

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TJAŠA ŽERJAV

KOPER, 2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V
IZBRANEM PODJETJU

Tjaša Žerjav

Koper, 2021

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik

POVZETEK

V nalogi smo raziskovali področje o vodenju, motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Najprej smo predstavili vodenje, stile in načine vodenja ter lastnosti in ključne funkcije vodij. Sledi poglavje o motivaciji, kjer smo opredelili, kaj je motivacija, vpliv motivacije na vodenje, opisali smo motivacijske teorije in primerjali motivacijo z manipulacijo. Na primeru izbranega podjetja smo opravili raziskavo o vodenju in motiviranosti zaposlenih. Raziskali smo področje zadovoljstva, motivacije in način vodenja v podjetju. Naša vodilna raziskovalna vprašanja v anketi so na temo zadovoljstva zaposlenih z delovnimi razmerami, z motiviranostjo zaposlenih in želenimi načini motivacije za v prihodnje ter kako zaposleni ocenjujejo svojega vodjo in njegov pristop k vodenju. Ugotovili smo, da so zaposleni v izbranem podjetju zadovoljni z delovnimi razmerami, motivacijo in s svojim vodjo. Zanimiva je ugotovitev, da večino zaposlenih v podjetju motivirajo nefinačni motivacijski dejavniki. V prihodnje si zaposleni želijo nekoliko več reda in discipline ter več pohval za dobro opravljeno delo, kar jih posledično bolj motivira pri delu.

Ključne besede: management, podjetje, vodenje, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, anketa

SUMMARY

In this paper, we explored the area of leadership, motivation and employee satisfaction in the workplace. We first presented leadership, leadership styles and ways, the characteristics and key functions of leaders. This is followed by a chapter on motivation, where we defined what motivation is, the influence of motivation on leadership, we described motivational theories and compared motivation with manipulation. In the case of a selected company, we conducted a survey on leadership and motivation of the employees. We researched the area of satisfaction, motivation and the way of leading a company. Our leading research questions in the survey are on the topic of employee satisfaction with working conditions, employee motivation and desired ways of motivation for the future, and how employees evaluate their manager and his approach to leadership. We found that the employees in the selected company are satisfied with the working conditions, motivation and their manager. However, it is interesting to note that most employees in the company are motivated by non-financial motivating factors. In the future, employees want a little more order and discipline and more praise for a job well done, which consequently motivates them more at work.

Key words: management, company, leadership, motivation, employee satisfaction, survey

UDK: 331.101.32(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	1
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev.....	2
1.4	Predpostavke zaključne projektne naloge	3
2	Vodenje	4
2.1	Opredelelitev vodenja	4
2.2	Nepogrešljive lastnosti vodje	6
2.3	Ključne funkcije vodenja	7
2.4	Vrste moči vodij	8
2.5	Stili vodenja	10
3	Motivacija in motiviranje	13
3.1	Opredelelitev motivacije	13
3.2	Motivacijske teorije.....	13
3.2.1	Maslowa teorija	14
3.2.2	Herzbergova teorija	15
3.2.3	McClellandova teorija	16
3.2.4	Vroomova teorija	17
3.2.5	Teorija X in Y	17
3.3	Motivacija ali manipulacija.....	18
3.4	Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih.....	19
4	Vodenje in motiviranje zaposlenih v podjetju Kova d.o.o.	20
4.1	Predstavitev podjetja	20
4.2	Namen raziskave	20
4.3	Predstavitev rezultatov raziskave.....	21
4.3.1	Raziskovalno vprašanje 1: Zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnimi razmerami	29
4.3.2	Raziskovalno vprašanje 2: Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo in vodenjem podjetja.....	30
4.3.3	Raziskovalno vprašanje 3: Najpomembnejši motivacijski dejavniki	30
4.3.4	Raziskovalno vprašanje 4: Nagrajevanje za dobro opravljeno delo	31
4.3.5	Raziskovalno vprašanje 5: Želeni načini motiviranja.....	32
4.4	Predlogi	32
5	Sklep	35
	Literatura	37
	Priloge	39

SLIKE

Slika 1: Osnovne funkcije vodje	5
Slika 2: Vrste moči vodij.....	10
Slika 3: Maslowa teorija.....	15
Slika 4: Herzbergova teorija.....	16
Slika 5: Vroomova teorija	17
Slika 6: Teorija X in Y	18
Slika 7: Logotip podjetja Kova d.o.o.	20
Slika 8: Struktura zaposlenih po spolu	22
Slika 9: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo	22
Slika 10: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju	23
Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu glede na delovne dejavnike.....	25
Slika 12: Lastnosti vodje	26
Slika 13: Motiviranje zaposlenih.....	27
Slika 14: Motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene na delovnem mestu.....	27
Slika 15: Motivacijski dejavniki, za katere bi se moral vodja bolj potruditi	28
Slika 16: Zadovoljstvo zaposlenih za ustrezno nagrajevanje dobro opravljenega dela	31

KRAJŠAVE

HACCP analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk (angl. Hazard Analysis and Critical Control Points)

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali področje motiviranja in vodenja zaposlenih na delovnem mestu. Najprej smo opredelili vodenje, našli in opisali lastnosti vodje, ključne funkcije in stile vodenja. V nadaljevanju smo opredelili motivacijo, našli in opisali motivacijske teorije, primerjali motivacijo z manipulacijo in opisali vlogo vodje pri motiviranju zaposlenih na delovnem mestu. Na koncu smo opravili raziskavo v podjetju Kova d.o.o. o motivaciji in vodenju zaposlenih. Raziskavo smo opravili s pomočjo ankete in rezultate v končnem delu naloge tudi predstavili.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Vodenje je proces, ki se razvija že vrsto let. Z njim se vsakodnevno srečujemo v zasebnem in poslovnem okolju. Živimo v sodobnem času, kjer je življenjski tempo vse hitrejši, prav tako so pričakovanja od drugih in do sebe vedno višja. Da bi bili čim uspešnejši, moramo narediti čim več v najkrajšem možnem času. Pri tem moramo biti zbrani in predvsem motivirani, saj sta produktivnost in motivacija pomembna dejavnika na poti do uspeha. Motivacija pri človeku ni nekaj samoumevnega, zato je predvsem v poslovnih vodah pomembno, da ljudi oziroma zaposlene v podjetjih vodijo ljudje, ki znajo spodbujati, motivirati in vzdrževati pozitivno klimo v organizaciji. Seveda vseh ljudi ne moremo voditi, motivirati na enak način, saj vsakega posameznika motivirajo različni dejavniki. Da bi se lažje prilagodili potrebam in željam posameznika, so se s časoma razvili različni stili vodenja. Z njihovo pomočjo vodje z različnimi pristopi na pravilen način vodijo in motivirajo svoje zaposlene (Tracy 2000, 7-86, Uhan 2000, 11-14).

Če se vodje ne odločijo za ustrezen stil vodenja, lahko pri zaposlenih dosežejo nasprotni učinek, torej demotiviranost, kar posledično negativno vpliva na rezultate in cilje organizacije. Zato je pomembno, da se vprašamo, katere osebne lastnosti mora imeti vodja v določenem delovnem okolju in kakšno vrsto motivacije naj izbere, da bodo zaposleni motivirani in bodo dosegali zelene rezultate. Osrednji problem naše naloge je raziskati, kako naj podjetje oziroma vodja s primernim pristopom v vodenju pri zaposlenih doseže motiviranost, da bi s skupnimi močmi dosegali dobre rezultate, pripomogli k uresničevanju ciljev organizacije ter nadaljnji rasti in razvoju podjetja (Uhan 2000, 11-26, Kara-Murza 2011, 23-45).

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Na primeru podjetja smo raziskali, kateri dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju.

Opredelili smo:

- vodenje, načine in stile vodenja ter njihove temeljne značilnosti;
- ključne funkcije in nepogrešljive lastnosti vodje;
- vlogo vodje pri motiviranju zaposlenih;
- manipulacijo in motivacijo ter ugotovitev, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih;
- najpogosteje uporabljene motivacijske teorije;
- raziskavo o motivaciji zaposlenih v podjetju KOVA d.o.o.

Razvili smo predloge z namenom, da bi izboljšali raven motivacije in zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev

V prvem delu naloge smo uporabili deskriptivno metodo, saj smo opisovali in opredeljevali pojme in dejstva, vezana na temo naloge iz že obstoječih virov in internih gradiv. Izhajali smo iz domače in tuje literature. Uporabili smo metodo komparacije, ker smo primerjali navedbe avtorjev ter ugotavljali podobnosti in razlike, povzemali stališča, sklepe in spoznanja različnih avtorjev.

V drugem delu smo uporabili metodo študije na primeru podjetja KOVA d.o.o. Preučili smo interne vire podjetja in med vsemi zaposlenimi v podjetju izvedli anketo. Namen ankete je raziskati trenutni nivo motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Anketa je anonimna, zato pričakujemo resnične in verodostojne podatke.

Vodilo ankete so bila sledeča raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi razmerami in delom, ki ga opravljajo?

RV2: Kako zaposleni ocenjujejo vodjo in njegov pristop k vodenju?

RV3: Kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši?

RV4: Kako so zaposleni zadovoljni z nagradami za opravljeno delo?

RV5: Katere načine motiviranja si zaposleni v prihodnje najbolj želijo?

Rezultati ankete bodo osnova za razvoj predlogov za izboljšanje stanja na tem področju v izbranem podjetju.

1.4 Predpostavke zaključne projektne naloge

Predpostavljamo, da je anketni način zbiranja podatkov v podjetju za našo raziskavo najprimernejši.

Predvidevamo, da smo dobili odkrite odgovore in verodostojne podatke za raziskavo ter da so odgovori zaposlenih v skladu z realnim stanjem v izbranem podjetju.

Vsebinske omejitve zaključne projektne naloge:

- omejili smo se na podjetje KOVA d.o.o., ki izvaja kompletno varstvo pri delu;
- omejili smo se na dostopne interne podatke podjetja, v katere ne bomo vključevali poslovnih skrivnosti podjetja.

Metodološke omejitve zaključne projektne naloge:

- uporabili smo metodo študije primera izbranega podjetja;
- podatke smo zbirali z anketiranjem zaposlenih.

Anketa je anonimna, zaradi tega posledično pričakujemo odkrite odgovore za uporabo v raziskovalnem delu naloge.

2 VODENJE

V tem poglavju smo opisali vodenje, našli in opisali nepogrešljive lastnosti vodje, predstavili ključne funkcije vodij, vrste moči in stile vodenja.

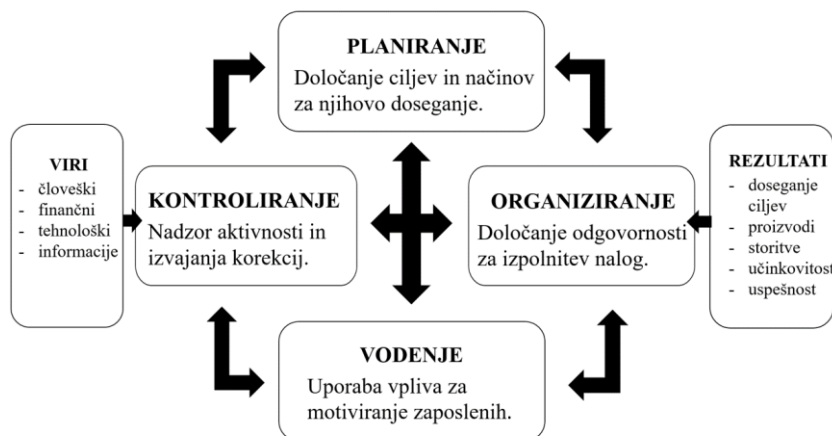
2.1 Opredelitev vodenja

Če želimo v današnjem poslovnem svetu uspeti, je vodenje ena najpomembnejših tem. Koncept vodenja se nenehno spreminja in razvija glede na spremembe potreb v organizaciji. Vodenje označujemo kot nekakšno sposobnost vplivanja na določeno skupino ljudi, da skupaj sodelujejo in uresničujejo skupne cilje. Trije dejavniki, ki pri vodenju izstopajo, so ljudje, vpliv in cilji (Dimovski in Penger 2008, 114).

Ljudje oz. zaposleni več let opravljajo svoje naloge v določeni organizaciji na t. i. povprečni ravni, nato pa naenkrat začnejo kot posamezniki izstopati na svojem delovnem področju. Nihče se ne rodi kot vodja, v vodjo se posameznik razvije sam. Veliko ljudi dela v določeni organizaciji, si nabira izkušnje, se udeležuje raznih tečajev in šele kasneje, po letih izkušenj, začnejo izstopati kot moški oz. ženske, ki vodijo ostale. Vodje morajo biti nenehno pripravljene na situacije, ki zahtevajo vodstvene sposobnosti in veščine, da lahko ustrezno ukrepajo, ko je to potrebno. Ne smemo pozabiti, da v vsaki organizaciji obstajajo tudi ljudje, ki hočejo oziroma želijo biti vodeni. To so ljudje, ki raje sprejemajo naročila ljudi nad sabo in izpolnjujejo dane delovne naloge, posledično imajo tudi manj odgovornosti (Tracy 2000, 7-8, Hill 2018, 34).

Vodja je ena pomembnejših vlog v vsaki organizaciji. Njegove osnovne naloge so vodenje, planiranje, organiziranje in kontroliranje, kar prikazuje slika 1. Svojo vlogo si kreira sam s svojim pogledom na svet, s svojim načinom razmišljanja ter z odnosi, ki jih gradi z ostalimi zaposlenimi in ostalimi pomembnimi deležniki organizacije. Vodje naj bi s svojimi dejanji, izkušnjami in vedenjem navdihovali zaposlene ter jih vodili z vizijo, integriteto in navdihom (MQ revija, 2019).

Slika 1 prikazuje in opisuje osnovne funkcije vodenja in njihove funkcije.



Slika 1: Osnovne funkcije vodje

Vir: Dimovski in Penger 2008, 4.

Vsak vodja ima svoj način vodenja. Vodenje razumemo kot vzdrževanje reda, kontroliranje vedenja in usmerjanja ljudi oziroma svojih zaposlenih k uresničenju zadanih ciljev. Različni pristopi k vodenju imajo posledično tudi različne uspehe, ki se večinoma merijo po tem, ali je podjetje doseglo zadan cilj. Vsak stil vodenja nam da ustrezne rezultate, če ga uporabljamo pravilno in njemu primerni organizacijski klimi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 224).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) naštevajo nekaj načinov vodenja:

- vodenje z izjemami: vodje se ukvarjajo le z izjemnimi nalogami, vse ostale prenesejo na svoje podrejene;
- vodenje z določenimi pravili odločanja: zaposleni se sam odloči, kaj in kako bo delo opravil, vodja mu mora le razložiti pravila, ki jih bo pri določenemu delu potreboval;
- vodenje z motiviranjem: pričakuje se, da bodo podrejeni uspešnejši, če bodo imeli možnost izobraževanja;
- vodenje s soudeležbo: pomembno je sodelovanje zaposlenih oziroma podrejenih pri vseh odločitvah, saj si cilje zadajo sami in jih tako lažje uresničijo;
- vodenje z delegiranjem: pomembno je spoštovati obveznosti med vodjo in podrejenimi;
- vodenje s cilji: potrebno je jasno določiti cilje v organizaciji in posledično vse zaposlene usmerjati k doseganju ciljev. Uspešnost se meri z doseganjem zadanih ciljev (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 224).

Vodja mora razviti dober odnos s svojimi podrejenimi, saj so medsebojni odnosi zelo pomembni za dobro klimo v organizaciji (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 224).

2.2 Nepogrešljive lastnosti vodje

Dober vodja mora razviti medsebojne, komunikacijske in tehnične sposobnosti. Poleg tega so pomembne nekatere sposobnosti, kot so intuicija, delitev moči, sposobnost načina dela, motiviranje, spodbujanje. V današnjem svetu je lahko učinkovit le vodja, ki je motiviran za delo, za usmerjanje drugih in doseganje ciljev. Pripravljen mora biti na nenehne spremembe, ki lahko vplivajo na zadane cilje. Zaposleni so tisti, ki podjetju prinesejo največjo korist, vendar le ob pravilnem vodenju. Dober vodja mora poleg kontroliranja sredstev, denarja, materiala in časa neprestano razvijati sebe, da postaja iz leta v leto boljši. Z delom na sebi bo vodja posledično pozitivno vplival tudi na osebni razvoj svojih podrejenih, saj je njegovo dobro počutje pomemben dejavnik za uspešnost in rast podjetja (Podjetnik revija, 2014).

Maxwell (2007) in Tracy (2000) sta naštel in opisala nekaj nepogrešljivih lastnosti vodje.

- Vizija je ena izmed najpomembnejših lastnosti vodje. Vsak posamezni vodja ima svojo vizijo, da si lahko predstavlja prihodnost, in ima pred očmi idealno podobo organizacije v prihodnosti. Biti mora sposoben prenesti svojo idealno podobo vizije na svoje podrejene in jih navdušiti, da bodo tudi sami pripomogli k uresničevanju te vizije.
- Pogum je pomembna lastnost, ki se prepleta z vizijo. Imeti pogum pomeni, da imamo sposobnost soočiti se z nevarnostmi, sprejemati pomembne odločitve in odločno stati za določenimi načeli in vrednotami.
- Integriteta je zelo spoštovana in občudovana lastnost. Pomeni, da stojimo za tistim, kar rečemo, da bomo storili.
- Občutek za realnost pomeni, da se znamo soočiti z resničnostjo, kar je posledično znak poštenosti in integritete.
- Odnosi so za sodelovanje z ljudmi zelo pomembni. Z ljudmi moramo znati ravnati in jih razumeti, kako razmišljajo in čutijo. Z dobrimi odnosi lahko pri ljudeh, v tem primeru kot vodja pri svojih podrejenih, dosežemo veliko.
- Komunikacija ni samo to, kar rečemo, ampak je pomembno, na kakšen način nekaj povemo. Če želimo z ljudmi navezati stik, moramo biti preprosti. Že v 18. stoletju je sam Napoleon Bonaparte dejal: »Izražaj se jasno, jasno in še enkrat jasno!« Pri komunikaciji se moramo osredotočiti na svoje sogovornike. Zelo težko je komunicirati z ljudmi, o katerih ne vemo ničesar, zato se jim je za učinkovito komuniciranje potrebno zelo posvetiti.

- Kooperativnost je sposobnost uspešnega sodelovanja z drugimi in pridobivanja zaupanja podrejenih, da nam bodo želeli slediti in s svojim delom pripomogli k doseganju ciljev.
- Odgovornost je pomembna lastnost pri vodenju. Odgovorni ljudje ne iščejo opravičil in izgovorov za svoje napake, prav tako tudi ne krivijo drugih. Dober in odgovoren vodja mora poskrbeti, da je delo opravljeno in je za to pripravljen narediti t. i. »dodatni kilometer«. Poleg tega pri svojem delu ne sme pozabiti motivirati svoje podrejene.
- Doslednost je pomembna in neizogibna lastnost, s katero pridobimo podporo zaposlenih. Imeti morajo občutek, da se lahko vedno zanesejo na svojega nadrejenega, ki mora z vsemi svojimi zaposlenimi ravnati enako, ne glede na okoliščine.
- Poslušati dejansko ne pomeni samo poslušati, kasneje je potrebno tudi ustrezno ukrepati. Vodja mora biti vedno pripravljen prisluhni in poslušati, kaj mu nekdo pripoveduje. S tem dejanjem daje zaposlenim vedeti, da jih posluša in da so njihove informacije pomembne. S tem ga bodo zaposleni še bolj spoštovali, saj imajo sami občutek, da so pomembni in da v organizaciji nekaj veljajo (Tracy 2000, 8-17, Maxwell 2007, 33-77).

Vodja, ki bo težil k tem lastnostim, bo imel pod sabo ljudi, ki mu bodo ne le želeli, temveč hoteli slediti (Maxwell 2007, 9).

2.3 Ključne funkcije vodenja

Naloga vodje je, da dobro vodi svoje podrejene in ustrezno razdeli delo. Pri izvajanju dela jih mora spodbujati, motivirati in nadzirati (Tracy 2000, 86).

Tracy (2000) je opredelil ključne funkcije vodenja:

- Načrtovanje je glavni dejavnik za uspeh. Že na začetku je zelo pomembno, da imamo jasno opredeljene cilje. Ti cilji morajo biti popolnoma jasni vsem zaposlenim v organizaciji.
- Organizacija dela je naslednja ključna vodstvena funkcija. Vodja mora organizirati potek dela, razdeliti delovne naloge in zagotoviti vsa potrebna sredstva. Pri načrtovanju mora upoštevati sposobnosti in izkušnje, ki jih imajo njegovi podrejeni, da bo temu primerno razdelil naloge.
- Izbira delavcev je prav tako pomembna, saj mora vodja izbrati prave ljudi za določeno nalogo, ki jo je potrebno opraviti. Delavci s svojim delom odločajo o tem, ali bo

organizacija propadla ali preživela. Zaradi tega podjetja posledično izbirajo le najboljše ljudi.

- Dodelitev nalog pomeni dati oz. postaviti prave ljudi na prava delovna mesta, da bodo določene naloge dobro opravljene. Dodelitev oz. razporeditev nalog pomeni tudi predajanje odgovornosti, kar je pomemben dejavnik usposabljanja zaposlenih in ključ do napredka.
- Nadzorovanje delavcev pomeni, da vodja svojim podrejenim dodeli delo, nato jih spremlja in opazuje, kako to delo opravljajo. Glavna naloga vodje pri nadziranju je, da jih opazuje, pohvali in motivira.
- Merjenje delovne uspešnosti. Vodja mora svojim podrejenim razložiti, po katerih kriterijih bo na koncu ocenil njihove dosežke. Zaposleni se morajo vedno primerjati z boljšimi od sebe, saj bodo le tako postajali vse uspešnejši.
- Poročanje je še ena pomembna funkcija vodenja. Zaposleni morajo svojemu vodji poročati informacije v takšni obliki, kot jih je vodja določil. Sam ima kasneje tudi obveznost, da svoje podrejene seznanji z rezultati opravljenega dela.
- Delo na sebi in osebni rasti. Vodja se mora neprestano izboljševati na svojem delovnem področju. S tem bo sčasoma postajal vedno boljši vodja (povzeto po Tracy 2000, 85-94).

Naloga vodje je zadolžiti podrejene, da opravijo določeno delo. Potrebno je poskrbeti, da bodo svoje delo tudi opravili. Če vodja želi, da je neko delo dobro opravljeno, mora najti način, da svoje podrejene pripravi do tega, da to delo naredijo, in ne, da ga vodja opravi sam (Tracy 2000, 86).

2.4 Vrste moči vodij

Uspešen in učinkovit vodja potrebuje vpliv in moč, da lahko v danem trenutku uspešno opravlja svoje delo. Vodstvena moč izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, vrednote in cilji. Moč opredeljujemo kot zmožnost usmerjanja in vplivanja na zaposlene proti želenim ciljem. Moč pomeni sposobnost vplivanja na obnašanje drugih, poleg tega moč poudarja vizijo in spremembe v organizaciji (Možina idr. 2002, 506, Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 217).

Glavni obliki moči sta pozicijska (glede na položaj) in osebna. Znotraj organizacij obstaja po navadi pet tipov moči: legitimna, prisilna, moč nagrajevanja, ekspertna in referentska, kar prikazuje slika 2. Včasih moč izhaja iz osebnih značilnosti, spet drugič iz same pozicije v organizaciji (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 217).

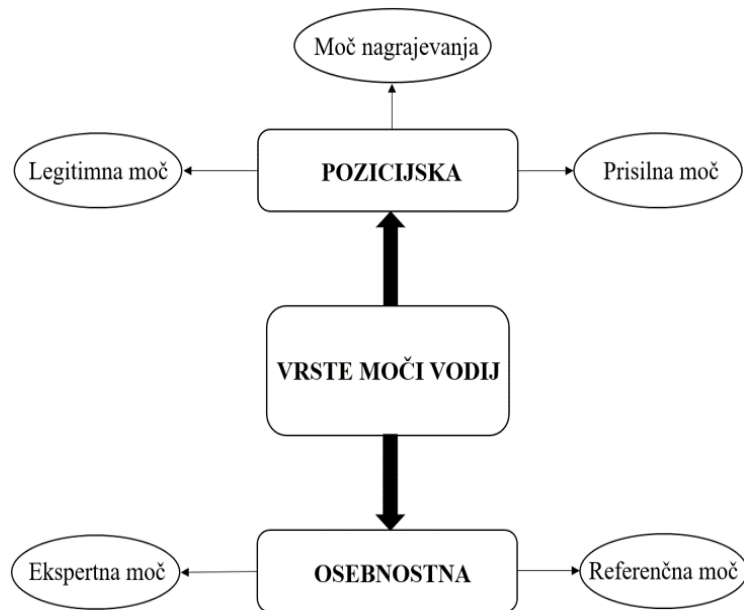
Pozicijska moč prihaja iz organizacije. Vodji da moč kaznovanja in nagrajevanja zaposlenih s ciljem, da lahko vpliva na njihovo obnašanje.

- Legitimna moč prihaja iz položaja, ki ga ima vodja v organizaciji. Največjo legitimno moč in vpliv ima seveda direktor, saj so njemu podrejeni vsi zaposleni v organizaciji, vključno z vodjo.
- Prisilna moč prihaja iz strahu pred kaznijo in pritiski. Kazni so lahko različne, od manj želenega dela do odtegljajev od plače.
- Moč nagrajevanja je nasprotna prisilni moči. Moč nagrajevanja pomeni, da lahko podrejene nagradimo za dobro opravljeno delo. Nagrada je lahko materialna (dodatek pri plači, razna priznanja) ali nematerialna (pohvale, dopust po želji zaposlenega, napredovanje).

Osebnostna moč izhaja iz notranjih virov in je orodje vodij, da jim podrejeni sledijo.

- Ekspertna moč prihaja iz posebnih spretnosti in znanj, ki jih ima vodja. Zaradi teh ga zaposleni seveda tudi podpirajo in mu sledijo.
- Referenčna moč prihaja iz osebnih značilnosti vodje, zaradi katerih so mu podrejeni pripravljeni slediti. Vodja je svojim podrejenim vzor ter v njihovih očeh vreden zaupanja in spoštovanja (Možina idr. 2002, 506-508, Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 217-218).

Spodnja slika 2 prikazuje vrste moči vodij, ki smo jih našli in opisali zgoraj.



Slika 2: Vrste moči vodij

Vir: Možina idr. 2002, 506.

Vodja lahko moč črpa tudi od svojih podrejenih. Če ga ti podpirajo, bo njegova moč rasla. Uporaba različnih vrst moči po navadi pripelje do razpotja: ali jo podrejeni sprejmejo ali pa se ji uprejo (Možina idr. 2002, 507).

2.5 Stili vodenja

Stil vodenja je nekakšen vzorec, ki ga vodja uporablja pri vodenju zaposlenih. Je način obnašanja vodje do podrejenega, kako z njim sodeluje, ga nadzira ter s tem vpliva na njegovo delo. Uspešen vodja svoj stil prilagaja svojim podrejenim in se hkrati zaveda, da je k ljudem potrebno pristopiti na različne načine (Dimovski in Penger 2008, 123).

Stil vodenja in način vodenja sta dva različna pojma. Način vodenja izhaja iz ideje o tem, kako bi iz ljudi dobili čim več, stil pa se nanaša na to, kako vodja dela z ljudmi. Stil ni odvisen samo od načina vodenja, ampak tudi od situacije, v kateri se znajde. Dimovski in Penger (2008) sta vodje glede na stil vodenja razlikovala po naslednjih dveh dimenzijah:

- dimenzija »dela«: dosežki, zakaj je delo pomembno, do kdaj ga je treba narediti; s tem vodje vplivajo na zaposlene;
- dimenzija »ljudi«: zmanjšanje napetosti, dobri pogoji za delo, poudarek na dobrih odnosih med zaposlenimi in na vrednotah (Dimovski in Penger 2008, 123).

Stile vodenja sta Dimovski in Penger (2008) razdelila v dve skupini:

- Strukturni stil

Pri tem stilu vodja organizira in razdeli delo, natančno pove, kdo ima katere vloge in obveznosti, določi kanale komunikacije in jasno definira, kako mora biti delo opravljeno. Če pride do problema, ga vodja deli s sodelavci in skupaj poiščejo rešitev za problem. S takim načinom vodja zaposlene spodbuja k lažjemu doseganju ciljev.

- Avtokratski stil

Pri tem stilu vodja o vsem odloča sam. Odloča se na podlagi trenutnih podatkov, od svojih podrejenih pričakuje pokorščino, komunicira le navzdol in od vseh pričakuje oz. zahteva rezultate (Dimovski in Penger 2008, 123).

Vodja s svojim stilom vodenja svoje podrejene spodbuja, da bi ti postali vrhunski delavci. Poznamo štiri glavne načine vodenja, ti pa so:

- Direktivni stil vodenja

Pri tem stilu vodja daje svojim podrejenim jasna navodila, jih nadzoruje in poučuje. Po delitvi delovnih nalog vodja sodeluje s svojimi podrejenimi in jim pomaga pri načrtih. S tem načinom vodenja lahko učinkovito in hitro vzpostavimo nove načine dela, če stare navade niso več primerne. Direktivni stil je smiselno uporabiti, ko imamo opravka z zaposlenimi, ki nam hote ali nehoti povzročajo težave ter samo z lepo besedo oziroma s prijaznostjo ne dosežemo spremembe pri njihovem vedenju (Goleman, Boyatis in McKee 2002, 95).

- Inštruktivni stil vodenja

Vodja daje sodelavcem navodila, jih nadzoruje pri izpolnjevanju nalog in spodbuja k napredku. Zaposleni se počutijo bolj pomembne in lažje razumejo, zakaj so bile določene odločitve sprejete. Ta stil bi lahko poimenovali tudi »mentorski cilj«. Preko pogovorov vodje z zaposlenimi vzpostavijo stik in zaupanje ter pokažejo dejansko zanimanje za njih (Goleman, Boyatis in McKee 2002, 80-82).

- Bodrilni stil vodenja

Vodja poskuša sodelovati s svojim podrejenim na tak način, da ga podpira pri njegovih nalogah in mu pomaga pri sprejemanju pomembnim odločitvam. Vodja podrejenemu daje veliko pohval, podpore, ga motivira, bodri ter spodbuja k samostojnemu sprejemanju odločitvam. Ta stil je primeren za izkušene zaposlene, ki ne verjamejo in ne zaupajo v svoje

odločitve in se o njih raje posvetujejo s svojim nadrejenim (Goleman, Boyatis in McKee 2002, 84-85).

- Delegiranje

Ko vodja svojega podrejenega dovolj dobro pozna in vidi, da ima na svojem področju veliko izkušenj in znanja, mu prepusti sprejemanje odločitev in samostojno izpolnjevanje dane naloge. Podrejeni mu le poroča o narejenem delu. Delegiranje je najprimernejše za vrhunske zaposlene, katerim ne primanjkuje zavzetosti, motivacije, veščin in sposobnosti. Takšni ljudje posledično ne potrebujejo veliko nadzora in pohval (Možina idr. 2002, 504).

Nobeden od teh stilov ni idealen ali najboljši. Sestavljeni so iz različnih kombinacij, ki jih vodja uporablja, ko skuša vplivati na svoje podrejene. Stil vodenja se spreminja glede na situacijo, v kateri se vodja znajde, in glede na zaposlene. Vodja mora uporabljati različne pristope, saj ima opravka z različnimi ljudmi (Dimovski in Penger 2008, 225).

3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

V tem poglavju opredeljujemo motivacijo, našteli in opisali smo najpogosteje uporabljene motivacijske teorije in opredelili manipulacijo. Na koncu poglavja smo spoznali, kakšno vlogo ima vodja pri motivaciji zaposlenih.

3.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je v organizaciji eden izmed najpomembnejših dejavnikov, s katerim želimo določeno skupino ljudi pritegniti, da bi s svojim delom dosegali čim boljše rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Naloga vsakega vodje je, da svoje podrejene dovolj in učinkovito motivira, da bodo dodeljeno delo opravili kar se da najbolje in v skladu s pričakovanji. Motivacijo lahko opredelimo kot proces, s katerim spodbujamo in usmerjamo zaposlene z določenimi sredstvi k želenim ciljem. Zaposlene je možno spodbujati na različne načine, na primer z raznimi nagradami, priznanji, pohvalami in še z drugimi spodbudami, ki pozitivno vplivajo na zaposlene in njihovo motivacijo za čim boljše opravljeno delo. Tri največje spodbude so denar, zadovoljstvo in priznanja. Ko dobro vemo, kaj motivira določene ljudi, imamo na voljo najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Poleg tega je motivacija tesno povezana z močjo, kar pomeni, da je motiviran delavec tudi močan delavec (Uhan 2000, 11-14).

Pri doseganju motiviranosti zaposlenih je najpomembnejše, da se vodja zaveda, da mora motivacija izhajati iz tega, kar motivira zaposlene, in ne, kar motivira njega. Kar nekoga zelo motivira, lahko nekemu drugemu predstavlja le majhen del motivacije in temu ne posveča veliko pozornosti ter energije. Torej, ključ do ustreznega motiviranja posameznika je, da dobro poznamo njegove potrebe in želje, ki so zanj najpomembnejše v nekem določenem času (Lipičnik in Možina 1993, 40-41).

Iz psihološkega vidika motivacijo opredeljujemo kot mentalno stanje posameznika. Uspešnost delovanja vsakega posameznika kot človeka ni odvisna le od njegovega znanja in nadarjenosti, ampak tudi od vedenja in psihofizičnih sposobnosti, ki jih uporablja pri uresničevanju zadanih ciljev. Pri motivaciji poznamo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so biološki in socialni. To so tisti, ki usmerjajo posameznika k temu, da lahko preživi. Socialni motivi so na primer interesi, navade, varnost in stališča. Te motive se človek v življenju nauči. Primarni so prisotni pri človeku vse življenje in so podedovani (Traven 1998, 106-109, Uhan 2000, 11-13).

3.2 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije igrajo pomembno vlogo pri spoznavanju potreb zaposlenih. V vsakem trenutku imajo ljudje potrebe, ki vodijo v določeno obnašanje, zato je nujno te potrebe

zadovoljiti. Vodja mora dobro razumeti potrebe zaposlenih, da kasneje na pravilen način oblikuje delo, ki zadovoljuje te potrebe in jih uspešno motivira, kar posledično vsekakor vpliva na doseganje ciljev in uspeh podjetja. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj pogosto uporabljenih motivacijskih teorij (Uhan 2000, 22, Dimovski in Penger 2008, 131-132).

3.2.1 Maslowa teorija

Maslow je prvi opredelil motivacijsko teorijo. Njegova teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti potreb ljudi. Pravi, da je vsak posameznik usmerjen po piramidi navzgor k bolj privlačnim ciljem. Vodja mora presoditi za vsakega zaposlenega posebej, kje v piramidi se trenutno nahaja in kaj ga v nekem določenem trenutku motivira (Uhan 2000, 23, Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 233-234).

Ljudje smo motivirani s strani večjih potreb. Te potrebe je Maslow opredelil po vrstnem redu od najnižjih do najvišjih:

1. fiziološke potrebe so najosnovnejše človekove potrebe, na delovnem mestu je to potreba po plači, ki zagotavlja preživetje in dostojno življenje;
2. potrebi po varnosti in zaščiti sta potrebi po urejenem in varnem okolju; na delovnem mestu so to potrebe po varnem delu, bonusih in zagotovljenem delovnem mestu;
3. socialna potreba oz. potreba po pripadnosti pomeni imeti željo biti sprejet v neko družbo in imeti prijatelje; na delovnem mestu so to želje po dobrih odnosih in dobrem počutju v podjetju;
4. potrebi po ugledu in spoštovanju sta želji imeti pozitivno samopodobo in pozornost; na delovnem mestu so to želje po pozornosti in višjem statusu v podjetju ter seveda ugledu;
5. potrebe po samouresničitvi so pomembne za osebno rast posameznika; na delovnem mestu so to potrebe po dokazovanju, da smo sposobni opraviti naloge, ki predstavljajo večje izzive ter posledično s tem napredovati.

Zgoraj našteje in opisane potrebe po Maslowi motivacijski teoriji z vrstnim redom oziroma hierarhijo potreb prikazuje slika 3.



Slika 3: Maslowa teorija

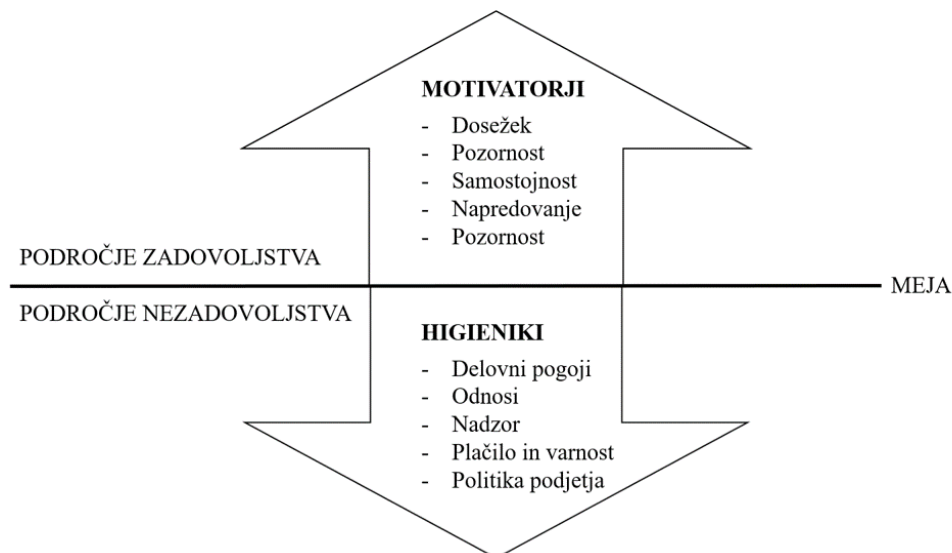
Vir: Traven 1998, 114.

Po Maslowi teoriji je pomembno, da najprej zadovoljimo nižje potrebe in se šele nato pomikamo po piramidi navzgor do višjih (Uhan 2000, 23, Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 233-234).

3.2.2 Herzbergova teorija

Ta delovna motivacijska teorija temelji na podlagi nezadovoljstva na delovnem mestu. Herzberg je ugotovil, da na delovno motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov, to so vzdrževalni ali higienski dejavniki in motivacijski dejavniki, ki so predstavljeni na sliki 4. Vzdrževalni dejavniki vključujejo odsotnost ali prisotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu. To so na primer plačilo, delovni pogoji, medsebojni odnosi in politika podjetja. Če so ti dejavniki slabi, se pri zaposlenih na delovnih mestih povečuje nezadovoljstvo. Tudi ko se ti dejavniki izboljšajo, kasneje ne vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, ampak samo zmanjšujejo oz. odstranjujejo nezadovoljstvo. Motivacijski dejavniki pa delujejo ravno nasprotno, vplivajo na zadovoljstvo pri delu. To so potrebe višjega ranga, na primer priznanja, priložnost za napredovanje in odgovornost (Uhan 2000, 24-25, Dimovski in Penger 2008, 234-236).

Slika 4 prikazuje Herzbergovo teorijo motiviranja, torej motivatorje in higienike, ter opisuje, kako ta dva dejavnika delujeta na motivacijo.



Slika 4: Herzbergova teorija

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 235

Herzberg je verjel in prišel do ugotovitve, da vzdrževalni dejavniki delujejo samo na področju nezadovoljstva. Potrebno je vzpostaviti motivatorje, to pa so odgovornost, priznanja in izzivi. Z njimi bi pri zaposlenih dosegli zadovoljstvo in visoko motiviranost. Vloga vodje je, da odpravi nezadovoljstvo s pomočjo vzdrževalnih dejavnikov, kasneje pa s pomočjo motivatorjev doseže zadovoljstvo zaposlenih in posledično boljše delovne rezultate (Uhan 2000, 24-25, Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 234-236).

3.2.3 McClellandova teorija

Njegova teorija trdi, da nekatere potrebe ljudi pridobimo skozi leta. Preučeval je posameznikove želje po dosežkih (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 236).

McClelland je opredelil tri potrebe, za katere je menil, da najbolj motivirajo ljudi:

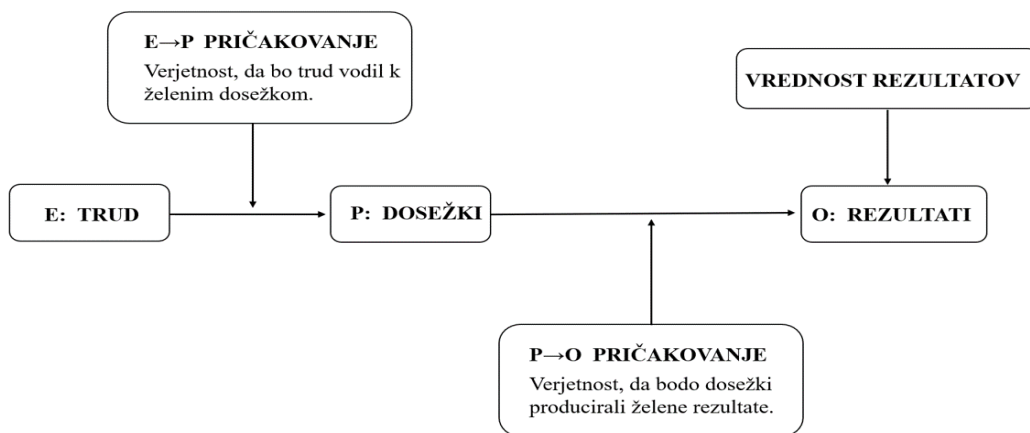
- *Potreba po dosežkih* je želja narediti nekaj velikega, težkega ter doseči visoke standarde uspešnosti in s tem prehiteti druge.
- *Potreba po vključitvi* je želja, da v življenju z določenimi ljudmi vzpostavimo prijateljske vezi in se izogibamo konfliktom.
- *Potreba po moči* je želja, ki jo ljudje razvijejo skozi življenje, saj imajo željo po avtoriteti, da lahko vplivajo na druge in jih kontrolirajo (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 236).

Potrebno je, da se vodje usmerjajo na potrebe svojih podrejenih in jih uporabijo sebi v prid, da jih znajo kasneje motivirati k zelenemu obnašanju (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 236).

3.2.4 Vroomova teorija

To je teorija pričakovanj, ki opredeljuje motivacijske procese kot izbiro vodenja. Izbira vodenja zaposlenega je posledica njegovih dosežkov in prizadevnosti. Motivacija zaposlenega je odvisna od njegovih pričakovanj in pogledov na izvršitev neke naloge in zanjo prejeti določeno nagrado. Teorija temelji na odnosih med trdom posameznika (E: effort), njegovimi dosežki (P: performance) in željo po rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki. Ti trije odnosi so med seboj povezani, kot prikazuje slika 5 (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 237).

Slika 5 v nadaljevanju prikazuje Vroomovo teorijo motivacije, torej na čem temelji ta teorija.



Slika 5: Vroomova teorija

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 238.

E→P Pričakovanje je povezano s tem, ali bo vložen trud privedel do želenih dosežkov. Da bi bilo to pričakovanje močno, mora posameznik imeti predhodne izkušnje, določene sposobnosti in priložnost, da se dokaže.

P→O Pričakovanje se ukvarja s tem, ali bo dosežek dovolj dober, da bo pripeljal do želenih rezultatov. Če je oseba motivirana z nagrado za opravljeno delo, gre za pričakovanje, da bo dobremu dosežku sledila nagrada. Če je torej pričakovanje visoko, bo posledično ta oseba bolj motivirana (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 237).

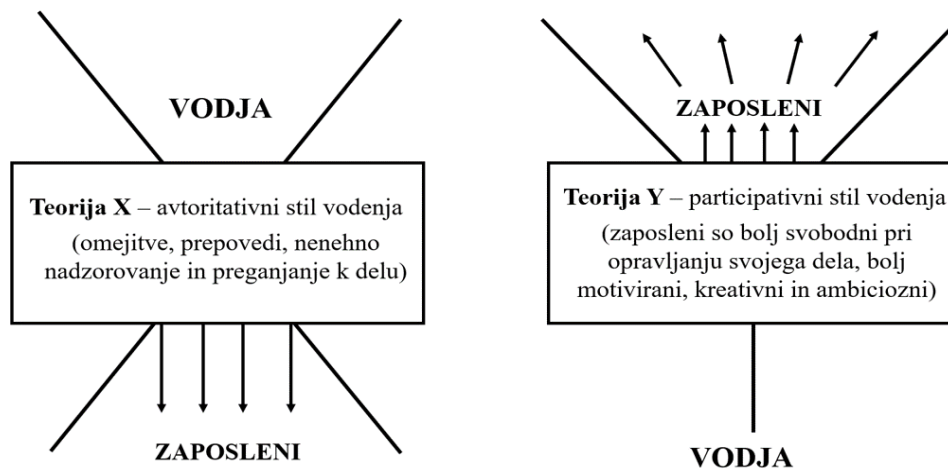
3.2.5 Teorija X in Y

Motivacijski teoriji X in Y sta si popolnoma nasprotujoči, najbolj se razlikujeta v različnih stilih vodenja. Avtor je mnenja, da je za motivacijo zaposlenih ključna uspešnost podjetja. Glavna naloga vodij je, da uresničujejo cilje organizacije. Teorija X predstavlja avtoritativni stil, teorija Y pa sodelovalni participativni stil vodenja (Vila in Kovačič 1997, 91-95).

Teorija X temelji na prepričanju, da zaposleni nočejo oz. neradi delajo in jih je zaradi tega potrebno motivirati. Vodje, ki delujejo striktno s teorijo X, so prepričani, da je potrebno svoje podrejene stalno nadzorovati, jih preganjati k delu in celo kaznovati ali nagrajevati (Vila in Kovačič 1997, 95).

Teorija Y je čisto nasprotje zgoraj opisani teoriji X. Teorija Y temelji na prepričanju, da ljudje radi delajo, saj s tem načinom zadovoljijo svoje potrebe po samopotrjevanju in uspehu v karieri. Vodje, ki delujejo s teorijo Y, imajo popolnoma drugačen pogled na vodenje svojih podrejenih. Vodja svoje podrejene motivira, spodbuja zaupanje in ima z njimi odprto komunikacijo (Vila in Kovačič 1997, 95).

Slika 6 prikazuje teorijo X in Y. Vidno je, kako sta si ti motivacijski teoriji med sabo različni, a hkrati podobni.



Slika 6: Teorija X in Y

Vir: Vila in Kovačič 1997, 95.

Kot lahko vidimo na sliki 6, teorija X zaposlene preganja k doseganju določenih ciljev, teorija Y pa spodbuja zaposlene in njihovo ustvarjalno delo k doseganju zastavljenih ciljev (Vila in Kovačič 1997, 95).

3.3 Motivacija ali manipulacija

Motivacija je nenehen spodbujevalni proces, ki usmerja človekove aktivnosti k želenemu vodenju. Včasih se zdi, da je nevidna meja med motivacijo in manipulacijo nekoliko zabrisana, lahko bi rekli že skoraj nevidna. Manipulacija je proces, pri katerem s prevaro nekoga prepričamo v neko aktivnost, ki je sam ne bi opravil. Manipulacija ni prisilno dejanje, ampak zavajanje oziroma zapeljevanje. Pri tem je zelo pomembno, da manipulirana oseba ne

sme vedeti, kakšno vedenje želi pri njem doseči manipulator. Za uspešno manipulacijo mora ta ostati neopažena. Njen uspeh je zagotovljen, ko manipulirano osebo uspe manipulator pripraviti oziroma zavesti k nekemu dejanju, za katerega manipulirana oseba misli, da je neizbežno in da je to bila njena želja (Kara-Murza 2011, 23-45, DLM, 2019).

Na delovnem mestu lahko kar hitro zamenjamo motiviranje z manipuliranjem. Če zaposleni dela v strahu, ga posledično lažje obvladujemo in manipuliramo z njim, na primer z višino plače in njegovim položajem v organizaciji. Ta manipulirana oseba bo mišljenja, da ga s tem motiviramo in spodbujamo. Osebo, ki črpa motivacijo iz želje po dosežkih, je težje motivirati, vendar so učinki večji in trajnejši. Oseba, ki je zvesta samemu sebi in rada opravlja svoje delo, je po navadi motivirana sama po sebi. Od svojega vodje potrebuje le jasna pravila igre, razlage poslovnih strategij ter dober medsebojni odnos (Ivanuša-Bezjak 2006, 89).

3.4 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Do sedaj smo spoznali, da ima vodstvo velik vpliv na zadovoljitev potreb zaposlenih in na doseganje ciljev organizacije. Vodja mora izbrati pravi stil vodenja, ki bo najbolj učinkovito pripomogel k motivaciji zaposlenih ter bo hkrati najprimernejši za vodenje celotnega podjetja in uresničitev ciljev celotne organizacije. Vsaka organizacija mora imeti svojo kulturo vodenja, ki jo mora vodja prenesti na svoje podrejene, ti pa morajo njegova navodila upoštevati. S svojim stilom vodenja mora vodja svoje podrejene učinkovito motivirati, da bodo ti ustvarjalni in s tem pripomogli k uresnitvi ciljev podjetja. Da bi vodja to dosegel, mora biti sam ustvarjalen, pozitiven, temeljit in odločen. Da pa bodo njegovi podrejeni motivirani, jih mora navdušiti in spodbuditi k veselju do dela. Ustvarjalno delo in motiviranost bo vodja dosegel z upoštevanjem idej, predlogov ter z zagotavljanjem enakopravnosti in dobrimi medsebojnimi odnosi (RUO 2013, 117-120, Maxwell 2009, 52-54).

Vodja je zelo obremenjen, saj ima veliko obveznosti in je odgovoren za vse, kar se dogaja znotraj organizacije. Najnovejši znani trend je nekakšen prenos moči na zaposlene, t. i. opolnomočenje zaposlenih. Tukaj gre za prenos moči in pristojnosti na podrejene v podjetju. Moč zaposlenih se vidno poveča, kar jim posledično dvigne motivacijo za izvajanje nalog, saj lahko sami izbirajo način dela in so svobodnejši pri izvajanju nalog (Dimovski in Penger 2008, 141, Maxwell 2009, 75-80).

4 VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU KOVA D.O.O.

V tem poglavju sledi predstavitev podjetja in predstavitev raziskave o motiviranju in vodenju zaposlenih v podjetju Kova d.o.o.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 kot eno izmed prvih podjetij v Sloveniji v zasebni lasti. S pridobitvijo različnih pooblastil in raznimi certifikati podjetje skrbi za poslovanje skladno z zakonodajo in nenehnim usposabljanjem svojih zaposlenih (Kova d.o.o., 2018).

Podjetje se ukvarja z različnimi dejavnostmi, ki so povezane z varovanjem okolja, človekove lastnine in njegovega zdravja. Podjetje izvaja kompletne strokovne naloge s področja: varnosti in zdravja pri delu, požarne varnosti, varstva okolja, gradbenega inženiringa, projektiranja, kontrolnega organa, izvajanja strokovnih nalog s področja sistemov varnosti živil (HACCP), organiziranja seminarjev in usposabljanj ter prodaje opozorilnih nalepk in gasilnih aparatov. Za opravljanje strokovnih nalog imajo akreditiran preizkusni laboratorij (LP-034) in akreditiran kontrolni organ (K-069) (Kova d.o.o., 2018).

Podjetje šteje okoli 30 zaposlenih, vsi ti pa s svojo predanostjo prispevajo k nenehnemu razvoju varnosti pri delu, varovanju zdravja in skrbi za čisto življenjsko okolje. Ustanovitelj in direktor podjetja je diplomirani elektroinženir Milan Dobovišek. Podjetje se je leta 2017 selilo v nove prostore in se nahaja v Celju na Opekarniški cesti 15 d. Poleg tega ima še eno poslovno enoto v Kranju (Kova d.o.o., 2018)



Slika 7: Logotip podjetja Kova d.o.o.

Vir: Kova d.o.o. 2018.

Kova d.o.o. deluje na različnih področjih in je pomemben partner podjetjem pri organizaciji in izvedbi kompletnih strokovnih nalog s področja varnosti in zdravja pri delu (Kova d.o.o., 2018).

4.2 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti motiviranost, zadovoljstvo zaposlenih in stile vodenja nadrejenih na delovnem mestu v podjetju Kova d.o.o. ter raziskati sledeča raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami in z delom, ki ga opravljajo?
- RV2: Kako zaposleni ocenjujejo vodjo in njegov pristop k vodenju?
- RV3: Kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši?
- RV4: Kako so zaposleni zadovoljni z nagradami za opravljeno delo?
- RV5: Katere načine motiviranja si v prihodnje zaposleni najbolj želijo?

Potrebne podatke za raziskavo smo pridobili s predhodno sestavljeno anketo. Anketa je bila zaprtega tipa, kar omogoča izbiro med vnaprej ponujenimi odgovori. Nekaj vprašanj je bilo zasnovanih po sistemu, da je anketiranelec svoje mnenje ocenil po večstopenjski lestvici, z možnostjo ocenjevanja od 1 do 5. Anketa je bila anonimna.

Anketni vprašalnik je obsegal skupaj 8 vprašanj:

- V prvem delu ankete smo raziskovali stile vodenja nadrejenih in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Zanimalo nas je, ali so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni in kako zaposleni ocenjujejo, katere lastnosti odlikujejo njihove nadrejene.
- V drugem delu smo raziskovali motiviranost zaposlenih in kaj jih na delovnem mestu najbolj motivira. Z ocenjevalno lestvico smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih in katerim motivacijskim dejavnikom bi se morali nadrejeni bolj posvetiti.

Raziskava je bila izvedena med vsemi zaposlenimi na vseh oddelkih v podjetju Kova d.o.o., ki ne zasedajo vodstvenega položaja.

Pridobljene podatke iz ankete smo obdelali in jih v nadaljevanju naloge predstavljamo v grafih in slikah.

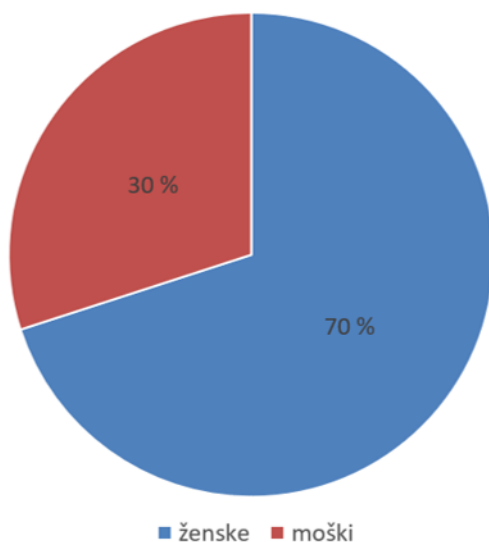
4.3 Predstavitev rezultatov raziskave

Pri predstavitvi rezultatov raziskave bomo najprej predstavili demografske podatke anketirancev, nato zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu in lastnosti vodij oziroma njihov stil vodenja ter na koncu še motiviranost zaposlenih za opravljanje dela.

- Demografske značilnosti

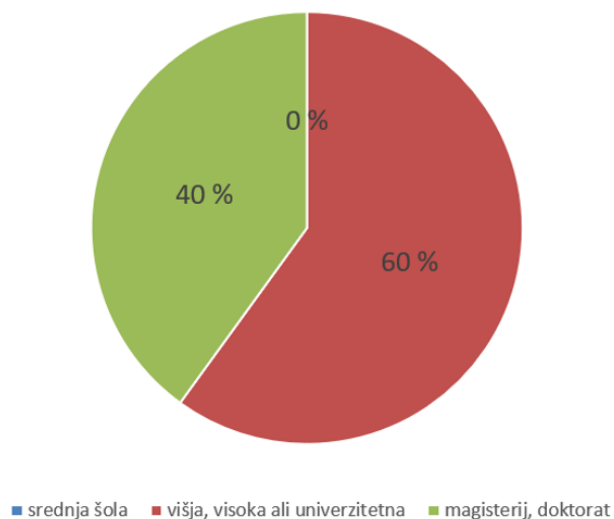
Najprej predstavljamo podatke, kjer so anketiranci opredelili spol, izobrazbo in delovno dobo v podjetju.

Med anketiranci v podjetju Kova d.o.o. prevladujejo osebe ženskega spola. Izmed 20 izpolnjenih anket je anketo vrnilo 14 žensk in 6 moških, kar v odstotkih predstavlja razmerje 70 : 30.



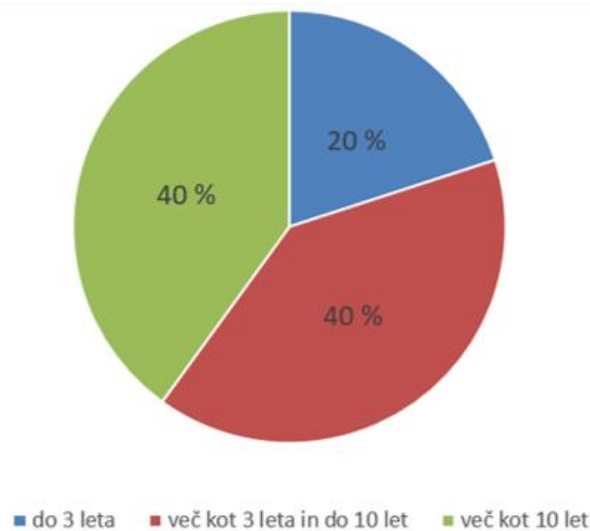
Slika 8: Struktura zaposlenih po spolu

Glede na izobrazbo ugotavljamo, da ima večina oziroma 12 zaposlenih končano višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo in 8 zaposlenih je s končanim magisterijem ali doktoratom. Med zaposlenimi v podjetju nima nihče dokončane le srednje šole.



Slika 9: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo

Glede na delovno dobo je 8 anketirancev (40 %) v podjetju zaposlenih več kot 10 let, prav tako je 8 anketirancev zaposlenih v podjetju več kot 3 leta in do 10 let, 4 anketiranci (20 %) pa so v podjetju zaposleni manj kot 3 leta.



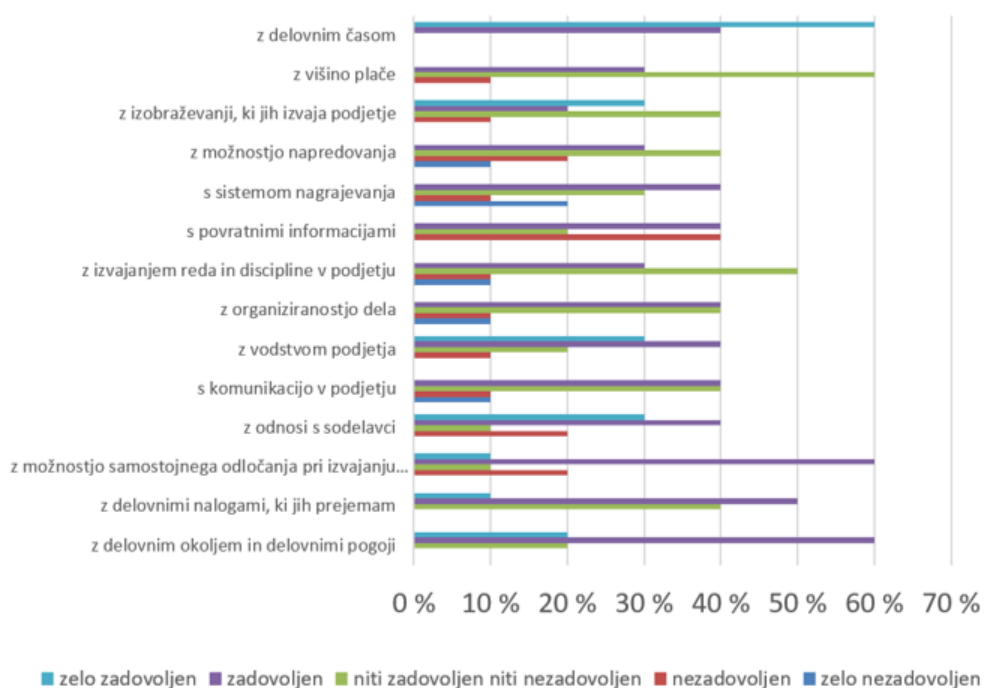
Slika 10: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate in ugotovitve glede zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in zadovoljstva zaposlenih z vodjo in njegovim stilom vodenja.

- Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu glede na ponujene možnosti:
 - z delovnim okoljem in delovnimi pogoji je bilo zelo zadovoljnih 20 % anketirancev, zadovoljnih 60 %, 20 % anketirancev je izbralo možnost niti zadovoljen niti nezadovoljen, nihče od anketirancev ni nezadovoljen ali zelo nezadovoljen;
 - z delovnimi nalogami je bilo zelo zadovoljnih 10 % anketirancev, zadovoljnih 50 % anketirancev, 40 % anketirancev je izbralo možnost niti zadovoljen niti nezadovoljen, nihče izmed anketirancev ni izbral možnosti nezadovoljen in zelo nezadovoljen;
 - z možnostjo samostojnega odločanja pri izvajanju delovnih nalog je bilo zelo zadovoljnih 10 % anketirancev, zadovoljnih 60 %, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih 10 % in nezadovoljnih 20 % anketirancev, nihče od anketirancev ni bil zelo nezadovoljen;
 - z odnosi s sodelavci je bilo zelo zadovoljnih 30 % anketirancev, zadovoljnih 40 % anketirancev, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih 10 % in nezadovoljnih 20 %, zelo nezadovoljen ni bil nihče izmed anketirancev;

- s komunikacijo v podjetju nihče izmed anketirancev ni bil zelo zadovoljen, zadovoljnih je 40 % anketirancev, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih 40 % anketirancev, nezadovoljnih 10 % anketirancev in zelo nezadovoljnih prav tako 10 %;
- z vodstvom podjetja je zelo zadovoljnih 30 % anketirancev, zadovoljnih 40 %, 20 % anketirancev ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih in 10 % anketirancev je nezadovoljnih, nihče izmed anketiranih ni izbral, da je zelo nezadovoljen;
- z organiziranostjo dela ni zelo zadovoljen nihče izmed anketiranih, nato je 40 % anketirancev izbralo, da so zadovoljni, prav tako je 40 % niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 10 % anketirancev je nezadovoljnih, zelo nezadovoljnih pa je 10 % anketirancev;
- z izvajanjem reda in discipline v podjetju ni zelo zadovoljen nihče, zadovoljnih je 30 % anketirancev, 50 % ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 10 % je nezadovoljnih, prav tako je 10 % anketirancev zelo nezadovoljnih z izvajanjem reda in discipline;
- s povratnimi informacijami je 40 % anketirancev zadovoljnih, prav tako jih je 40 % nezadovoljnih in 20 % jih je izbralo niti zadovoljen niti nezadovoljen, nihče izmed anketiranih ni zelo zadovoljen ali zelo nezadovoljen;
- s sistemom nagrajevanja je večina anketirancev, 40 %, izbrala možnost zadovoljen, 30 % anketirancev je niti zadovoljnih niti nezadovoljenih, 20% anketirancev je zelo nezadovoljnih in 10 % nezadovoljnih, zelo zadovoljen ni bil nihče izmed anketiranih;
- z možnostjo napredovanja je večina anketirancev, 40 %, izbrala možnost niti zadovoljen niti nezadovoljen, 30 % anketirancev je zadovoljnih, 20 % anketirancev je nezadovoljnih in 10 % zelo nezadovoljnih, nihče izmed anketiranih ni zelo zadovoljen;
- z izobraževanji, ki jih izvaja podjetje, je zelo zadovoljnih 30 % anketirancev, 20 % anketirancev je zadovoljnih, 40 % anketirancev ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih in 10 % je nezadovoljnih, zelo nezadovoljen ni bil nihče izmed anketiranih;
- z višino plače ni zelo zadovoljen nihče, zadovoljnih je 30 % anketirancev, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih je 60 % in nezadovoljnih je 10 % anketirancev, nihče izmed anketirancev ni bil zelo nezadovoljen;

- z delovnim časom je večina anketirancev, 60 %, zelo zadovoljnih in 40 % zadovoljnih, za ostale možnosti nezadovoljstva se ni odločil nihče izmed anketiranih.

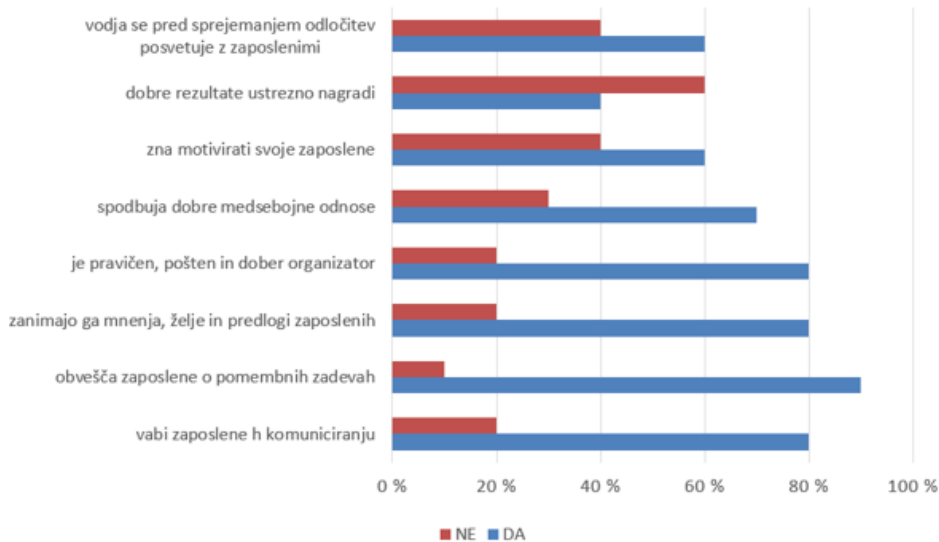


Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu glede na delovne dejavnike

Na sliki 11 je prikazano zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu glede na različne delovne dejavnike. Na X osi so prikazani različni dejavniki glede na zadovoljstvo zaposlenih, na Y osi je za vsak dejavnik posebej v odstotkih prikazano zadovoljstvo zaposlenih z določenim dejavnikom, ki so ga anketiranci ocenili od 1 do 5.

- Lastnosti vodje in stili vodenja:
 - s trditvijo, da vodja vabi zaposlene h komuniciranju, se je strinjalo 80 % anketirancev;
 - s tem, da vodja obvešča svoje zaposlene o pomembnih zadevah, se je strinjalo 90 % zaposlenih;
 - da se vodja zanima za mnenja, želje in predloge zaposlenih, se je strinjalo 80 % anketirancev;
 - s trditvijo, da je vodja pravičen, pošten in dober organizator, se je strinjalo 80 % anketirancev;
 - da zna vodja motivirati svoje zaposlene, se je strinjalo 60 % zaposlenih;

- s trditvijo, da vodja dobre rezultate ustrezno nagradi, se je strinjalo le 40 % zaposlenih;
- da se vodja pred sprejemanjem pomembnih odločitev posvetuje z zaposlenimi, se je strinjalo 60 % anketirancev.



Slika 12: Lastnosti vodje

Na sliki 12 so predstavljeni rezultati vprašanja, kakšne lastnosti odlikujejo vodjo v podjetju. Na X osi so prikazane lastnosti vodij, na Y osi je v odstotkih prikazano, kako so anketiranci odgovorili, kakšne lastnosti odlikujejo njihovo vodjo. Modra barva označuje odstotek anketirancev, ki so določili, da določena lastnost odlikuje njihovega vodjo, rdeča barva pa označuje odstotek anketirancev, ki so določili, da določena lastnost ne odlikuje njihovega vodje.

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate ankete glede na motiviranost zaposlenih na delovnem mestu in zadovoljstvo zaposlenih s podporo in motivacijo vodje.

- Stil vodenja in motivacija za delo

Pri tem vprašanju je večina zaposlenih, 90 %, mnenja, da jih vodja s svojim stilom vodenja le delno motivira, kar pomeni, da včasih jih motivira, včasih pa tudi ne. 10 % zaposlenih meni, da jih vodja s svojim stilom vodenja za opravljanje dela ne motivira dovolj.



Slika 13: Motiviranje zaposlenih

- Motivacijski dejavniki

Pri tem vprašanju so zaposleni pri vnaprej določenih motivacijskih dejavnikih imeli možnost označiti DA, če jih ta dejavnik motivira pri delu oziroma NE, če jih ta dejavnik ne motivira pri delu.

Vse anketirance motivira osebni uspeh, samostojnost pri delu, zanimivo delo in pohvale za dobro opravljeno delo. Večino anketirancev (od 80 % do 95 %) motivirajo dobri delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci, varnost pri delu in možnost izobraževanja. Več kot polovico zaposlenih (od 50 % do 60 %) motivira plača, možnost napredovanja in materialne nagrade.

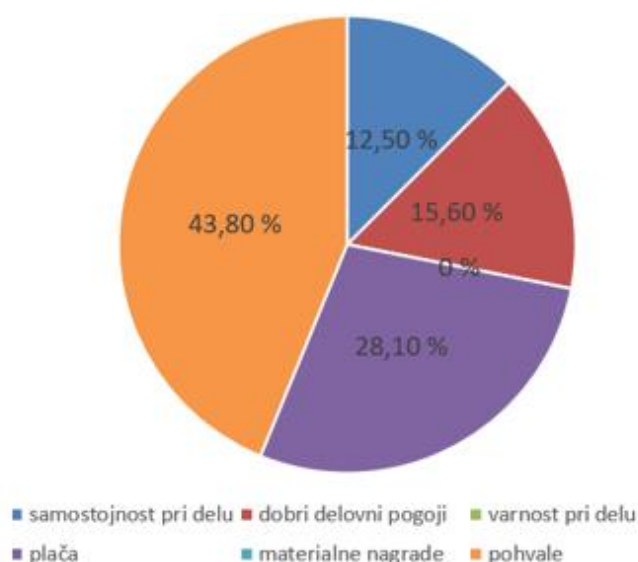


Slika 14: Motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene na delovnem mestu

Na sliki 14 so v odstotkih prikazani motivacijski dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo na delovnem mestu. Na Y osi so prikazani motivacijski dejavniki, na X osi so označeni v odstotkih, kako so anketiranci zadovoljni z določenim motivacijskim dejavnikom na osi Y.

- Motivacijski dejavniki, za katere zaposleni menijo, da bi se moral vodja bolj potruditi.

Pri tem vprašanju so anketiranci izbirali izmed vnaprej danih možnih motivacijskih dejavnikov, za katere menijo, da bi se njihov vodja moral bolj potruditi. Na podlagi prejetih odgovorov smo razvrstili motivacijske dejavnike v graf po vrstnem redu glede na pomembnost. 43,8 % anketirancev meni, da bi jih vodja moral bolj motivirati s pohvalami, nato sledi podatek z 28,1 % anketirancev, ki so mnenja, da bi jih moral vodja bolj motivirati z višino plače, 15,6 % jih meni, da bi jih vodja bolj motiviral z boljšimi delovnimi pogoji, 12,5 % anketirancev je mnenja, da bi jih vodja bolj motiviral z možnostjo samostojnega odločanja pri opravljanju delovnih nalog. Nihče izmed anketirancev ni bil mnenja, da bi jih moral vodja bolj motivirati z varnostjo pri delu.



Slika 15: Motivacijski dejavniki, za katere bi se moral vodja bolj potruditi

Na sliki 15 so v odstotkih prikazani rezultati o motivacijskih dejavnikih, za katere zaposleni menijo, da bi se moral vodja bolj potruditi.

Med anketiranci v podjetju Kova d.o.o. je večinoma zaposlenih ženskega spola (70 %). V podjetju ima več kot polovica anketirancev (60 %) dokončano visoko, višjo ali univerzitetno izobrazbo, ostalih 40 % anketirancev ima po izobrazbi naziv magister ali doktor. Visok delež zaposlenih, skoraj polovica anketirancev (40 %), je v podjetju zaposlenih več kot 10 let, kar pomeni, da imajo zaposleni v podjetju dolgoletne delovne izkušnje in so zvesti svojemu podjetju. Prav tako je 60 % anketirancev zaposlenih v podjetju manj kot 10 let v podjetju, od tega 20 % anketirancev manj kot 3 leta, kar nam potrjuje, da podjetje nenehno in dodatno zaposluje.

Iz pridobljenih demografskih podatkov sklepamo, da med anketiranci v podjetju Kova d.o.o. prevladujejo dobro izobraženi ljudje oz. zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami v podjetju.

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate oziroma sklepe raziskovalnih vprašanj glede na rezultate opravljene ankete v podjetju.

4.3.1 Raziskovalno vprašanje 1: Zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnimi razmerami

Anketiranci so ocenjevali v naprej ponujene možnosti od 1 do 5. Z oceno 5 so ocenili možnost kot zelo zadovoljen, 4 zadovoljen, 3 niti zadovoljen niti nezadovoljen, 2 nezadovoljen in z oceno 1 zelo nezadovoljen. Po pregledu rezultatov ugotovimo, da:

- večina anketirancev je *zelo zadovoljnih* z delovnim časom v podjetju;
- večina anketirancev je *zadovoljnih* z delovnim okoljem in delovnimi pogoji, z delovnimi nalogami, z možnostjo samostojnega odločanja pri izvajanju delovnih nalog, z odnosi s sodelavci in z vodstvom podjetja;
- večina anketirancev ni *niti zadovoljnih niti nezadovoljnih* z izvajanjem reda in discipline v podjetju, z možnostjo napredovanja, z izobraževanji, ki jih izvaja podjetje in z višino plače.

Pri treh izmed naštetih možnosti so anketiranci odgovorili neodločeno, in sicer:

- *s komunikacijo v podjetju* je 40 % anketirancev zadovoljnih in prav tako 40 % neodločenih, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni;
- *z organiziranostjo podjetja* je 40 % anketirancev zadovoljnih in prav tako 40 % anketirancev neodločenih, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni;
- *s povratnimi informacijami* je 40 % anketirancev zadovoljnih in prav toliko, 40 % anketirancev, nezadovoljnih.

Glede na podatke anketirancev lahko sklepamo in zaključimo, da so zaposleni v podjetju Kova d.o.o. zadovoljni z delom in delovnimi razmerami v podjetju. Preseneča nas, da so anketiranci s kar veliko izmed naštetih možnosti neodločeni, torej niti zadovoljni niti nezadovoljni. Presenetljivo je tudi to, da so anketiranci s tremi naštetimi možnostmi z enakimi odstotki zadovoljni oz. neodločeni ali zadovoljni oz. nezadovoljni.

Kot predlog za izboljšavo lahko izpostavimo, da so anketiranci v veliko dejavnikih neodločeni, torej niti zadovoljni niti nezadovoljni, zato lahko vodja tem dejavnikom nameni več pozornosti in s tem izboljša mnenje anketirancev o njem. Vodja bi to lažje dosegel z bolj jasnim izvajanjem reda in discipline v podjetju, zaposlenim bi lahko ponudil več možnosti za

napredovanje in več možnosti za dodatna izobraževanja, poleg tega bi vodja lahko dobre rezultate opravljenega dela ustrezno oz. dodatno nagradil, kar bi posledično zvišalo višino plače.

4.3.2 Raziskovalno vprašanje 2: Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo in vodenjem podjetja

Raziskovalno vprašanje smo raziskali s posameznimi lastnostmi, na podlagi katerih smo glede na odgovore anketirancev ugotovili, če so zaposleni zadovoljni s svojo vodjo in njegovim vodenjem podjetja.

Najbolj so zadovoljni z obveščanjem zaposlenih o pomembnih zadevah, saj se je s tem strinjalo 90 % anketirancev. Najmanj so zadovoljni z ustrezno nagrajenimi rezultati, saj se je z ustreznostjo strinjalo le 40 % anketirancev.

Glede na odgovore anketirancev smo ugotovili in lahko zaključimo, da so zaposleni v podjetju Kova d.o.o. zadovoljni z vodjo in vodenjem podjetja.

Kot predlog za izboljšavo zadovoljstva zaposlenih z nagradami bi vodja lahko dosegel z vključevanjem zaposlenih v odločanja, prisluhnil njihovim pripombam, izboljšavam in inovacijam, bolj nadziral opravljanje njihovega dela ter dobre rezultate ustrezno nagradil. Zaradi tega bi se posledično zaposleni pri opravljanju svojih delovnih nalog bolj potrudili.

4.3.3 Raziskovalno vprašanje 3: Najpomembnejši motivacijski dejavniki

Anketiranci so se za vsak poseben motivacijski dejavnik odločali med možnostima DA, če jih ta dejavnik motivira, in NE, če jih ta dejavnik ne motivira. Po pregledu odgovorov ugotovimo, da:

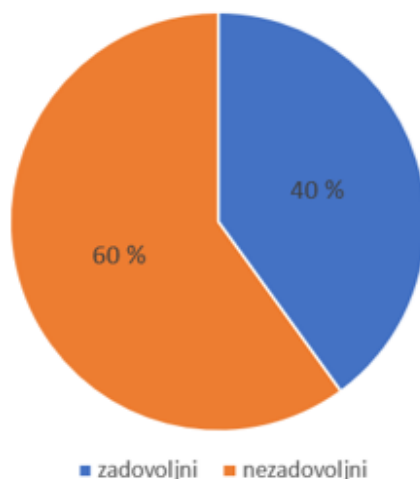
- vse anketirance motivira osebni uspeh, samostojnost pri delu, zanimivo delo in pohvale za dobro opravljeno delo;
- večino anketirancev (od 80 % do 95 %) motivirajo dobri delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci, varnost pri delu in možnost izobraževanja;
- več kot polovico zaposlenih (od 50 % do 60 %) motivira plača, možnost napredovanja in materialne nagrade.

- Glede na odgovore anketirancev lahko sklepamo in zaključimo, da so pri zaposlenih v podjetju Kova d.o.o. najpomembnejši motivacijski dejavniki osebni uspeh, samostojnost pri delu, zanimivo delo in pohvale.

Kot predlog za izboljšavo nekaterih motivacijskih dejavnikov bi lahko vodja bolj nadzoroval in motiviral svoje zaposlene pri delu in jih za njihovo dobro opravljeno delo ustrezno nagradil. Posledično bi se zaposleni bolj potrudili pri opravljanju svojih delovnih nalog in bili zanje tudi ustrezno nagrajeni. Menimo, da bi se na podlagi tega več zaposlenih odločilo, da jih motivirajo, izmed vseh ostalih naštetih dejavnikov, tudi materialne nagrade.

4.3.4 Raziskovalno vprašanje 4: Nagrajevanje za dobro opravljeno delo

Anketiranci so na vprašanje glede nagrajevanja za dobro opravljeno delo odgovorili večinoma negativno, saj jih je le 40 % zadovoljnih z ustreznim nagrajevanjem dobro opravljenega dela.



Slika 16: Zadovoljstvo zaposlenih za ustrezno nagrajevanje dobro opravljenega dela

Glede na odgovore anketirancev ugotovimo, da zaposleni v podjetju niso zadovoljni z nagrajevanjem za dobro opravljeno delo.

Kot predlog za izboljšavo bi se vodja moral bolj posvetiti svojim zaposlenim, jih pri delu bodriti, motivirati in jih, seveda, za dobro opravljeno delo ustrezno nagraditi. Vodja bi lahko zaposlene povabil na sestanek, na katerem bi dal jasno vedeti, kaj za njega pomeni dobro opravljeno delo in kakšno nagrado bi si v določenih primerih zaslužil posameznik za opravljeno delo. Poleg tega bi se vodja lahko posvetoval s svojimi zaposlenimi, kakšno nagrado za dobro opravljeno delo pričakujejo oz. bi želeli.

4.3.5 Raziskovalno vprašanje 5: Želeni načini motiviranja

Anketirancem smo dali na voljo, da označijo enega ali več motivacijskih dejavnikov, za katere so mnenja, da bi se jim moral vodja bolj posvetiti. Na podlagi odgovorov ugotovimo, da:

- 43,8 % anketirancev meni, da bi jih moral vodja večkrat pohvaliti za dobro opravljeno delo;
- 28,1 % anketirancev meni, da bi jih moral vodja bolj motivirati z višino plače pri njihovem delu;
- 15,6 % anketirancev je mnenja, da bi se jim moral vodja bolj posvetiti in jih motivirati z boljšimi delovnimi pogoji;
- 12,5 % anketirancev je mnenja, da bi jih vodja bolj motiviral z možnostjo samostojnega odločanja pri opravljanju delovnih nalog.

Glede na odgovore anketirancev sklepamo, da si zaposleni v podjetju Kova d.o.o. najbolj želijo več motiviranja s strani vodje glede pohval za dobro opravljeno delo in glede višine plače.

Kot predlog za izboljšavo bi moral vodja svoje zaposlene večkrat pohvaliti, jih morda tudi izpostaviti pred drugimi. Zaposleni dosegajo veliko boljše rezultate in se bolj trudijo, če vedo, da bodo za dobro opravljeno delo pohvaljeni. To jim da večjo motivacijo in dodaten zagon za delo.

4.4 Predlogi

V nadaljevanju predstavljamo predloge za izboljšave, ki smo jih navedli in opisali v prejšnjem poglavju. Menimo, da so ti predlogi najpomembnejši in bi lahko pripomogli k večjemu zadovoljstvu ter motivaciji zaposlenih v podjetju Kova d.o.o. Cilj raziskave je bil raziskati, kateri dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju in razviti predloge za izboljšave.

Predlog 1: Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu s pomočjo dodatnih izobraževanj ter temeljitejšim izvajanjem reda in discipline v podjetju.

Za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu glede izobraževanja predlagamo, da podjetje svojim zaposlenim omogoči več izobraževanj, ki bi pripomogla k še večji zanesljivosti in strokovnosti zaposlenih. Predlog bi učinkoval na samozavesti zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog, kar bi posledično pripomoglo k še večji uspešnosti podjetja. Za izvedbo tega predloga je pogoj, da vodja najprej dobro pozna posameznikovo delo in njegove osebnostne značilnosti. Na podlagi teh podatkov lahko vodja sam presodi, katera dodatna izobraževanja bi ustrezala posamezniku. Ker je vodja našega izbranega podjetja hkrati tudi direktor, lahko sam odloči, ali bo svojim zaposlenim omogočil dodatna izobraževanja. Glede reda in discipline predlagamo, da bi z izvedbo rednih sestankov izboljšali komunikacijo znotraj podjetja. Menimo, da je ustrezna komunikacija med zaposlenimi in vodjo enako pomembna kot izvajanje reda in discipline. Na sestankih bi moral vodja svojim zaposlenim jasno razložiti pravila igre. Vsekakor bi moral biti odprt za ideje in predloge svojih zaposlenih, a še vedno morajo vedeti, da je on tisti, ki ima zadnjo besedo pri odločitvah.

Predlog 2: Izboljšanje motivacijskih dejavnikov v izbranem podjetju z jasno opredelitvijo kriterija oz. kriterijev pri izvajanju delovnih nalog in ustreznim nagrajevanjem zaposlenih za dobro opravljeno delo

Glede na rezultate opravljene ankete smo ugotovili, da zaposlene v podjetju Kova d.o.o. pri delu najbolj motivirajo osebni uspeh, samostojnost, zanimivo delo in pohvale za dobro opravljeno delo. Najmanj jih motivirajo možnost napredovanja, materialne nagrade in plača. Glede motivacijskih dejavnikov, ki zaposlene v podjetju najmanj motivirajo, predlagamo, da vodja jasno opredeli oz. določi kriterije, ki jih morajo doseči, če želijo napredovati in biti dodatno nagrajeni za dobro opravljeno delo, in jih svojim zaposlenim predstavi. V kolikor bi zaposleni točno vedeli, po katerih kriterijih bi lažje dosegli svoje cilje glede napredovanja, dodatkov pri plači in materialne nagrade, bi se posledično bolj potrudili in bili motivirani pri opravljanju svojih delovnih nalog. Vodja bi se v tem primeru moral držati dogovora, da bi dobro opravljeno delo ustrezno nagradil.

Na temo motivacije v izbranem podjetju nas je še zanimalo, katere načine motiviranja si zaposleni najbolj želijo v prihodnje. Glede na pridobljene podatke smo ugotovili, da si zaposleni želijo več pohval za dobro opravljeno delo. Predlagamo, da bi vodja svoje

zaposlene večkrat pohvalil in jih morda izpostavil pred drugimi. Zaposleni dosegajo veliko boljše rezultate, če so za svoje delo pohvaljeni, kar jim posledično daje večjo motivacijo in še dodaten zagon za delo.

Predlog 3: Izboljšanje sistema nagrajevanja zaposlenih

Pri pregledu rezultatov o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju glede nagrajevanja za dobro opravljeno delo smo bili presenečeni nad tem, da je z nagrajevanjem zadovoljnih le 40 % vseh anketirancev. Za izboljšanje sistema nagrajevanja predlagamo, da bi vodja sklical sestanek in zaposlenim postavil kriterije glede nagrajevanja. Vodja bi se moral držati dogovora in zaposlene za dobro opravljeno delo ustrezno nagraditi v skladu z predhodno določenimi kriteriji. Posledično bi to pozitivno vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih, ki bi se v prihodnje še bolj potrudili in bili motivirani pri opravljanju svojega dela, kar bi seveda pozitivno vplivalo tudi na uspešnost podjetja.

Podjetju Kova d.o.o. glede na zgoraj navede zaključke predlagamo, da se najprej posveti izboljšanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in sistemu nagrajevanja za dobro opravljeno delo. Menimo, da zaposleni potrebujejo vodjo, ki bo znal v podjetju redno držati red in disciplino, seveda na pravilen in premišljen način. Poleg tega bi se moral resno posvetiti nagrajevanju zaposlenih za dobro opravljeno delo. Ljudje, ki so na svojem delovnem mestu ustrezno motivirani, nagrajeni, pohvaljeni itd., so posledično bolj motivirani in zagnani za delo. Hkrati bi njihovi dobri rezultati pripomogli k ugledu in uspešnosti podjetja zdaj in v prihodnje. Menimo, da bi bili ti predlogi dokaj lahko uresničljivi, poleg tega realizacija teh ne bi bila povezana z večjimi spremembami in stroški za podjetje.

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali pojme, dejavnike in teorije, ki so povezani z vodenjem, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih v našem izbranem podjetju. Omejili smo se na podjetje Kova d.o.o., ki izvaja kompletne strokovne naloge za varnost in zdravje pri delu. Želeli smo ugotoviti in raziskati, kako so zaposleni v podjetju zadovoljni in motivirani za opravljanje svojega dela. Raziskali smo ožje dejavnike zadovoljstva, npr. zadovoljstvo na delovnem mestu, zadovoljstvo z vodstvom podjetja, zadovoljstvo z delovnim časom ipd., in motivacijske dejavnike, ki motivirajo zaposlene, npr. dobri delovni odnosi, pohvale, zanimivo delo itd.

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta najpomembnejša dejavnika zaposlitve, saj nezadovoljen in nemotiviran delavec dela slabše in posledično tudi manj produktivno kot tisti, ki je na delovnem mestu motiviran in zadovoljen. V določeni meri se zaposleni motivirajo sami, vendar je pomembno, da se vodstvo kljub vodenju podjetja posveča tudi dodatni motivaciji svojih zaposlenih. Poleg motivacije mora vodstvo skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, da torej ustvari in vzdržuje dobre pogoje, v katerih so oz. bodo zaposleni zadovoljni.

Vsekakor ne smemo pozabiti na to, da smo si ljudje različni. Posledica tega je, da kar nekoga zelo motivira, nas motivira v manjši obliki ali pa sploh ne. Nekateri ljudje imajo ob zaposlitvi višja pričakovanja, kar pomeni, da bodo manj zadovoljni, kot tisti, ki imajo realnejša pričakovanja. Podobno je z motivacijo. Nekatere bolj motivirajo finančni dejavniki, spet druge nefinančni. To je seveda odvisno od vsakega posameznika in njegovih pričakovanj. Zato je pomembno, da se vodja (v našem primeru direktor) zaveda teh razlik med posamezniki in jih poskuša čim bolj zadovoljiti in motivirati.

Pokazali smo, da tudi način vodenja vpliva na motiviranost zaposlenih v podjetju, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Če delavce vodimo na pravi način in jih poleg tega še ustrezno motiviramo, so zadovoljni, motivirani in zagnani za delo, kar, seveda, pozitivno vpliva na sam ugled in uspešnost podjetja. Ugotovili smo, da so zaposleni v podjetju Kova d.o.o. zadovoljni z vodstvom in vodenjem podjetja. Rezultati ankete so pokazali, da bi si zaposleni želeli le malo več reda in discipline s strani vodstva.

Iz raziskave, ki smo jo v našem izbranem podjetju opravili z anketnim vprašalnikom, sklepamo, da je večina zaposlenih v podjetju zadovoljna na svojem delovnem mestu. Tudi rezultati motiviranosti so pokazali, da so zaposleni na splošno zadovoljni z motivacijo s strani vodstva. Zanimiva je ugotovitev, da večino zaposlenih bolj motivirajo nefinančni dejavniki, le manjšino motivirajo finančni motivacijski dejavniki. Poleg tega smo zaposlene vprašali, kakšne motivacije si v prihodnje bolj želijo in večina se je odločila, da si v prihodnje želi več pohval s strani vodstva. Z našo nalogo smo dokazali, da smo si posamezniki med seboj različni in da nas motivirajo različni dejavniki, kar posledično povečuje ali znižuje naše

zadovoljstvo. Ugotovili smo, da so nefinančni in finančni dejavniki enako pomembni za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Ustrezno motivirani zaposleni so na svojem delovnem mestu posledično zadovoljni in dovolj zagnani ter motivirani za opravljanje svojega dela.

LITERATURA

- Dimovski, V. in S. Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education
- Dimovski, V., S. Penger in J. Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- DLM 2019. *Razlika med Motivacijo in Manipulacijo?*
<https://www.dynamicleadership.management/sl/novi-zapisi/razlika-med-motivacijo-in-manipulacijo/> (7. 2. 2021)
- Goleman, D., R. Boyatis in A. McKee. 2002. *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba
- Hill, N. 2018. *Motivacijski načrt Napoleona Hilla*. Celje: Zavod Gaia planet
- Ivanuša-Bezjak, M. 2006. *Zaposleni-največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy
- Kara-Murza, S. 2011. *Oblast manipulacije: kako elita jaha narod*. Ljubljana: Umco
- Kova d.o.o. 2018. *O podjetju*. Dostopno na: [Http://www.kova.si/?page_id=500](http://www.kova.si/?page_id=500) (9. 2. 2021)
- Lipičnik, B., in S. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS Slovenije
- Maxwell, J. 2007. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje : postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Lisac & Lisac
- Maxwell, J. 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica
- Možina, S., R. Rozman, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski in B. Kovač. 2002 *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
- MQ revija. 2019. *Ste manager ali voditelj ali oboje*. <https://www.mqportal.si/ste-manager-ali-voditelj-ali-oboje> (30. 11. 2020)
- Podjetnik revija 2014. *10 lastnosti dobrega vodje*. <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/> (28. 1. 2021)
- RUO. 2013. *Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini*. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-25ZTC09S> (7. 2. 2021)
- Tracy, B. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica
- Traven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija
- Vila, A. in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija

PRILOGE

Priloga 1

Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Tjaša Žerjav, študentka managementa na Fakulteti za management in pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom "*Vodenje in motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju*". Odločila sem se, da raziskavo opravim v vašem podjetju, zato vas prosim, da izpolnite vprašalnik in mi s tem pomagate pri mojem raziskovalnem delu.

Anketa je anonimna in traja 3 minute. Pridobljene podatke bom uporabila izključno v namen zaključne projektna naloge.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

1. Ocenite vaše zadovoljstvo na delovnem mestu.

Pri naštetih možnostih obkrožite številko od 1 do 5. V vsaki vrsti označite en odgovor.

5 – zelo zadovoljen, 4 – zadovoljen, 3 – niti zadovoljen – niti nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 1 – zelo nezadovoljen

Z delovnim okoljem in delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
Z delovnimi nalogami, ki jih prejemam	1	2	3	4	5
Z možnostjo samostojnega odločanja pri izvajanju delovnih nalog	1	2	3	4	5
Z odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
S komunikacijo v podjetju	1	2	3	4	5
Z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
Z organiziranostjo dela	1	2	3	4	5
Z izvajanjem reda in discipline v podjetju	1	2	3	4	5
S povratnimi informacijami s strani vodstva	1	2	3	4	5
S sistemom nagrajevanja	1	2	3	4	5

Z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Z izobraževanji, ki jih izvaja podjetje	1	2	3	4	5
Z višino plače	1	2	3	4	5
Z delovnim časom	1	2	3	4	5

2. Katere lastnosti odlikujejo vašega vodjo? V vsaki vrstici označite en odgovor.

Vabi zaposlene h komuniciranju.	DA	NE
Obvešča zaposlene o pomembnih zadevah.	DA	NE
Zanimajo ga mnenja, želje in predlogi zaposlenih.	DA	NE
Je pravičen, pošten in dober organizator.	DA	NE
Spodbuja dobre medsebojne odnose.	DA	NE
Zna motivirati svoje zaposlene.	DA	NE
Dobre rezultate ustrezno nagradi.	DA	NE
Pred sprejemanjem odločitev se posvetuje z zaposlenimi.	DA	NE

3. Ali vas vodja s svojim stilom vodenja dovolj motivira pri opravljanju vašega dela? Izberite en odgovor.

- a) Da, zelo me motivira.
- b) Delno. Včasih me motivira, včasih ne.
- c) Ne, ne motivira me dovolj.

4. Kaj vas najbolj motivira pri delu? V vsaki vrstici označite en odgovor.

Osebni uspeh	DA	NE
Samostojnost pri delu	DA	NE
Zanimivo delo	DA	NE
Dobri delovni odnosi	DA	NE
Dobri delovni pogoji	DA	NE
Možnost napredovanja	DA	NE
Varnost pri delu	DA	NE

Višina plače	DA	NE
Materialne nagrade (službeni telefon, dodatki, razna darila ipd.)	DA	NE
Pohvale za dobro opravljeno delo	DA	NE

5. Za katere motivacijske dejavnike menite, da bi se moral vodja v prihodnje bolj potruditi? Označite enega ali več odgovorov.

- a) Samostojnost pri delu
- b) Dobri delovni pogoji
- c) Varnost pri delu
- d) Plača
- e) Materialne nagrade
- f) Pohvale

6. Spol:

- a) ženski
- b) moški

7. Končana izobrazba:

- a) srednja šola
- b) višja, visoka ali univerzitetna
- c) magisterij, doktorat

8. Delovna doba v podjetju:

- a) do 3 leta
- b) do 10 let
- c) več kot 10 let

Še enkrat se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Tjaša Žerjav