



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Analiza in psihologija dela

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Mentorica: Ana Peklenik, prof. slov
Lektorica: Nina Skube, prof. slov.

Kandidatka: Žaklina Zdravković

Kranj, junij 2021

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik prof. slov., za vso pomoč, strokovne nasvete in usmerjanje med izdelavo diplomskega dela.

Hvala gospe Heleni Pleslič iz podjetja Dars d. d., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Nina Skube, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvaljujem se tudi svoji družini in prijateljem, ki so me ves čas spodbujali in mi stali ob strani v času mojega študija.

IZJAVA

Študentka Žaklina Zdravkovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof. slov.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavamo motivacijo zaposlenih v velikem slovenskem podjetju. V uvodnih poglavjih teoretično opredeljujemo pojem motivacije in pojasnimo nekaj motivacijskih teorij. V praktičnem delu prikazujemo rezultate opravljene ankete in interpretiramo odgovore. Ugotavljamo, da je večina zaposlenih zelo dobro motivirana za delo. Vendar pa lahko trdimo, da je trenutno najboljši motivator finančna nagrada. Večina respondentov bi si želela, več finančnih nagrad in boljše delovne razmere, medtem ko več organiziranega druženja izven podjetja zanje ni pomemben motivator. Zanimiva je tudi ugotovitev, da je glede na gospodarski položaj v državi redna zaposlitev motivator le za slabo polovico respondentov. Rezultati kažejo, da je večina zaposlenih zvesta podjetju, saj tu delajo več kot 20 let. O menjavi zaposlitve ne razmišljajo, torej so na splošno zadovoljni s svojim vodstvom in njihovim načinom motiviranja. Večina bi priporočala zaposlitev v podjetju X svojim znancem in prijateljem. V zaključku so glavne ugotovitve ankete povezane s teoretičnimi izhodišči.

KLJUČNE BESEDE:

- motivacija v podjetju
- vrste motivacij
- motivacijske teorije
- finančna nagrada
- delovno okolje

ABSTRACT

Summarizing the thesis, we find that most employees are very well motivated to work. However, we can argue that currently the best motivator is the financial reward. Most respondents would like more financial rewards and better working conditions, while more organized socializing outside the company is not an important motivator for them. It is also interesting to note that, given the economic situation in the country, regular employment was the motivator of just under half of the respondents. We can also summarize the findings that employees are well motivated to work in terms of duration of employment, as most employees are in the company over 20 years. They also do not think about changing companies, which proves that they are generally satisfied with their management and their way of motivating. Given that most respondents would recommend employment at Company X to their acquaintances and friends, it also proves that the company's motivation is successful.

KEYWORDS:

- types of motivations
- motivational theories
- financial reward
- working environment
- motivation in the company

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	TEORETIČNE OSNOVE.....	3
2.1	Predstavitev motivacijskih teorij.....	3
2.1.1	Hierarhija potreb po Maslowu	4
2.1.2	Dvofaktorska motivacijska teorija po Herzbergu.....	5
2.1.3	Teorija ERG po Adelferju.....	6
2.1.4	Teorija značilnosti dela	7
2.1.5	Teorija pričakovanja	8
2.1.6	Teorija pravičnosti	9
2.1.7	Teorija spodbujanja	9
3	TRENTNO STANJE V PODJETJU	9
4	PRAKTIČNI DEL	11
4.1	Analiza	13
4.1	Spol.....	14
4.2	Koliko časa ste zaposleni v podjetju? (n = 61).....	14
4.3	Kako ste na splošno zadovoljni s podjetjem kot delodajalcem? (n = 61)....	15
4.4	Koliko vam pomeni denar kot motivator? (n = 61).....	15
4.5	Koliko vam pomeni pohvala nadrejenega? (n = 61).....	16
4.6	Kaj je za vas najboljši motivator? (n = 61)	17
4.7	Ali se vam zdijo prejemki pravični glede na trud in delo, ki ga vložite? (n = 61)	18
4.8	Ali razmišljate, da bi zamenjali zaposlitev, ker ne čutite dovolj motivacije pri svojem delu? (n = 61).....	19
4.9	Bi svojim znancem, prijateljem priporočili, da se zaposlijo v podjetju X? (n = 61).....	20
	Razlogi za / proti priporočilu podjetja X svojim prijateljem in znancem	20
	Razno	21
4.2	Povzetek raziskave in odgovor na raziskovalna vprašanja.....	21
4.3	Možnosti razvoja motivacije v podjetju glede na rezultate raziskave	21

5	ZAKLJUČKI.....	22
6	LITERATURA IN VIRI.....	24
	PRILOGA	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu..	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Slika 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.....	7
Slika 3: Model značilnosti dela	Napaka! Zaznamek ni definiran.

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 2: Delovna doba	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 3: Zadovoljstvo s podjetjem kot delodajalcem	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 4: Denar kot motivator	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 5: Pohvala nadrajenega.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 6: Najboljši motivator	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 7: Prejemniki pravičnosti.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 8: Zamenjava zaposlitve zaradi pomanjkanja motivacije	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Graf 9: Priporočilo znancem, prijateljem	Napaka! Zaznamek ni definiran.

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomskem delu se sprašujemo, kako lahko motiviramo zaposlene in s tem dosežemo večjo produktivnost podjetja. Znano je, da uspešna motivacija zaposlenih v podjetju pozitivno vpliva na kakovost in količino opravljenega dela. Z izvajanjem ankete v podjetju želimo prikazati, kako je bila motiviranost zaposlenih uspešna do sedaj in katere vrste motivacij se izkažejo kot najbolj uspešne. Raziskali bomo, na katerih področjih se da motivacijo še izboljšati in katero vrsto motivacije je mogoče še vpeljati v podjetje.

1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomske naloge je prikazati, ali lahko podjetje z uspešno motivacijo napreduje in katere metode motivacije so najbolj uspešne v podjetju. Raziskali in ovrednotili bomo katere motivacije so se do sedaj izkazale za uspešne. Razčlenili bomo posamezne vrste motivacij in pripravili možnost izboljšav. Ocenili bomo, katere vrste motivacij so med seboj združljive. Oblikovali bomo vzorec motivacij, ki se bodo na podlagi izvedene ankete izkazale za najbolj potrebne in za katere se bo izkazalo, da bi bile najbolj uspešne.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje X je v 100-odstotni lasti države in je po ureditvi delniška družbe. Podjetje ima 1.281 zaposlenih. Ustanovljeno je bilo 7. decembra 1993 kot koncesionar upravljavec in vzdrževalec slovenskega avtocestnega omrežja in omrežja hitrih cest. V skladu z novim zakonom pa podjetje izvaja posamezne naloge prostorskega načrtovanja, umeščanja v prostor ter pridobivanja zemljišč, gradnjo, upravljanje in vzdrževanje avtocest in hitrih cest v skladu z zakoni, drugimi predpisi in pogodbami, sklenjenimi na podlagi zakona, ter stvarnopravna razmerja v zvezi z avtocestami.

Naloge obravnavane družbe so (interni podatki podjetja, 2021):

- ustanavljanje služnosti za napeljevanje vodovoda in kanalizacije, elektronskih komunikacijskih omrežij, električnih napeljav, plinovodov ter podobnih objektov in naprav javnega pomena, tako na cesti ali objektu in na zemljišču, na katerem je ustanovljena stavbna pravica;
- izvajanje upravnih nalog kot javno pooblastilo kot:
 - nadzor nad prometno ureditvijo in urejanje prometne ureditve na cesti;
 - organiziranje obveščanja javnosti o stanju cest in prometa na njih;
 - izdajanje soglasij za gradnjo žičniških naprav nad cesto ali ob njej;
 - izdajanje soglasij za izkoriščanje mineralnih surovin ob cesti;

- izdajanje soglasij za izvajanje del zunaj varovalnega pasu ceste;
- izdajanje soglasij za izvajanje del v območju ceste, ki bi lahko ovirala ali ogrožala promet, poškodovala cesto ali povečala stroške njenega vzdrževanja;
- izdajanje soglasij za poseg v cestno telo zaradi gradnje drugega objekta ali naprave;
- začasna prepoved ali omejitev prometa;
- izdajanje soglasij za gradnjo ali rekonstrukcijo objektov ali izvajanje kakršnih koli del na zemljiščih v varovalnem pasu ceste;
- izdajanje soglasij za gradnjo gospodarske infrastrukture v območju ceste;
- izdajanje soglasij za vzdrževalna in druga dela na obstoječi gospodarski infrastrukturi;
- izdajanje dovoljenj za zaporo ceste zaradi del ali prireditev na cesti;
- odločanje o postavljanju turistične ali druge obvestilne signalizacije;
- izdajanje soglasij za postavljanje objektov za obveščanje in oglaševanje;
- izvajanje prekrškovnega nadzora nad plačilom cestnine.

Na podlagi znanih dejstev lahko preučimo, katere vrste motivacije podjetje X že uporablja. Na podlagi znanih teorij motivacije, ki jih bomo v nadaljevanju opisali, lahko predpostavljamo, kako uspešno se obstoječe motivacije že obnesejo. Iskali bomo vrste novih motivacij oz. načine za izboljšanje ali obogatitev, ki bi jih lahko še uporabilo podjetje.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Na podlagi znanih dejstev lahko preučimo, katere vrste motivacije podjetje X že uporablja. Na podlagi znanih teorij motivacije, ki jih bomo v nadaljevanju opisali, lahko predpostavljamo, kako uspešno se obstoječe motivacije že obnesejo. Katere vrste novih motivacij bi lahko še uporabilo podjetje? Kako bi izboljšalo ali obogatilo že obstoječe vrste? Katere vrste motivacij bi lahko podjetje X še uporabilo?

Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako so bili zaposleni motivirani do sedaj v podjetju X?
- Katera vrsta motivacije se je za do sedaj izkazala za najbolj uspešno?
- Katere vrste obstoječih motivacij bi podjetje X lahko še obogatilo ali razširilo?

1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu smo za predstavitev različnih vrst motivaciji uporabili znane in objavljene vire, iz katerih smo povzeli nekatere motivacijske teorije in jih predstavili. Primerjali smo uporabljene metode s teoretičnimi, saj smo jih uporabili za razčlenitev

vrst motivacije, ki smo jih s primerjalno metodo primerjali med že znanimi motivacijami, ki se trenutno izvajajo v podjetju X.

V praktičnem delu pa smo uporabili metodo anketiranja. Zastavili smo vprašanja zaposlenim v podjetju X, da bi ugotovili, katere vrste motivacije so se do sedaj izkazale za uspešne in katere vrste bi lahko v podjetju še vključili in uporabili v praksi. V zaključku so z metodo sinteze združene glavne ugotovitve ankete v povezavi s teoretičnimi izhodišči.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno od strategij menedžmenta. Motivacija je pomembna aktivnost, s katero si, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega vodje motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (Treven, 1998):

- motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992);
- motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy, Becker 1987);
- motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996);
- problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994);
- motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995).

V našem primeru lahko rečemo, da želimo z dobro motivacijo doseči, da bodo zaposleni v podjetju X opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo ter s tem zadovoljili potrebe podjetja.

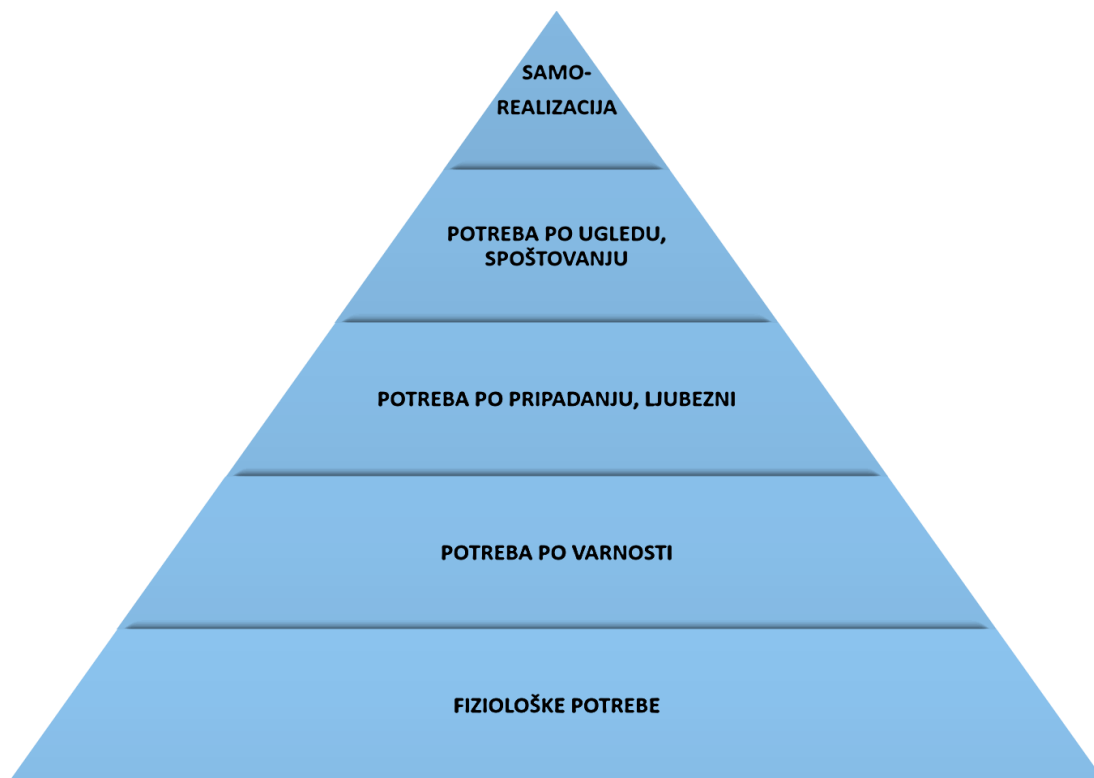
Poznamo več različnih motivacijskih teorij, ki so se razvile v zadnjem stoletju. Abraham Maslow je pri tem izhajal iz potreb. Leta 1954 je objavil hierarhijo potreb. Lahko rečemo, da je njegova teorija osnova številnim nadaljnjim teorijam, ki so izhajale iz njegove.

2.1.1 Hierarhija potreb po Maslowu

Abraham Maslow deli potrebe v pet skupin in jih razvrsti v kategorije:

- fiziološke potrebe (potrebe po hrani, vodi, kisiku, počitku, spolnosti, gibanju itd.);
- potrebe po varnosti (potreba po psihični, socialni varnosti itd.);
- socialne potrebe (potreba po pripadnosti in ljubezni, prijateljstvu in intimnosti);
- potrebe po spoštovanju (da bi bili od drugih deležni pozornosti, spoštovanja, pomembnosti, slave itd.);
- potrebe po samoaktualizaciji (samouresničevanju) (8 temeljnih psiholoških potreb, 2017).

Osnovna potreba je fiziološka, ki jo ima človek vse življenje. Sem spadajo potrebe po zraku, hrani in vodi. Potreba po varnosti je povezana s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Socialne potrebe so povezana z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Potreba po spoštovanju pa spada med višje potrebe ljudi, ko se pojavi želja po moči, uveljavljanju in statusu. Potreba po samouresničevanju pa odseva človekovo željo, da bi delal za to, kar je sposoben (Treven, 1998).



Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu
(Vir: 8 temeljnih psiholoških potreb, 2017)

2.1.2 Dvofaktorska motivacijska teorija po Herzbergu

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini: na higienike in motivatorje. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki:

- nadzor;
- odnos do vodje;
- plače;
- delovne razmere;
- status;
- politika podjetja;
- varnost pri delu;
- odnos do sodelavcev.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni načrti dopustovanja vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in njihovo odločitev, da ostanejo še naprej v organizaciji. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.

Motivatorji:

- odgovornost;
- uspeh;
- napredovanje;
- samostojnost;
- pozornost;
- razvoj.

Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Na primer, posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, je zadovoljen in motiviran, da opravlja svoje delo čim bolje.

Herzbergova motivacijska teorija je za vodje pomembna predvsem za to, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se

lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Če je zaposlen nezadovoljen v svojem delovnem okolju, vodja odpravi njegove težave tako, da izboljša higijene. Če pa menedžer želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje.

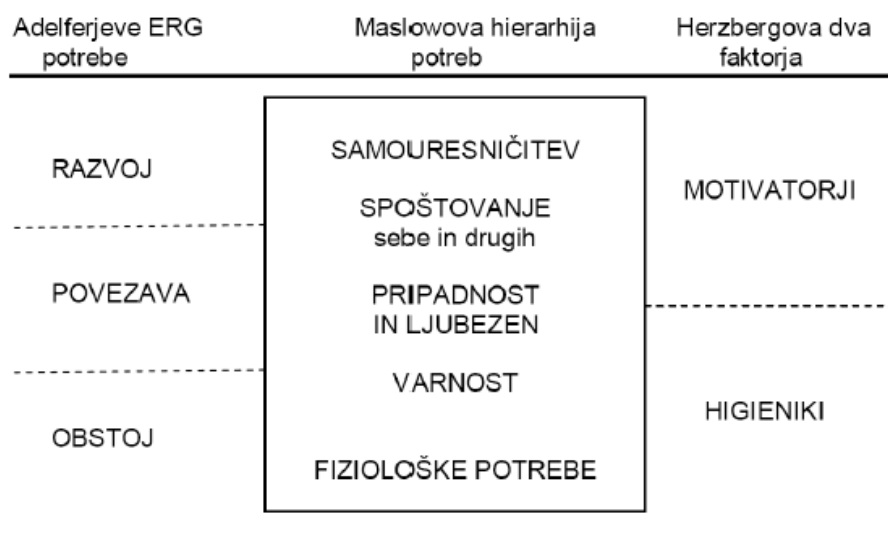
2.1.3 Teorija ERG po Adelferju

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo, tako da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorije ERG.

Tri skupine potreb so:

- potrebe po obstoju. To potrebe se nanašajo na osnovne materialne in eksistenčne potrebe. Po Maslowu so to fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi. Povezane so z željo po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Po Maslowu sem uvrščamo socialne potrebe in potrebe po spoštovanju s strani drugih.
- potrebe po osebni rasti. So potrebe, ki odsevajo človekovo željo po razvoju samega sebe. Po Maslowu sem sodijo potrebe po samospoštovanju in samouresničevanju (Razman, Kovač, 2012).

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe, in potrebe po varnosti. Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju potrebnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi spoštoval druge ljudi. V tretjo skupino je Adelfer uvrstil potrebe po razvoju, ki odsevajo človekovo željo po osebni rasti. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju, pa tudi človekove potrebe po samouresničevanju (Treven, 1998).



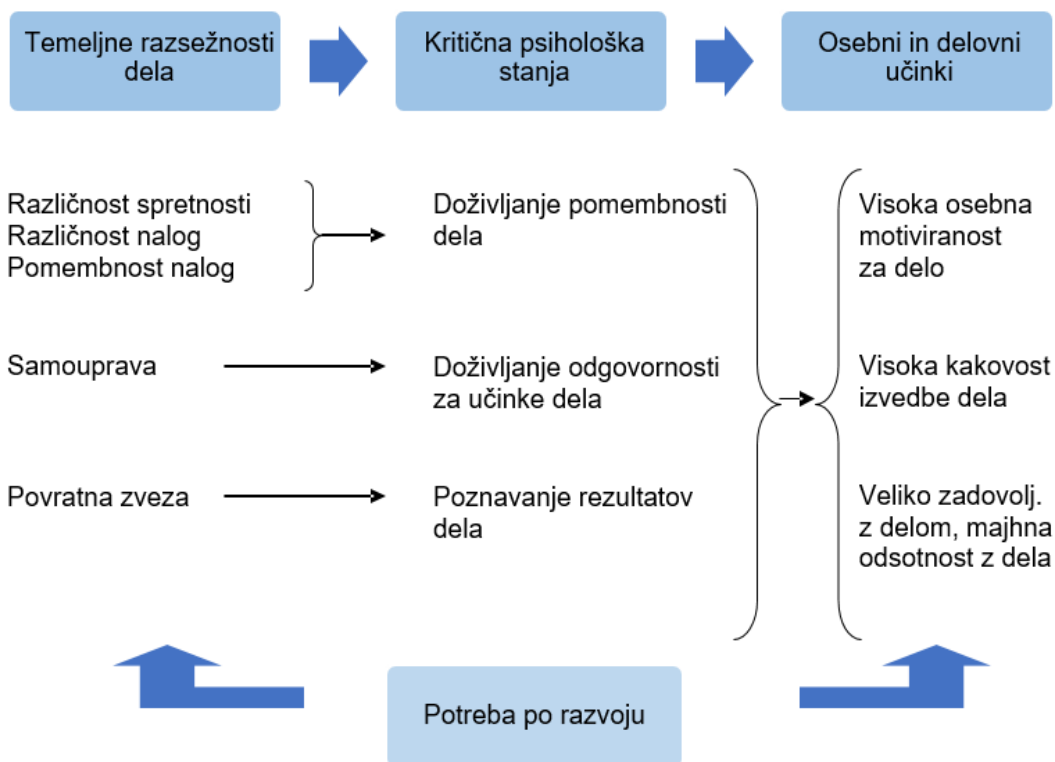
Slika 1: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo
(Vir: Treven, 1998, str. 119)

2.1.4 Teorija značilnosti dela

Na temelju Herzbergove teorije, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. V tem modelu sta preučevala medsebojno povezanost naslednjih štirih skupin spremenljivk (Treven, 2001):

- osebni in delovni učinki;
- kritična psihološka stanja;
- temeljne razsežnosti dela;
- potreba po razvoju.

Temeljna razširjenost dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. A stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, na primer velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom (Treven, 2001).



Slika 3: Model značilnosti dela
(Vir: Treven, 2001, str. 133)

»Za visoko stopnjo notranje motivacije morajo biti izpolnjeni pogoji, ki jih avtorja opredeljujeta kot kritična psihološka stanja: zaposleni mora poznati rezultate svojega dela, verjeti mora, da je osebno odgovoren za rezultate svojega dela in imeti mora občutek, da je njegovo delo pomembno« (Černetič, 2007, str. 228).

2.1.5 Teorija pričakovanja

Ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval V. Vroom. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Teorija pričakovanja zato vključuje naslednje spremenljivke ali povezave:

- privlačnost – pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
- povezava vedenje – posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja;
- povezava napor – vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja (Treven, 1998).

2.1.6 Teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj teorije pravičnosti se navadno pripisuje J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemke drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vložki v delovni proces. Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo posebej omeniti temeljne dejavnike (Treven, 1998):

- vložki;
- prejemki;
- osebe za primerjavo.

2.1.7 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar omenjena teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje (Treven, 1998).

3 TRENUTNO STANJE V PODJETJU

V podjetju X že sedaj potekajo različne motivacije. Opisali jih bomo v nadaljevanju.

Tehnike motivacije, ki se že uporabljajo v podjetju X

- **Finančna nagrada.** Poleg osnovne plače in regresa podjetje X konec leta zaposlene nagradi z božičnico v znesku minimalne slovenske plače ali več, odvisno od dogovora s sindikati. Osebna ocean je denarna nagrada, ki jo zaposleni prejemajo vsak mesec pri plači in je odvisna od kakovosti dela.
- **Jubilejna nagrada.** Podjetje X zaposlenim ob jubilejih delovne dobe nagradi s finančno nagrado.
- **Sindikati.** Podjetje sodeluje z dvema sindikatoma, ki imata svoje člane v podjetju X.
- **Druženje in povezovanje izven dela.** Podjetje X vsako leto organizira novoletno zabavo v različnih krajih po Sloveniji. Športne igre so prav tako priložnost, da se zaposleni ob športnih aktivnostih družijo in bolje spoznajo med seboj. Prav tako organizirano druženje omogočajo sindikati z vsakoletnim izletom in priredbo športnih iger.

- **Izobraževanje in usposabljanje.** Vsako leto imajo zaposleni možnost izbrati izobraževanja in usposabljanja, ki jih ponuja podjetje X, preko različnih šol, podjetji ... Sem spadajo tudi različne delavnice in enodnevna predavanja.
 - Tečaji tujih jezikov;
 - tečaji računalništva;
 - dodatna šolanja;
 - delavnice za obvladovanje stresa, delavnice za izboljšanje komunikacije ...;
 - tečaji prve pomoči.
- **Možnost napredovanja**

Ko podjetje zaposluje nove sodelavce, vedno najprej ponudi možnost zaposlitve že zaposlenim v podjetju, z notranjim razpišem za prosto delovno mesto. Na ta način se zaposlenim ponudi možnost napredovanja, če se prijavijo na razpis in so na njem izbrani.
- **Informiranje in komunikacija**
 - Podjetje informira vse zaposlene, ki imajo službene internetne naslove, preko elektronske pošte. Ostale zaposlene, ki nimajo službene elektronske pošte pa preko oglasnih desk.
 - 2x letno podjetje izda interni časopis, v katerem se predstavijo zaposleni iz različnih oddelkov podjetja. Časopis vsebuje tako intervjuje, reportaže s terena, odzive strank in uporabnikov kot tudi zabavne priloge.
- **Letni razgovor**

Vodja vsako leto opravi razgovor z zaposlenimi. Tukaj ima posameznik možnost podati predloge, izboljšave in kritike na samo delo, ki ga opravlja ter na okolje v katerem dela. Lahko si izbere izobraževanja, tečaje in delavnice, ki bi jih želel obiskovati.

Če se opiramo na zgoraj naštetje teorije, lahko trdimo, da podjetje X že ima dokaj razdelano shemo motivacij, ki jih v praksi uporablja.

- Teorija potreb po Maslowu. Zagotovo lahko trdimo, da podjetje izpolnjuje prve tri po hierarhiji potreb Maslowe lestvice. To so fiziološke potrebe (potrebe po hrani, vodi ... kar zaposlenim omogoča plača). Potreba po varnosti je prav tako povezana s plačo in s potrebo po bivališču in težnjo ljudi, da živijo v stabilnem okolju. Stabilnost je prav tako povezana z dejstvom, da delodajalec ne zamuja s plačili. Tako lahko za prvi dve potrebi rečemo, da sta nekako osnovni potrebi in v našem okolju že nekako zadovoljeni. Predvidevamo, da je zadovoljena tudi tretja po lestvici, to je socialna potreba, saj menimo, da je v podjetju ustvarjena kultura podjetja, partnerska mreža in vpetost zaposlenih v sam proces. Za četrto in peto potrebo pa ne moremo zagotovo trditi. Lahko pa preverimo z anketo.

- Iz dvofaktorske teorije lahko povzamemo, da se v podjetju uporablja kombinacija higienikov in motivatorjev. Če razložimo na primeru: po faktorju motivatorja zaposleni dobi odgovornost za določeno nalogo, nato pa se po faktorju higienika opravi nadzor nad opravljenim delom.
- Teorija ERG se v podjetju uporablja v celoti. Potrebe po obstoju zadovoljuje z denarnimi nagradami. Potrebe po povezovanju so izpolnjene na druženju izven podjetja. Potrebe po razvoju pa z dodatnimi izobraževanji.
- Teorija značilnosti dela: Osebni in delovni učinki se merijo vsake 3 mesece in se na podlagi ocene uspešnosti dodeljuje finančna nagrada, ki je mesečno izplačana pri plači kot dodatek osebna ocean. Potreba pri razvoju pa je prav tako izpolnjena. Tako, da lahko rečemo, da je teorija v uporabi polovično.
- Teorija pričakovanja je uporabljena v celoti, saj lahko vse tri spremenljivke povežemo že z osebno oceno.
- Predvidevamo, da teorija pravičnosti v podjetju X ni v uporabi oz. ima dostop do podatkov le kadrovska služba. Delavci in delodajalci lahko dostopajo do podatkov o osnovnih plačah po posameznih delovnih mestih, ki so vsebovani v splošnih aktih delodajalca, delodajalec v zasebnem sektorju pa lahko določi, da je konkretna plača posameznega delavca poslovna skrivnost, ki se ne sme razkriti. Splošno velja, da so plače tajne in je težko delati primerjave. Plače so določene s plačilnimi razredi in so za vse zaposlene, ki so kategorizirani na istih delovnih mestih enake. Tega ne moremo trditi za dodatke, ki so pri vsakem zaposlenem drugačni in lahko dosega tudi več kot 30 % osnovne plače. Napredovanja v višje plačilne razrede so v podjetju tajna, prav tako osebna ocena. Predvidevamo, da je težko izdelati plačni sistem, ki je objektivni in pravičen.
- Teorija spodbujanja se v podjetju uporablja v celoti, saj podjetje vsako leto podeljuje pohvale in priznanja uspešnim delavcem, njihova uspešnost pa se nagradi z osebno oceno.

4 PRAKTIČNI DEL

V praktičnem delu smo želeli preveriti motivacijo zaposlenih v podjetju X z anketo. Izkazalo se je, da je to glede na organizacijsko strukturo podjetja X najbolj smiselno. Glede na dostopno teorijo ob izvajanju anket je najbolje, da so ankete kratke in jedrnat, da zagotovimo največjo odzivnost respondentov (1KA – spletne ankete).

Odločili smo se za izvedbo ankete preko spletnega portala 1KA, ker omogoča enostavno izvedbo spletnih anket in hkrati zagotavlja primerna orodja za analizo kakovosti same ankete in zbranih podatkov.

Naša anketa je sestavljena iz 16 vprašanj, kar jo uvršča med kratke ankete. Po podatkih spletnega portala 1KA je predvideni čas reševanja ankete 2 min 45 s, medtem ko je bil dejanski čas reševanja 1 min in 10 s (Priloga 2: Status ankete).

Anketa je strukturirana iz 4 sklopov, in sicer:

- demografski podatki;
- čas zaposlitve v podjetju;
- vprašanja o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih;
- razno.

V nadaljevanju si bomo najprej ogledali opise vsebine posameznih sklopov vprašanj nato pa še analizo zbranih podatkov po vprašanjih.

1. Sklop

Prvi sklop zajema demografske podatke o zaposlenih. Tu smo se odločili zgolj za vprašanje o spolu zaposlenega, da lahko analiziramo motiviranost zaposlenih glede na spol.

2. Čas zaposlitve v podjetju

V tem sklopu smo postavili vprašanje o času zaposlitve. V ta namen smo zaposlene segmentirali v 5 skupin, in sicer:

- od 0 do 5 let;
- od 5 do 10 let;
- od 10 do 15 let;
- od 15 do 20 let;
- več kot 20 let.

Namen tega je, da ugotovimo morebitno povezavo med trajanjem zaposlitve in motivacijo zaposlenih, kar pomeni, da če so ljudje dobro motivirani za delo, ostajajo v podjetju več let in ne iščejo druge zaposlitve.

3. Vprašanja o zadovoljstvu in motivaciji

Ta sklop predstavlja jedro ankete z vprašanji o zadovoljstvu, motivaciji in različnih možnih načinih motivacije in preferencah respondentov glede načina motivacije v podjetju. Začnemo s splošnimi vprašanji o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju in v svojem delovnem okolju znotraj podjetja ter nadaljujemo z vprašanji o ravni primernosti posameznega motivatorja na respondenta. Glede na okolje podjetja smo za anketo izbrali naslednje motivatorje oz. oblike motivacije: denar (finančna nagrada), pohvala nadrejenega in prijetno okolje. Kasneje sprašujemo respondente tudi po zanjih najbolj ustrezni obliki motivacije, kjer poleg že omenjenih treh, torej denar, pohvala nadrejenega in prijetno delovno okolje vključili tudi naslednje štiri: možnost napredovanja, pogodba za nedoločen čas, druženje izven delovnega časa in možnost osebnostnega razvoja. V okviru tega sklopa sprašujemo tudi, ali

respondent želi zamenjati delodajalca zaradi manka motivacije in pa ali bi priporočili podjetje X svojim znancem in prijateljem.

4. Razno

V tem delu sprašujemo respondente, ali nam želijo še kaj sporočiti, kar ni bilo zajeto v anketi. Glede na to, da je motivacija zelo osebna lastnost, je dobro, da ima respondent možnost tudi dodati, kar po njegovo ni bilo zajeto v okviru ankete same.

4.1 ANALIZA

Anketni vprašalnik je bil odprt med 25. 5. 2021 in 6. 6. 2021. Odprlo ga je 96 ljudi, dokončno ga je izpolnilo 62 ljudi. Zaposlenih je 1.269 ljudi, torej anketiranci predstavljajo približno 5-odstotni delež zaposlenih.

Z anketo smo ugotavljali tudi najprimernejše načine motivacije zaposlenih v podjetju. V anketi so bili ponujene naslednje izbire:

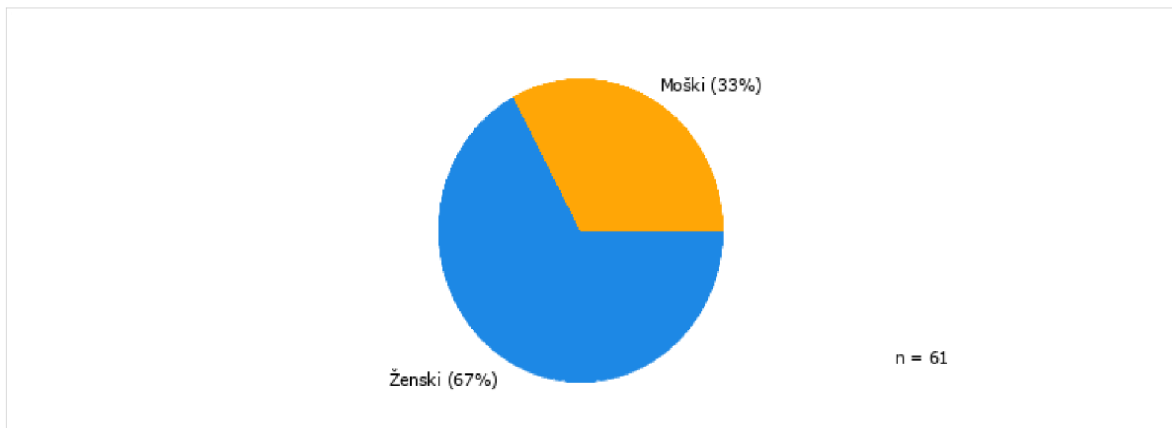
- prijetno delovno okolje;
- denar;
- pohvala;
- možnost napredovanja;
- možnost osebnega razvoja;
- pogodba za nedoločen čas;
- druženje izven delovnega časa.

Iz analize odgovorov ankete na 9. vprašanje jasno izhaja, da so najbolj zaželenе oblike motivacije za zaposlene podjetja X naslednje:

- prijetno delovno okolje;
- denar (boljše plačilo – višji plačilni razred);
- pohvala nadrejenih;
- možnost napredovanja.

Navedeni podatki predstavljajo tudi pglavitni cilj tega dela, ki je s temi ugotovitvami dosežen. Glede na analizo trajanja delovne dobe zaposlenih v podjetju in povezave le te z motivacijo kot smo predvidevali, pa je dosežen tudi drugi cilj te naloge.

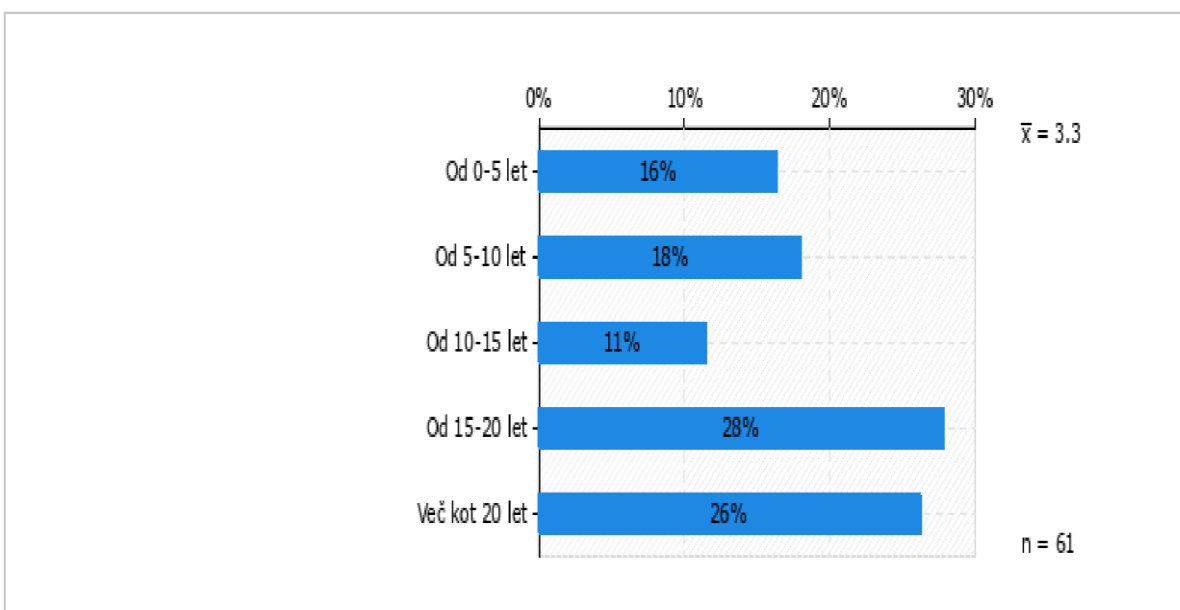
4.1 Spol



Graf 1: Spol

Vidimo, da med anketiranimi prevladujejo ženske s 67 %, ostalih 33 % pa predstavljajo moški respondenti. Glede na strukturo zaposlenih po spolu vidimo, da podatki ustrezajo siceršnji strukturi zaposlenih v podjetju.

4.2 Koliko časa ste zaposleni v podjetju? (n = 61)

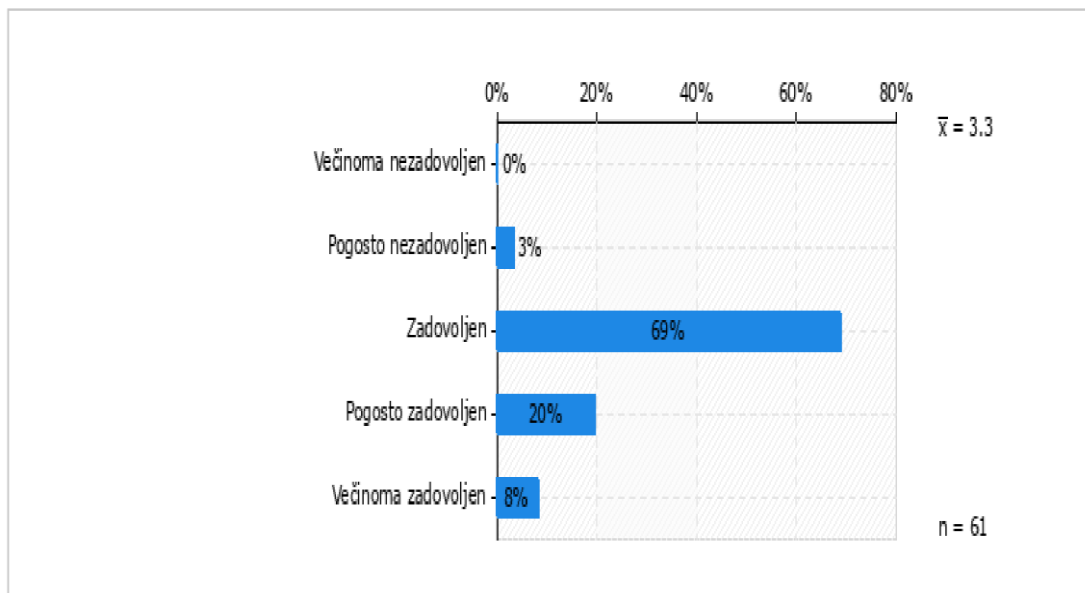


Graf 2: Delovna doba

Pri tem vprašanju vidimo, da je večina respondentov 54 % v podjetju zaposlenih več kot 15 let, sledijo jim zaposleni od 5 do 10 let (18 %), nato od 0 do 5 let (16 %) in nazadnje od 10 do 15 let (11 %). Iz tega bi lahko sklepali, da je stopnja motiviranosti v podjetju dokaj visoka. Podatek, da so dolgo zaposleni v podjetju, nam pove, da je

bila motivacija do sedaj uspešna, ker bi v nasprotnem primeru poiskali drugo zaposlitev.

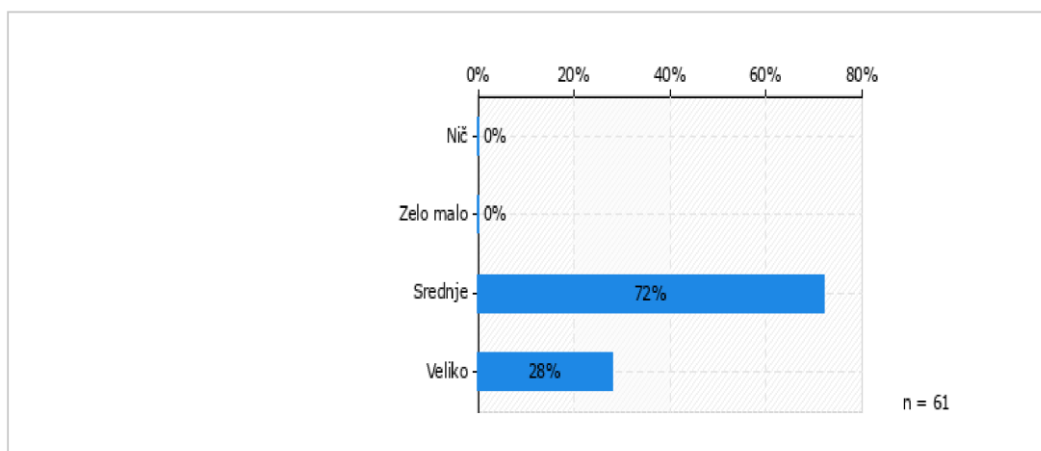
4.3 Kako ste na splošno zadovoljni s podjetjem kot delodajalcem? (n = 61)



Graf 3: Zadovoljstvo s podjetjem kot delodajalcem

Iz odgovorov na to vprašanje izhaja, da je velika večina, 69 %, s podjetjem kot delodajalcem zadovoljna ali vsaj pogosto zadovoljna 20 %, medtem ko je manjšina respondentov 8 % večinoma zadovoljna, preostalih 3 % pa predstavlja skupina respondentov, ki so pogosto nezadovoljni. To pomeni, da je motivacija že sedaj zelo uspešna, saj je na splošno zadovoljnih 89 % respondentov.

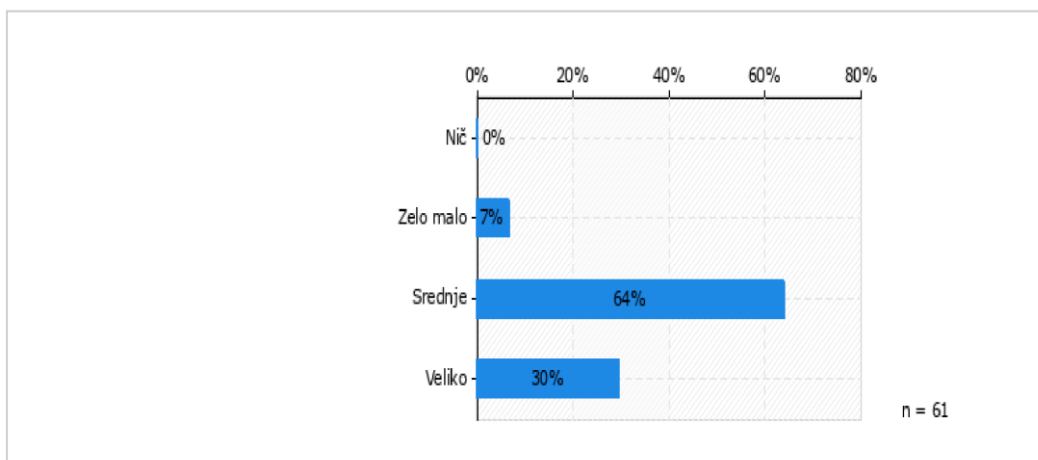
4.4 Koliko vam pomeni denar kot motivator? (n = 61)



Graf 4: Denar kot motivator

Vidimo, da je za večino respondentov 72 % denar srednje pomemben kot motivator, medtem ko je za manjšino 28 % zelo pomemben. Za nikogar od respondentov pa denar, kot motivator ni pomemben ali zelo malo pomemben. To pomeni, da ima večina respondentov že dobre finančne nagrade, ker bi jim v nasprotnem primeru denar lahko bil boljši motivator. Iz teh odgovorov lahko sklepamo, da ima podjetje možnost, da jih motivira na druge načine. Še vedno pa je denar dokaj uspešen način motivacije, saj se nobeden od respondentov pri tem vprašanju ni opredelil za odgovor nič ali zelo malo.

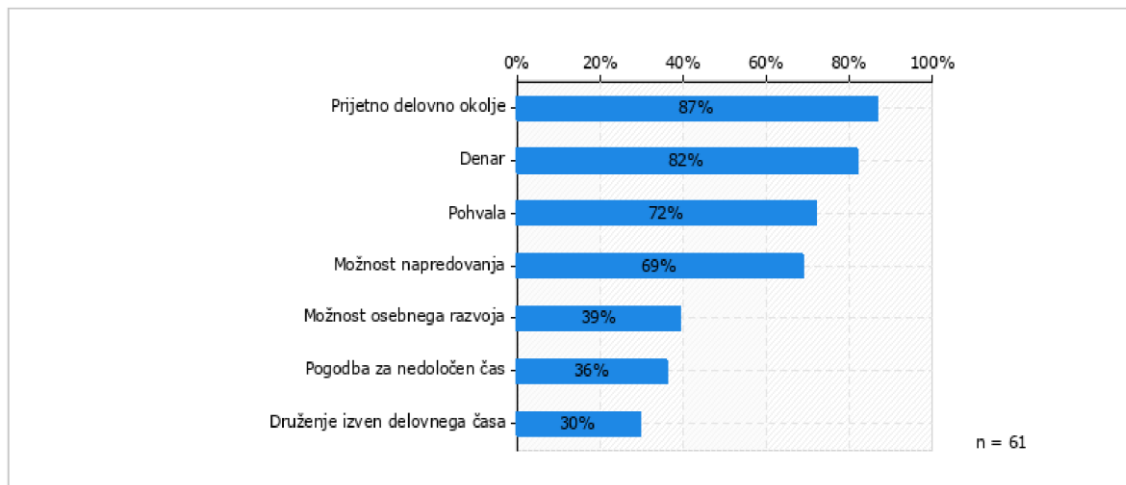
4.5 Koliko vam pomeni pohvala nadrejenega? (n = 61)



Graf 5: Pohvala nadarjenega

Iz grafa je razvidno, da je pohvala nadrejenega srednje pomembna za večino respondentov 64 %, med tem, ko je za manjšino 30 % zelo pomembna, za preostalih 7 % pa je zelo malo pomembna. Glede na to, da se je večina respondentov opredelila, da jim pohvala pomeni srednje in veliko, to dokazuje, da ima podjetje še veliko možnosti za izboljšavo te vrste motivacije.

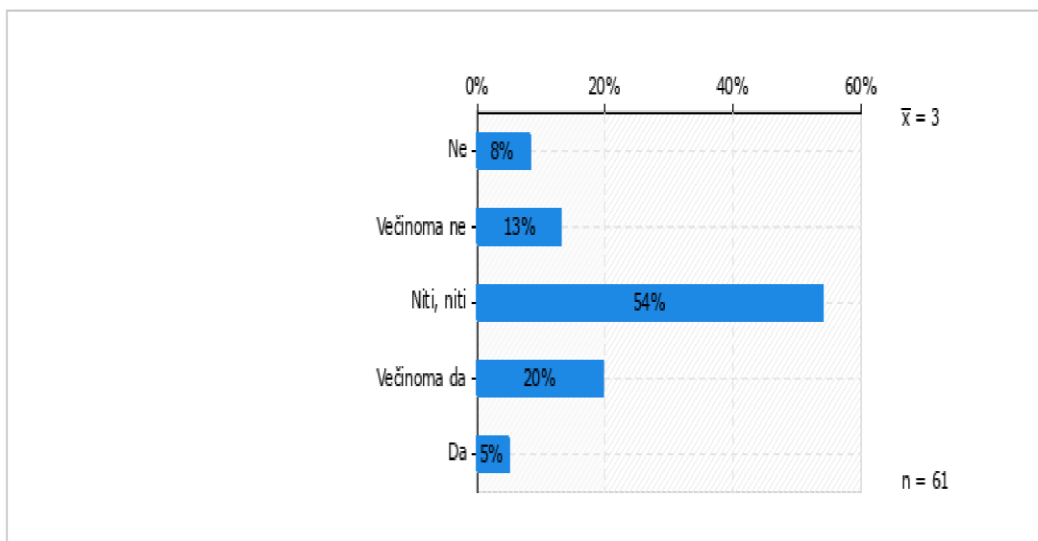
4.6 Kaj je za vas najboljši motivator? (n = 61)



Graf 6: Najboljši motivator

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, kar pomeni, da je tudi graf drugačen. Vidimo, da je večina ljudi med svoje odgovore vštela prijetno delovno okolje, denar, pohvalo in možnost napredovanja, medtem ko je precej manj respondentov med svoje odgovore vštelo možnosti možnost osebnega razvoja, pogodbo za nedoločen čas in druženje izven delovnega časa. Na podlagi tega lahko predpostavljamo, da so prve štiri možnosti prevladujoči motivatorji v podjetju X. Predvidevamo lahko, da respondentom več pomeni prijetno delovno mesto kot finančna nagrada, kar nam pove razlika 5 %, še vedno pa je denar kot motivator na drugem mestu. Sklepamo lahko, da je prijetno delovno okolje najpomembnejši motivator, kjer bi lahko podjetje še imelo možnost izboljšave, prav tako pri finančnih nagradah. Prav tako lahko iz grafa sklepamo, da je večina respondentov zaposlenih za nedoločen čas, saj se je le 36 % opredelilo, da so za to vrsto motivacije.

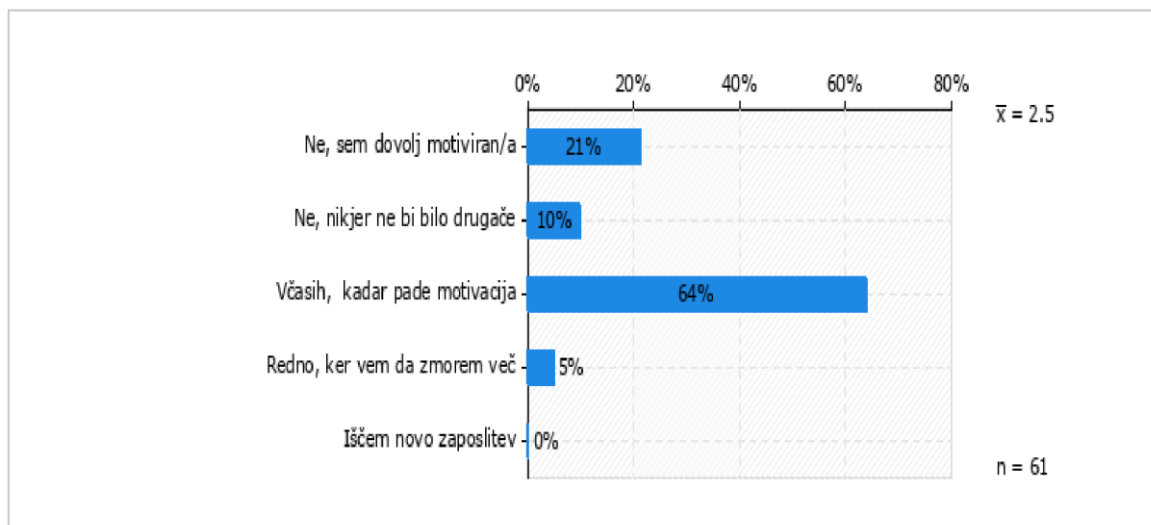
4.7 Ali se vam zdijo prejemki pravični glede na trud in delo, ki ga vložite? (n = 61)



Graf 7: Prejemniki pravičnosti

Iz grafa je razvidno, da je največ zaposlenih neodločenih glede pravičnosti prejemkov, saj je 54 % respondentov odgovorilo na dano vprašanje z "niti-niti", kar nakazuje nevtralnost do tega vprašanja. Opažamo tudi, da je 20 % mnenja, da so prejemki pravični na vloženo delo, 13 % pa jih meni, da prejemki večinoma niso pravični, 8 % respondentov pa meni, da prejemki niso pravični, 5 % pa misli, da so prejemnik pravični glede na vloženi trud in delo. Predvidevamo lahko, da si respondenti, ki prejema manjše denarne nagrade, želijo večje finančne motivacije. 28 % respondentom denar pomeni veliko, medtem ko se 21 % zdi, da prejemki niso pravični. Lahko sklepamo, da se tem respondentom, ki vložijo več truda v svoje delo, ne zdi pravično, medtem ko se drugim, ki prejema višje plače in ne vložijo toliko truda, prejemki zdijo pravični, ali pa so se pri tem vprašanju opredelili z niti–niti. Če se navežemo na zgornje vprašanje, lahko predvidevamo, da je respondentom kot najpomembnejši motivator pomembno prijetno okolje, nato šele sama pravičnost do dela, ki ga vložijo.

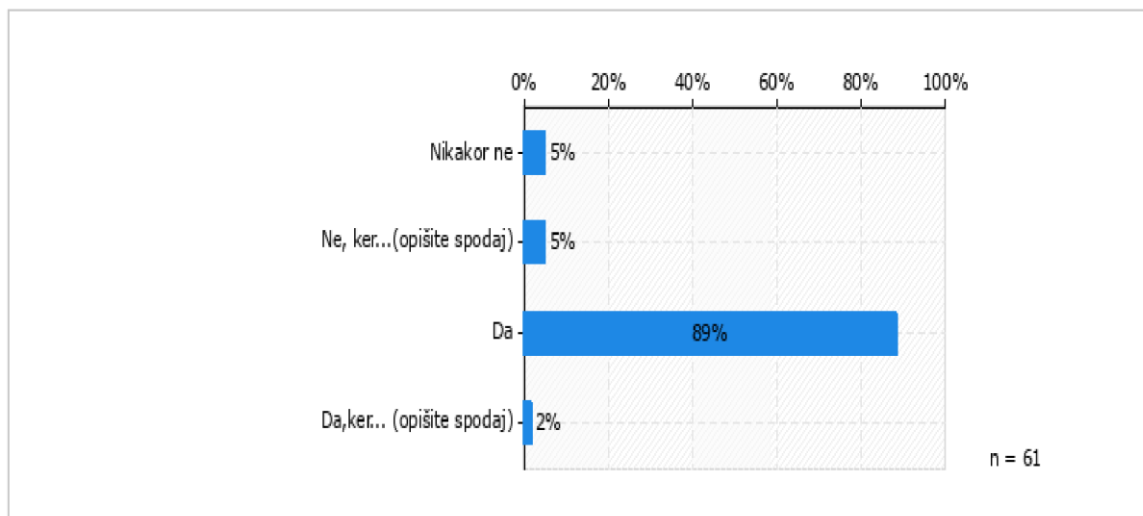
4.8 Ali razmišljate, da bi zamenjali zaposlitev, ker ne čutite dovolj motivacije pri svojem delu? (n = 61)



Graf 8: Zamenjava zaposlitve zaradi pomanjkanja motivacije

Z grafa vidimo, da 64 % respondentov meni, da bi poiskali drugo zaposlitev zgolj včasih, ko jim pade motivacija, medtem ko 21 % respondentov ne čuti potrebe po menjavi zaposlitve, ker so dovolj motivirani, 10 % pa jih meni, da ne bi bilo nikjer drugače, 5 % pa redno razmišlja o menjavi zaposlitve, nihče od respondentov pa ne išče nove zaposlitve. Tu lahko povzamemo, da kljub temu da se 21 % respondentov prejemki večinoma ne zdijo pravični, še vedno nihče od respondentov ne išče nove zaposlitve in samo 5 % respondentov razmišlja o tem, medtem ko 10 % razmišlja o tem, da nikjer ne bi bilo drugače.

4.9 Bi svojim znancem, prijateljem priporočili, da se zaposlijo v podjetju X? (n = 61)



Graf 9: Priporočilo znancem, prijateljem

Iz grafa je razvidno, da bi velika večina, 89 %, respondentov podjetje X priporočila svojim znancem ali prijateljem, 5 % nikakor ne bi priporočila podjetja X znancem in prijateljem, nadaljnjih 7 % pa bi podjetje X priporočilo pod določenimi pogoji, oz. so v anketi navedli dodatne razloge za svojo odločitev v naslednjih dveh vprašanjih.

Razlogi za / proti priporočilu podjetja X svojim prijateljem in znancem

Kot smo zapisali v prejšnji točki, je 5 % ljudi omenilo, da imajo dodatne razloge, zakaj bi podjetje X priporočili svojim prijateljem in znancem.

Navedeni so bili naslednji razlogi, zakaj bi priporočili podjetje X:

- redno plačilo;
- če je na voljo dobro delovno mesto, kolektiv, primerno plačilo;
- redna, čeprav nizka plača, razumni do zaposlenih v zdravniškem staležu ...
- ker je prijetno okolje;
- zanesljivo podjetje, redni finančni prejemki, možnost napredovanja, dobro delovno okolje;
- zaradi zanesljivosti zaposlitve.

Podani so bili naslednji razlogi, zakaj ne bi priporočili podjetja X:

- podjetje s preveč korupcijskih odnosov;
- počasno napredovanje, nizke plače.

Razno

V tem vprašanju smo respondente vprašali, ali bi radi še kaj dodali, kar ni bilo zajeto v sami anketi. Večina respondentov na to vprašanje ni odgovorila. Nekateri pa so odgovorili naslednje:

- ne
- /
- na splošno sem zadovoljna tako z naravo dela kot tudi s počutjem v delovnem okolju.

4.2 POVZETEK RAZISKAVE IN ODGOVOR NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Iz raziskave lahko povzamem, da je za motivacijo že dokaj dobro poskrbljeno. To lahko dokažemo z odgovorom, da nihče od respondentov, zaposlenih v podjetju X, ne išče druge zaposlitve. Lahko pa to pomeni tudi, da se zaposleni, ki so nezadovoljni in iščejo drugo službo, niso želeli vključiti v raziskavo. Prav tako nam doba zaposlitve pove, da zaposleni dolgo delajo v podjetju, kar je prav gotovo razlog za dobro motivacijo, saj bi se podjetje v nasprotnem primeru srečevalo z veliko fluktuacijo in zaposleni ne bi imeli toliko delovne dobe pri podjetju X.

Pri anketnem vprašalniku je sodelovalo 62 respondentov. Vzorec pridobljenih rezultatov je bil zelo majhen glede na število zaposlenih v podjetju. Za bolj kakovostno raziskavo bi morali uporabiti mnogo večji vzorec in zastaviti veliko več vprašanj. Možnosti za nadaljevanje raziskovanja je veliko. V prihodnje bi anketni vprašalnik ponudili v zimskem času, saj predvidevamo, da je bil anketni vprašalnik podan v neustreznem času, ko so zaposleni že odhajali na dopust.

Zaposleni v podjetju X so bili do sedaj dobro motivirani. Iz raziskave lahko razberemo, da je na splošno večina zadovoljna. Za najbolj uspešno vrsto komunikacije se je izkazala finančna nagrada in delovno okolje, saj ta respondentom pomeni največ. Glede na to, da je večina respondentov odgovorila, da jim delovno okolje pomeni največ, bi podjetje to vrsto obstoječe motivacije lahko še obogatilo in razširilo. Denar, pohvala in možnost napredovanja so prav tako faktorji, ki so dobili zelo visok odstotek, tako da podjetje tukaj lahko razširi in obogati že obstoječe vrste motivacij oziroma vpelje nove.

4.3 MOŽNOSTI RAZVOJA MOTIVACIJE V PODJETJU GLEDE NA REZULTATE RAZISKAVE

Ne glede na to, kako dobra je motivacija v podjetju, vedno obstaja možnost za izboljšave. Podjetje X bi lahko na podlagi raziskave upoštevalo odgovore, ki so jih respondenti navedli, da jim največ pomenijo. Uspešna motivacija se lahko razvija v več smeri:

- prijetnejše delovno okolje;
- nagrajevanje;
- več pohval nadrejenih;
- boljše možnosti napredovanja, učenja, samoizpolnjevanja.

5 ZAKLJUČKI

Cilji te diplomske naloge so bili ugotoviti, ali lahko podjetje z uspešno motivacijo napreduje in katere metodo motivacije so najbolj uspešne v podjetju. Glede na predstavljeno teorijo v poglavju, ki poudarja pozitivno povezavo med visoko motivacijo in daljšo dobo zaposlitve v podjetju, smo želeli preveriti, v kolikšni meri navedene trditve držijo za podjetje X, zato smo sestavili anketo, ki je del te diplomske naloge (priloga).

V analizi rezultatov ankete se je izkazalo, da so ljudje v podjetju večinoma zaposleni 15 in več let ter da večina ljudi motivacijo ocenjuje kot dobro, kar pomeni, da za podjetje X drži trditev o pozitivni zvezi med motivacijo in dolžino delovne dobe v podjetju. Izkazalo se je, da podjetje X že uporablja finančne motivacije in da denar kot motivator ni bil na prvem mestu. Respondentom prijetno delovno okolje pomeni največ, tako da tukaj vidimo največ možnosti za izboljšave. Glede na to, da se je možnost napredovanja na delovnem mestu izkazala za večino respondentov kot pomemben dejavnik, bi lahko podjetje uvedlo nove metode oz. drugačne načine napredovanja. Skozi celotno diplomsko nalogo smo prišli do končnih ugotovitev, da vedno večjo težo v podjetju dobivajo tudi drugi elementi. Med temi so dobro počutje v podjetju, možnost napredovanja, učenja ter samoizpopolnjevanja na delovnem mestu. Predlagamo lahko nekaj preverjenih predlogov za motivacijo zaposlenih. Ena izmed najpogostejših oblik motiviranja zaposlenih je t. i. team building. Z vidika podjetja so pomembni zato, ker so namenjeni njegovim najpomembnejšim sredstvom – ljudem. Torej zaposlenim, saj gradi zaupanje, spodbuja skupinsko delo, izboljšuje komunikaciji in povezuje člane ekipe. Pod drugo lahko uvrstimo izobraževanje oz. investiranje v zaposlene. Možnost dodatnega izobraževanja in nadgradnja znanja ja danes pomembna motivacija zaposlenih. Tretja je želja po osebnem razvoju in pridobivanju novih znanj, ki izhaja iz nas samih. Če podjetje daje vedeti, da obstaja možnost osebnega in kariernega razvoja na delovnem mestu, je to močna motivacija zaposlenih. Prav tako se povečata občutek pripadnosti in produktivnost. Pod četrto lahko zapišemo interni sistem nagrajevanja zaposlenih in pohvale s strani nadrejenega, saj je velika motivacija zaposlenih tudi prepoznavanje dobrega dela med sodelavci.

Na dolgoročno motivacijo zaposlenih v podjetju lahko poskrbimo s pozitivnim vplivanjem in z ohranjanjem naklonjenega vzdušja v kolektivu, z dovolj svobode in

povezanostjo s podjetjem. Poskrbeti bi morali, da so vsi v podjetju seznanjeni z vizijo podjetja, z načrti ter možnostjo vključenosti v povratne informacije pomembnih sestankov. S tem podjetje gradi na njihovi pripadnosti in hkrati večja motivacijo.

6 LITERATURA IN VIRI

Brečko, D. (2006). *Razvijanje osebnega socialnega kapitala*. Ljubljana: Planet GV.

Brst psihologija (2017). *8 temeljnih psiholoških potreb*. Pridobljeno 7. 6. 2021 z naslova <https://www.brstpsihologija.si/temeljne-psiholoske-potrebe/>.

Covey, R. S. (2000). *Načela uspešnega vodenja*, Ljubljana: Mladinska knjiga.

Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija, Kranj.

Dizdarević, E. (2015). *Motiviranje »preživelih« zaposlenih v podjetju X*. Pridobljeno 7. 6. 2021 z naslova http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_dizdarevic-edvina.pdf.

Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.

Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona d. o. o.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Mihalič, R. (2008). *Management Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Mihalič, R. (2010a). *Kako upravljam znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Mihalič, R. (2010b). *Kako uspešno delegiram*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.

Seražin, M. (2010). *Sistemi vodenja – zakaj in kako jih integrirati*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Škarja, P. (2014). *Ameriški milijonarji so spregovorili*. Novo mesto: 5KA Izobraževanja.

Tracy, B. (1997). *Pot do uspeha*. Bled: Vernar consulting.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana. GV Založba.

Wikipedija (2021). *Motivacija*. Pridobljeno 7. 6. 2021 z naslova <https://sl.wikipedia.org/wiki/Motivacija#Definicija>.

PRILOGA

Anketa o motivaciji zaposlenih v podjetju X

1. IZBERITE SPOL

- moški
- ženski

2. KOLIKO ČASA STE ZAPOSLENI V PODJETJU?

- od 0-5 let
- od 5-10 let
- od 10-15 let
- od 15-20 let
- 20 let in več

3. KAKO STE NA SPLOŠNO ZADOVOLJNI S PODJETJEM KOT DELODAJALCEM?

- 1 večinoma nezadovoljen
- 2 pogosto nezadovoljen
- 3 pogosto zadovoljen
- 4 večinoma zadovoljen
- 5 zelo zadovoljen

4. KAKO STE ZADOVOLJNI V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU?

- 1 večinoma nezadovoljen
- 2 pogosto nezadovoljen
- 3 pogosto zadovoljen
- 4 večinoma zadovoljen
- 5 zelo zadovoljen

5. KOLIKO VAM POMENI DENAR KOT MOTIVATOR?

- nič
- zelo malo
- srednje
- veliko

6. KOLIKO VAM POMENI POHVALA NADREJENEGA?

- nič
- zelo malo
- srednje
- veliko

7. KOLIKO VAM POMENI PRIJETNO DELOVNO OKOLJE?

- nič
- zelo malo
- srednje
- veliko

8. KAJ JE ZA VAS NAJBOLJŠI MOTIVATOR?

- denar
- pohvala
- prijetno delovno okolje
- možnost napredovanja
- pogodba za nedoločen čas
- druženje izven delovnega časa
- možnost osebnega razvoja

9. ALI SE VAM ZDIJO PREJEMKI PRAVIČNI GLEDE NA TRUD IN DELO, KI GA VLOŽITE PRI SVOJEM DELU?

- ne
- večinoma ne
- večinoma da
- da

10. NA KAKŠEN NAČIN BI ŽELELI BITI MOTIVIRANI V VAŠEM PODJETJU?

- več finančnih nagrad
- boljši delovne razmere
- trajanje zaposlitve (nedoločen čas)
- več organiziranega druženja izven podjetja (tim bilding)
- drugo: _____

11. ALI RAZMIŠLJATE, DA BI ZAMENJALI ZAPOSILITEV, KER NE ČUTITE DOVOLJ SPODBUDE PRI SVOJEM DELU?

- ne, sem zadovoljen
- ne, nikjer ne bi bilo drugače
- včasih, kadar pade motivacija
- redno, saj vem, da lahko naredim več
- iščem novo zaposlitev
- drugo: _____

12. BI SVOJIM ZNANECM, PRIJATELJEM PRIPOROČILI, NAJ SE ZAPOSILIJO V
PODJETJU X

- nikakor ne
- ne, ker _____
- ne vem
- da, ker _____
- vsekakor

13. BI ŽELELI ŠE KAJ DODATI?