motivator lahko bolj motivira. Anketiranec z magisterijem/doktoratom pa je najbolj motiviran s tem dejavnikom, saj mu je dodelil najvišjo oceno.

Pri motivatorju priznanja najdemo naslednje ocene: osebe z osnovnošolsko izobrazbo so dodelile oceno 2,33, s srednješolsko 3,15, z višješolsko 3,21, z visokošolsko 2,85, z magisterijem/doktoratom pa 5. Najboljše je motivator ocenil anketiranec z magisterijem/doktoratom, najslabše pa osebe z osnovnošolsko izobrazbo.

Ocene pri motivatorju sodelovanje pri odločanju so naslednje: osebe z osnovno šolo 2,33, osebe s srednjo šolo 2,74, osebe z višjo šolo 2,96, osebe z visoko šolo 2,98, oseba z magisterijem/doktoratom pa 3. Ocene pri tem motivatorju so nizke oziroma najnižje pri vse motivatorjih, če jih analiziramo glede na izobrazbeno strukturo. Zakaj so takšni rezultati, je težko razložiti. Razlog se lahko skriva marsikje. Eden izmed razlogov je lahko, da ljudje nočejo sodelovati pri odločanju, drugi razlog pa je, da bi ljudje radi sodelovali pri odločanju, vendar jih vodje ne upoštevajo oziroma ne povabijo k sodelovanju.

Pri motivatorju pozornost vodje so rezultati sledeči: anketiranci z osnovno šolo so ta motivator ocenili z oceno 2,33, tisti s srednjo šolo 3,16, z višjo 3,21, z visoko šolo 3,58 in z magisterijem/doktoratom 4. Osebo z magisterijem/doktoratom ta motivator najbolj motivira. Sledijo mu anketiranci z visokošolsko izobrazbo, tudi oni so motivirani s prijemanjem priznanj. Višješolci in srednješolci so nekoliko manj motivirani s tem dejavnikom. Razlog se lahko skriva v tem, da so poredko deležni pozornosti vodje ali pa prevečkrat in zato motivacijski učinek upada. Najmanj so s tem dejavnikom motivirane osebe z osnovnošolsko izobrazbo, saj so te deležne najmanjše pozornosti vodje.

Ocene motivatorja zanimivo delo so sledeče: osebe z osnovnošolsko izobrazbo so dodelile oceno 2,33, osebe s srednješolsko izobrazbo 3,72, z višješolsko 3,54, z visokošolsko 3,66 in z magisterijem/doktoratom 5. Takoj za osebo z magisterijem/doktoratom, najdemo osebe s srednjo šolo. Za te osebe lahko povemo, da jih ta motivator dobro motivira in so z njim zadovoljne. Sledita skupini oseb z visoko šolo in oseb z višjo šolo, ki jih tudi ta motivator

motivira, vendar v manjši meri kot predhodni skupini. Na koncu najdemo osebe z osnovnošolsko izobrazbo, ki jih ta motivator zelo slabo motivira.

Pri motivatorju sprostivni dogodki pa so rezultati sledeči: osebe z osnovno šolo z oceno 2,33, tisti s srednjo šolo z oceno 3,24, z višjo šolo 3,36, z visoko šolo 3,38 in z magisterijem/doktoratom z oceno 5. Spet je najbolj motivirana oseba z magisterijem/doktoratom, sledijo z majhno medsebojno razliko osebe z visoko in osebe z višjo šolo, ki so tudi motivirane s tem motivatorjem. Nato najdemo osebe s srednjo šolo, na koncu pa znova osebe, ki imajo le osnovno šolo.

Pri osebah, ki imajo le osnovno šolo, je bil najbolje ocenjen motivator večja odgovornost z oceno 3, najslabše pa je bilo ocenjenih kar pet motivatorjev, in sicer priznanja, sodelovanje pri odločanju, pozornost vodje, zanimivo delo in sprostivni dogodki. Vsi motivatorji so prejeli oceno 2,33. Pri osebah, ki imajo srednješolsko izobrazbo, je bil najboljšo ocenjen motivator zanimivo delo z oceno 3,72, najslabše pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,74. Osebe z višješolsko izobrazbo so najboljšo ocenile motivator možnost napredovanja z oceno 3,64, najslabše pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,96. Osebe z visokošolsko izobrazbo so najboljšo ocenile motivator zanimivo delo z oceno 3,66, najslabše pa sodelovanje pri odločanju z oceno 2,98. Oseba z magisterijem/doktoratom je najboljšo ocenila pet motivatorjev, in sicer možnost napredovanja, dodatno usposabljanje, priznanja, zanimivo delo in sprostivni dogodki, vse z oceno 5, najslabše pa je ocenila motivatorja večja odgovornost in sodelovanje pri odločanju z oceno 3.

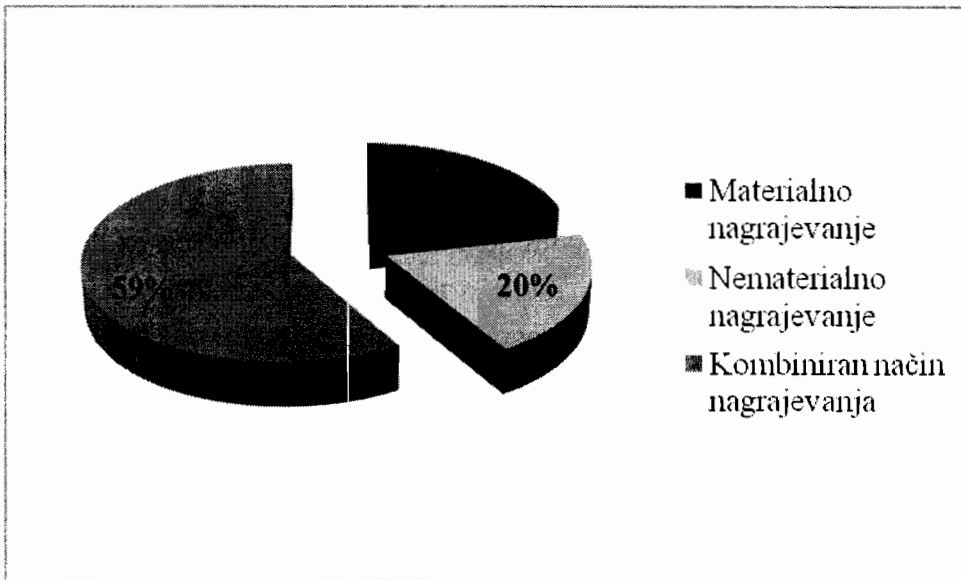
*Kateri izmed naštetih načinov motiviranja vas najbolj pritegne (obkrožite en odgovor).*

**Tabela 12: Priljubljenost načinom motiviranja**

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
materialno nagrajevanje	43	21,5	21,5	21,5
nematerialno nagrajevanje	40	20,0	20,0	41,5
kombiniran način nagrajevanja	117	58,5	58,5	100,0
skupaj	200	100,0	100,0	

V tabeli 12 je prikazano, kateri je najbolj priljubljen način motiviranja zaposlenih. Najbolj priljubljen način je s 117 glasovi kombiniran način nagrajevanja (materialno in nematerialno

nagrajevanje), kar je 58,5 % vseh glasov. Sledi materialno nagrajevanje s 43 glasovi (21,5 %) in nematerialno nagrajevanje s 40 glasovi (20 %).



**Slika 1: Grafični prikaz priljubljenosti načinom motiviranja**

Na sliki 1 imamo tortni graf, ki prikazuje priljubljenost motivacijskih dejavnikov. Kot je razvidno s slike, je najbolj priljubljen način motiviranja kombiniran način motiviranja (59 %), sledi mu materialno nagrajevanje (21 %) in nato nematerialno nagrajevanje (20 %).

## 6 SKLEP

Vodilni v podjetjih se morajo zavedati, da na uspešnost podjetja poleg kakovostnih izdelkov/storitev in dobre infrastrukture vpliva tudi delo ljudi, ki so zaposleni v podjetju, saj ti s svojim delom vplivajo na kakovost izdelkov/storitev, na dobre odnose z drugimi podjetji ter na dobro ime podjetja. Če vodilni želijo, da bodo njihovi podrejeni svoje delo opravljali z veseljem in kakovostno, jih morajo primerno motivirati.

Prva stvar, ki si jo morajo vodilni zapomniti, je, da motiviranje ni enkratni dogodek, ampak proces, ki poteka nepretrgoma in se mora prilagajati spremembam iz okolja. Druga pomembna stvar je, da se ljudje med seboj razlikujejo. Imajo različne potrebe, želje, prioritete, vrednote. Kot tretje, vendar ne manj pomembno, si je treba zapomniti, da morajo imeti določene cilje, ki jih želijo doseči z motiviranjem zaposlenih.

Če želijo, da bi bila motivacija uspešna, morajo ugotoviti, kaj ljudi motivira, zakaj je tako, od kod prihaja ta potreba po določenem načinu motiviranja. Treba se je zavedati, da obstajajo določene potrebe, ki jih osebe pridobijo takoj z rojstvom, drugih pa se naučijo od družbe, v kateri živijo. Zato je pri oblikovanju motivacijskega načrta potrebna velika pazljivost. Pazljivost ni nikoli odveč, saj se lahko motivacija kar hitro spremeni v nemotivacijo. To se zgodi, ko zaposlenim obljublajo, da bo prišlo do izboljšanja plač ali fleksibilnejšega urnika ali dodatnih ugodnosti, in se to nikoli ne zgodi. Ljudje izgubijo zaupanje in tudi motivacijo za delo.

Pri oblikovanju motivacijskega procesa morajo biti vodilni pozorni na razlike med posamezniki, poleg tega pa še na lastnosti dela ter na organizacijsko prakso. Na kratko povedano, je potrebno, da vodilni oblikujejo dolgoročni načrt za proces motivacije, ki ima določene cilje, ki jih želijo izpolniti, ter da proces upošteva razlike med posamezniki.

V empiričnem delu naloge sem opravila raziskavo o motivaciji zaposlenih na Primorskem. S pomočjo te raziskave sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Med naštetimi higieniki, ki so jih anketiranci imeli na voljo, so najboljše ocenili higienik varnost zaposlitve. Iz tega lahko sklepamo, da anketiranci dajejo velik pomen varnosti zaposlitve. Zato mora biti delovno okolje varno, če želimo ustvariti okolje, v katerem bo nezadovoljstvo manjše in se bodo oblikovali pogoji za motiviranje.
- Pri odnosi s sodelavci so anketiranci najboljše ocenili dejavnik odkrito ravnanje s sodelavci. Iz tega lahko sklepamo, da je za anketirance pomembno, da se sodelavci in tudi oni sami vedejo na odkrit način, brez sekundarnih namenov in da so med seboj iskreni. Delati v okolju, kjer so vsi odnosi transparentni, je bolj prijetno, stimulatивно in zaposlene bo lažje motivirati, saj ne bo nejevolje zaradi slabih odnosov.
- Odnosi, ki jih imajo anketiranci s svojo vodjo, so ocenjeni slabše kot odnosi, ki jih imajo s sodelavci. Najboljše so ocenili dobre medsebojne odnose, ki jih imajo z vodjo. Iz tega razumemo, da se z vodjo dobro razumejo. Vendar jih moti, da se vodja ne vede do vseh

delavcev enako, ampak da dela razlike. Zato je pomembno, da se vodje zavedajo, da se morajo do vseh vesti enako in brez razlikovanj, če želijo ohraniti kolektiv, v katerem ne bodo prevladovali zamere zaradi vedenja vodje do delavcev.

- Najboljše ocenjen motivator je bil zanimivo delo. Torej zaposlene najbolj motiviramo s tem, da jim ponudimo zanimivo delo, ki bo polno izzivov in ki ne zapada v vsakdanjo rutino.
- Najbolj priljubljen motivator tako žensk kot moških je zanimivo delo, najmanj priljubljen pa je prav tako za oba spola sodelovanje pri odločanju. Kot opazimo med spoloma ni razlike pri izbiri najljubšega motivatorja.
- Glede na delovno dobo je pri skupinah do 5 let delovne dobe, nad 15 do 30 let in nad 30 let delovne dobe najbolj priljubljen motivator zanimivo delo. Skupini nad 5 do 15 let delovne dobe je najbolj všeč motivator večja odgovornost. Iz tega lahko sklepamo, da lahko skoraj vse zaposlene najbolj motiviramo z motivatorjem zanimivo delo.
- Glede na izobrazbeno strukturo lahko povemo, da je najbolj priljubljen motivator spet zanimivo delo, saj so se zanj odločile tri do petih skupin. Te skupine so osebe s srednješolsko izobrazbo, osebe z visokošolsko izobrazbo in oseba z magisterijem/doktoratom. Najmanj priljubljen motivator pri vseh skupinah je sodelovanje pri odločanju.
- Kot se opazi iz različnih analiz, je bil motivator zanimivo delo največkrat razglašen kot najbolj priljubljen motivator. Iz tega lahko sklepamo, da je ta motivator zelo pomemben za večino anketirancev. Če želijo vodje imeti motiviran kolektiv, morajo svojim zaposlenimi ponuditi čim bolj zanimivo delo. Vendar moramo biti pozorni na to, komu je kaj zanimivo, saj se ljudje med seboj razlikujejo in različno dojemajo, kaj je zanimivo in kaj ne.
- Iz različnih analiz opazimo tudi, da pri večini anketirancev motivator sodelovanje pri odločanju ni najbolj priljubljen, saj je prejemal najnižje ocene.
- Anketiranci so se odločili, da jim je najbolj všeč kombinacija materialnega in nematerialnega nagrajevanja. To pomeni, da jim je všeč prejeti tako denarno nagrado kot tudi kakšno priznanje ali pohvalo. Zato bi bilo priporočljivo, da vodje glede na rezultat izvajajo kombiniran način nagrajevanja.

Trenutno se nahajamo v težkem obdobju za gospodarstvo. Čeprav se kažejo znaki izboljševanja, je stanje še vedno težko. Ljudje so izgubili zaupanje, strah jih je izgube službe in se počutijo negotovi glede prihodnosti. Poleg tega je tudi tempo življenja drugačen. Vse poteka bolj hitro, nenehno prihaja do sprememb, na katere se je treba hitro odzvati, če želimo biti uspešni pri poslovanju. Poleg tega, da so postale zahteve trga bolj zahtevne, so se tudi zahteve zaposlenih spremenile. Če je bila včasih dovolj ena majhna nagrada za motiviranje osebe za delo, zdaj ni več tako. Ljudje se hitro naveličajo in iščejo nove izzive. Zato je naloga managementa prilagajati način motiviranja novim okoliščinam, da si zagotovijo motivirane zaposlene, ki bodo podjetje pripeljali do uspeha.

Ker se motivacija zaposlenih nenehno spreminja (zaradi osebnih ali poslovnih dogodkov), bi bili rezultati raziskave ob ponovitvi drugačni.ocene so subjektivne narave in lahko nihajo glede na razpoloženje anketiranca, tudi anketa bi lahko zajela drugačno populacijo, kot jo je v tem primeru.

## LITERATURA

- Applegate, Jane. 2010. *Come motivare i dipendenti senza spendere una fortuna*. [Http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fit.finance.yahoo.com%2Fnotize%2Fcome-motivare-i-dipendenti-senza-spendere-una-fortuna-forbes6c7c5d9432a9.html%3Fx%3D0&h=ee005](http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fit.finance.yahoo.com%2Fnotize%2Fcome-motivare-i-dipendenti-senza-spendere-una-fortuna-forbes6c7c5d9432a9.html%3Fx%3D0&h=ee005) (12. 11. 2010).
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Björn Paape. 2002. *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Knehtl, Maja. 2008. *Bodite priljubljeni med sodelavci*. [Http://arhiv.njena.si/kariera/poslovni\\_bonton/bodite\\_priljubljeni\\_med\\_sodelavci\\_/menu\\_id\\_90.html](http://arhiv.njena.si/kariera/poslovni_bonton/bodite_priljubljeni_med_sodelavci_/menu_id_90.html) (20. 3. 2011).
- Lešnik, Vesna. 2006. *Pozitivna psihologija na delovnem na delovnem mestu*. [Http://revija.mojedelo.com/hr/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-86.aspx](http://revija.mojedelo.com/hr/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-86.aspx) (14. 11. 2010).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Morici, Massimo. 2010. *La molla nel lavoro? Non gli incentivi, ma la passione per la professione*. [Http://blog.panorama.it/economia/2010/02/08/la-molla-nel-lavoro-non-gli-incentivi-ma-la-passione-per-la-professione/](http://blog.panorama.it/economia/2010/02/08/la-molla-nel-lavoro-non-gli-incentivi-ma-la-passione-per-la-professione/) (12. 11. 2010).
- Petančič, Barbara. 2010. *Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza*. [Http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042347989](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042347989) (12. 11. 2010).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vujinovič, Vesna. 2009. *Motivacija zaposlenih – ključ do uspeha*. [Http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx) (12. 11. 2010).
- Žaler, Jasna. 2007. *Gradnja odnosov se začne z dobrim vodenjem*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/gradnja-odnosov-se-zacne-z-dobrim-vodenjem-443.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/gradnja-odnosov-se-zacne-z-dobrim-vodenjem-443.aspx) (15. 3. 2011).





## **PRILOGE**

Priloga 1 Vzorec anketnega vprašalnika



Anketa: Motivacija zaposlenih

Moje ime je Klara Marancina in sem absolventka na Fakulteti za management Koper. Trenutno pripravljam svoje diplomsko delo na temo Motivacija zaposlenih, zato bi vas prosila, če lahko odgovorite na anonimni anketni vprašalnik, ki ga imate pred seboj. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Svoj odgovor obkrožite oziroma v tabelah naredite x v kvadratku, s katerim se strinjate.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. Spol:

moški            ženski

2. Starost:

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 51 let

3. Delovna doba:

- do 5 let delovne dobe
- nad 5 in do 15 let delovne dobe
- nad 15 in do 30 let delovne dobe
- nad 30 let delovne dobe

4. Stopnja izobrazbe:

- osnovna šola
- srednja šola
- višja

## Priloga 1

- visoka šola (VS ali UNI)
- magisterij/doktorat

5. Prosim, ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi motivacijskimi dejavniki (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Higieniki	1	2	3	4	5
delovni čas					
delovni pogoji					
dobri odnosi					
pripadnost podjetju					
denarne nagrade					
varnost zaposlitve					
dodatne ugodnosti					

Motivatorji	1	2	3	4	5
dodatno usposabljanje					
odgovornost					
zanimivo delo					
pozornost vodje					
napredovanje					
sodelovanje pri odločanju					
priznanja					
sprostitveni dogodki					

*Priloga 1*

6. Odnosi med sodelavci (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

	1	2	3	4	5
med sodelavci se dobro razumemo					
medsebojna pomoč					
druženje zunaj službe					
odkrito ravnanje s sodelavci					
medsebojno reševanje konfliktov					
pozitivne kritike do sodelavcev					

7. Odnosi zaposlenih z vodjo (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

	1	2	3	4	5
dobri medsebojni odnosi					
enakopravno ravnanje z vsemi podrejenimi					
pohvali podrejene					
dopušča možnost zagovarjanja					
vodja ustvarja prijetno delovno okolje					
vodja prisluhne svojim zaposlenim					

8. Kateri izmed naštetih načinov motiviranja vas najbolj pritegne (obkrožite en odgovor)?

- materialno nagrajevanje (dodatek k plači, denarne nagrade, različna darila)
- nematerialno nagrajevanje (dobri odnosi in komunikacija med sodelavci, občutek pripadnosti, sodelovanje pri odločanju, fleksibilen delovni čas)
- kombinacija materialnega in nematerialnega nagrajevanja