

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JAN ŠAVS

KOPER, 2019

2019

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JAN ŠAVS



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN PRODUKTIVNOST  
DELA

Jan Šavs

Koper, 2019

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo



## **POVZETEK**

Danes si managerji ob vse večji konkurenci ne smejo privoščiti neproduktivnih in nemotiviranih zaposlenih. Zato se trudijo ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki učinkovito pripomorejo k boljši motiviranosti zaposlenih. Tista podjetja, ki svoje zaposlene slabo motivirajo oziroma jih sploh ne, lahko dolgoročno pričakujejo nizko produktivnost, izmikanje zaposlenih sprejemanju odgovornosti, v skrajnem primeru pa celo propad podjetja. Ljudje se zavestno odločijo, da svoje znanje in sposobnosti delijo ali pa zadržijo zase, zato bodo v okolju, kjer mnenja posameznikov ne štejejo in kjer ni pozitivnih čustev, svoje znanje in sposobnosti zadržali zase. Zavedati se moramo, da so zaposleni srce podjetja, zato moramo z njimi ravnati spodobno in pravično. Motiviran človek je produktiven in učinkovit, zato je treba njegovo motivacijo negovati in spodbujati.

*Ključne besede:* motivacija, produktivnost dela, managerji, zaposleni, podjetje.

## **SUMMARY**

Nowadays due to higher competition, managers cannot anymore afford unproductive and unmotivated employees. Because of that employers are trying to figure out, what are the motivation factors, which effectively contribute to better motivation of the employees. Those companies that motivate their employees badly or not at all, can on a longer timescale expect lower productivity, avoiding responsibility and in the extreme circumstances even the collapse of the company. People consciously decide whether they will share their knowledge and abilities, that is why they will in an environment where opinions of individual don't count and there is no room for positive motivation keep all the knowledge for themselves. We must understand that employees are the "heart" of the company, which makes it obligatory to treat them with respect and fairness. A motivated employee is a productive and efficient employee, that is why motivation in the company should be nurtured and encouraged.

*Key words:* motivation, productivity, managers, employees, company.

UDK: 331.101.39(043.2)



## **ZAHVALA**

Najprej bi se rad zahvalil svojemu mentorju prof. dr. Robertu Biloslavu za vso strokovno pomoč in podporo pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Posebna zahvala gre moji puncu Maši in moji družini za vso spodbudo in podporo.

Prav tako gre zahvala tudi obravnavanemu podjetju in njegovemu direktorju, ki so mi pomagali pri izvedbi raziskave.





## VSEBINA

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod .....</b>  | <b>1</b> |
| 1.1      | Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....       | 1        |
| 1.2      | Namen in cilji zaključne projektne naloge .....                        | 2        |
| 1.3      | Predvidene metode za doseganje ciljev.....                             | 2        |
| 1.4      | Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....     | 3        |
| <b>2</b> | <b>Motivacija.....</b>   | <b>4</b> |
| 2.1      | Motiv.....   | 5        |
| 2.2      | Motivacijske teorije.....  | 5        |
| 2.2.1    | Motivacijska teorija po Maslowu.....                                   | 6        |
| 2.2.2    | Herzbergova motivacijska teorija .....                                 | 6        |
| 2.2.3    | McGregorjeva teorija x in teorija y.....                               | 7        |
| 2.2.4    | Problemsko-motivacijska teorija .....                                  | 7        |
| 2.2.5    | Frommova motivacijska teorija .....                                    | 8        |
| 2.2.6    | Vroomova motivacijska teorija.....                                     | 8        |
| 2.2.7    | Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....                           | 9        |
| 2.2.8    | Motivacijska teorija ERG.....  | 9        |
| 2.3      | Zakovitosti motivacije .....   | 10       |
| 2.3.1    | Prva zakonitost – za motiviranje moramo biti motivirani.....           | 10       |
| 2.3.2    | Druga zakonitost – za motiviranje je potreben cilj.....                | 10       |
| 2.3.3    | Tretja zakonitost – ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo..... | 10       |
| 2.3.4    | Četrta zakonitost – za motivacijo je potrebno priznanje.....           | 10       |
| 2.3.5    | Peta zakonitost – soudeležba motivira .....                            | 11       |
| 2.3.6    | Šesta zakonitost – napredovanje motivira .....                         | 11       |
| 2.3.7    | Sedma zakonitost – izziv motivira samo, če je možnost za zmago .....   | 11       |
| 2.3.8    | Osma zakonitost – vsakdo ima motivacijsko »varovalko« .....            | 11       |
| 2.3.9    | Deveta zakonitost – pripadnost skupini motivira .....                  | 12       |
| 2.4      | Dejavniki motivacije .....   | 12       |
| 2.4.1    | Plača .....  | 13       |
| 2.4.2    | Delovni pogoji.....  | 13       |
| 2.4.3    | Izobraževanje .....  | 13       |
| 2.4.4    | Dvosmerna komunikacija in vključevanje v proces oblikovanja dela ..... | 14       |
| 2.4.5    | Nagrajevanje .....   | 14       |
| 2.4.6    | Pohvala in graja.....  | 14       |
| 2.4.7    | Dobri medsebojni odnosi .....  | 15       |
| 2.5      | Vzdrževanje motivacije .....   | 15       |
| 2.5.1    | Skrb za obveščanje zaposlenih .....                                    | 15       |
| 2.5.2    | Ustvarjanje problema .....   | 16       |
| 2.5.3    | Nadzorovanje vplivov.....  | 16       |
| 2.5.4    | Prijetnejše delovno okolje .....                                       | 16       |
| 2.6      | Primeri dobrih praks motiviranja.....                                  | 16       |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Produktivnost</b>   | <b>18</b> |
| 3.1      | Management produktivnosti  | 19        |
| 3.1.1    | Prva faza – merjenje produktivnosti  | 19        |
| 3.1.2    | Druga faza – vrednotenje produktivnosti                                      | 20        |
| 3.1.3    | Tretja faza – načrtovanje produktivnosti                                     | 20        |
| 3.1.4    | Četrta faza – izboljševanje produktivnosti                                   | 20        |
| 3.2      | Merjenje produktivnosti dela   | 21        |
| 3.3      | Kontrola dela in produktivnosti  | 21        |
| <b>4</b> | <b>Empirični del</b>   | <b>22</b> |
| 4.1      | Vzorec   | 22        |
| 4.2      | Analiza in diskusija   | 22        |
| 4.2.1    | Predstavitev vzorca anketiranih delavcev                                     | 22        |
| 4.2.2    | Motivacija in produktivnost pri delu   | 26        |
| 4.2.3    | Vloga direktorja in njegovi pristopi za izboljšanje motiviranosti zaposlenih | 30        |
| <b>5</b> | <b>Sklep</b>   | <b>32</b> |

## **SLIKE**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Ponazoritev motivacijske teorije po Maslowu .....                                  | 6  |
| Slika 2: Herzbergovi motivatorji in higieniki.....  | 7  |
| Slika 3: Uspešno podjetje (interakcija med odnosi, produktivnostjo in kakovostjo).....      | 18 |
| Slika 4: Proces managementa produktivnosti .....  | 19 |
| Slika 5: Enačba za izračun produktivnosti dela.....   | 21 |
| Slika 6: Delež anketiranih zaposlenih po spolu.....   | 22 |
| Slika 7: Starost anketiranih zaposlenih.....  | 23 |
| Slika 8: Izobrazba anketiranih zaposlenih.....  | 23 |
| Slika 9: Delovna doba anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju .....                      | 24 |
| Slika 10: Vrsta zaposlitve anketiranih zaposlenih v podjetju .....                          | 25 |
| Slika 11: Delovne naloge anketiranih zaposlenih.....  | 25 |
| Slika 12: Počutje anketiranih zaposlenih v zvezi z delom, ki ga opravljajo .....            | 26 |
| Slika 13: Ocena zaposlenih o lastni motiviranosti in produktivnosti pri delu .....          | 27 |
| Slika 14: Dejavniki vpliva na zviševanje ravni motivacije in produktivnosti zaposlenih..... | 28 |



# 1 UVOD

V uvodnem poglavju so opisana teoretična izhodišča, opredeljen raziskovalni problem, oblikovani cilji, predstavljene metode za doseg ciljev in navedene predpostavke in omejitve, na katere smo naleteli pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Dandanes si vsako podjetje želi biti vodilno v svoji stroki, zastavljene cilje pa skuša doseči na različne načine. Najuspešnejša so tista podjetja, ki vlagajo v znanje in zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj vedo, da so delavci gonilo podjetja (Saje 2015, 3–4). Motivirani zaposleni opravljajo svoje delo bolj kakovostno in produktivneje.

Kot navaja Ferjan (1998, 62, cit. po Kušar 2014b, 125), »motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb«.

Raziskali smo, kateri dejavniki prispevajo k zviševanju ravni motivacije in produktivnosti zaposlenih, kako svojo vlogo pri motiviranju vidijo vodje in kakšne pristope uporabljajo za izboljšanje in preverjanje motiviranosti ter produktivnosti zaposlenih.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ljudje so najdragocenejši vir vsakega podjetja, zato je bistvenega pomena, da v podjetju vlada pozitivna klima, kar pomeni, da so zaposleni tudi motivirani za doseganje ciljev organizacije. Da podjetje lahko doseže zadovoljstvo in zaupanje zaposlenih, morajo vodilni prepoznati dejavnike, ki bodo prispevali k uspešnosti in učinkovitosti celotnega sistema podjetja.

Zaposleni, ki so motivirani za svoje delo, dosežejo boljše rezultate, poleg tega pa je tudi njihovo delo bolj kakovostno (Smith 2002, 9).

V splošnem je motivacija opredeljena kot usmerjanje človekove dejavnosti k želenim ciljem s pomočjo njihovih motivov. Motiv je razlog, da človek sploh deluje. Motiviranje v podjetju pa je proces spodbujanja delavcev z različnimi nagradami, pohvalami, spodbudami in ostalimi spodbujevalci, da bi delo opravili kakovostno in v smeri postavljenih ciljev podjetja (Uhan 2000, 12).

S to tematiko se je ukvarjal tudi Herzberg, ki je motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini. Prva skupina so satisfaktorji ali higieniki, druga pa motivatorji. Herzbergova teorija se imenuje tudi dvofaktorska teorija. Higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti, medtem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik in Možina 1993, 43).

Iz Herzbergove teorije izhaja, da denar ni neposredno, ampak posredno sredstvo zadovoljevanja motivov. Na delovno motivacijo zaposlenih pa najbolj vplivajo dobri odnosi

med zaposlenimi, dobra organizacijska klima in dobro vodenje oziroma management (Lipičnik in Možina 1993, 44–48).

V zaključni projektni nalogi se osredotočamo na vprašanja, ki so povezana z motivacijo, predvsem kako uspešno motivirati delavca in ali lahko z uspešno motivacijo dosežemo boljšo produktivnost in učinkovitost delavcev.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je bil preučiti domačo in tujo literaturo s področja motivacije zaposlenih in produktivnosti dela. Na osnovi teoretičnih in praktičnih spoznanj smo predlagali ukrepe, ki jih podjetja lahko izvedejo za izboljšanje motiviranosti zaposlenih in posredno za izboljšanje produktivnosti dela. Opisali in razložili smo posamezne pojme, kot so motivacija, motiv, produktivnost.

Za potrebe zaključne projektne naloge smo si zastavili naslednje cilje:

- S teoretičnega vidika predstaviti pomen motivacije in produktivnosti dela.
- S pomočjo študije primera ugotoviti, kako managerji pristopajo k motivaciji zaposlenih in kako slednji percipirajo te ukrepe.
- Zasnovati predloge za izboljšanje motivacije pri delu.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili različne metode. Teoretični del smo napisali na osnovi analize in sinteze tuje in domače literature. Opisali in razložili smo posamezne pojme, kot so motivacija, motiv, produktivnost.

Empirični del zaključne projektne naloge predstavlja študija primera. V okviru slednje smo anketirali vzorec 40 delavcev slovenskega podjetja, ki smo jim preko spleta posredovali spletni anketni vprašalnik, predhodno sestavljen s pomočjo spletnega programa 1KA. Ta je vseboval devet vprašanj zaprtega tipa in dve vprašanji odprtega tipa. S pomočjo deskriptivne statistike smo pridobili informacije o tem, kateri dejavniki motivirajo zaposlene in kako slednje vpliva na njihovo produktivnost. Pridobljene podatke smo analizirali in jih prikazali v obliki grafov s pomočjo programa Microsoft Excel.

Z direktorjem podjetja smo posebej opravili še polstrukturirani intervju, ki smo ga sestavili iz vprašanj na temo, kako managerji razumejo motivacijo zaposlenih, kako vidijo svojo lastno vlogo v tem, kakšne pristope uporabljajo za izboljšanje motiviranosti zaposlenih in drugo. Rezultate intervjuja smo primerjali z rezultati anket, izsledki pa so opisani v empiričnem delu te zaključne projektne naloge.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljali smo, da bomo dobili resnične in iskrene odgovore anketirancev in da bomo s pomočjo zbranih podatkov lahko ocenili, kaj motivira zaposlene in kaj povečuje njihovo produktivnost, kar bi lahko bila osnova za učenje novih managerjev.

Pri obravnavanju problema smo se omejili na študijo primera enega podjetja, kar omejuje možnosti posploševanja pridobljenih rezultatov.

## 2 MOTIVACIJA

Pojem motivacija lahko enačimo tudi s pojmom energija, ki nas usmerja, da izpolnimo zastavljen cilj. Motivacija na delovnem mestu je ena izmed najpomembnejših managerskih orodij. Brez nje bi delavci s težavo dosegali zastavljene cilje. Z motivacijo negujemo, vzdržujemo in stalno dvigujemo sistem na višjo raven. Motivirani delavci vedo, kako priti do zastavljenega cilja po najbolj optimalni in učinkoviti poti, poleg tega pa vedo, da bodo za svojo zavzetost in trud tudi nagrajeni (Urošević in Milijić 2012, 174–175).

Ljudje se med seboj močno razlikujemo. Značilnosti individualne narave, med katere prištevamo vrednote, stališča in interese ter osebne potrebe, so lastnosti, ki jih vsak posameznik obravnava drugače. Pomembno je torej vprašanje, kaj določeno osebo na delovnem mestu motivira. Nekatere zaposlene motivira njihova plača oziroma denar, spet druge bolj motivira varnost in so pripravljeni sprejeti nižjo plačo, če jim to zagotavlja stabilnost zaposlitve. Tretjim motivacijo predstavljajo novi izzivi, ki so jih z veseljem pripravljeni sprejeti ne glede na plačilo (Lipičnik 1998, 162).

Če preučujemo motivacijo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna vsaj dva pomena. Po prvem pomenu lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Z motivacijo si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali zastavljene cilje podjetja. Motivacija je pomembna dejavnost managementa, zato vsak dober manager motivira zaposlene. S tem pridobi motivirane delavce, ki svoje delo opravljajo vestno in kakovostno. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta, ki se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106). Z motivacijo tako lahko pripravimo nekoga, da nekaj stori ne le zato, ker bi si to želeli mi, temveč zato, ker bo tudi on sam to želel. Nasprotje motivacije pa je manipulacija, s katero nekoga prisilimo, da nekaj naredi, ker mi tako hočemo. Manipulativni odnos ustvarja slabo klimo, nezadovoljstvo in kvari medsebojne odnose v podjetju. Prizadevanj managerjev do drugih ljudi v manipulativnem odnosu ni oziroma so minimalna (Denny 1997, 10).

Dokazano je, da so zaposleni v manjših podjetjih bistveno bolj obremenjeni in čustveno bolj vpleteni v zmage in poraze podjetja kot tisti, ki so zaposleni v večjih organizacijah. Delavcev v manjših podjetjih je malo, zato so bolj obremenjeni, kar lahko vodi v stres in izčrpanost. Management oziroma vodstvo se mora vsak dan vprašati, kaj motivira posameznika, da delo opravlja dobro. Motivacija je vedno notranji proces, saj vodja ne more neposredno vplivati na ljudi, lahko pa vpliva na to, za kar so zaposleni zagnani, zavzeti in motivirani (Gorišek in Tratnik 2003, 68–69).

Da bi lažje dosegli stanje motiviranosti, nam nek opredek ne sme biti v breme, temveč ga moramo pretvoriti v lastno izbiro, torej moramo nanj gledati kot na izraz naših vrednot in globljih ciljev. Na tak način lahko pridobimo občutek nadzora nad položajem, kar nas vodi do stanja motiviranosti (Duhigg 2016, 284–287).



Prva stvar, po kateri lahko ocenjujemo motiviranega človeka, je njegov zunanji izgled. Videti bo urejen, iz načina njegove hoje, telesne drže in obrazne mimike pa lahko razberemo njegovo samozavest. Tudi med sporazumevanjem z ljudmi lahko opazimo, kdo je motiviran in kdo ni. Motiviran človek je med pogovorom navdušen, teme pogovorov so usmerjene v prihodnost, preteklost pa mu predstavlja življenjske izkušnje, ki mu pomagajo v različnih situacijah v življenju. Je pozitiven, prepričan o uspehu, z močno željo in določenim ciljem (Denny 1997, 13).

## **2.1 Motiv**

Motiv je razlog in hotenje, da človek sploh deluje. Človekova uspešnost je odvisna tudi od njegove usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti vedenja, kar uporablja pri uresničevanju svojih ciljev (Uhan 2000, 11). Motivi so središče motivacijskega procesa in so lahko primarni ali sekundarni. Primarni so motivi ali silnice, ki človekovo dejavnost usmerjajo k ciljem po preživetju; to so lakota, žeja, spanec, spolnost. Skupna značilnost teh motivov je, da človeka vodijo do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Ti motivi so značilni za vse ljudi, saj so podedovani in prisotni že od rojstva. Sekundarni motivi pa niso podedovani, temveč se jih človek nauči v življenju. Z boljšo razvitostjo družbe v ospredje vse bolj prihajajo sekundarni motivi. Med pomembnejše spadajo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998, 108–110).

Motive ločimo tudi glede na razširjenost med ljudmi; tako se razvrščajo na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalni motivi so značilni le za določene skupine ljudi, pri posameznikih pa srečujemo individualne motive (Lipičnik in Možina 1993, 38).

Beseda tenzija označuje potrebo, ki je še nismo zadovoljili. Motiv predstavlja stanje te tenzije v organizmu, ki jo je povzročila potreba. Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi. Če želimo preučiti pristope k motivaciji, moramo dobro prepoznavati motive (Treven 1998, 75). Prepoznavanje posameznih motivov je pomembno tudi v organizaciji. Uspešen management je tisti, ki bo razumel vedenje zaposlenih, prepoznal motive in jim posvetil vso pozornost. Prepoznavanje motivov je prav tako pomembno za preučevanje raznih pristopov k motivaciji (Treven 1998, 113).

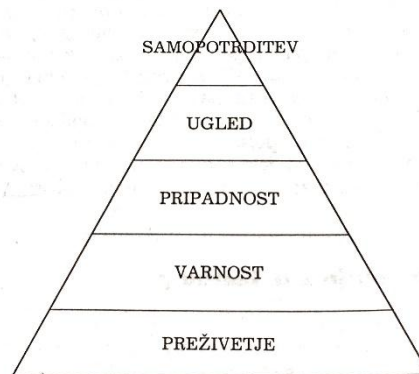
## **2.2 Motivacijske teorije**

Motivacijska teorija skuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Ločimo med vsebinskimi in procesnimi teorijami. Vsebinske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira vedenje, in so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb. Procesne teorije več poudarka namenijo načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju, torej se ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati vedenje (Treven 1998, 113).

V nadaljevanju je navedenih nekaj motivacijskih teorij.

### **2.2.1 Motivacijska teorija po Maslowu**

Motivacijska teorija po Maslowu pravi, da človekova dejavnost vedno stremi k višjim, privlačnejšim ciljem. Človek v prvi vrsti teži k zadovoljitvi tako imenovanih fizioloških oziroma bioloških potreb, ki so primarne. Ob zadovoljitvi teh nastanejo nove, višje potrebe. Potem ko zadovoljimo fiziološke potrebe, moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, pripadnosti, ugledu in samopotrditvi, torej željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti ter zmožnosti. Ne moremo zadovoljiti višje potrebe, če nižja ni bila zadovoljena. Potrebe si sledijo po določenem zaporedju. Če je človek že na vrhu piramide potreb, se ob morebitni ogrožitvi njegove ohranitve, ki je prva po vrsti, njegova dejavnost zopet začne na dnu. Motivacijsko teorijo po Maslowu ponazarja slika 1.



**Slika 1: Ponazoritev motivacijske teorije po Maslowu**

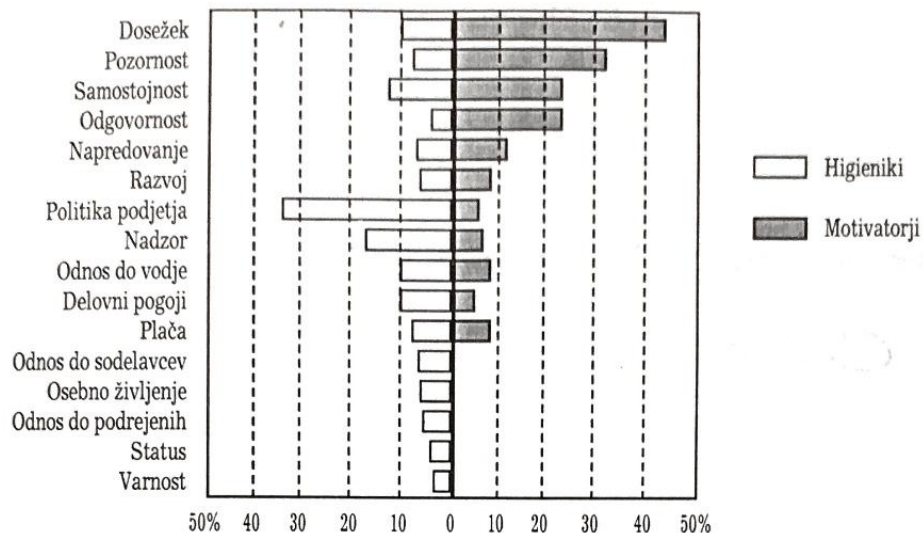
Vir: Lipičnik in Možina 1993, 42.

V organizacijah želijo s preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev ugotoviti, h kateri potrebi bodo delavci stremeli v naslednjih obdobjih. Motivacijska teorija po Maslowu je uporabna za managerje, saj lahko preko navadnih vprašalnikov ugotovijo, na kaj so ljudje v določenem času in v določeni organizaciji občutljivi. Stopnje občutljivosti se časovno spreminjajo, zato jim ta teorija pomaga pri določitvi instrumentov za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1998, 164–166).

### **2.2.2 Herzbergova motivacijska teorija**

Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, kot tudi na učinkovitost. Teh dveh pojmov ne gre zamenjevati, kar je dokazal tudi Herzberg v svoji študiji. Raziskoval je tako, da je ljudi po svetu spraševal, kaj jim daje največjo motivacijo. Zaključil je, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini, in sicer na satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Posledično njegovo teorijo imenujemo tudi dvofaktorska teorija.

Motivatorji spodbujajo ljudi k delu, satisfaktorji ali higieniki pa odstranjujejo določene neprijetnosti v organizaciji in sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranost. Poleg tega je Herzberg v svoji študiji ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo satisfaktor ali samo motivator. Spodaj, na sliki 2, so ponazorjeni Herzbergovi motivatorji in higieniki.



**Slika 2: Herzbergovi motivatorji in higieniki**

Vir: Lipičnik in Možina 1993, 43.

Za managerje je ta teorija uporabna predvsem za ugotavljanje motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali dejavnosti pri posameznikih, in za ugotavljanje higienikov, preko katerih se ustvarja zadovoljstvo ter posledično odstrani nevšečnosti (Lipičnik 1998, 168–169).

### 2.2.3 McGregorjeva teorija x in teorija y

Domneve Douglasa McGregorja so sprva temeljile predvsem na tem, da so ljudje po naravi lena bitja in jih je treba prisiliti k delu. To teorijo označujemo kot teorijo x. Vsi, ki se poslužujejo takega načina motiviranja, uporabljajo za dosego svojega cilja različna prisilna sredstva. Teoriji x je nasprotna teorija y, ki pravi, da so delavci pridni, da radi opravljajo svoje delo, vendar jih je treba usmerjati in jim omogočiti, da so lahko ustvarjalni. Vodje, ki se pretirano poslužujejo teorije y, lahko postanejo preveč popustljivi do delavcev, kar pa v nekaterih primerih lahko škoduje produktivnosti podjetja (Lipičnik in Možina 1993, 41–42).

### 2.2.4 Problemsko-motivacijska teorija

»Problem je sila, ki sproža in krmili človekovo aktivnost« (Lipičnik 1998, 170). Določena situacija ljudem predstavlja problem, če je za njih neprijetna, in jo želijo spremeniti. Problemsko-motivacijska teorija razlaga, da nemotivirani ljudje nimajo problemov oziroma

jih ne vidijo. Gre predvsem za to, da managerji, ki želijo biti uspešni, ne rešujejo problemov, ampak jih poskušajo ustvariti, kar seveda pomeni pameten izbor pravih in ne napačnih problemov. S tem manager skuša pridobiti prave ljudi s pravimi pristopi do reševanja problemov (Lipičnik 1998, 170).

### **2.2.5 Frommova motivacijska teorija**

Na vprašanje, zakaj ljudje delajo, je s preučevanjem skušal odgovoriti tudi Erich Fromm. Ugotovil je, da ljudje delajo za »biti« in »imeti«. Tisti, ki so usmerjeni v »biti«, bi radi nekaj bili. Tisti, ki pa so usmerjeni v »imeti«, bi želeli nekaj imeti. Prvi imajo željo po ugledu v družbi, drugi pa so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin. Skupini se med seboj vsekakor ne izključujeta. Gre namreč za razpon dveh skrajnosti, ki sta na isti lestvici, ljudje pa sami izberejo, h kateri se bodo nagibali. Ta teorija je za managerja zelo uporabna z vidika izbire motivacijskega orodja. Tiste, ki so bolj nagnjeni k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem, medtem ko tisti, ki se nagibajo k »biti«, lažje pristopijo k sodelovanju, če manager uporabi tehniko z nematerialnim orodjem. Izbor orodij mora biti ne glede na to, ali je usmerjenost skrajno na eni ali drugi strani, premišljen in v ustreznem razmerju (Lipičnik 1998, 170–171).

### **2.2.6 Vroomova motivacijska teorija**

Glavna teza Vroomove teorije je, da so si cilji organizacije in cilji delavcev nasprotujoči. Vsaka organizacija si prizadeva doseči čim večjo delovno in dohodkovno uspešnost, za kar ni nujno, da delavci čutijo enako. Vsak izmed delavcev ima namreč osebne cilje, kot sta na primer visok zaslužek in napredovanje. Vroom na podlagi tega razlikuje med cilji organizacije in individualnimi cilji posameznikov. Preko ciljev organizacije lahko tudi delavci uresničujejo svoje. Če organizacija dosega svoje cilje (na primer nizki stroški, visoka produktivnost), jih posledično uresničuje tudi delavec (na primer večji zaslužek in bolj prilagodljiv urnik). Zavedati se je treba, da bodo delavci dosegali takšne vrste ciljev le v primeru, če nimajo na voljo lažjih in enostavnejših poti za doseg cilja.

Da bi Vroomovo teorijo prenesli v organizacijo, mora biti delovni proces dobro organiziran. Obstaja nevarnost, da delavci uvidijo lažjo pot do lastnih ciljev in interesov, pri čemer obidejo cilje in interese organizacije, kar zamaje tla sistemu. Model je zato uporaben v organizacijah, kjer se upravljanje in vodenje uveljavljata po demokratični poti (Uhan 2000, 26).

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

Herzbergova teorija je bila osnova za razvoj modela obogatitve dela. Izhodišče tega je vprašanje, ki zadeva managerje, in sicer kako lahko spremenijo lastnosti dela, da bodo še bolj motivirali zaposlene.

Da je vredno delati, zaposleni zazna z doživljanjem pomembnosti dela. Osebna odgovornost v človeku povzroči občutek nekakšne obveze, ki teži k čim boljšemu opravljanju nalog. K spoznavanju ravni njegove uspešnosti pa pripomore poznavanje rezultatov (Lipičnik 1998, 169).

### **2.2.8 Motivacijska teorija ERG**

Clayton Adelfer je nadgradil teorijo Maslowa in Herzbergovo teorijo. Oblikoval je sodobnejši model potreb, kljub temu pa se je zavedal, da je potrebe ljudi pomembno razvrstiti v skupine. Vedel je, tako kot Maslow in Herzberg, da je bistvena razlika med potrebami višjih in nižjih ravni. Teorija, imenovana ERG, izhaja iz angleških besed existence, relatedness, growth. Na podlagi tega je Adelfer določil tri skupine temeljnih potreb (Treven 1998, 118–119).

Prva skupina potreb so potrebe po obstoju (angl.: existence). Te potrebe se nanašajo na izpolnjevanje materialnih, osnovnih in eksistenčnih zahtev. Maslow jih je v svoji teoriji predstavil kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Adelfer je v drugo skupino uvrstil potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (angl.: relatedness), povezane pa so z željo ljudi po tem, da vzdržujejo medsebojne odnose, ki jim nekaj pomenijo. Gre za potrebe, ki jih je Maslow razvrstil med socialne potrebe in potrebe po spoštovanju. Tretja skupina so potrebe po razvoju (angl.: growth), ki vključujejo željo človeka po osebnem razvoju. Po motivacijski teoriji po Maslowu jih lahko razvrstimo med potrebe po spoštovanju in potrebe po samopotrjevanju. Hierarhija teorije ERG ni tako stroga kot pri Maslowu. Slednji pravi, da ni mogoče zadovoljiti višje potrebe, če niso najprej zadovoljene potrebe na najnižji stopnji, torej fiziološke potrebe (Treven 1998, 118–119).

Adelfer v svoji teoriji ERG trdi, da si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, četudi niso zadovoljene potrebe po obstoju. Poleg tega meni, da je mogoče, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati, upošteval pa je tudi individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da posameznikova izobrazba, družinske vezi in kulturno okolje vplivajo na prednost zadovoljevanja potreb (Treven 1998, 118–119).

## **2.3 Zakonitosti motivacije**

Zakonitosti motivacije so osnovna načela, katerih se morajo vodje držati, če želijo imeti motivirane zaposlene. Ob spoštovanju teh načel bodo delavci motivirani za svoje delo, kar pa posledično povzroči bolj kakovostno in produktivnejše delo zaposlenih.

### ***2.3.1 Prva zakonitost – za motiviranje moramo biti motivirani***

Če želimo uspešno motivirati druge, moramo biti najprej sami dobro motivirani. Z motiviranim odnosom se odraža pozitivna energija, ki pozitivno vpliva na ljudi v naši bližini. Nemogoče je motivirati nekoga drugega, če smo sami brez motivacije (Denny 1997, 17).

### ***2.3.2 Druga zakonitost – za motiviranje je potreben cilj***

Brez jasnega in natančno določenega cilja ni mogoče doseči motiviranega posameznika ali skupine. Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, kar pomeni, da moramo imeti izdelan jasen načrt, kako bomo dosegli zadani cilj (Denny 1997, 19).

### ***2.3.3 Tretja zakonitost – ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo***

Ta zakonitost izhaja iz splošne napačne presoje managementa. Eno od ključnih motivacijskih orodij so sestanki v podjetju, ki vključujejo vse zaposlene. Glavni namen sestankov je izmenjava mnenj za izboljšave in seznanitev z novostmi ter podrobna predstavitev ciljev in načrtov za prihodnost. Splošni namen pa je, da udeleženi s teh sestankov pridejo močno motivirani. Na večini sestankov je ta namen dosežen (Denny 1997, 20).

### ***2.3.4 Četrta zakonitost – za motivacijo je potrebno priznanje***

Priznanje se lahko izrazi v najrazličnejših oblikah, od zahvale do zahvalnega pisma, od podelitve priznanja do podelitve naziva. Ljudje se vedno borijo za priznanja, čeprav mogoče le za pohvalo.

Podjetja po navadi svojim zaposlenim podelijo priznanja na zborovanjih, kjer je prisotna večina zaposlenih, da se jim s tem zahvalijo za njihove dosežke, dobro in kakovostno delo ter zvestobo. Zlato pravilo pri podelitvi priznanj pa je, da ne smemo pozabiti omeniti nikogar, ki si je zaslužil to priznanje (Denny 1997, 21).

### **2.3.5 Peta zakonitost – soudeležba motivira**

Mnogi managerji svoje načrte, cilje, namene zadržijo zase. Ne dopustijo, da bi drugi ljudje doživljali navdušujoče občutke pri uvajanju novosti, s čimer pa uničujejo motivacijo zaposlenih za soustvarjanje in izmenjavo njihovih mnenj. Kadar ljudje sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega, se raven njihove motivacije močno zviša (Denny 1997, 23).

### **2.3.6 Šesta zakonitost – napredovanje motivira**

Z vsakim novim dosežkom ali napredovanjem smo vedno bolj motivirani. Obratno je v primeru, če nam neka stvar povzroča težave in je večkrat ne moremo odpraviti. V tem primeru lahko izgubimo motivacijo. Pri motivaciji strah vpliva zelo negativno, saj lahko strah pred tem, kaj vse lahko gre narobe, povzroči popolno izgubo motivacije. Človeški značaj je tak, da radi počnemo tisto, v čemer se počutimo uspešne, pa naj gre za osebno ali poklicno življenje, šport ali katero drugo dejavnost. Le če vidimo svoj napredek, smo motivirani (Denny 1997, 24).

### **2.3.7 Sedma zakonitost – izziv motivira samo, če je možnost za zmago**

Vsak izziv motivira človeka, če vidi možnost za pozitiven izid oziroma uspeh. Če delujemo v skupini in poskušamo s tekmovalno motivacijo med člani, moramo poskrbeti, da imajo vsi člani možnost doseči pozitiven rezultat. V nasprotnem primeru bodo najslabši v skupini izgubili motivacijo. Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko izredno učinkoviti, poleg tega pa spodbujajo ljudi k večji dejavnosti in produktivnosti.

Vedno več managerjev ugotavlja, da je lahko motivator že samo delo. Nekomu pomeni večji izziv, če mu zaupamo težjo nalogo. Človeku moramo pri delu pustiti nekaj odgovornosti, saj tako čuti, da je njegovo delo nekaj vredno; zaradi tega se bo potrudil po svojih najboljših močeh (Denny 1997, 25).

### **2.3.8 Osmo zakonitost – vsakdo ima motivacijsko »varovalko«**

Vsak je lahko motiviran, vendar ima vsak v sebi tudi »varovalko«, za katero se nikoli ne ve, kdaj pregori. Včasih pri delu z ljudmi ugotovimo, da se ne splača še naprej spodbujati nekoga k dejavnosti ali boljšemu delu, če si niti sam tega ne želi. Vsak dober in učinkovit manager mora spoznati ljudi, jih spodbujati in motivirati. Vsakogar je mogoče ogreti, pomemben je le pristop (Denny 1997, 27).

### **2.3.9 Deveta zakonitost – pripadnost skupini motivira**

Zelo pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. S tem pridobijo samozavest, zvestobo, prizadevnost in motiviranost. Pripadnost lahko manager izraža s tem, ko nekoga pokliče po imenu ali priimku. Imeti zvestega, produktivnega in motiviranega delavca je zlata vredno (Denny 1997, 28).

## **2.4 Dejavniki motivacije**

Vzpostavljanje motivacije je ključ do uspeha. Priti do točke, da so delavci motivirani, pa je težko. Bistveno je, da manager v prvi vrsti ve, katera je tista stvar, ki motivira njega. Ko pride do odgovora, lahko prične s sklepanjem, kaj motivira njegove podrejene. Pomembno je, da razvije timski duh in vključuje delavce v načrtovanje procesa, kar pomeni potrebo po stalnem informiranju ter dvosmernem komuniciranju. Manager mora biti vzor na vseh področjih, poleg tega pa mora ustrezno vedenje svojih delavcev tudi ustrezno nagraditi (Jaušovec 2010, 51–55).

Vprašanje, zakaj ljudje delajo, kaj jih kljub fizičnim in psihičnim naporom motivira, da se trudijo in delajo, se mnogim zdi povsem preprosto. Človek za njegovo preživetje in preživetje njegove družine potrebuje denar. Spet drugi bi na zastavljeno vprašanje odgovorili, da ljudje delajo zato, da bi se z izkazovanjem svojega truda uveljavili. Preučevanja na področju delovne motivacije so strokovnjake pripeljala do pomembnega spoznanja, da človeka pri opravljanju različnih dejavnosti nikoli ne spodbuja samo en dejavnik. Dejavnikov je več, ti pa so med seboj zelo zapleteni, nepoznani ali poznani. Na vprašanja, kot sta kako povečati človekovo zavzetost pri delu in kako pri delu in z delom zadovoljiti človekove potrebe, je nemogoče odgovoriti, če predhodno ne ugotovimo, kateri dejavniki ljudem predstavljajo motivacijo za delo (Lipičnik in Možina 1993, 40–41). Potreba po motivaciji je očitno zelo splošna, saj si tako delavec kot njegov delodajalec želita motivacije na delovnem mestu. Če bi vedeli, kaj motivira ljudi, bi imeli v rokah najmočnejše orodje za ravnanje z njimi (Denny 1997, 9).

Na motivacijo pri delu vpliva mnogo različnih dejavnikov. Da bi bilo delo managerjev kar najbolj učinkovito, morajo dodobra pretehtati, kako na produktivnost in uspešnost pri delu vpliva delovanje teh dejavnikov. Na nekatere dejavnike, ki izvirajo iz zasebnega življenja delavca (na primer smrt v družini), pa manager ne more vplivati, kljub temu da vplivajo na delovno uspešnost in produktivnost zaposlenega (Lipičnik 1998, 162).

V nadaljevanju opisujemo nekaj dejavnikov motivacije, ki vplivajo na zviševanje ravni motivacije.



### **2.4.1 Plača**

Nekatere raziskave kažejo, da plača ni motivacijski dejavnik. Človek zaradi večje plače ne bo aktivneje delal, zaradi manjše plače pa lahko tudi prekine delo. Zasluženi denar je torej lahko posrednik, saj človek z nakupom katerekoli dobrine zadovolji svoje potrebe. Plača je sredstvo, s katerim je mogoče ljudi, v zameno za denar, privabiti k delu.

Načinov plačevanja delavcev je v današnjih časih vedno več. V podjetjih prevladujeta dva, in sicer plačevanje po času in plačevanje po učinku. Plačevanje po času je plačevanje delavca po številu prebitih ur na delovnem mestu. Navadno se z delavcem dogovori, koliko je plačana ura in o urniku dela. Plačevanje po učinku navadno temelji na tem, da se že vnaprej postavi ceno izdelku. Plača se obračunava tako, da se izdelki, ki jih je delavec ustvaril, pomnožijo z njihovo vnaprej postavljeno ceno. S takšnim sistemom želijo pri delavcu vzbuditi zavzetost, da izdelava čim večjo količino izdelkov (Lipičnik in Možina 1993, 48–49).

### **2.4.2 Delovni pogoji**

Management mora poskrbeti, da so vsi delavci ustrezno zaščiteni pri delu, ki ga opravljajo. Za varnost mora biti ustrezno poskrbljeno. Zelo je pomembno tudi sodelovanje med zaposlenimi. V podjetju je sodelovanje zelo koristno, saj s tem mehanizmom dvignemo storilnost več ljudem in ne zgolj enemu posamezniku (Lipičnik in Možina 1993, 47–48).

Dober primer za doseg dobrih delovnih pogojev je fleksibilen način organiziranosti zaposlenih. Ta dobro motivira zaposlene in spodbudi njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Delavci se lahko samoupravljajo in s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Za svoje delo prejmejo ustrezne nagrade, ki so odraz pozornosti podjetja do posameznikovih osebnih uspehov.

Konkurenčna prednost podjetja je precej odvisna od sposobnosti podjetja za organiziranje in vodenje zaposlenih. Organizacije potrebujejo sodoben pristop, pri katerem je poudarek na ustvarjanju razmer za ustvarjalno in inovativno delo zaposlenih. Tak način organiziranosti podjetja povečuje motivacijo zaposlenih, obenem pa izboljšuje učinkovitost podjetja. Začetki take organizacije segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so se pojavila prizadevanja za izboljšanje kakovosti življenja na delovnem mestu (Treven 1998, 130).

### **2.4.3 Izobraževanje**

V uspešnih podjetjih nadrejeni vlagajo v znanje podrejenih. Znanje je torej pomembno tako za delodajalca kot tudi za delojemalca. Če delojemalec vlaga v svoje znanje in ga nadgrajuje, bo konkurenčnejši na trgu delovne sile, ki je dandanes zelo nasičen. Delavec ima posledično večjo vrednost za delodajalca, saj ima pri opravljanju dela več kompetenc in znanja, kar

prispeva h gospodarski rasti in napredku, čemur vse več pozornosti namenja tudi novosprejeta strategija Evropske unije, imenovana Evropa 2020 (Saje 2015, 3–4).

#### ***2.4.4 Dvosmerna komunikacija in vključevanje v proces oblikovanja dela***

Komunikacija v podjetjih je danes eno izmed ključnih sredstev motivacije. Da bi bilo vodenje učinkovito in uspešno, je pomembno, da informacije niso skoncentrirane zgolj na management. Tako imenovani sveti delavcev delujejo kot vezivo, saj preko njih delavci s svojim znanjem in z vidika svojega dela opozarjajo na morebitne težave oziroma napake ter prednosti pri delovnem procesu. Pomembno je, da je komunikacija v podjetju dvosmerna, da se delavci čutijo poslušane, kar je pot do obstoja in uspešnosti podjetja na trgu (Sokolič 2004, 1–4).

Treven (1998, 134) poudarja, da je obvezna soudeležba zaposlenih pri odločitvah, ki se nanašajo na preoblikovanje njihovega dela, saj bodo le tako z veseljem opravljali svoje delo.

#### ***2.4.5 Nagrajevanje***

Ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja uslužbencem, kot so možnost dodatnega izobraževanja oziroma strokovnega usposabljanja, življenjsko in zdravstveno zavarovanje ter možnost letovanja v počitniških hišicah podjetja, pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Omenjeni instrumenti se uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih, za njihov prispevek k produktivnosti in kakovosti ter za privabljanje novega kadra (Treven 1998, 29).

Delavca najbolj motivirajo materialne spodbude, sledijo pa jim priznanja, samostojnost in osebni razvoj, saj posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb delavca (Kušar 2014a, 10).

#### ***2.4.6 Pohvala in graja***

Nekatere ljudi pohvala motivira bolj kot katerikoli motivacijski dejavnik, sploh če gre za pohvalo osebe, ki jo zelo močno spoštujejo in cenijo. Med ljudmi velja prepričanje, da izključno pohvala motivira delavce, graja pa demotivira. Eksperimenti zopet dokazujejo, da gre za zmotno mišljenje, saj tako pohvala kot tudi graja učinkujeta pozitivno, le učinek slednje je manjši. Kljub eksperimentom tega seveda ne moremo posplošiti na katerokoli dejavnost oziroma posameznika (Lipičnik in Možina 1993, 47).

Idealno razmerje med pozitivno in negativno energijo je po mnenju znanstvenikov 5 : 1. Razmerje kaže na to, da bi morali biti za dobro socialno klimo v podjetju delavci deležni bistveno več pohval kakor prisile, groženj in strahu. Raziskave kažejo, da je to razmerje v Sloveniji 1 : 1, kar mnogi raziskovalci ocenjujejo kot katastrofalno. Opaziti je, da je vse več

delavcev na delovnih mestih nezadovoljnih in nezavzetih za delo. Svoje delo opravijo v tolikšni meri, kot jim je naročeno, po vsej verjetnosti pa bi ga ob dobri klimi in motivaciji opravili več in z veseljem (Gruban 2009, 1).

#### ***2.4.7 Dobri medsebojni odnosi***

Dobri medsebojni odnosi so zelo pomembni v podjetju, saj so pogoj za uspeh in osebno srečo zaposlenih v podjetju. Za navezovanje, ohranjanje in razvijanje dobrih medsebojnih odnosov moramo poznati temeljne sposobnosti, kot so: zaupanje, pogovor, medsebojno sprejemanje in potrjevanje, prilagajanje, reševanje konfliktov in povezovanje. Če bomo uspešno izpolnjevali te temeljne sposobnosti, bo uspešno tudi podjetje in njegovi zaposleni (Možina 2002, 23–25).

### **2.5 Vzdrževanje motivacije**

Pri ohranjanju stanja motiviranosti je pomembno, kako si postavljamo cilje. V prvi vrsti določimo za nas drzen cilj, nato pa k temu dodamo še pametne cilje oziroma cilje SMART, ki izvirajo iz besed te kratic, katerih pomen je: konkretni (angl.: specific), merljivi (angl.: measurable), dosegljivi (angl.: achievable), realistični (angl.: realistic) in časovno opredeljeni (angl.: timely). Za ohranjanje stalne motivacije je pomembno, da zgoraj navedene cilje definiramo kar se da podrobno in na najboljši možni način (Duhigg 2016, 288–291).

Takoj, ko pri ljudeh dosežemo visoko raven motivacije, moramo nameniti pozornost ohranjanju njihove zagnanosti. To naredimo tako, da pozorno opazujemo izpolnjevanje posameznih norm in moralno zavest posameznega delavca (Keenan 1996, 42).

V nadaljevanju opisujemo več različnih načinov, kako lahko ohranimo moralno zavest in visoko raven motivacije.

#### ***2.5.1 Skrb za obveščanje zaposlenih***

Bolj kot so ljudje seznanjeni z dogajanjem v podjetju, bolj samozavestni postanejo pri svojem delu. Obveščanje ima tudi pozitiven učinek na ohranjanje visoke moralne zavesti, saj delavec začuti, da tudi on nekaj pomeni v podjetju. Obveščanje delavcev ne pomeni, da izdamo zaupne podatke, temveč da jih seznanjamo z novostmi in po možnosti od njih pridobimo kakšno idejo za optimiziranje delovnega procesa. Pri obveščanju je pomembno zagotoviti, da je informacija, s katero informiramo, stoodstotno resnična. Kot managerji moramo tudi znati predati sporočilo naprej delavcem tako, da točno vedo, kaj to sporočilo pomeni za njih. Pomanjkanje informacij navadno znižuje moralno zavest in s tem tudi motivacijo, zato je zelo učinkovito, da informacijo predajamo osebno (Keenan 1996, 42).

### **2.5.2 Ustvarjanje problema**

Pristopi k nagovarjanju delavca k delu so različni. Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki človeka sili k dejanju, zato so poskušali v ljudeh namerno ustvarjati probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v želeno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi. Manager, ki uporablja ta mehanizem, svoje delavce vedno nagovori z vprašanjem, kako bi to delo opravili, ne z ukazom, kako naj kaj naredijo. Vprašanje omogoča ljudem doživeti situacijo kot problem. Pri tem mehanizmu morajo biti managerji previdni, da delavcu zastavijo prava vprašanja, torej tista, katerih rešitev je resnično potrebna (Lipičnik in Možina 1993, 48).

### **2.5.3 Nadzorovanje vplivov**

Posamezniki lahko s svojo osebnostjo vplivajo na raven moralne zavesti ostalih delavcev, in sicer pozitivno ali negativno. Ljudje, ki negativno vplivajo, so kot »gnilo jabolko v zaboju«. Vedeti moramo, da zadostuje le eno samcato gnilo jabolko, da druga neverjetno hitro začnejo gniti. Take posameznike, ki slabo vplivajo na druge, moramo žal izločiti iz družbe, ne glede na to, kako izvrstno opravljajo svoje delo. Motivirani ljudje delujejo pozitivno, zato z njihovim pozitivnim odnosom in navdušenjem do dela kmalu pritegnejo druge (Keenan 1996, 47).

### **2.5.4 Prijetnejše delovno okolje**

Samo okolje sicer ne ustvarja motiviranih ljudi, je pa produktivnost dela v prijetnem delovnem okolju navadno boljša. Da pridobimo prijetno delovno okolje, ni potrebno veliko. Delovni prostori morajo biti čisti, urejeni in toplih barv, delavci pa morajo imeti čas za spodoben počitek in urejen čas za malico. Delavcu lahko na primer podarimo skodelico za kavo, tako se bo počutil bolj zaželenega. Vse naštetu spada med učinkovite načine vzdrževanja prijetnejšega delovnega okolja, ki se lahko izplačajo s prijetnim razpoloženjem in odlično delovno vneto (Keenan 1996, 47–49).

## **2.6 Primeri dobrih praks motiviranja**

Podjetja uporabljajo raznovrstne načine motiviranja svojih zaposlenih, saj se zavedajo, kako pomembna je dobra motivacija za uspešno in produktivno delo. Ni vedno nujno, da govorimo o denarnih nagradah; včasih majhna pozornost podjetja v posamezniku povzroči večji učinek motiviranja, kot bi ga lahko povzročil denar. V nadaljevanju opisujemo nekaj primerov dobrih praks oziroma načine, s katerimi podjetja učinkovito motivirajo svoje zaposlene. Ker nas zanimajo le načini motiviranja zaposlenih, podjetij zaradi anonimnosti ne imenujemo.

Med primeri dobrih praks motiviranja zaposlenih so naslednje:

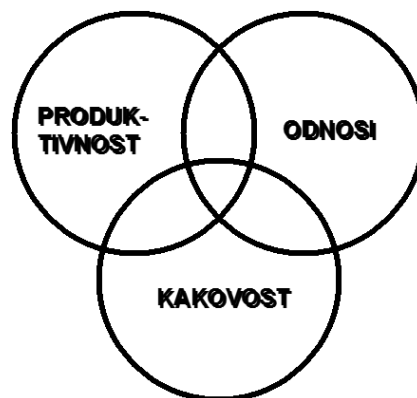
- Zaposleni v podjetju imajo vsak dan v času delavnika organizirana dva petminutna aktivna odmora, ki sta namenjena skupni rekreaciji, izboljšanju počutja in koncentracije zaposlenih pri delu (primer dobre prakse za poklice v pisarnah).
- Teambuilding – podjetje organizira druženje zaposlenih za utrjevanje vezi med sodelavci zunaj službenega okolja, v sproščeni atmosferi. Lahko je tudi v obliki potovanj ali športnih dejavnosti. Važno je grajenje dobrih medsebojnih odnosov znotraj delovnih timov v podjetju.
- Podjetje poskrbi za kotiček, kjer si vsak od zaposlenih lahko postreže s svežim sadjem. Podjetje skrbi za zdravje svojih zaposlenih, saj se zaveda posledic njihovih izostankov od dela. Posredno pa taka dejanja vplivajo tudi na motivacijo zaposlenih, ki preko takih pozornosti spoznajo, da podjetju nekaj pomenijo.
- Podjetja zaposlenim vzbujaajo motivacijo tudi z možnostjo dodatnih izobraževanj in napredovanja, s popusti za zaposlenega ob nakupih artiklov podjetja in možnostjo dopustovanja v počitniških hišicah, ki so v lasti podjetja, po ugodnih cenah.
- Primer dobre motivacije za delo je tudi glasba. Po oddelkih v podjetju imajo za boljše in produktivnejše delo organiziran seznam, kjer je določeno, kateri od zaposlenih bo v začetku delavnika izbral glasbo po svoji želji.
- Podjetje za rojstni dan svojih zaposlenih omogoča, da si slavljeneec sam izbere ponudnika hrane, podjetje pa poskrbi za prevoz in plačilo izbrane hrane za celoten oddelek, v katerem deluje zaposleni. V času malice tako ves oddelek skupaj proslavi rojstni dan sodelavca.
- Zaposleni, zadolženi za prodajo, ob presežku dnevno dogovorjenega limita prodaje prejmejo dodatek kot stimulatívno plačilo.

To so primeri dobrih praks, ki se izvajajo v nekaterih slovenskih podjetjih. S takimi načini dajejo zaposlenim vedeti, da so za podjetje kot posamezniki pomembni in da je podjetju pomembno njihovo počutje na delovnem mestu.

### 3 PRODUKTIVNOST

Vsak vodja si želi produktiven delovni tim oziroma produktivnega delavca, saj lahko le tako kot vodja dosega cilje podjetja. Raven produktivnosti je v veliki meri odvisna tudi od vodenja in koordinacije vodje. Navodila vodje morajo biti jasna in natančno definirana. Vodja mora namreč vedeti, kaj točno in v celoti želi od delavca. Nejasna navodila morebiti vodijo delavca v neustrezno reagiranje in napačno delo. Važno je tudi, da delavec pozna cilj, ki ga mora doseči, saj zaradi konkretno opredeljenega cilja doseže boljšo produktivnost (Lipičnik in Možina 1993, 47). Produktivnost drugače poimenujemo tudi naturalno merilo uspešnosti poslovanja in meri, kako dobro podjetje pretvarja vložene vire, kot so delavci ali surovine, v proizvode ali storitve (Tekavčič 2002, 668).

Pogačnik (1999, 1–3) navaja, da je podjetje lahko uspešno takrat, ko so produktivnost, odnosi in kakovost v medsebojni interakciji. Za uspešnost podjetja morajo biti ti trije koncepti med seboj povezani, se pravi, da se med seboj ne smejo izključevati. To velja, če gledamo na podjetje kot celoto ali zgolj enega izmed oddelkov v podjetju. Medsebojna interakcija produktivnosti, odnosov in kakovosti je ponazorjena na sliki 3.



**Slika 3: Uspešno podjetje (interakcija med odnosi, produktivnostjo in kakovostjo)**

Vir: Pogačnik 1999, 1.

Če želimo podjetje napraviti produktivno, moramo zastavljene cilje dosegati z optimalno porabo virov. S pojmom odnosi so predstavljeni medsebojni odnosi zaposlenih tako v podjetju kakor tudi izven njega, kakovost (storitev ali izdelkov) pa se navezuje na izpolnitev pričakovanj in zahtev iz okolja. Dober vodja torej skrbi, da se ne pozabi upoštevati in uresničevati kateregakoli izmed teh treh pojmov, kar pa ne pomeni, da je on edini, ki skrbi za zgoraj omenjeno interakcijo. Tudi delavci so tisti, ki si morajo prizadevati za uresničitev te interakcije. Če je veliko prizadevanja tako vodij kot tudi delavcev, je možnost podjetja za uspeh večja.

Pogačar, Zalar in Kajfež-Bogataj (2016, 158–159) v svoji raziskavi na temo vpliva vročinskih valov na produktivnost navajajo, da se produktivnost, mentalne in ročne sposobnosti pri delavcih zmanjšujejo v prevročih delovnih pogojih, hkrati pa se povečuje tveganje za nesreče.

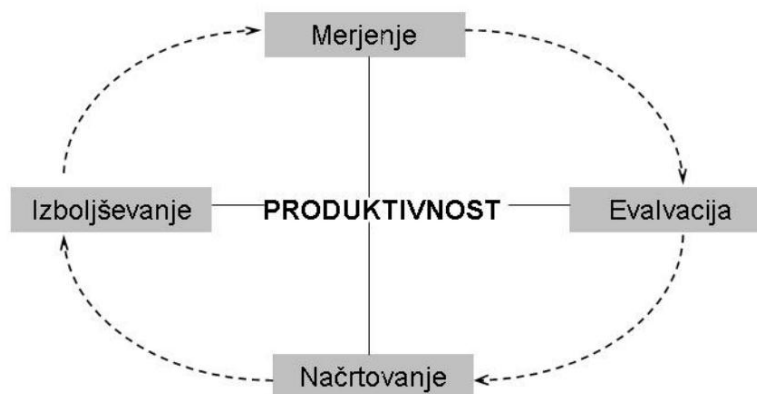
Delavci v takšnih pogojih postanejo manj aktivni, njihovi premori med delom pa so vse pogostejši, kar nedvomno zavira produktivnost dela. Poleg tega temperatura v delovnem okolju ne sme pasti pod 20 °C, saj se takrat sposobnosti delavca upočasnijo. Pomembna je torej optimalna temperatura, ki naj bi se gibala od 21 °C do 26 °C. Vsaka stopinja nad 25 °C naj bi po raziskavah pomenila dvo odstotno zmanjšanje produktivnosti pri delu.

Za visoko stopnjo produktivnosti je treba ohranjati varnost, zadovoljstvo, predvsem pa zdravje zaposlenih na delovnem mestu.

### 3.1 Management produktivnosti

Management produktivnosti se je začel uveljavljati v drugi polovici osemdesetih let dvajsetega stoletja kot področje preučevanja v teoriji managementa, danes pa ga priznavamo kot strateško spremenljivko (Sumanth 1998, po Ferko 2008, 41).

Sumanth (1998) je management produktivnosti opredelil kot vezni člen med operativnim in strateškim managementom. Definiral ga je kot proces, sestavljen iz štirih faz, imenovanih krog produktivnosti. Proces je predstavljen na sliki 4.



**Slika 4: Proces managementa produktivnosti**

Vir: Ferko 2008, 10.

Glavni cilj tega procesa je preučevanje in posledično zagotavljanje večje skupne produktivnosti, ohranjanje kakovosti in zmanjševanje povprečnih stroškov (Sumanth 1998, po Ferko 2008, 41).

#### 3.1.1 Prva faza – merjenje produktivnosti

Produktivnost se meri v določeni točki. Točka je lahko proizvod, odjemalec, oddelek ali pa podjetje kot celota. Pojem merjenje produktivnosti v ekonomiki definiramo kot razmerje med vložkom (inputom) in izidom (outputom). Za merjenje produktivnosti so v ekonomiki določeni štirje načini, vsak od njih pa ima svoj vsebinski domet (Ferko 2008, 38–39):

- prvi način (parcialna produktivnost) meri količino izida in količino določenega vložka, kot je na primer delo;
- drugi način (skupna faktorska produktivnost) je definiran kot razmerje med obsegom ustvarjanja količine izida in vsoto vseh porabljenih vložkov;
- tretji način (skupna produktivnost) meri razmerje med obsegom ustvarjenega izida in obsegom vseh vložkov;
- četrti način (indeks splošne in celovite skupne produktivnosti) je definiran kot produkt koeficienta skupne produktivnosti in multiplikatorja, ki meri obseg porabe vložkov.

### ***3.1.2 Druga faza – vrednotenje produktivnosti***

Druga faza je faza evalvacije pridobljenih rezultatov produktivnosti. V tej fazi presojujemo vsebinski pomen izmerjenih rezultatov produktivnosti. Faza vrednotenja produktivnosti deluje kot vezni člen med fazo merjenja produktivnosti in fazo načrtovanja produktivnosti.

Sumanth (1998) je vrednotenje produktivnosti razdelil na dva tipa. Prvi tip temelji na medčasovni primerjavi izmerjene ravni produktivnosti, kar pomeni, da primerjamo raven produktivnosti v času  $t$  z ravno produktivnosti v času  $t - 1$ . Na tak način izračunamo tako imenovano odstotno spremembo ravni produktivnosti v časovnem obdobju. S pomočjo tega tipa lahko pojasnimo, kako se je v določenem času gibala raven produktivnosti. Ocenimo lahko, ali se je povečala, zmanjšala ali ostala nespremenjena (Ferko 2008, 39).

Drugi tip se nanaša na ocenjevanje ravni produktivnosti v izbranem časovnem obdobju. V tem primeru primerjamo dejansko raven produktivnosti v času  $t$  s predhodno že izmerjeno ravno produktivnosti v času  $t$ . S tem tipom lahko pojasnimo, ali se je dejanska produktivnost zvišala glede na predhodne rezultate, in ocenimo, ali se spreminja skladno z našimi pričakovanji (Ferko 2008, 39).

### ***3.1.3 Tretja faza – načrtovanje produktivnosti***

V tej fazi določimo izhodišča za opredeljevanje idej in strategij za izboljšanje produktivnosti. Ločimo dva vidika načrtovanja produktivnosti. Prvi vidik je kratkoročno načrtovanje, ki je določeno za obdobje do enega leta, drugi vidik pa je dolgoročno načrtovanje, katerega rok ni enotno opredeljen, določeno je le, da je to obdobje, daljše od enega leta (Ferko 2008, 39).

### ***3.1.4 Četrta faza – izboljševanje produktivnosti***

Ta faza je dvostopenjski proces, pri katerem izberemo primerno tehniko izboljševanja produktivnosti. Pri izbiri tehnik imamo na voljo več različnih načinov, kot sta intuitivna metoda, torej intuicija na osnovi izkušenj, ali pa uporaba zahtevnejših metodoloških



instrumentov. V drugi stopnji izbrane tehnike implementiramo v realno življenje (Ferko 2008, 40).

### 3.2 Merjenje produktivnosti dela

Produktivnost dela izračunamo kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in za to potrebnim vloženim delovnim časom (Tekavčič 2002, 668). Enačba za izračun produktivnosti dela je predstavljena na sliki 5.

$$P_L = \frac{Q}{L}$$

**Slika 5: Enačba za izračun produktivnosti dela**

Vir: Tekavčič 2002, 668.

Pomen:

$P_L$  – produktivnost dela

$Q$  – količina ustvarjenih poslovnih učinkov

$L$  – delovni čas

### 3.3 Kontrola dela in produktivnosti

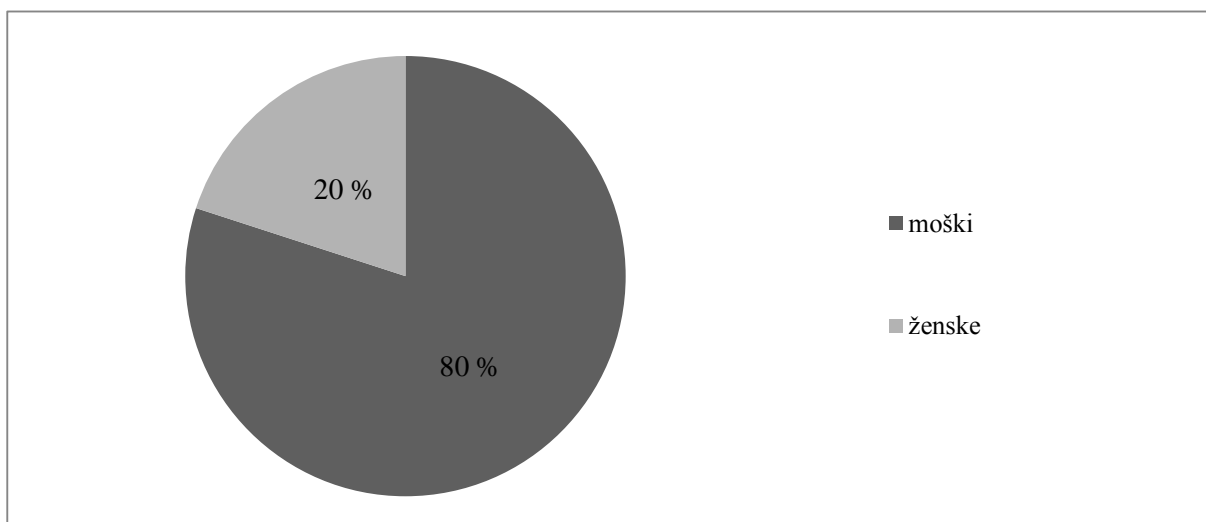
Kontrola in povratne informacije vodijo o izvrševanju nalog, dogovorjenih ciljev ter načrtov so nujno potrebne pri vsakem delu. Nekatere naloge so za uspešnost in učinkovitost sistema zelo pomembne, druge manj, a vendar lahko zaradi slabega izvajanja prvih sistem nazaduje. Kljub temu si morajo tako delavci kot vodje prizadevati za čim večjo produktivnost in ekonomičnost dela. Kontrola dela se lahko opravlja po končani nalogi ali v časovnem intervalu, odvisno od vrste in kompleksnosti naloge. Kontrolo dela izvajamo pri vseh delavcih, vendar diferencirano. Nekateri delavci so zelo sposobni in zanesljivi pri delu. Take delavce kontroliramo manj, da ne prizadenemo njihove osebnosti. Obratno je z delavci, ki so površni ali pa delo opravljajo manj časa. Take delavce moramo kontrolirati pogosteje in izčrpnije. Če dela ne preverjamo, izostaneta dva ključna dejavnika motivacije: priznanje in opozorila (Nemec 2005, 214–215).

## 4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu so predstavljeni rezultati raziskave zaključne projektne naloge.

### 4.1 Vzorec

V raziskavi smo uporabili priložnostni vzorec, ki je vključeval delavce izbranega slovenskega podjetja; od tega je bilo 20 % žensk in 80 % predstavnikov moškega spola (slika 6). Zaposlenim, vključenim v raziskavo, smo posredovali spletni anketni vprašalnik, ki smo ga predhodno sestavili s pomočjo spletnega programa 1KA. Ta je vseboval devet vprašanj zaprtega tipa in dve vprašanji odprtega tipa. Poleg zaposlenih smo v vzorec vključili še direktorja podjetja, s katerim smo opravili polstrukturiran intervju.



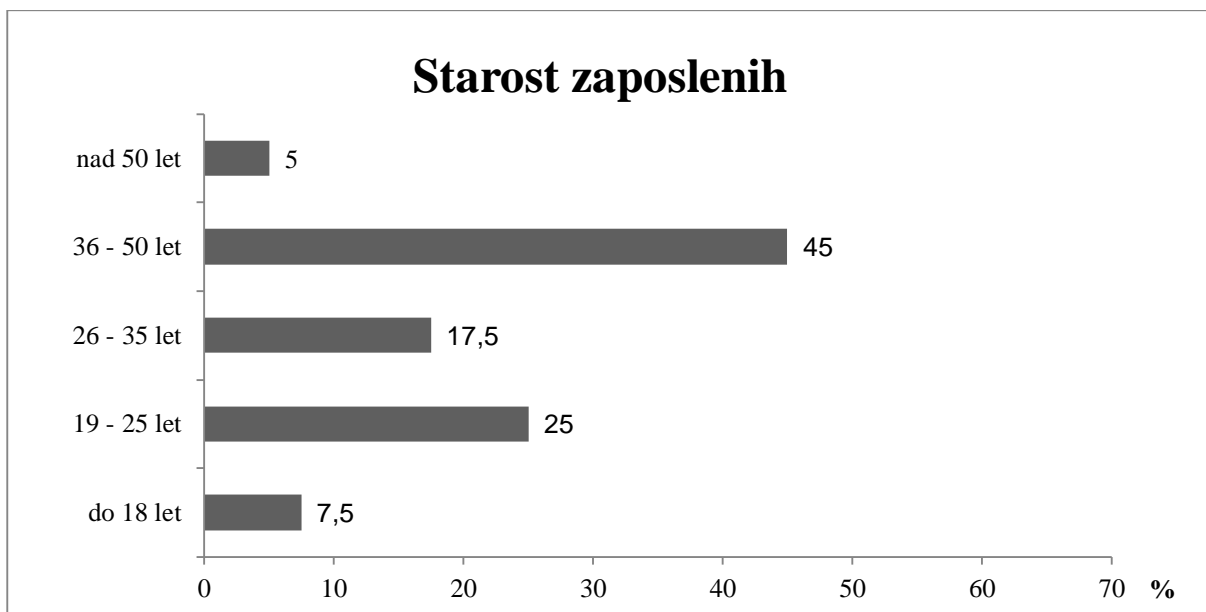
**Slika 6: Delež anketiranih zaposlenih po spolu**

### 4.2 Analiza in diskusija

V nadaljevanju predstavljamo vzorec anketiranih delavcev in rezultate njihove motivacije in produktivnosti pri delu. Opredeljujemo tudi vlogo direktorja podjetja in njegove pristope za izboljšanje motiviranosti zaposlenih.

#### 4.2.1 Predstavitev vzorca anketiranih delavcev

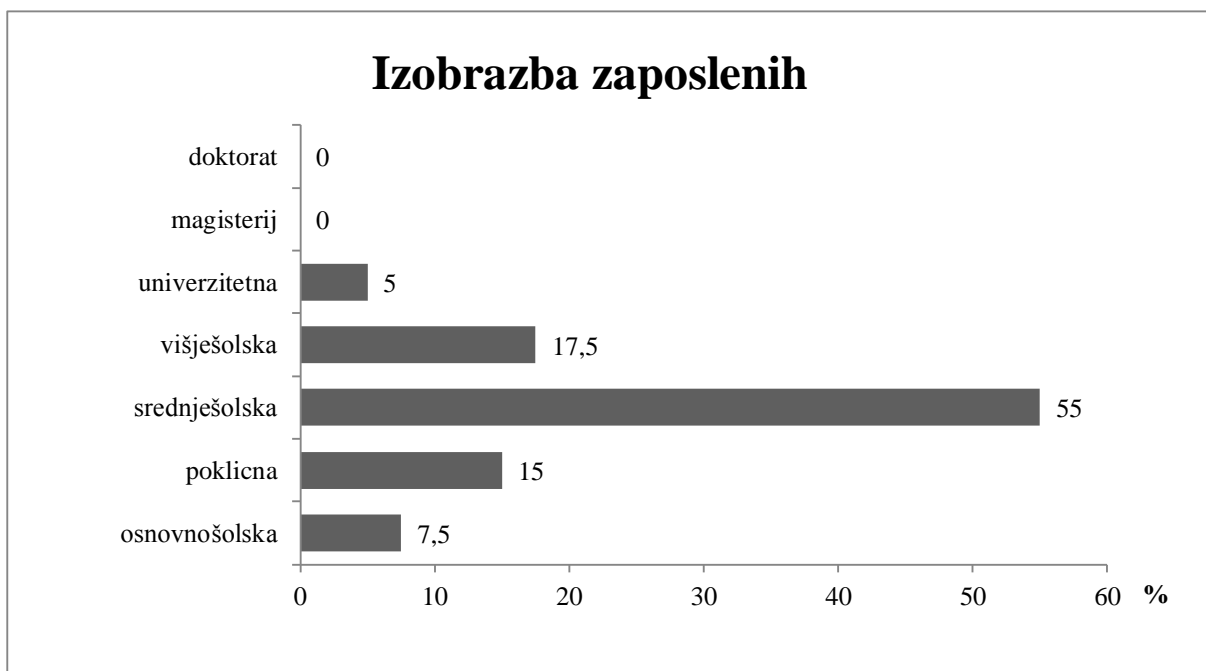
Da bi bolje razumeli rezultate o motivaciji in produktivnosti zaposlenih, na kratko predstavljamo starost anketirancev, njihovo izobrazbo, delovno dobo, vrsto zaposlitve in delovne naloge, ki jih opravljajo.



**Slika 7: Starost anketiranih zaposlenih**

Iz grafa na sliki 7 je razvidno, da največ anketirancev (45 %) spada v starostno skupino 36–50 let. Tej skupini s 25 % sledijo študentje oziroma mladi zaposleni, ki spadajo v starostno skupino 19–25 let. Najmanj anketiranih (5 %) šteje nad 50 let.

Poglejmo si še izobrazbo anketiranih delavcev.

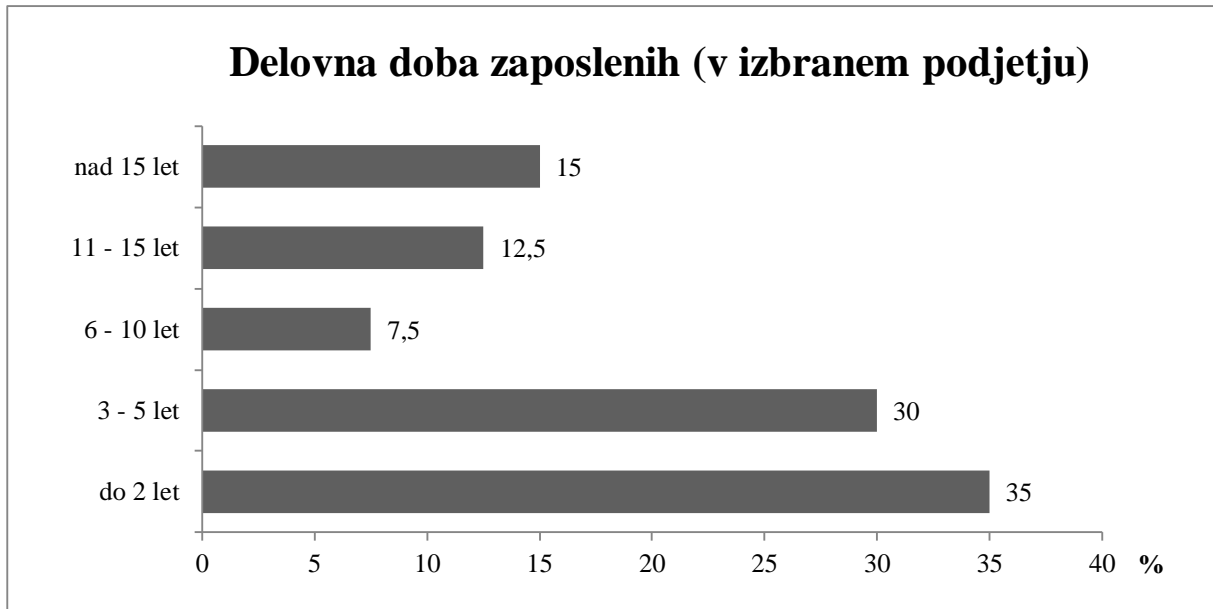


**Slika 8: Izobrazba anketiranih zaposlenih**

Kot lahko opazimo na sliki 8, ima kar 55 % anketirancev srednješolsko izobrazbo. Sledijo delavci z višješolsko in poklicno izobrazbo, 7,5 % anketiranih zaposlenih je dokončalo osnovno šolo, le nekaj manj (5 %) pa jih ima univerzitetno izobrazbo. V raziskavi ni

sodeloval nihče z zaključeno drugo stopnjo univerzitetnega študija, prav tako nihče z doktorskim študijem.

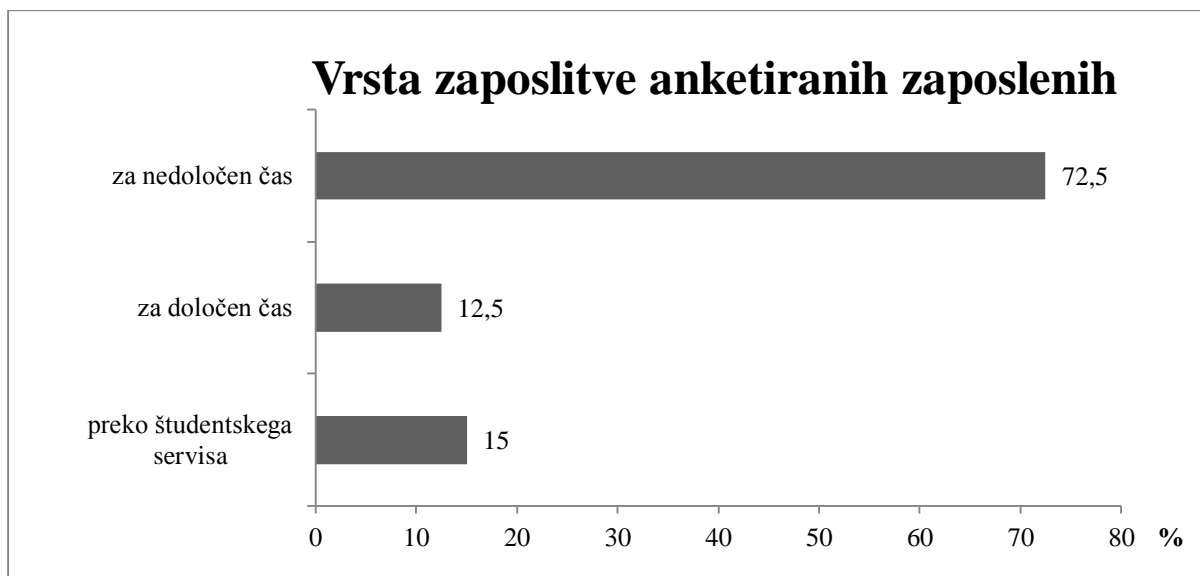
Zanimala nas je tudi delovna doba zaposlenih, ki so sodelovali v naši raziskavi, zato smo jih povprašali tudi o tem.



**Slika 9: Delovna doba anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju**

Rezultati, prikazani na sliki 9, pokažejo, da je največ anketiranih (35 %) v izbranem podjetju zaposlenih dve leti ali manj. S 30 % sledijo delavci z delovno dobo od tri do pet let, občutno manj pa je zaposlenih z delovno dobo nad šest let.

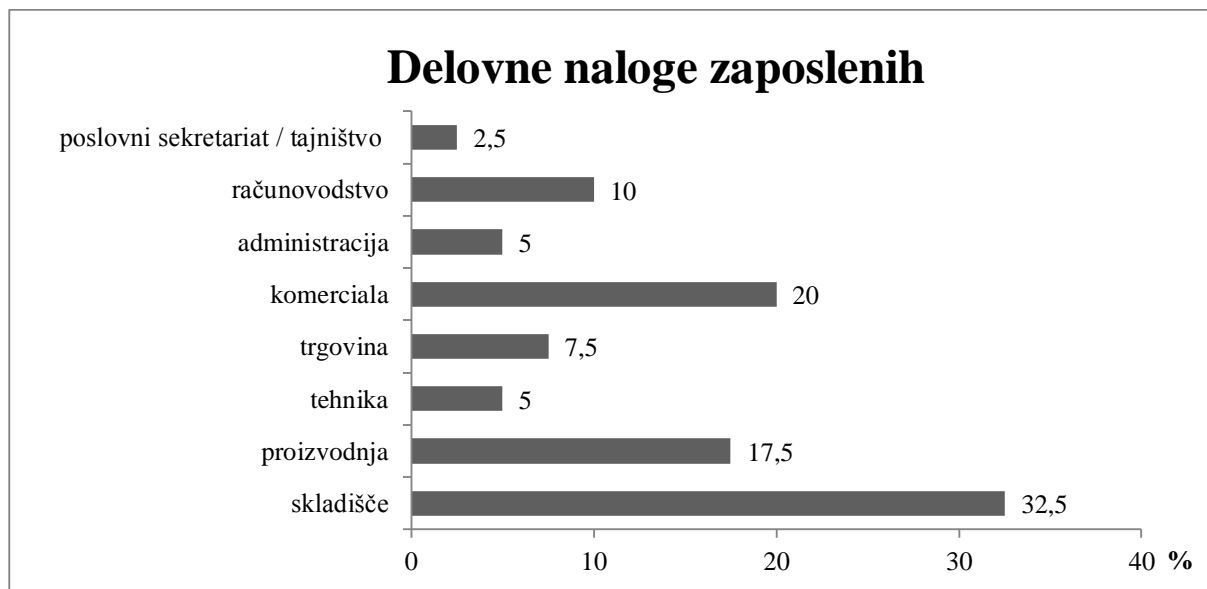
Poglejmo si še vrsto zaposlitve naših anketirancev.



**Slika 10: Vrsta zaposlitve anketiranih zaposlenih v podjetju**

Iz grafa na sliki 10 je razvidno, da je kar 72,5 % anketirancev v izbranem podjetju zaposlenih za nedoločen čas, 15 % sodelujočih pa je študentov.

Zaposleni v podjetju zasedajo tudi različna delovna mesta. Za potrebe zaključne projektne naloge smo poskušali zajeti vsa področja delovanja podjetja, saj smo le tako dobili kar najbolj raznolike odgovore, ki so prispevali k objektivnosti naše raziskave.



**Slika 11: Delovne naloge anketiranih zaposlenih**

Iz grafa na sliki 11 lahko razberemo, da največ sodelujočih (32,5 %) dela v skladišču, kjer pakirajo izdelke, komisionirajo, skrbijo za odpremo in prevzem blaga ter pospravljanje blaga na odlagalna mesta, skrbijo pa tudi za čistočo skladišča, kar zajema pometanje in odnašanje smeti. S komercialnimi deli se ukvarja 20 % anketiranih; sem sodijo ažuriranje matičnih podatkov, iskanje alternativ, svetovanje kupcem, delo s strankami preko telefona, odpisovanje

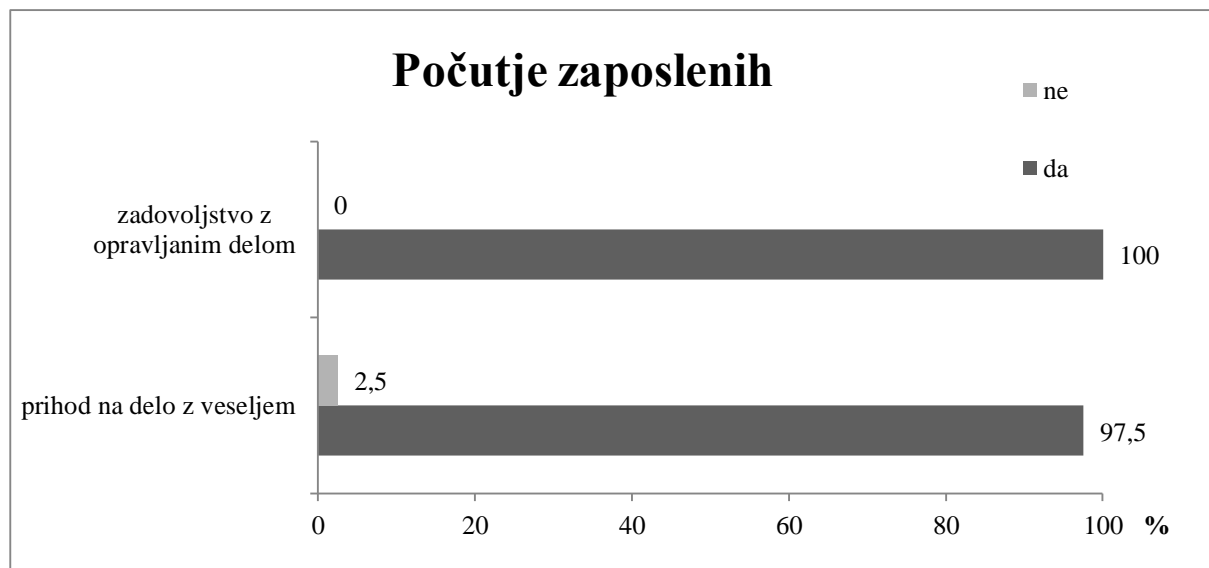
na spletno povpraševanje, klicanje dolžnikov, ki imajo zapadlosti, in drugo. V proizvodnji je zaposlenih 17,5 % anketiranih delavcev. Njihova naloga je struženje in obdelava kovin, razrez linearnih vodil, upravljanje CNC-stroja in drugo. Delo zaposlenih v računovodstvu (10 %) zajema vodenje in knjiženje poslovnih dogodkov ter skrb za izvajanje in pravilno gibanje knjigovodskih listin. V trgovini dela 7,5 % anketiranih delavcev, ki skrbijo za prodajo artiklov in urejanje ambienta. Tehnična in administrativna dela opravlja 5 % anketirancev. Služba v administraciji obsega predvsem delo z naročili in dobavnicami. Delovne naloge v poslovnem sekretariatu oziroma tajništvu (2,5 %) pa so koordinacija sestankov direktorja in ostalih zaposlenih, sodelovanje pri pripravi pogodb, marketing, kadrovska služba, napotitev na zdravniške preglede in razna druga dela.

V tem poglavju smo na kratko predstavili profile anketiranih zaposlenih, v nadaljevanju pa prikazujemo rezultate o njihovi motivaciji in produktivnosti na delovnem mestu, ki smo ju tudi analizirali.

#### 4.2.2 Motivacija in produktivnost pri delu

Kot smo predstavili že v začetku zaključne projektne naloge, ima motivacija pri delu izjemno pomembno vlogo, saj vpliva na produktivnost zaposlenih in uspešnost podjetja.

Za začetek nas je zanimalo, kako radi anketirani zaposleni prihajajo na delo in kako zadovoljni so z delom, ki ga opravljajo.



**Slika 12: Počutje anketiranih zaposlenih v zvezi z delom, ki ga opravljajo**

Rezultati iz grafa na sliki 12 nam povejo, da skoraj vsi anketirani (97,5 %) na delo prihajajo z veseljem, brez izjeme pa so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

Poglejmo še, kako so ocenili svojo motiviranost in produktivnost pri delu.

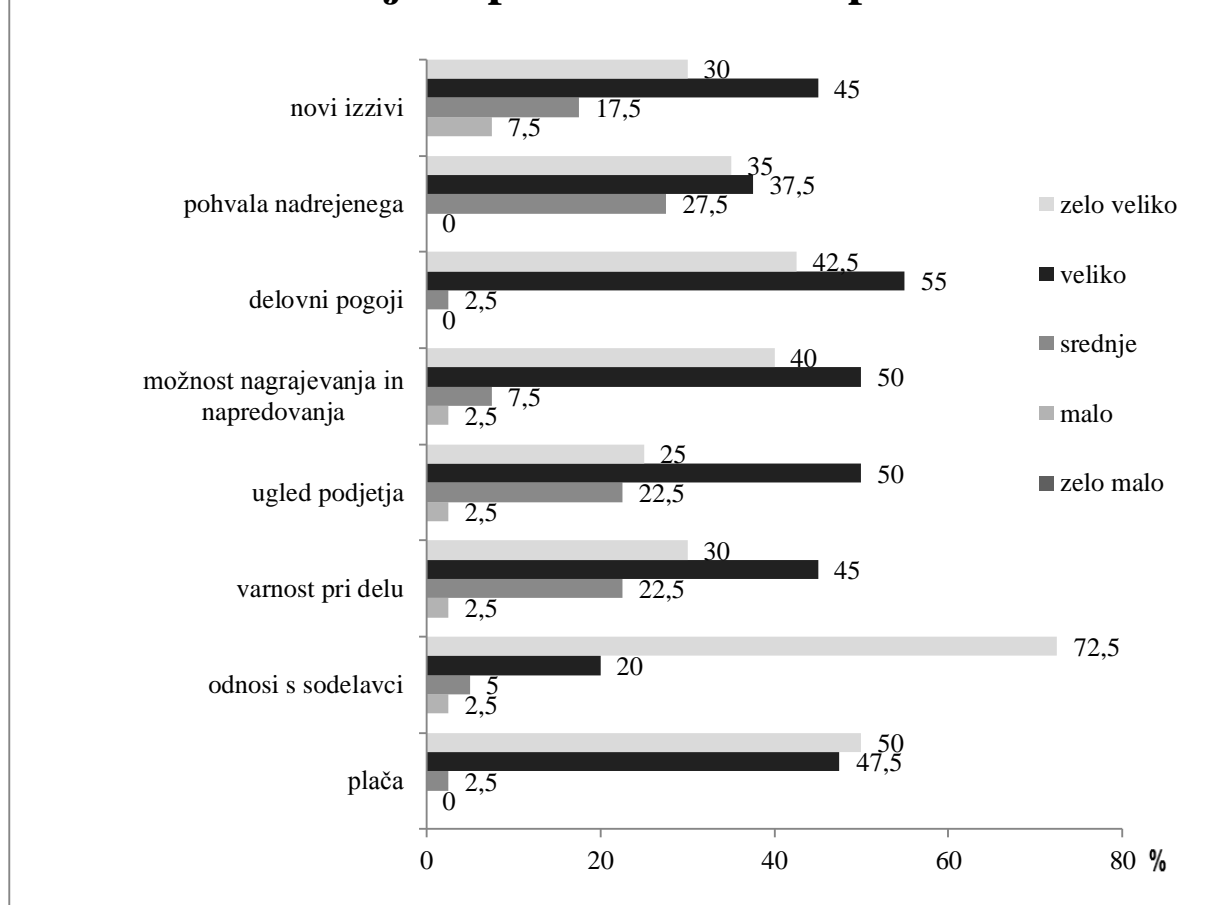


**Slika 13: Ocena zaposlenih o lastni motiviranosti in produktivnosti pri delu**

Iz rezultatov v grafu na sliki 13 je razvidno, da se je kar 65 % anketiranih samoocenilo kot zelo dobro motivirane in produktivne pri delu, kar je zelo pozitivno. Po oceni 25 % anketiranih sta njihovi motivacija in produktivnost pri delu odlični, po oceni 10 % sodelujočih pa sta dobri. Zelo spodbudna je informacija, da nihče od sodelujočih svoje motivacije in produktivnosti ni označil kot slabe ali zelo slabe. Na osnovi tako pozitivnih odgovorov lahko sklepamo, da se delavci v tem podjetju počutijo zelo dobro oziroma da je za zaposlene zelo dobro poskrbljeno.

Da bi preverili, zakaj je tako, smo anketirane prosili še za oceno dejavnikov, ki po njihovem mnenju prispevajo k zviševanju ravni lastne motiviranosti in produktivnosti.

## Dejavniki vpliva na zviševanje ravni motivacije in produktivnosti zaposlenih



**Slika 14: Dejavniki vpliva na zviševanje ravni motivacije in produktivnosti zaposlenih**

Kot je razvidno iz grafa na sliki 14, smo izbrali osem dejavnikov, ki lahko potencialno vplivajo na zviševanje ravni motivacije in produktivnosti zaposlenih. Anketirane smo prosili, naj z oceno od 1 do 5 (pri čemer je 1 zelo malo in 5 zelo veliko) ocenijo, koliko posamezni dejavniki prispevajo k zviševanju njihove motivacije in produktivnosti.

Ugotovili smo, da vsi omenjeni dejavniki na motivacijo in produktivnost večine anketiranih zaposlenih vplivajo »zelo veliko« oziroma »veliko«. Največ vpliva na zaposlene imajo odnosi s sodelavci in plača. Kar 72,5 % anketiranih je odnose s sodelavci ocenilo z oceno 5, kar pomeni »zelo veliko«. Tudi delovni pogoji so glede na izsledke ankete zelo pomembni za zaposlene, saj so jih skoraj vsi sodelujoči ocenili z oceno 4, »veliko«, oziroma 5, »zelo veliko«. Zelo majhen delež anketiranih je dejavnike ocenil z oceno 2, ki pomeni »malo«, in nihče od sodelujočih z oceno 1, ki pomeni »zelo malo«. Ti rezultati torej potrjujejo, da so vsi dejavniki v večji ali manjši meri pomembni za raven motivacije in produktivnosti pri vseh zaposlenih.



Za lažjo predstavo smo s pomočjo ocen posameznih dejavnikov izračunali tudi povprečje vrednosti ocen in jih razvrstili po vrstnem redu pomembnosti, začenši z dejavnikom, ki najbolj prispeva k zviševanju ravni motivacije in produktivnosti. Tako si sledijo: odnosi s sodelavci (ocena 4,63 od 5), plača (4,47), delovni pogoji (4,40), možnost nagrajevanja in napredovanja (4,28), pohvala nadrejenega (4,08), varnost pri delu (4,03), ugled podjetja (3,98) in novi izzivi (3,98).

Rezultati se nam zdijo pričakovani, saj smo dandanes zaradi vse hitrejšega tempa življenja izpostavljeni stresu, v službi pa dnevno preživimo vsaj osem ur, kar je tretjina dneva. Pri tem je zelo pomembno, v kakšni klimi bomo delovali in ustvarjali. Dobri odnosi s sodelavci so torej ključnega pomena pri ustvarjanju pozitivne klime na delovnem mestu. Čeprav številni avtorji navajajo, da plača ni motivacijski dejavnik, se je v našem primeru izkazalo nasprotno. Plača je pomembno motivacijsko sredstvo naših anketiranih, saj jo potrebujemo za vsakdanje preživetje. Tudi dobri delovni pogoji so zelo pomembni, saj bi bilo brez njih delo nevzdržno in manj produktivno. Iz rezultatov je razvidno, da je povprečna ocena anketiranih varnost pri delu uvrstila med najmanj pomembne dejavnike, iz česar lahko sklepamo, da zaposleni na delovnih mestih, kjer je varnost manj ogrožena (pisarne), temu dejavniku pripisujejo manjši pomen.

Poleg vpliva omenjenih dejavnikov na motivacijo in produktivnost zaposlenih nas je pri raziskavi zanimal tudi način, s katerim bi anketirani motivirali svoje podrejene, da bi dosegli višjo raven motiviranosti in višjo delovno produktivnost, če bi bili izbrani za funkcijo vodje. Podali so kar nekaj zanimivih idej, ki smo jih zbrali in strnili v kratek sestavek.

Anketirani zaposleni navajajo, da bi kot vodje za višjo raven delovne motivacije in produktivnosti v prvi vrsti poskrbeli za potrebno opremo delavcev in za pripomočke za delo. Skrbeli bi tudi za dobro informiranje o spremembah na njihovem delovnem mestu in jih preverjali pri delu, saj bi jih tako lahko večkrat pohvalili oziroma popravili nepravilnosti. Želeli bi si biti prijazni in pošteni vodje. Poskrbeli bi za fair play za vse zaposlene. Zagotovili bi kar se da dobre plače (v primeru dobrega poslovanja in povečanega dobička bi del tega pošteno razdelili med vse delavce, saj si po njihovem mnenju ob trdem delu za podjetje zaslužijo biti nagradjeni, kar bi posledično pozitivno vplivalo tudi na njihovo motivacijo), dober urnik (dvoizmenski delavnik s sprejemljivimi urami) in čim večjo fleksibilnost ob koriščenju dopusta (seveda ob pravočasni vnaprejšnji najavi). V primeru manjšega podjetja bi še posebej pazili, da pri zaposlenih ne bi izkazovali preferenc do nekaterih posameznikov. Prepire oziroma nestrinjanja bi v izogib stopnjevanju in zameram reševali sproti, predvsem pa premišljeno in umirjeno. Anketirani zaposleni bi kot vodje poskrbeli tudi za pohvale delavcev ob dobro opravljenem delu, prav tako bi se jim večkrat posvetili s pogovorom (predvsem o njihovih težavah, da bi se počutili slišane in ne kot številke). Delavcem bi zagotovili možnost izražanja predlogov za izboljšanje delovne klime oziroma njihovega počutja v podjetju (sestanki in refleksije) in možnost napredovanja. Med drugim bi poskrbeli še za sproščeno

vzdušje in čim manj stresno klimo na delovnem mestu, kar bi zagotovili tudi z nižjimi normami oziroma z večjim številom zaposlenih, če bi bilo to potrebno. Organizirali bi službene zabave, druženje oziroma teambuilding izven službe (npr. paintball, gokart, kava in drugo). Višjo raven motiviranosti in višjo delovno produktivnost bi anketirani kot vodje zagotovili z zaupanjem, spoštovanjem, spodbujanjem in z ustvarjanjem dobre komunikacijske kulture, pomembno pa se jim zdi tudi to, da kot vodje vodijo preko svojih izkušenj in ne preko naziva. Eden izmed anketiranih bi za motivacijo in produktivnost podrejenih priskrbel celo skodelice z njihovimi imeni, da bi lahko med malico iz njih pili kavo. Poskrbel bi tudi za kakšno šalo, da bi bila s tem klima bolj sproščena. Anketiranci bi torej na položaju vodje za višjo raven delovne motivacije in produktivnosti poskušali omogočiti čim boljše pogoje za delo vseh zaposlenih, ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo.

V nadaljevanju si pogledjmo še, kako direktor podjetja razume motivacijo zaposlenih, kako vidi svojo lastno vlogo v tem in kakšne pristope uporablja za izboljšanje motiviranosti zaposlenih.

#### ***4.2.3 Vloga direktorja in njegovi pristopi za izboljšanje motiviranosti zaposlenih***

V okviru naše raziskave smo opravili tudi intervju z direktorjem podjetja, saj nas je zanimala njegova vloga in pristopi, ki jih uporablja za izboljšanje motivacije zaposlenih.

Najprej nas je zanimalo, katere so tiste stvari, zaradi katerih rad opravlja svoje delo in kateri dejavniki ga pri tem najbolj motivirajo. Direktor je na zastavljeno vprašanje odgovoril:

»Kot najpomembnejši dejavnik moje motivacije za delo bi navedel raznolikost dela. Kot direktor podjetja imaš zelo zanimiv in pester urnik. Nепrestano se spreminja in od mene vedno znova kaj novega zahteva, kot kakšen nov izziv. Kot direktor moram biti prisoten na različnih področjih. Od sestankov z vodjami posameznih oddelkov podjetja do poslovnih srečanj. Prisoten sem tudi pri samih organizacijskih ter kadrovskih zadevah. To je zame najpomembnejši dejavnik. Kot drugega pa bi navedel medsebojne odnose. Sam izredno rad prihajam na delo tudi zaradi dobrih odnosov z mojimi sodelavci. Vem, da je delo v slabi klimi neproduktivno in nevzdržno, zato sam pazim, da pri svojih podrejenih uporabljam mehak, spoštljiv pristop. Moja filozofija, katere se striktno držim, je, da morajo ljudje na delo prihajati z veseljem. Zadovoljen delavec bo pokazal interes, zagnanost, se pravi motivacijo za delo. Samo s takim načinom se po mojem mnenju lahko dobro in uspešno vodi in deluje v podjetju.«

Direktorja smo povprašali še po tem, kakšen pristop uporablja za motiviranje svojih podrejenih. Povedal je:

»Kot sem že omenil, uporabljam spoštljiv pristop, pogovor oziroma sestanke, kjer poskrbim, da vodje posameznih oddelkov zadevo, o kateri je govora, razumejo, po možnosti podajo predlog za izboljšavo in, najbolj pomembno, odidejo s sestanka močno motivirani. Zaposleni v podjetju so za dobro in kvalitetno delo tudi nagrajeni z regresom in božičnico, poleg tega pa imamo določene,

tudi stimulatívne nagrade za kakšen poseben dosežek. Zaposleni v podjetju se lahko udeležijo dodatnih izobraževanj, saj spodbujamo zaposlenega k izobraževanju in možnosti napredka. Motiviram tudi z zgledom, z vztrajnostjo skušam vedno pokazati, da so tudi zahtevne naloge izvedljive, kar po mojem mnenju dobro vpliva na sodelavce. Pozimi vsako leto organiziramo tudi izlet, namenjen teambuildingu. Udeležijo se ga vsi zaposleni, vzdušje pa je vsako leto odlično. Motivaciji za delo v našem podjetju namenjam veliko pozornost.«

Zanimalo nas je tudi, kako ocenjuje učinkovitost svojega pristopa k motivaciji podrejenih in zakaj. Meni, da je njegov pristop zelo učinkovit, saj poudarja dobre odnose in zadovoljstvo pri delu. Verjame, da če je človek zadovoljen, mu nobena stvar ni pretežka, in se zaveda, da vsakega posameznika motivira drugačen dejavnik. Če želimo uspešno motivirati, meni, da moramo zaposlenega dobro poznati, zato redno izvajajo sestanke med vodjami posameznih oddelkov, kjer takoj rešijo morebitne nevésečnosti in najlažje negujejo motivacijo za delo. Zanj je pomembno, da so vodje motivirani, da lahko naprej motivirajo svoje podrejene na različnih oddelkih v podjetju.

Povprašali smo ga še po njegovem mnenju o tem, da bolj motivirani delavci opravljajo svoje delo bolj kakovostno in produktivnejše kot drugi. S tem se direktor nedvomno strinja. Sam si ne predstavlja, da bi bil produktiven, kaj šele kakovosten v prostoru, kjer vlada slaba klima in slabi odnosi. V njihovem podjetju ravno zato skrbijo za motivacijo in delovno zadovoljstvo zaposlenih. Verjame, da boljše kot se ljudje počutijo ob svojem delu, bolj so dolgoročno produktivni in motivirani.

Za konec nas je zanimal še način, s katerim direktor preverja stopnjo motiviranosti, zadovoljstva in produktivnosti njegovih podrejenih. V njihovem podjetju se produktivnost dela zaposlenih meri s pomočjo kazalcev produktivnosti, različno po posameznih oddelkih. Za preverjanje motiviranosti in zadovoljstva ne uporablja nobenega orodja, vendar pravi, da bi bilo to morda koristno. Meni, da se je treba pri tem zanesti tudi na občutek.

V tem poglavju smo predstavili, kakšno vlogo ima direktor podjetja pri motivaciji zaposlenih in kakšne pristope uporablja za njeno izboljšanje. Ugotovili smo, da uporablja kar se da spoštljiv pristop, ki je po njegovem mnenju zelo učinkovit, zaposlene v podjetju motivira tudi z zgledom, poleg tega pa jih za dobro in kakovostno delo nagradi z regresom in božičnico ter jim omogoči stimulatívne nagrade za posebne dosežke. Zaposleni v njihovem podjetju imajo na voljo dodatna izobraževanja, vsako leto pa organizirajo tudi izlet, namenjen teambuildingu. Pozitivni klimi na delovnem mestu in motivaciji za delo v njihovem podjetju torej namenja veliko pozornost, saj verjame, da so delavci ob boljšem počutju tudi dolgoročno produktivnejši in bolj motivirani.

## 5 SKLEP

Motivacija je notranji proces, zato manager ne more neposredno vplivati na zaposlene, lahko pa vpliva na to, kaj in koliko svoje pozornosti nameni temu, za kar so zaposleni zavzeti, motivirani in zagnani. Dejavniki motivacije so pri vsakem posamezniku drugačni, zato je pomembno, da vodja dobro pozna svoje podrejene. Managerji, ki znajo pri posameznem zaposlenem v podjetju prepoznati dejavnike, ki vplivajo na izboljšanje njegove motivacije, so najuspešnejši. Morajo si prizadevati, da v podjetju vladajo pozitivna klima, zadovoljstvo in dobri medsebojni odnosi, prav tako pa je pomembno, da neprestano izboljšujejo delovne pogoje in proces dela v podjetju.

V naši raziskavi nas je zanimalo, kako radi zaposleni opravljajo svoje delo, kaj jih motivira pri tem in kakšen način motiviranja podrejenih bi izbrali, če bi zasedali mesto vodje. Rezultati so pokazali, da vsi zaposleni (z izjemo enega posameznika) radi prihajajo na delo, poleg tega pa ga opravljajo z veseljem. Zaupali so nam, da so njihova največja motivacija dobri odnosi s sodelavci, plača, delovni pogoji, možnost nagrajevanja in napredovanja ter pohvala nadrejenega. Kot vodje bi svoje podrejene motivirali z dobrim informiranjem o spremembah na njihovem delovnem mestu, z možnostjo izražanja predlogov za izboljšanje delovne klime oziroma njihovega počutja v podjetju (sestanki in refleksije), z možnostjo napredovanja, s pohvalo, s fair play odnosom, z dobrimi plačami in urniki (dopoldanski delavnik brez delovnih vikendov) ter s sprotnim reševanjem konfliktov. Med drugim bi poskrbeli tudi za sproščeno vzdušje in čim manj stresno klimo na delovnem mestu. Občasno bi organizirali službene zabave in druženje oziroma teambuilding (npr. paintball, gokart, kava in drugo).

Zaradi visoke motiviranosti zaposlenih nas je zanimalo, zakaj je tako. Za potrebe raziskave smo intervjuvali tudi direktorja izbranega podjetja, ki smo ga povprašali po njegovih pristopih motiviranja zaposlenih in po samooceni učinkovitosti teh pristopov. V intervjuju smo izvedeli, da direktor izbranega podjetja uporablja spoštljiv pristop in pogovor oziroma sestanke, s katerimi poskrbi, da vodje posameznih oddelkov razumejo zadevo, o kateri je govora, poleg tega pa lahko podajo predloge za izboljšave. Zaposlene v podjetju za dobro in kakovostno delo nagradi z regresom in božičnico, omogoča tudi stimulatívne nagrade za posebne dosežke in možnost dodatnih izobraževanj. Vsako leto organizira teambuilding, s katerim poskrbi za povezanost in dobre odnose med sodelavci. Direktor podjetja meni, da je njegov pristop zelo učinkovit, saj poudarja dobre odnose in zadovoljstvo pri delu.

Rezultati te zaključne projektne naloge kažejo, da zaposleni raziskovanega podjetja svoje delo opravljajo z veseljem, poleg tega pa so pri tem kar najbolj motivirani in produktivni. Razlog za to smo našli v učinkovitih pristopih direktorjevega motiviranja zaposlenih, prav tako pa tudi v prijaznem, pravičnem in spoštljivem odnosu do podrejenih.

Kljub izredno visoki stopnji motiviranosti zaposlenih bi predlagali tudi nekaj drugih načinov, s katerimi bi to še dodatno okrepili. Podjetju bi predlagali, da zaposlenim ponudijo tudi

subvencijo za letno karto v izbranih fitnessih, da organizirajo skupno rekreacijo (saj bi s tem zaposleni ohranjali dobro kondicijo, predvsem pa bi poskrbeli za svoje zdravje oziroma dobro počutje, kar bi pripomoglo k bolj kakovostnemu življenju zaposlenih), ob rojstnem dnevu zaposlenega pa mu lahko podarijo skodelico z njegovim imenom, logotipom podjetja in personaliziranim posvetilom.



## LITERATURA

- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Duhigg, Charles. 2016. *Pametnejši, hitrejši, boljši: skrivnost učinkovitosti pri delu in v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: UMco.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferko, Robert. 2008. *Management produktivnosti in strateško-operativno odločanje v organizaciji*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Gruban, Brane. 2009. *Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacijeokvirki](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacijeokvirki) (14. 8. 2019).
- Jaušovec, Norbert. 2010. Motivacija in kako motivirati. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 8 (2): 51–66. [Https://solazaravnatelj.si/ISSN/1581-8225/2010\\_2.pdf#page=53](https://solazaravnatelj.si/ISSN/1581-8225/2010_2.pdf#page=53) (15. 8. 2019).
- Keenan, Kete. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kušar, Andreja. 2014a. Kako motivirati zaposlene. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (1): 10–21. [Https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo\\_2014\\_011.pdf#page=13](https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2014_011.pdf#page=13) (15. 8. 2019).
- Kušar, Andreja. 2014b. Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (3): 125–136. [Https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo\\_2014\\_03.pdf#page=27](https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2014_03.pdf#page=27) (17. 8. 2019).
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane 2002. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 6 (1): 23–28.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Pogačar, Tjaša, Mateja Zalar in Lučka Kajfež-Bogataj. 2016. Vročinski valovi v povezavi z zdravjem in produktivnostjo. *Ujma* (30): 151–160. [Http://www.sos112.si/slo/tdocs/ujma/2016/151-160.pdf](http://www.sos112.si/slo/tdocs/ujma/2016/151-160.pdf) (17. 8. 2019).
- Pogačnik, Vid. 1999. Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Industrijska demokracija* 12 (3): 3–5. [Https://scholar.google.si/scholar?hl=sl&as\\_sdt=0%2C5&q=%E2%80%A2%09Poga%C4%8Dnik%2C+V.+%281999%29.+Medosebni+odnosi%2C+organizacijska+kultura+in+delovno+zadovoljstvo.+Industrijska+demokracija%2C+12%283%29%2C+3-5&btnG=](https://scholar.google.si/scholar?hl=sl&as_sdt=0%2C5&q=%E2%80%A2%09Poga%C4%8Dnik%2C+V.+%281999%29.+Medosebni+odnosi%2C+organizacijska+kultura+in+delovno+zadovoljstvo.+Industrijska+demokracija%2C+12%283%29%2C+3-5&btnG=) (17. 8. 2019).
- Saje, Ksenija. 2015. Izobraževanje delavcev - med pravico in dolžnostjo. *Journal of Innovative Business and Management* 7 (2): 1–13. [Http://journal.doba.si/repec/pdf/7\\_2015\\_2\\_izobrazevanje.pdf](http://journal.doba.si/repec/pdf/7_2015_2_izobrazevanje.pdf) (17. 8. 2019).
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Sokolič, Aleksij. 2004. Sveti delavcev kot komunikacijsko vezivo podjetja. *Industrijska demokracija* 4 (5): 2–6.

- Sumanth, David. 1998. *Total productivity management: a systemic and quantitative approach to compete in quality, price and time*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Tekavčič, Metka. 2002. *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Radovljica: Didakta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Urošević, Snežana in Nenad Milijić. 2012. Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation. *Organizacija* 45 (4): 174–182. <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/orga.2012.45.issue-4/v10051-012-0019-z/v10051-012-0019-z.pdf> (16. 8. 2019).



## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Intervju



## Anketa

### 1.) Spol

- M
- Ž

### 2.) Starost

- do 18 let
- 19-25 let
- 26-35 let
- 36-50 let
- nad 50 let

### 3.) Izobrazba

- osnovnošolska
- poklicna
- srednješolska
- višješolska
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat

### 4.) Delovna doba pri dotičnem podjetju

- do 2 leti
- od 3-5 let
- od 6-10 let
- od 11-15 let
- nad 15let

### 5.) Vrsta zaposlitve

- preko študentskega servisa
- za določen čas
- za nedoločen čas

### 6.) Delovne naloge (prosim navedite):

### 7.) Ali z veseljem prihajate na delo?

- Da
- Ne

### 8.) Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

- Da

*Priloga 1*

– Ne

9.) Kako bi ocenili vašo motiviranost in produktivnost pri delu?

- Zelo slabo
- Slabo
- Dobro
- Zelo dobro
- Odlično

10.) Prosim ocenite koliko posamezni dejavnik prispeva k zviševanju vaše ravni motivacije in produktivnosti. (1-splošno ne prispeva ... 5-zelo prispeva)

|                                      |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Plača                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnosi s sodelavci                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Varnost pri delu                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugled podjetja                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost napredovanja in nagrajevanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delovni pogoji                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pohvala nadrejenega                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Novi izzivi                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11.) Če bi bili izbrani za funkcijo vodje, na kakšen način bi motivirali svoje podrejene, da bi dosegli višjo raven motiviranost in višjo delovno produktivnost? (ODPRT TIP VPRAŠANJA)

## **Intervju**

- 1.) Katere so tiste stvari zaradi katerih radi opravljate svoje delo in kateri dejavniki vas pri tem najbolj motivirajo?
- 2.) Kakšen pristop uporabljate za motiviranje svojih podrejenih? Prosim, opišite s primeri!
- 3.) Kako ocenjujete učinkovitost vašega pristopa k motivaciji podrejenih? Zakaj?
- 4.) Kakšno je vaše mnenje o tem, da bolj motivirani delavci opravljajo svoje delo kvalitetnejše in produktivnejše kot drugi?
- 5.) Na kakšen način preverjate stopnjo motiviranosti, zadovoljstva in produktivnosti vaših podrejenih?