



B&B, d.o.o.

B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator poslovanja

VPLIV MOTIVACIJE NA POSLOVNO USPEŠNOST

Mentorica: mag. Marina Vodopivec
Lektorica: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika

Kandidatka: Petra Bačar

Kranj, februar 2016

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici prof. Marini Vodopivec za vso pomoč, strokovne nasvete, spodbudo in usmerjanje pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi partnerju Luku, ki mi je omogočal proste trenutke za pisanje diplomske naloge, saj imava dva majhna otroka in je ta čas še kako težko uloviti. Hvala za podporo in zaupanje.

IZJAVA

»Študentka Petra Bačar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne , 15.02.2016

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi z naslovom Vpliv motivacije na poslovno uspešnost želimo ugotoviti, ali in v kakšni meri motivacija vpliva na zaposlene in s tem povezano poslovno uspešnost organizacije. Vodstvo podjetja si želi dobre poslovne rezultate, nas pa zanima, ali lahko z ustreznim motiviranjem zaposlenih dosegamo boljše poslovne rezultate, kako zaposleni sami ocenjujejo motivacijo, ki je prisotna v podjetju, ter kako ta vpliva na njihovo zadovoljstvo. V nalogi predstavimo nekaj najpomembnejših motivacijskih dejavnikov in ugotavljamo, kateri najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in poslovno uspešnost. Izvedemo tudi anketno raziskavo, v katero smo vključili vse zaposlene iz analiziranega podjetja in prišli do zanimivih ugotovitev, ki v veliki meri sovpadajo z našimi predpostavkami. Lojalni, zvesti, zadovoljni zaposleni so ključ do uspešnega delovanja vsakega podjetja, od menedžmenta pa je odvisno, ali uporablja prava orodja, da organizacijo krmili v tej smeri. Naj bo vodilo vseh nadrejenih, da najdejo način, ki bo zaposlene motiviral in povečeval njihovo delovno storilnost in uspešnost.

KLJUČNE BESEDE:

- motivacija,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- delovna uspešnost,
- vpliv dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih.

ABSTRACT

In the thesis titled Impact of motivation on business success we want to find out, whether and to which extent motivation impacts employees and consequently the business success of the company. The management of the company wants good business results, but we want to know, whether proper employee motivation can lead to better business results, how employee access the motivation in their company and how it affects their satisfaction. In the thesis we present some of the most important motivational factor and analyse, which have the greatest impact on employee satisfaction and business success. We also carry out a research among all employees of the analysed company and come to interesting conclusions, which mainly coincide with our hypotheses. Loyal, faithful and satisfied employees are the key to successful operations of each company, but it depends on the management, if it utilizes proper tools in order to steer the company down this path. The guideline of all superiors should be to find a way to motivate employees and increase their work performance and successfulness.

KEYWORDS:

- motivation,
- employee satisfaction,
- work success,
- impact of factors of employee satisfaction.

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji.....	1
1.3	Namen diplomske naloge.....	1
1.4	Metode dela	2
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	Potrebe in motivi	2
2.2	Motivacija za delo.....	4
3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
3.1	Vsebinske teorije.....	4
3.2	Procesne teorije motivacije	7
4	MOTIVACIJSKI MODELI.....	8
4.1	Pričakovanje	8
4.2	Enakost.....	9
4.3	Pravičnost	10
5	DENAR IN MOTIVACIJA.....	10
5.1	Načrtovanje nagrad.....	11
5.2	Proučevanje sistema nagrajevanja.....	11
6	TIPI MOTIVACIJE	12
6.1	Notranja/intrinzična motivacija	12
6.2	Zunanja/ekstrinzična motivacija.....	12
7	VODENJE IN MOTIVIRANJE	13
8	RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH.....	16
8.1	Opis izvedbe raziskave	16
8.2	Cilji in namen raziskave.....	16
8.3	Analiza rezultatov raziskave	16
9	PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE.....	41
10	ZAKLJUČEK	42
11	LITERATURA IN VIRI.....	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb A. Maslowa	5
Slika 2: Osnove vodenja.....	14
Slika 3: Spol anketirancev	17
Slika 4: Starost anketirancev	18
Slika 5: Izobrazba anketirancev.....	19
Slika 6: Vrsta zaposlitve	20
Slika 7: Odnos z nadrejenimi.....	21
Slika 8: Zadovoljstvo z delom	22
Slika 9: Dobri odnosi z nadrejenimi	23
Slika 10: Višina plače	24
Slika 11: Pestrost dela.....	25
Slika 12: Možnost osebnega razvoja in napredka.....	26
Slika 13: Varnost zaposlitve	27
Slika 14: Delovni čas	28
Slika 15: Zadovoljstvo z delom	29
Slika 16: Pohvala s strani nadrejenih.....	30
Slika 17: Dejavniki motiviranja.....	31
Slika 18: Motiviranost sodelavcev.....	32
Slika 19: Uspešnost poslovanja.....	33
Slika 20: Delo in delovni pogoji.....	34
Slika 21: Plača	35
Slika 22: Stalnost zaposlitve	36
Slika 23: Možnost napredovanja.....	36
Slika 24: Zadovoljstvo s sodelavci	37
Slika 25: Zadovoljstvo z nadrejenimi	38
Slika 26: Dejavniki zadovoljstva.....	39
Slika 27: Podjetje bi priporočil znancem/prijateljem	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnove vodenja.....	15
Tabela 2: Spol anketirancev	16
Tabela 3: Starost anketirancev	17
Tabela 4: Izobrazba anketirancev.....	18
Tabela 5: Vrsta zaposlitve	19
Tabela 6: Odnos z nadrejenimi.....	20
Tabela 7: Zadovoljstvo z delom	21
Tabela 8 : Dobri odnosi z nadrejenimi	23
Tabela 9: Višina plače	24
Tabela 10: Pestrost dela	25
Tabela 11: Možnost osebnega razvoja in napredka.....	26

Tabela 12: Varnost zaposlitve	27
Tabela 13: Delovni čas.....	28
Tabela 14: Zadovoljstvo z delom.....	29
Tabela 15: Pohvala s strani nadrejenih.....	30
Tabela 16: Dejavniki motiviranja.....	31
Tabela 17: Motiviranost sodelavcev	32
Tabela 18: Uspešnost poslovanja.....	33
Tabela 19: Delo in delovni pogoji.....	34
Tabela 20: Plača	35
Tabela 21: Stalnost zaposlitve.....	35
Tabela 22: Možnost napredovanja	36
Tabela 23: Zadovoljstvo s sodelavci.....	37
Tabela 24: Zadovoljstvo z nadrejenimi	37
Tabela 25: Dejavniki zadovoljstva	38
Tabela 26: Podjetje bi priporočil znancem/prijateljem	40

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Ljudi, ki so premalo motivirani, ni zlahka prepoznati, saj ne povedo vedno, kako se počutijo, kaj pravzaprav želijo in potrebujejo, bodisi zaradi strahu pred izgubo zaposlitve bodisi zaradi svojega karakterja. Dober vodja mora zato sam znati prepoznati znake nezadovoljstva pri svojih podrejenih in poiskati rešitev za to.

Velik problem v podjetjih predstavlja dejstvo, da se nadrejeni ne poglobijo v želje podrejenih. Motiviranost je bistvenega pomena za učinkovito delovanje, a vodje kot glavni ključ za dvig motiviranosti vse pre pogosto uporabljajo denarna nadomestila, medtem ko zaposleni potrebujejo tudi druge dejavnike motivacije. Pojavlja se nezadovoljstvo na obeh straneh, ki posledično vodi v slabšo delovno klimo in poslovno neučinkovitost.

V diplomski nalogi raziščemo, kateri dejavniki najbolj vplivajo na dvig motivacije zaposlenih. Rezultati ankete bodo pokazali, kateri motivacijski načini bi v podjetju prinesli največ zadovoljstva in boljše poslovne rezultate.

1.2 CILJI

Z diplomsko nalogo želimo ugotoviti, kako motivacija vpliva na zaposlene in s tem na uspešnost poslovanja ter kateri dejavniki so tisti, ki najbolj motivirajo.

Predpostavljamo, da je dober zaslužek še vedno največji motivator zaposlenih, zato nas še posebej zanima vpliv denarnega nagrajevanja oz. višine plače na motivacijo zaposlenih.

1.3 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Namen diplomske naloge je ugotoviti:

- kateri dejavniki zaposlenega najbolj motivirajo pri opravljanju dela,
- kakšen odnos imajo zaposleni s svojim nadrejenim,
- kako zadovoljni so zaposleni z delom, ki ga opravljajo,
- kako pomembna sta zaposlenim osebni razvoj in napredek,
- kako zaposleni ocenjujejo svoje možnosti za napredovanje in kako pomembno jim je to.

1.4 METODE DELA

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu uporabimo opisno oziroma deskriptivno metodo s študijo domače in tuje literature ter zapiskov, kjer opredelimo osnovne pojme motivacije in povzamemo pomembnejše motivacijske teorije.

V drugem delu pa za raziskavo uporabimo anketo, s katero pridobimo podatke, ki jih podrobneje analiziramo in grafično predstavimo.

2 MOTIVACIJA

V strokovni literaturi najdemo številne različne definicije o motivaciji. Motiviranje zaposlenih je proces, s katerim želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih. Ta je namreč ozko povezana z delovno uspešnostjo. To lahko naredimo na več načinov. Obstaja več razlogov, zakaj ljudje delamo: delo pomeni vir dohodka, omogoča aktivnost in stimulacijo ter možnost oblikovanja socialnih stikov.

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 2000, str. 11).

Na vsakega posameznika v določenem trenutku vpliva veliko število različnih dejavnikov, ki botrujejo njegovi odločitvi, prav tako pa pri vsakem človeku obstaja tudi več različnih razlogov za posamezna dejanja. Zato lahko trdimo, da nobena dejavnost ne nastane brez razloga in sama po sebi. Človekovo vedenje in dejavnosti so motivirani. Pojavljajo se kot posledica številnih potreb in gibal, ki vplivajo na posameznika. Obnašanje torej spodbujajo različne silnice in je usmerjeno k različnim ciljem. Potrebe, cilje in posledično motivirano vedenje lahko opredelimo kot prvine motivacijske situacije (Musek in Pečjak 2001, 86–87).

2.1 POTREBE IN MOTIVI

Motiv na primer lahko razlagamo kot »razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan 2000, str. 11). Predstavlja središče motivacijskih procesov in temelj človekovega vedenja. Avtorji so motive razdelili v različne skupine, torej obstajajo:

- primarni motivi (biološki in socialni),
- sekundarni motivi (stališča, interesi, navade),
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni, regionalni in individualni motivi.

Glede na vlogo v človekovem življenju najprej ločujemo med primarnimi in sekundarnimi motivi. Primarni usmerjajo aktivnost k ciljem, ki so potrebni za posameznikovo preživetje. Potrebe, ki ob tem nastajajo, so biološke in socialne. Sekundarni motivi ob zadovoljitvi povzročajo zadovoljstvo, za preživetje pa niso pomembni. Po nastanku se motivi delijo na podedovane in pridobljene, glede na razširjenost pa na univerzalne, ki ji opazujemo pri vseh ljudeh, ter na regionalne in individualne. Temeljne človekove motive lahko razdelimo na biološke in socialne.

Motivi igrajo zelo pomembno vlogo pri oblikovanju silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost pri oblikovanju potreb. Strokovnjaki potrebe opredeljujejo kot »močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti« (Možina, 1994, str. 491).

Te silnice so razdeljene v tri skupine (Uhan, 2000, str. 30):

- Primarne biološke potrebe
Primarne biološke potrebe so pomembne za preživetje posameznika. Mednje uvrščamo potrebe po snoveh, izločanju, fizični celovitosti, počitku, spanju. Ta skupina potreb se nanaša na človekovo biološko zgradbo. Biološke potrebe so univerzalne, pojavljajo se namreč pri vseh ljudeh, poleg tega pa so tudi podedovane.
- Primarne socialne potrebe
Med primarne socialne potrebe lahko prištevamo potrebe po uveljavitvi, druženju, socialnem konformizmu in podobno. Ta skupina potreb sicer ni življenjsko nujna za preživetje posameznika, vendar pa tudi socialne potrebe spadajo med človekove primarne potrebe, saj lahko v primeru, ko te vrste potreb niso zadovoljene, pride do velikih motenj pri posameznikovem vedenju v družbi. Za razliko od primarnih bioloških potreb pa socialne potrebe niso podedovane, ampak pridobljene iz okolja.
- Sekundarni motivi
Poleg primarnih motivov pa se pri človeku pojavljajo tudi drugi, tako imenovani sekundarni motivi, med katere prištevamo interese, stališča in navade, podedovane in pridobljene motive, univerzalne, regionalne in individualne. Nahajajo se v vseh dejanjih ljudi.

»Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost« (Brejc, 2000).

2.2 MOTIVACIJA ZA DELO

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se resnično sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, porablja svoje sile in pri tem pogosto prenaša različne fizične in psihološke napore. Mnogim je videti postavljeno vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar (Lipičnik, 1993, str. 40).

Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162–163) poudarja naslednje:

- značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij;
- organizacijsko prakso – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji;
- razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnostnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, zato nekatere motivira izziv, druge denar, tretje varnost zaposlitve.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Za čim boljše razumevanje vedenja zaposlenih morajo menedžerji prepoznati njihove potrebe, motive in jim posvetiti pozornost.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Treven, 1998).

3.1 VSEBINSKE TEORIJE

Maslowova motivacijska teorija

Motivacijska teorija A. Maslowa je najbolj znana izmed vseh različnih teorij o motivaciji. Maslow je proučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Razvil je dva koncepta:

- hierarhija potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po spoštovanju, potrebe po samouresničevanju),
- pomembnost potreb: normalne življenjske okoliščine narekujejo, da potrebe zadovoljujemo od najnižjih do najvišjih. Teorija o hierarhiji potreb je močno vplivala na sodobne, menedžerke pristope k motivaciji, saj obstaja možnost,

da v danih okoliščinah ne bomo mogli zadovoljiti potreb po tej lestvici in bomo »fizične vire« nadomestili s »psihičnimi«.



Slika 1: Hierarhija potreb A. Maslowa
(Vir: Treven, 2001, str. 128)

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je nastala na osnovi proučevanja Maslowove motivacijske teorije. Herzberg je s sodelavci opravil študije, v katerih je zaposlene spraševal, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročali največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili t. i. notranji (intrinzični) dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi (delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oz. organizaciji in osebna rast). Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost t. i. zunanjih (ekstrinzičnih) dejavnikov (ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov z nadrejenimi, dobrih delovnih razmer, ustrezne plače in dobrih odnosov s sodelavci) (Možina in drugi, 1998).

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg razdelil motivacijske dejavnike v dve veliki skupini:

- satisfaktorje oz. higienike in
- motivatorje.

Higieniki sami zaposlenih ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, s tem pa ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo zaposlene k delu in

tako vplivajo na uspešnost pri delu. Odsotnost motivatorjev torej ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad minimalno ravnjo, pač pa se z njihovo prisotnostjo prepreči nezadovoljstvo (Lipičnik, 1996).

Adelferjeva motivacijska teorija

Dopolnitev Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije je Clayton Adelfer izpeljal tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb:

- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (potrebe, povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov; Maslow – socialne potrebe in potrebe po spoštovanju);
- potrebe po obstoju (izpolnitev osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev: Maslow – fiziološke potrebe in potrebe po varnosti);
- potrebe po razvoju (človekova želja po osebnem razvoju: Maslow – potrebe po spoštovanju in po samouresničevanju).

Ime teorije ERG izhaja iz angleških besed opisane skupine potreb (*existence, relatedness, growth*). Pri teoriji ERG si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav še nima zadovoljenih potreb po obstoju ali povezovanju z drugimi ljudmi, ni take stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot pri Maslowu. V tej teoriji so upoštevanje individualne razlike med ljudmi ter različen vpliv kulturnega okolja, v katerem se posameznik nahaja.

McClellandova teorija

Tudi McClelland definira tri kategorije potreb (Armstrong, 1991):

- potrebe po uspehu oz. dosežkih,
- potrebe po pripadnosti in socialni interakciji z drugimi,
- potrebe po moči oz. kontroli ali vplivanju na druge.

Pri različnih posameznikih prevladujejo različne kategorije potreb. Medtem ko pri posameznih ljudeh prevladujejo potrebe po uspehu, prevladujejo pri drugih potrebe po pripadnosti oz. pri tretjih potrebe po moči. Prevlada določene kategorije pa ne pomeni, da ostali dve kategoriji pri posamezniku ne obstajata (Armstrong, 1991).

3.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Teorija pričakovanja

Avtor teorije pričakovanja je V. H. Vroom. Motivacijske procese ter motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Dosežke delavca pri delu, prizadevanje pa pojasnjuje kot posledico izbire vedenja, ki ga delavec smatra za najkoristnejšega ter najugodnejšega. Interakcija med privlačnostjo cilja in pričakovanjem, da bo določeno vedenje privedlo do zastavljenega cilja, je osnova za določanje vedenja posameznika. O motiviranosti posameznika torej govorimo, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči svoje cilje (Lipičnik, 1996).

Valenca, instrumentalnost, pričakovanje – bistveni pojmi Vroomove teorije. Valenca je privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna, če cilji posameznika privlačijo, lahko ima nično vrednost, če je oseba ravnodušna za doseganje cilja, in negativna, če se hoče cilju izogniti.

Instrumentalnost je povezava med dvema ciljema. Ta povezava nastopi, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj, zato da bi lahko dosegel drugega, zanj bolj pomembnega. Pojem, ki je poglobitni v Vroomovi teoriji, je pričakovanje. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja.

Vroom je oblikoval dva modela, in sicer prvi pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence, vseh drugih ciljev in od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev, kar pomeni, da sta privlačnost in vrednost določenega cilja za posameznika odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča doseči drugi, pravi cilj.

Drugi Vroomov model pa vključuje akcijo in vedenje, ki si ga posameznik izbere v povezavi s privlačnostjo vseh ciljev, ter pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do cilja, ki si ga želi (Lipičnik, 1998).

Teorija ciljev

Ob predpostavki, da sta motivacija in uspeh pri delu višja, če so cilji jasni in konkretni, ob sorazmerni zahtevnosti ciljev ter ob povratni informaciji o izvršenem delu, pa govori teorija ciljev, kot sta jo razvila Latham in Locke. Končno posledico tega procesa predstavlja, da bodo delavci imeli željo doseči cilje in si bodo v prihodnje postavljali vse višje cilje. Povratna informacija pa je pomembna za vzdrževanje motivacije, posebej pri dosegu težko zastavljenih ciljev (Armstrong, 1991).

Teorija reakcije

V tej teoriji pa Brehm predpostavlja, da bo vsak posameznik ob zavedanju svojih potreb in načinu zadovoljitve teh ter svobodni poti delovanja (vedenja) izbral način, na katerega bo najbolje zadovoljil svoje potrebe. Ob izgubi svobode delovanja pa se bodo ljudje odzvali na način, da naredijo vse, da se izognejo nadaljnji izgubi svobode (Armstrong, 1991).

Teorija pravičnosti

V teoriji pravičnosti pa je predstavljena zaznava ljudi, obravnava posameznika na delu v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Gre za proces, ki je primerjalni, saj pravičnost vsebuje občutja in zaznavo. Kadar je posameznik pošteno obravnavan v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, govorimo o pravičnosti. V teoriji je pojasnjeno, da so ljudje bolj motivirani, kadar so obravnavani pošteno, in so demotivirani, če z njimi ravnajo nepravično (Armstrong, 1991).

4 MOTIVACIJSKI MODELI

S predstavitvijo različnih motivacijskih teorij ne moremo razložiti, zakaj se ljudje vedejo na različne načine pri zadovoljitvi svojih potreb in pri doseganju ciljev, ponujeni so le razni elementi, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Zavestno konstrukcijo, ki jo sestavljajo različni elementi, ki motivirajo ravnanje, da bi pri ljudeh izzvali reakcijo, ki jo želimo, imenujemo **motivacijski model**. Ljudje pri opravljanju svojega dela doživljajo različne občutke, čustva, ki vplivajo na doživljanje njihovega dela, in željo po ponavljanju aktivnosti. Za sprožitev določene aktivnosti lahko uporabimo mehanizem, pridobljen kot razlaga posamezne motivacijske teorije. Da bi ljudje to aktivnost ponavljali, pa je treba oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih, oblikovati moramo motivacijski model.

4.1 PRIČAKOVANJE

Na Vroomovi motivacijski teoriji temelječi model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, predpostavlja, da so se ljudje sami sposobni odločati, kaj želijo, ter so sposobni spremeniti svoje vedenje za doseg ciljev. Ob opravljanju svojega dela imajo pričakovanja in so zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Zadovoljstvo se dviga sorazmerno z ravnijo pomembnosti izpolnjenega motiva za tistega, ki ga doživlja. Ljudje so lahko zadovoljni ali nezadovoljni, vendar sta to le dve skrajni točki lestvice, saj so v praksi prisotna tudi druga, vmesna stanja. Vsi se skušamo izogniti nezadovoljstvu, ki je lahko posledica premajhnih pridobitev.

Zadovoljstvo bi se dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, vendar morajo nadrejeni paziti, da izpolnijo svoje obljube.

4.2 ENAKOST

Zaposleni pričakujejo, da jim bo do organizacije vrnjena približno enaka vrednost, kot je bila vložena. Z motivacijskim modelom, ki pojasnjuje enakost kot osnovni princip ravnanja s človeškimi viri, lahko pojasnujemo občutenje ljudi, da so dobili več ali manj, kot si zaslužijo. Predvsem občutek neenakosti daje zaposlenim moč, da te občutke nevtralizirajo oziroma zmanjšajo njihov učinek.

Razlogov, zakaj zaposleni občutijo neenakost, je več. Pomemben je predvsem v povezavi z višino plače, ki pa se s časom spreminja, saj starejši delavci bolj intenzivno reagirajo na te razlike kot mlajši, predvsem v povezavi z njihovo dolgoletno pripadnostjo organizaciji, vloženim naporom itd.

Načini, na katere skušajo zaposleni zmanjšati občutek neenakosti (Ličnik, 1991):

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo delovno odsotnost,
- prepričujejo kolege za manjše delovno prizadevanje.

Kadar delavec od organizacije prejme manj, kot je vložil, se v njem zbudi občutek dobrotnika, in to vlogo sprejme le, kadar se želi z organizacijo identificirati ter ji pomagati v krizni situaciji.

Ob vračilu organizacije enakega vložka, kot je bilo vložena, zaposleni občutijo enakost. Ob želji po napredku pa se bodo zaposleni trudili, da bi v prihodnje dosegli več ob spremembi svojega vedenja. Problem lahko nastane v organizacijah, kjer kultura zaposlenih še ni dojela takih teženj, saj bodo mislili, da so te aktivnosti (želja po napredku) usmerjene proti njim, ter bodo želeli tako vedenje dušiti.

Kadar delavec dobi več, kot je vložil, si to jemlje kot neko zaslužno pravico, privilegij, katerega ne želi več izgubiti, zato se ob vnovični vzpostavitvi ravnotežja med vloženim in dobljenim v njem poraja občutek neenakosti in se začne vesti kot v prvem opisanem primeru.

4.3 PRAVIČNOST

Kadar delavec dobi v organizaciji za svoje opravljeno delo enako plačilo kot ostali zaposleni, potem govorimo o pravičnosti. Ko so razlike med prejemki zaposlenih, pa gre za nepravičnost, ki jo delavci želijo zmanjšati na naslednje načine (Lipičnik, 1998):

- povečujejo svoje vložke ob občutenju, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke ob manjši nagrajenosti v primerjavi z ostalimi,
- nadomestilo iščejo v predčasnem zapuščanju dela, kraji itd.,
- izbirajo drugo osebo za primerjavo,
- izkrivljajo resničnost, da bi bila različna obravnava zaposlenih videti pravična,
- zapuščajo organizacije.

5 DENAR IN MOTIVACIJA

Ob predpostavki, da je denar še vedno največji motivator, bomo v tem poglavju predstavili vpliv plače na zaposlene. Ljudje delamo, da zaslužimo plačo, saj denar potrebujemo in želimo. Z zadovoljevanjem številnih potreb je posredno ali neposredno povezan denar, saj z njim zadovoljimo mnoge osnovne pa tudi sekundarne potrebe od dovolj visokem zaslužku, zato je ta tudi velikokrat razlog za odhod ali ostanek pri določenem delodajalcu.

Vsi ljudje pa vendarle ne delajo zgolj zaradi zaslužka, zato sta Wallace in Szilagyi nagradam pripisala naslednje vplive (Lipičnik, 1998):

- nagrada lahko deluje kot cilj takrat, ko si ljudje željo pridobiti denar, a ga v resnici ne potrebujejo (merilo uspešnosti),
- nagrada deluje kot instrument; gre za željo, da v ljudeh zbudimo aktivnost, ki si je pravzaprav ne želijo. Več bo ponujenega, uspešnejši bo odziv ljudi,
- nagrada deluje kot simbol; kadar imajo ljudje velike količine denarja, s katerim si lahko kupijo vse, takrat denar zanje predstavlja simbol moči, prestiža,
- nagrada deluje kot vajeti; ko imajo ljudje malo denarja, je z njimi lahko manipulirati v smeri, da naredijo vse, da pridejo do zaslužka, vendar to ni humano in pravično, gre zgolj za manipulacijo.

5.1 NAČRTOVANJE NAGRAD

Kadar je filozofija organizacije v pomoč, strategija izvedena in politika organizacije uporabljena, govorimo o običajnem procesu in praksi načrtovanja sistema nagrajevanja. Načrtovanje nagrad vključuje (Lipičnik, 1998):

- natančno preverjanje obstoječega sistema nagrajevanja,
- postavljanje ciljev,
- projektno načrtovanje in ravnanje.

Pri uveljavljanju sistema nagrad moramo paziti na njegovo uravnavanje, kontrolirati moramo njegovo delovanje in vrednotiti rezultate, ki so posledica njegove uporabe.

5.2 PROUČEVANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA

Pri proučevanju sistema nagrad je treba pregledati in proučiti kar nekaj stvari v organizaciji. Kot prvo lahko izpostavimo splošen pregled delovanja organizacije, produktivnost zaposlenih, njihove moralne in kulturne značilnosti, organizacijsko strukturo, tehnologijo delovanja – govorimo o analizi SWOT in gre za **splošen** pregled organizacije.

Vse organizacije niso zrele za uvedbo sistema nagrajevanja, zato je treba razmisliti kam, v katero poslovno okolje bomo tega vpeljali (**proučitev vrste organizacije**).

Miles in Snow sta organizacije razdelila na branilce, analitike in zlatosledce:

- branilci; organizacije, ki so stabilne, imajo močno zgodovinsko kulturo, stabilne norme in vrednote. Močna administracija teži k birokraciji ter je prisotna hierarhična organizacijska struktura;
- zlatosledci; podjetja, ki želijo biti vedno prva na trgu, zato tekmujejo na podlagi inovativnosti, fleksibilnosti. Plače zaposlenih so odvisne od produktivnosti, kar daje menedžerjem pooblastila, da odločajo o plačah;
- analitiki; tu so prisotni elementi tako branilcev kot zlatosledcev, saj podjetja delujejo na različnih trgih, kjer se s sistemi nagrajevanja prilagajajo zdaj enim, zdaj drugim.

Pri **analizi kulture** gre za proučitev vrednot, norm, organizacijske klime in menedžerskega stila.

Tako produkt kot organizacija imata svoj **življenjski cikel**, ki se prične z rojstvom, nadaljuje v zrelost ter konča s smrtjo. Prav tako imajo nagrade svoj cikel, kjer na začetku, ko je podjetje šele na pragu svojega delovanja, uvajajo sistem nagrajevanja dokaj neformalno, določajo ga vodstveni kadri. Močno sta prisotni prilagodljivost in spremenljivost; ne poznajo še vrednotenja dela in plače so odvisne od tržnih razmer. V nadaljevanju se podjetje znajde v obdobju rasti, kjer je še zmeraj prisotna podjetniška, inovativna kultura, vendar so odločitve glede nagrad bolj

prilagojene potrebam zaposlenih in tržnemu stanju. V fazi zrelosti je mogoče najbolje izpostaviti, da je že uvedeno vrednotenje dela, kjer gre za poudarek na ocenjevanju uspešnosti, hierarhije. Posebni formalni oddelki skrbijo za način oblikovanja in izplačevanja nagrad. Pri propadanju podjetja ne ponujajo več novih izdelkov na tržišče, borijo se za obstoj obstoječih. Kaže se brezvoljnost zaposlenih, prihaja do visokih administrativnih stroškov, plačevanja uspešnosti ni več. Za rešitev podjetja iz krize so potrebne predvsem spremembe in takrat govorimo o preoblikovanju, kjer gre za nagrajevanje delavcev po uspešnosti (angl. *gain-sharing*) in nagrajevanje menedžerjev po dobičku (angl. *profit-sharing*).

6 TIPI MOTIVACIJE

6.1 NOTRANJA/INTRINZIČNA MOTIVACIJA

Kadar človek počne tisto, kar ga veseli, osrečuje, pravimo, da deluje po notranji motivaciji in je sam sprožilec motivacije. Med notranje motivacije ali spodbude štejemo: raven pričakovanja, interese, izzive na delovnem mestu, ustvarjalnost, samonagrajevanje, spoštovanje, samopotrjevanje itd.

Kljub različnim mišljenjem o vplivu zunanje motivacije na notranjo naj bi v splošnem nekako veljalo, da so dobre zunanje spodbude pogoj za nastanek notranje motiviranosti.

Heckam in Odham opredeljujeta osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu kot kritična psihološka stanja. Pri tem sta postavila osnovno tezo, da ljudje dobro opravljajo delo, če so z njim zadovoljni (Možina, 1994).

6.2 ZUNANJA/EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA

Kadar so ljudje motivirani z dejavniki, kot so dobra plača, varnost pri delu in ostale denarne in nedenarne ugodnosti, govorimo o zunanji motivaciji. Te spodbude izvirajo iz okolja in jim pravimo zunanje oz. posredne spodbude. Ločimo med materialnimi in nematerialnimi spodbudami (Marentič Požarnik, 2000):

- materialne (dobra plača, ostale denarne ugodnosti),
- nematerialne (pohvale oz. graje, socialni status, dobre delovne razmere, razne ugodnosti, varnost pri delu itd.).

Nagrado doživljamo s pozitivno valenco, saj pomeni vsako obliko pozitivnega motivacijskega cilja, medtem ko kazen kot pozitivna motivacija le redkokdaj uspe, zato se izogibamo dejanjem, ki nas lahko pripeljejo do nje, čeprav na nekatere

posameznike v obliki graje ali denarne kazni lahko vpliva tudi spodbujajoče, da se v prihodnje bolj potrudijo in izognejo kaznovanju.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade, ki so odvisne od kulture, usmerjenosti organizacije, kakovosti vodstva, procesa dela in dela zaposlenih (Lipičnik, 1998).

V izogib navajenosti zaposlenih na vedno isto obliko nagrajevanja (obstaja nevarnost, da zaposleni na nagrado ne bodo več reagirali) je v podjetju potrebno sprotno obnavljanje ter spreminjanje, zviševanje oblik nagrajevanja.

Kadar ljudje opravljajo neko aktivnost zaradi zunanjih posledic, govorimo o zunanji motivaciji. Te posledice pa niso nujno sestavni del te dejavnosti; ko je cilj npr. v nagradi, pohvali, mnenju sodelavcev, izogitvi negativnim posledicam, želji po napredovanju ali želji, da nekomu ustrezemo. Tu je cilj v posledici, človekova pozornost pa je usmerjena bolj v posledico in manj v delo oz. aktivnost, uspeh tako postane sredstvo za doseg cilja. Dejavnosti se lotimo po poti najmanjšega odpora, iščemo »bližnjice«. Ob prenehanju zunanje spodbude se prenehamo ukvarjati z dejavnostjo (Marentič Požarnik, 2000).

V procesu ne moremo vedno računati na notranjo motivacijo, ki je pomembnejša in vrednejša, zato to nadomeščamo z zunanjo kontrolo, z raznimi spodbudami pa tudi s pritiski, kaznovanjem, z grožnjami (pohvale, nagrade, spodbujanje rivalstva med zaposlenimi, ocenjevanje itd.).

Avtorji imajo deljena mnenja pri vplivu zunanjih nagrad na zaposlene. Eni menijo, da te zmanjšujejo notranjo motivacijo za delo in posledično vplivajo na slabšo oz. manjšo delovno učinkovitost, medtem ko drugi avtorji menijo, da se obe obliki motivacije dopolnjujeta in naj bi zunanje spodbude bile pogoj za doseganje notranje motiviranosti.

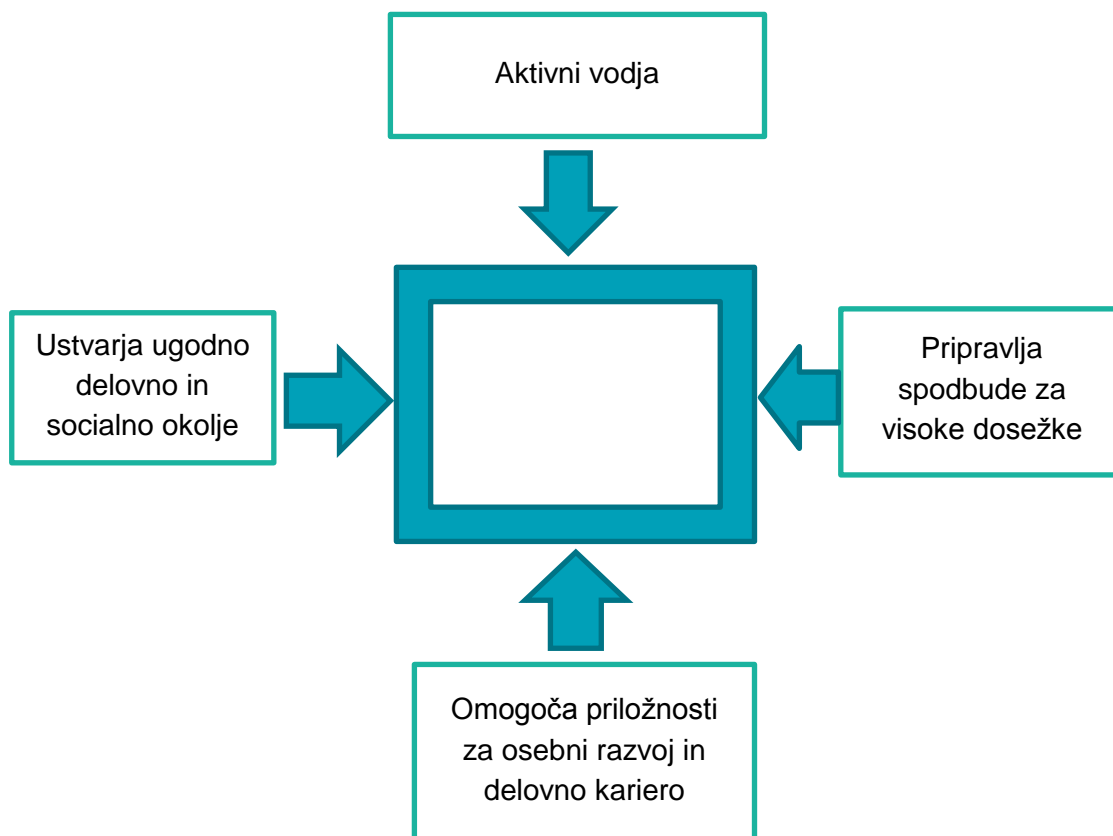
7 VODENJE IN MOTIVIRANJE

Da bi organizacija delovala uspešno, se morajo menedžerji oz. vodje posvetiti ljudem v organizaciji, njihovim osebnim problemom, željam in stopnji zadovoljstva. Vsak posameznik ima svoj položaj, kar vpliva na njegovo vedenje. Dober menedžer mora svoje zaposlene poznati in jim prisluhniti. Dober vodja mora imeti naslednje lastnosti (Možina, 1994):

- sposobnost (inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, izvirnost),
- dosežki: znanje, študijski uspeh, športni rezultati,
- značilnosti: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu,

- participacija: sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor,
- status: socioekonomski položaj, popularnost,
- situacija: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih.

Ključne sestavine uspešnega menedžmenta



Slika 2: Osnove vodenja
(Vir: Možina, 1994, str. 20)

Raziskave o lastnostih voditeljev so povezane tudi z raziskavami o motivaciji za vodenje. Nismo vsi isti in nekateri ljudje ne kažejo niti najmanjšega zanimanja, da bi postali vodje. Motivi, ki prevladujejo pri vodilnih, so:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po povezovanju.

Kot se je izkazalo, je potreba po moči prevladala zlasti pri najbolj uspešnih menedžerjih, in sicer v povezavi s socializirano močjo, z močjo v korist organizacije in ne v korist sebe.

Nekateri modeli vodenja

	Avtokratski	Skrbniški	Podporni	Kolegialno-demokratski
Temelj modela	Moč	Ekonomski vir	Participacija	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Timsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Odvisnost zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev	Samozadostnost
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost	Status, priznanje	Samouresničitev
Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje

Tabela 1: Osnove vodenja

(Vir: Možina, 1994, str. 24)

Da bi bil vodja kar najbolj uspešen pri svojem delu, mora stil vodenja prilagoditi konkretni organizaciji, posamezniku, nalogam. Ni nujno, da se uporablja le en način vodenja, nasprotno, priporočljivo je, da se to glede na situacijo spreminja ter prilagaja glede na trenutne razmere.

Ali sploh obstaja najboljši način vodenja, je vprašanje, ki ga mnogi teoretiki postavljajo ob želji po odkritju idealnega modela. Odgovor je, da ni najboljšega modela vodenja, temveč je bistvo v učinkovitosti.

8 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH

8.1 OPIS IZVEDBE RAZISKAVE

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 12 vprašanj, ki je bil avgusta 2015 poslan na 30 vnaprej določenih spletnih naslovov. V podjetju, kjer smo izvajali anketo, je sicer zaposlenih skupaj 30 ljudi, a nazaj smo dobili le 25 izpolnjenih vprašalnikov. Anketa je bila odprta in se nanaša na zadovoljstvo ter motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da smo anketirance najprej povprašali po statističnih podatkih: spolu, starosti, izobrazbi. Ostala vprašanja pa so vsebinska in se navezujejo na zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki motiviranja.

8.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

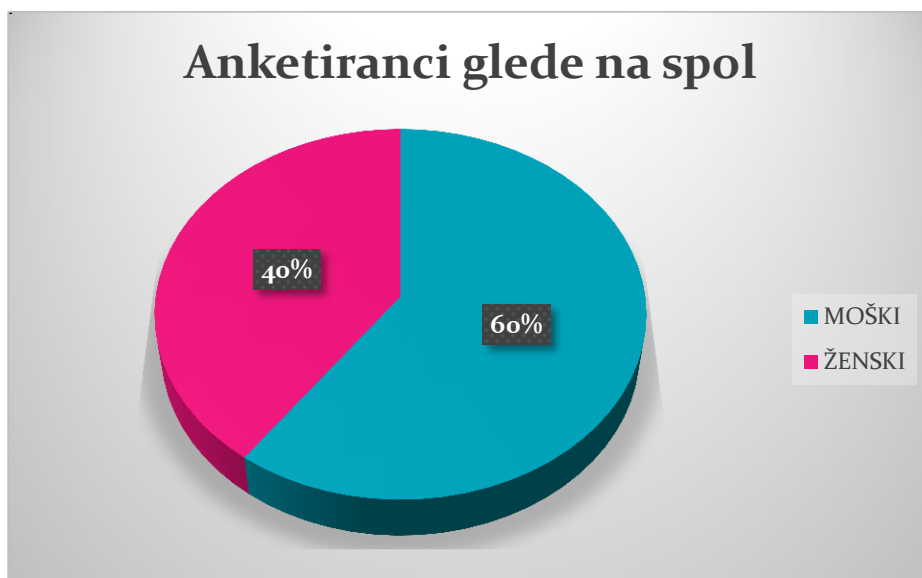
Cilj raziskave je ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter kako sami vidijo uspešnost poslovanja organizacije. Namen raziskave je potrditi ali ovreči tezo, da zadovoljstvo na delovnem mestu in ustrezna motivacija vplivata na delovno uspešnost.

8.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

1. Statistični podatki o anketirancih
 - a) Anketiranci glede na spol

Spol	Število	%
Moški	15	60
Ženski	10	40

Tabela 2: Spol anketirancev
(Vir: Anketa, 2015)



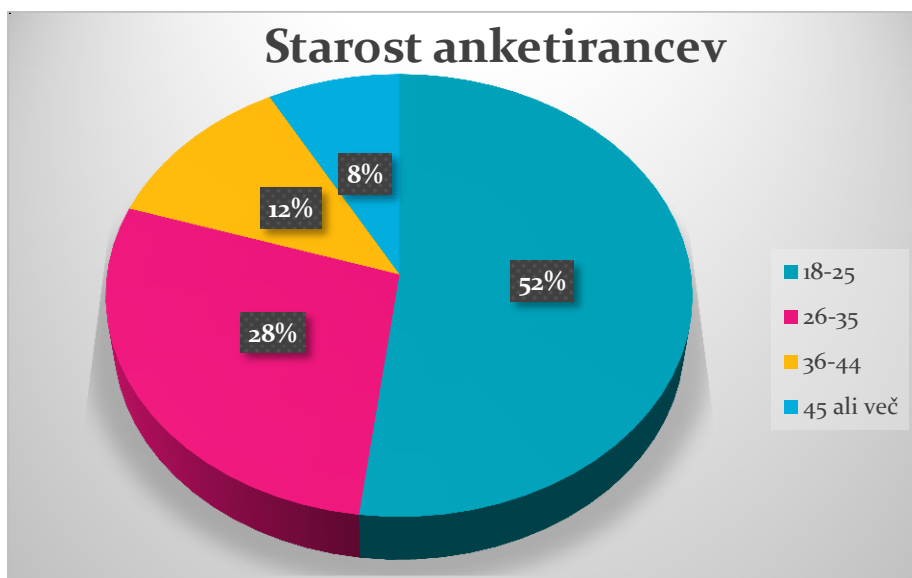
Slika 3: Spol anketirancev
(Vir: Anketa, 2015)

Anketirancev je bilo skupaj 25 in smo jih najprej razdelili glede na spol. Kot je razvidno iz slike 3, je bilo več anketiranih moškega spola (60 %), ženskega spola pa je bilo 40 % anketiranih.

b) Anketiranci glede na starost

Starost	Število	%
18–25	13	52
26–35	7	28
36–44	3	12
45 ali več	2	8

Tabela 3: Starost anketirancev
(Vir: Anketa, 2015)



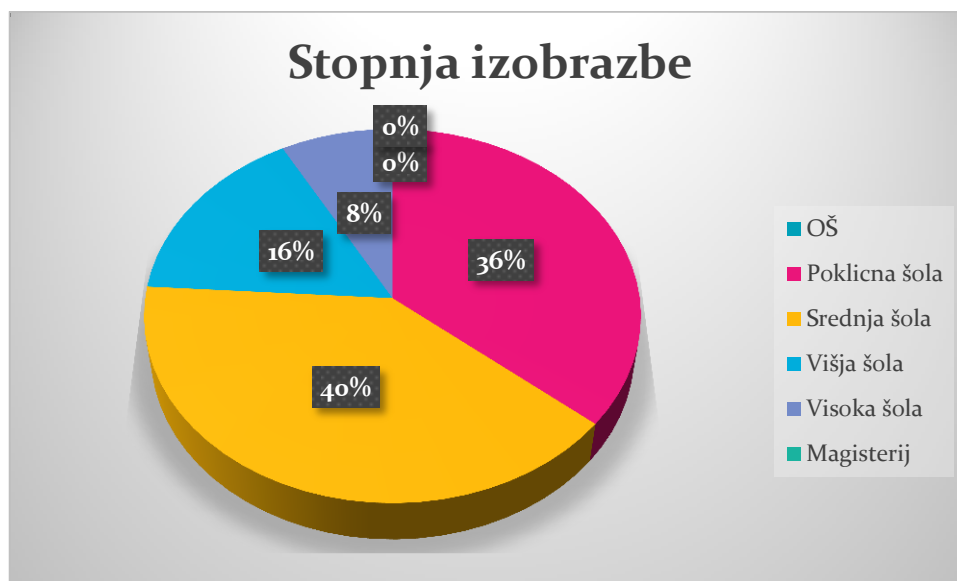
Slika 4: Starost anketirancev
(Vir: Anketa, 2015)

Anketirance smo razdelili v štiri starostne skupine. Največ (52 %) jih je starih od 18 do 25 let, 28 % od 26 do 35 let, 12 % od 36 do 44 let in 8 % 45 let ali več.

c) Anketiranci glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število	%
OŠ	0	0
Poklicna šola	9	36
Srednja šola	10	40
Višja šola	4	16
Visoka šola	2	8
Magisterij	0	0

Tabela 4: Izobrazba anketirancev
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 5: Izobrazba anketirancev
(Vir: Anketa, 2015)

Zanimala nas je stopnja izobrazbe zaposlenih. Največ anketiranih ima končano srednjo šolo (56 %). 36 % jih ima končano drugo poklicno šolo, 16 % višjo šolo, 2 % imata visoko šolo, medtem ko zaključene osnovne šole in magisterija nima nihče od anketiranih.

2. Anketiranci glede na vrsto zaposlitve

Vrsta zaposlitve	Število	%
Študent	15	60
Določen čas	3	12
Nedoločen čas	3	12
Pogodbeno delo	4	16

Tabela 5: Vrsta zaposlitve
(Vir: Anketa, 2015)



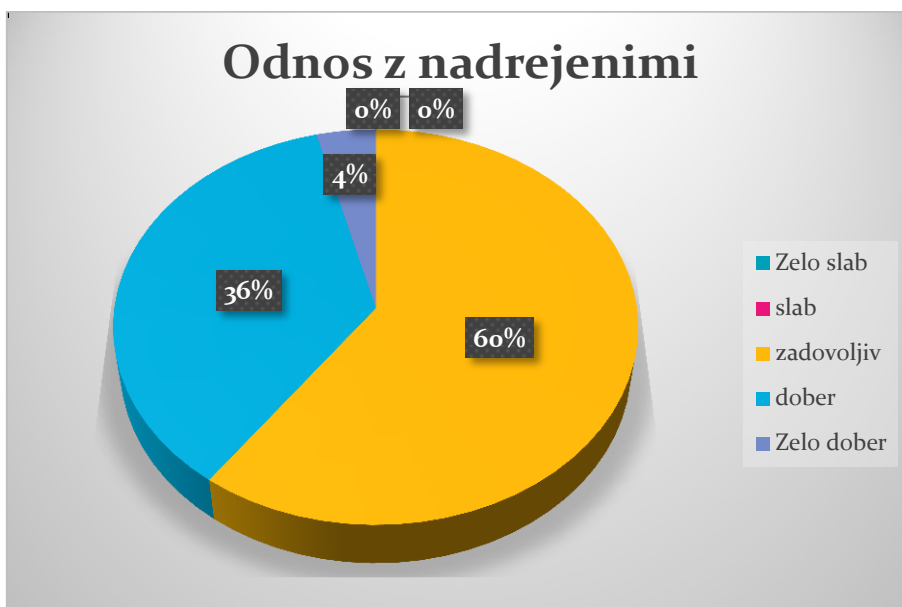
Slika 6: Vrsta zaposlitve
(Vir: Anketa, 2015)

Iz tabele 5 in slike 6 je razvidno, da je večina anketirancev zaposlenih prek študentskega servisa (60 %), kar je pričakovan rezultat glede na starostno skupino, ki je prevladovala v naši anketi. 12 % jih je zaposlenih za nedoločen čas, 16 % prek pogodbenega dela ter 12 % za določen čas.

3. Odnos anketirancev z nadrejenimi

Odnos z nadrejenimi	Število	%
Zelo slab	0	0
slab	0	0
zadovoljiv	15	60
dober	9	36
Zelo dober	1	4

Tabela 6: Odnos z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2015)



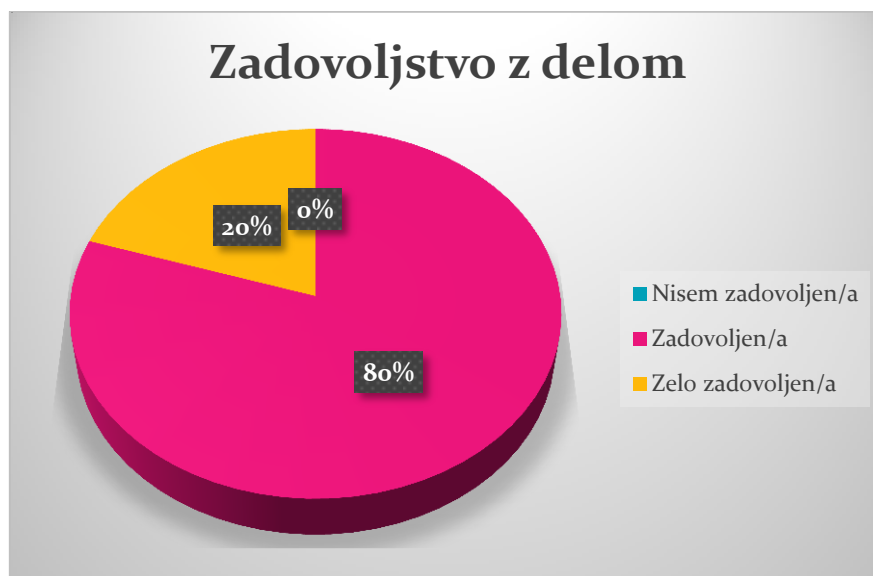
Slika 7: Odnos z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2015)

Na vprašanje, kakšen odnos imajo zaposleni s svojimi nadrejenimi, smo dobili pozitivne odgovore, saj je 60 % anketirancev odgovorilo, da imajo z nadrejenimi zadovoljiv odnos. Tudi odnos delavec–šef je dejavnik motivacije, zato lahko na podlagi tega rezultata sklepamo, da se tudi vodstvo v podjetju tega zaveda in motivira svoje zaposlene tudi z dobrimi medsebojnimi odnosi. 36 % anketirancev ima z nadrejenimi dober odnos, 4 % zelo dobrega in nihče slabega ter zelo slabega.

4. Zadovoljstvo zaposlenim z delom, ki ga opravljajo

Koliko ste zadovoljni z vašim delom	Število	%
Nisem zadovoljen/-a	0	0
Zadovoljen/-a	20	80
Zelo zadovoljen/-a	5	20

Tabela 7: Zadovoljstvo z delom
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 8: Zadovoljstvo z delom
(Vir: Anketa, 2015)

Iz tabele 7 in slike 8 je razvidno, da je kar 80 % anketiranih zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo. Tu se lahko pojavi vprašanje, ali se to zadovoljstvo nanaša le na varnost zaposlitve, ki jo čutijo, saj živimo v časih, kjer je vse več negotovosti in je zaposlitev bistvenega pomena za preživetje. Morda le hodimo v službe ter smo tako zadovoljni, da jih imamo, ter se ne oziramo preveč na kakovost, ki nam jo ta osebnostno prinaša. Celotno 20 % vprašanih v naši anketi je s svojim delom zelo zadovoljnih in 0 % nezadovoljnih.

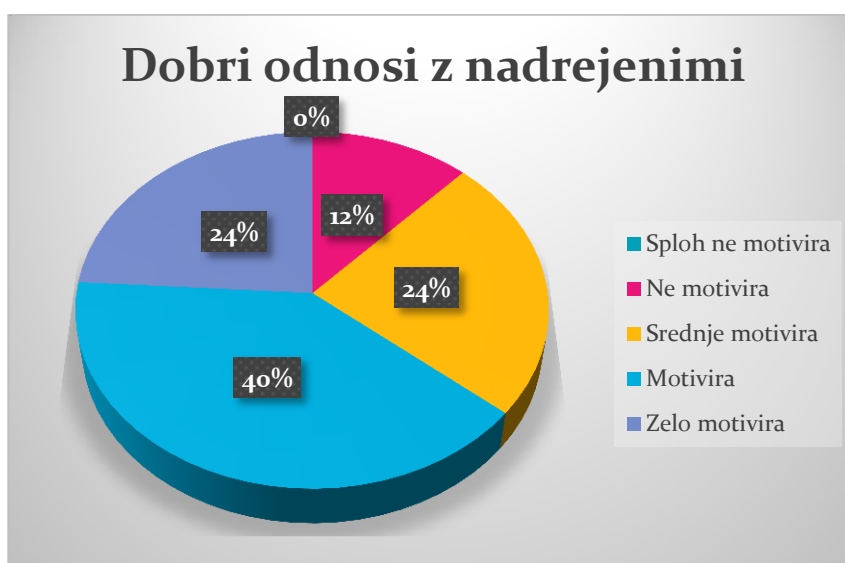
5. Ocene anketirancev glede dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motiviranost pri delu

Anketirance smo vprašali, kako različni dejavniki, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu, vplivajo na njihovo motiviranost. Povprašali smo po dejavnikih: dobri odnosi z nadrejenimi, višina plače, dinamičnost dela, možnost osebnega razvoja in napredka, varnost zaposlitve, delovni čas, zadovoljstvo z delom, pohvala s strani nadrejenih.

a) Dejavnik motiviranja – dobri odnosi z nadrejenimi

Dobri odnosi z nadrejenimi	Število	%
Sploh ne motivira	0	0
Ne motivira	3	12
Srednje motivira	6	24
Motivira	10	40
Zelo motivira	6	24

Tabela 8 : Dobri odnosi z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2015)



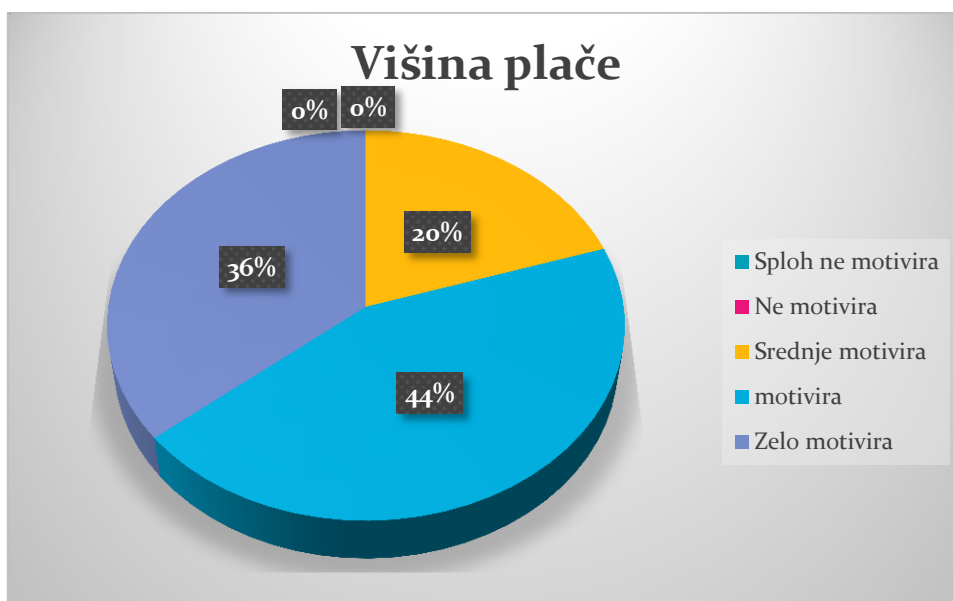
Slika 9: Dobri odnosi z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2015)

Na podlagi rezultatov iz slike 9 lahko predvidevamo, da se zdijo anketirancem dobri odnosi z nadrejenimi pomembni motivatorji, saj jih je 40 % odgovorilo, da jih ta dejavnik motivira. Veliko boljše se počutimo na delovnem mestu, če nas obkrožajo ljudje, v bližini katerih se dobro počutimo, jim zaupamo. Če so odnosi z najožjimi sodelavci, nadrejenimi slabi, se jih morda celo bojimo, takrat tudi delo velikokrat opravljamo pod pritiskom, nejevoljni ter posledično manj kakovostno.

b) Dejavnik motiviranja – višina plače

Višina plače	Število	%
Sploh ne motivira	0	0
Ne motivira	0	0
Srednje motivira	5	20
Motivira	11	44
Zelo motivira	9	36

Tabela 9: Višina plače
(Vir: Anketa, 2015)



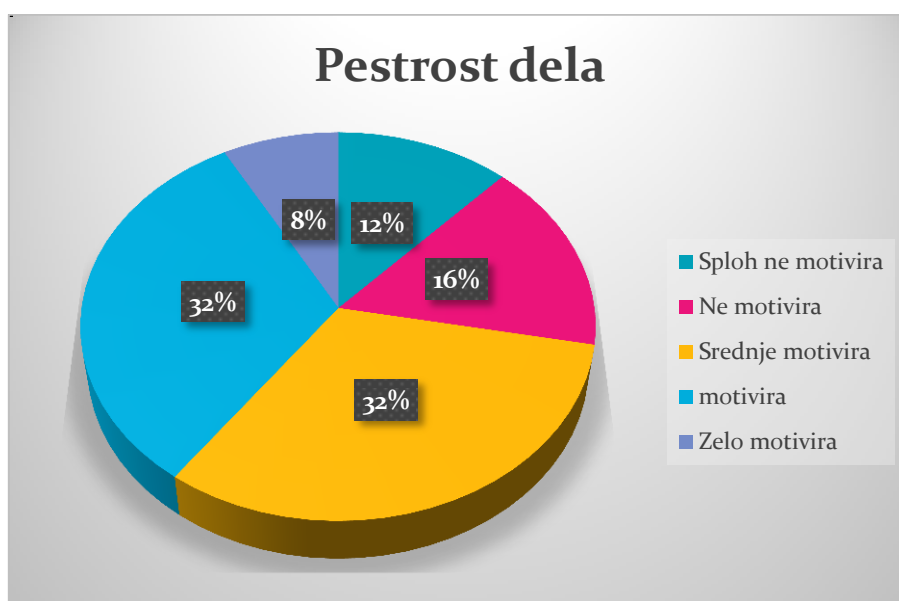
Slika 10: Višina plače
(Vir: Anketa, 2015)

Višina plače je zelo velik motivacijski dejavnik. Ta podatek ni presenetljiv, saj vsi delamo, da zaslužimo plačo, vendar smo v teoretičnem delu spoznali, da gre za kratkotrajni motivacijski dejavnik.

c) Dejavnik motiviranja – pestrost dela

Pestrost dela	Število	%
Sploh ne motivira	3	12
Ne motivira	4	16
Srednje motivira	8	32
motivira	8	32
Zelo motivira	2	8

Tabela 10: Pestrost dela
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 11: Pestrost dela
(Vir: Anketa, 2015)

Dinamičnost dela kot motivacijski dejavnik pri naših anketirancih ne igra pretirane vloge, saj jih je 32 % odgovorilo, da jih ta srednje motivira, 32 % jih motivira, le 8 % zelo motivira, 12 % sploh ne motivira in 16 % ne motivira. Morda so ti rezultati malo nepredvideni, saj naj bi bila dinamičnost, pestrost dela zelo spodbuden dejavnik motivacije, a očitno niso vsi takega mnenja.

d) Dejavnik motiviranja – možnost osebnega razvoja in napredka

Možnost osebnega razvoja in napredka	Število	%
Sploh ne motivira	1	4
Ne motivira	3	12
Srednje motivira	7	28
Motivira	10	40
Zelo motivira	4	16

Tabela 11: Možnost osebnega razvoja in napredka
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 12: Možnost osebnega razvoja in napredka
(Vir: Anketa, 2015)

V primerjavi s prejšnjim odgovorom pa možnost osebnega razvoja in napredka motivira kar 40 % naših anketirancev, kar bi lahko povezali s tem, da stremijo k boljšemu položaju na delovnem mestu in s tem povezanim višjim plačilom ter jim pestrost dela ne pomeni kaj veliko v primerjavi z osebnostjo ter družbeno rastjo in zaslužkom.

e) Dejavnik motiviranja – varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve	Število	%
Sploh ne motivira	0	0
Ne motivira	0	0
Srednje motivira	6	24
Motivira	14	56
Zelo motivira	5	20

Tabela 12: Varnost zaposlitve
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 13: Varnost zaposlitve
(Vir: Anketa, 2015)

Kot je bilo pričakovano, večina anketirancev, kar 56 %, odgovarja, da jih varnost zaposlitve kot dejavnik motivacije motivira, 20 % pa jih zelo motivira. Na podlagi teh rezultatov bi lahko sklepali, da jemljejo svoje delo resno, kar je tudi pozitivno za delovanje organizacije, saj so delavci, ki so resni pri opravljanju svojega dela, zanesljivi, dovezetnejši za novosti, spremembe.

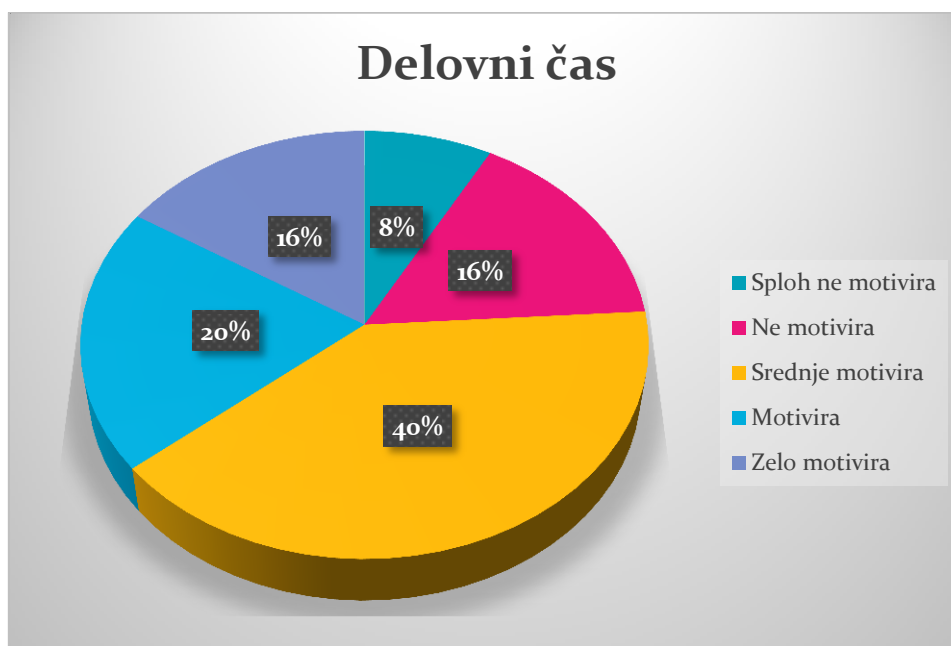
f) Dejavnik motiviranja – delovni čas

Delovni čas	Število	%
Sploh ne motivira	2	8
Ne motivira	4	16
Srednje motivira	10	40
Motivira	5	20
Zelo motivira	4	16

Tabela 13: Delovni čas

(Vir: Anketa, 2015)

Največji delež anketirancev (40 %) je odgovorilo, da jih delovni čas kot motivacijski dejavnik srednje motivira, ter skupno 36 %, da jih delovni čas motivira oz. zelo motivira. Te rezultate lahko interpretiramo na podlagi starostne skupine, ki je prevladovala v naši anketi, saj gre pretežno za mlado populacijo, ki najbrž še nima ustvarjene lastne družine ter jim tako delovni čas ne igra pomembne vloge.



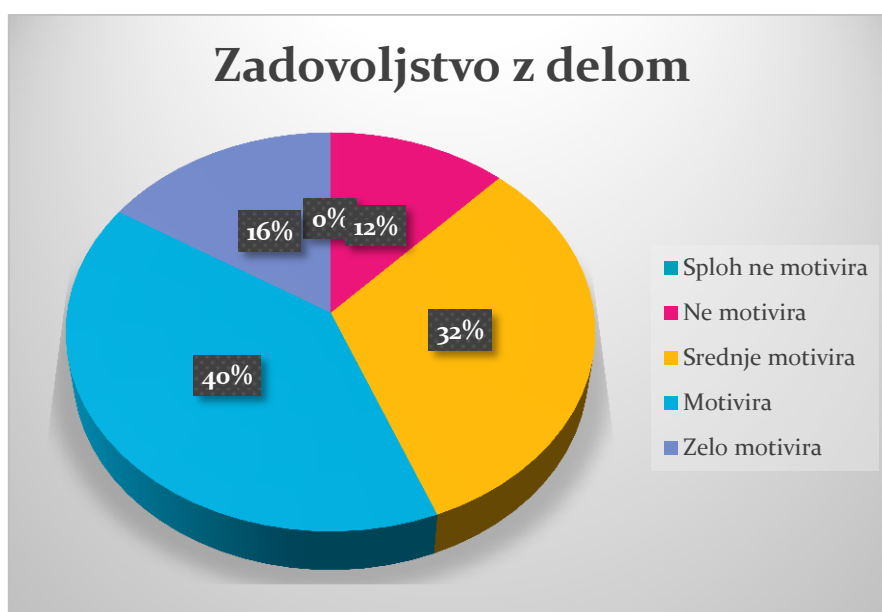
Slika 14: Delovni čas

(Vir: Anketa, 2015)

g) Dejavnik motiviranja – zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom	Število	%
Sploh ne motivira	0	0
Ne motivira	3	12
Srednje motivira	8	32
Motivira	10	40
Zelo motivira	4	16

Tabela 14: Zadovoljstvo z delom
(Vir: Anketa, 2015)



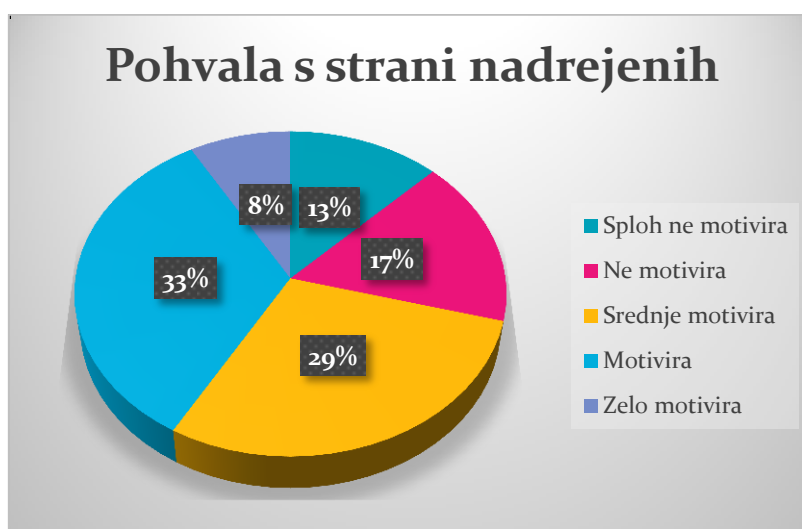
Slika 15: Zadovoljstvo z delom
(Vir: Anketa, 2015)

Večina anketirancev je odgovorila, da jih zadovoljstvo z delom kot dejavnik motivacije motivira oz. zelo motivira, in nihče ni odgovoril, da jih ta dejavnik sploh ne motivira. Povsem normalno in razumljivo je dejstvo, da zaposleni, ki so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, radi prihajajo na svoja delovna mesta ter delo opravljajo bolj kakovostno, z večjim zagonom, bolj se trudijo za dobrobit celotne organizacije.

h) Dejavnik motiviranja – pohvala s strani nadrejenih

Pohvala s strani nadrejenih	Število	%
Sploh ne motivira	3	12
Ne motivira	4	16
Srednje motivira	7	28
Motivira	8	32
Zelo motivira	2	8

Tabela 15: Pohvala s strani nadrejenih
(Vir: Anketa, 2015)



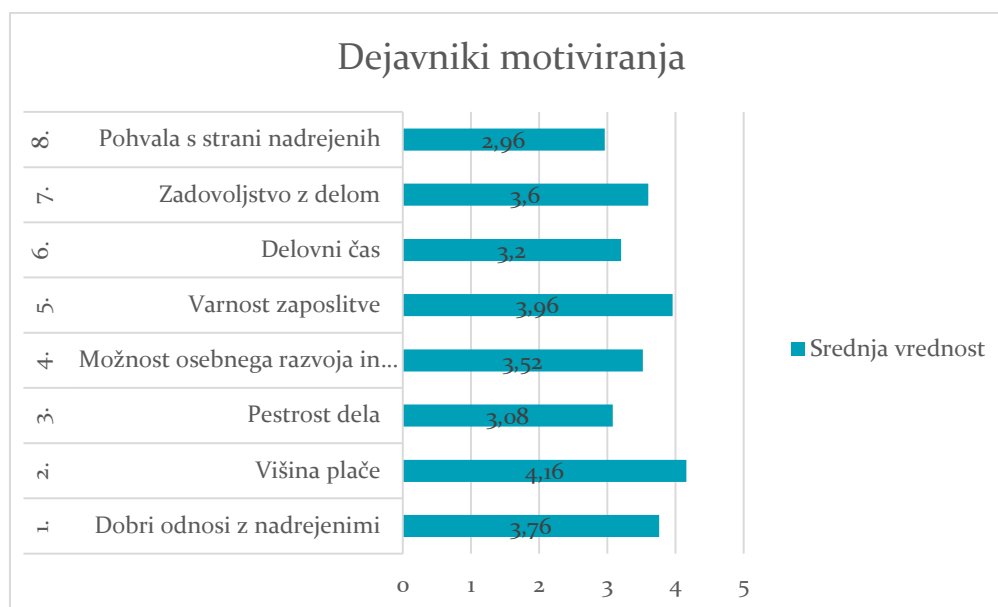
Slika 16: Pohvala s strani nadrejenih
(Vir: Anketa, 2015)

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, koliko pohvala s strani nadrejenih vpliva na motivacijo zaposlenih. Vsi smo radi pohvaljeni, ko pohvala pride iz ust nadrejenih, pa je še toliko bolj zaželeno in spodbudno. To so tudi pokazali rezultati anketnega vprašanja, saj večino anketirancev pohvala s strani nadrejenih motivira. Niso pa vsi vodje enaki, nekateri prav namerno nočejo pohvaliti svojih delavcev, bodisi zaradi karakterja bodisi zaradi strahu, da se ne bi zaradi pohvale potem morda polenili.

i) Tabela in grafični prikaz vseh dejavnikov motiviranja

Zap. št.	Dejavnik motiviranja	Srednja vrednost	Rang pomembnosti
1.	Dobri odnosi z nadrejenimi	3,76	3
2.	Višina plače	4,16	1
3.	Pestrost dela	3,08	7
4.	Možnost osebnega razvoja in napredka	3,52	5
5.	Varnost zaposlitve	3,96	2
6.	Delovni čas	3,20	6
7.	Zadovoljstvo z delom	3,60	4
8.	Pohvala s strani nadrejenih	2,96	8

Tabela 16: Dejavniki motiviranja
(Vir: Anketa, 2015)



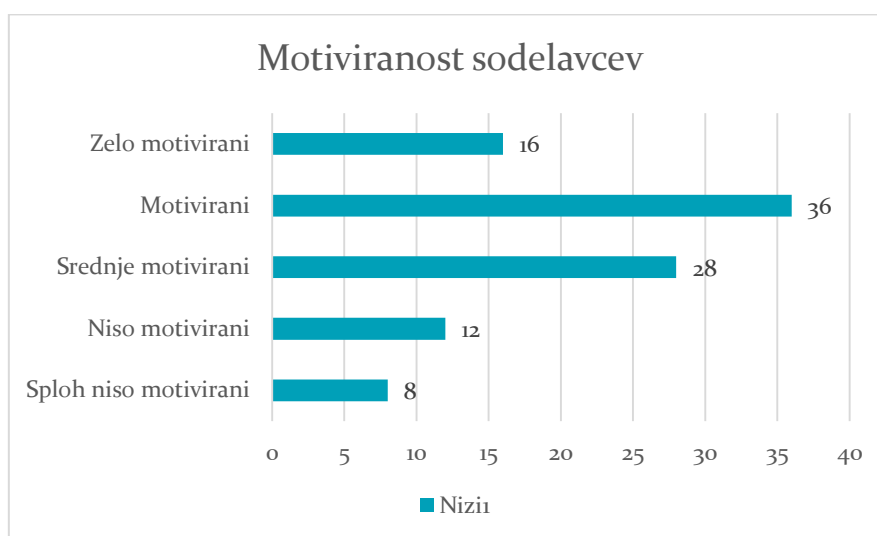
Slika 17: Dejavniki motiviranja
(Vir: Anketa, 2015)

Iz tabele 16 in slike 17 o dejavnikih motiviranja razberemo, da anketirane najbolj motivirajo naslednji dejavniki: višina plače, varnost zaposlitve in dobri odnosi z nadrejenimi. Sledijo še: zadovoljstvo z delom, možnost osebnega razvoja in napredka, delovni čas, pestrost dela in nazadnje, presenetljivo, pohvala nadrejenih. Iz rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni hodijo na delovno mesto največ zaradi plačila, saj jih njihova višina najbolj motivira. Gre za razumljiv rezultat glede na današnje čase, kjer je zelo težko dobiti kakršnokoli zaposlitev in smo morda včasih primorani biti zadovoljni z manj, kot bi si želeli. Preseneča pa podatek, da pohvala nadrejenih anketirane najmanj motivira, saj vsakdo rad sliši pohvalo in je to velikokrat zelo dobra spodbuda za naprej, dobimo nov zagon, elan in se trudimo morda še bolj kot prej, da prispevamo k poslovni uspešnosti.

6. Z naslednjim vprašanjem smo hoteli izvedeti, kako zaposleni ocenjuje delovno motiviranost svojih sodelavcev. Predpostavili smo, da ocena 1 pomeni sploh niso motivirani, 2 – niso motivirani, 3 – srednje motivirani, 4 – motivirani in 5 – zelo motivirani.

Zap. št.	Ocenite motiviranost vaših sodelavcev	Število	%
1.		2	8
2.		3	12
3.		7	28
4.		9	36
5.		4	16

Tabela 17: Motiviranost sodelavcev
(Vir: Anketa, 2015)



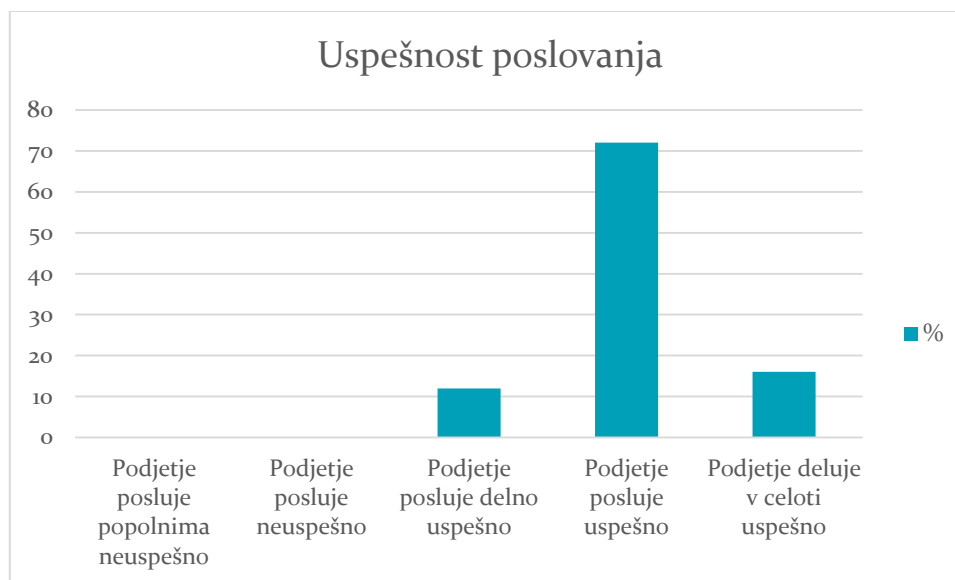
Slika 18: Motiviranost sodelavcev
(Vir: Anketa, 2015)

Slika 18 prikazuje, da skupaj 52 % anketirancev ocenjuje, da so njihovi sodelavci na delovnem mestu motivirani oz. zelo motivirani.

7. Anketirance smo vprašali, v kakšni meri se strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na uspešnost poslovanja podjetja, pri čemer smo izhajali iz predpostavke, da ocena 1 pomeni s trditvijo se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam s trditvijo, 3 – delno se strinjam s trditvijo, 4 – večinoma se strinjam s trditvijo in 5 – v celoti se strinjam.

Zap. št	Uspešnost poslovanja podjetja	Število	%
Ocena 1	Podjetje posluje popolnoma neuspešno	0	0
Ocena 2	Podjetje posluje neuspešno	0	0
Ocena 3	Podjetje posluje delno uspešno	3	12
Ocena 4	Podjetje posluje uspešno	18	72
Ocena 5	Podjetje deluje v celoti uspešno	4	16

Tabela 18: Uspešnost poslovanja
(Vir: Anketa, 2015)



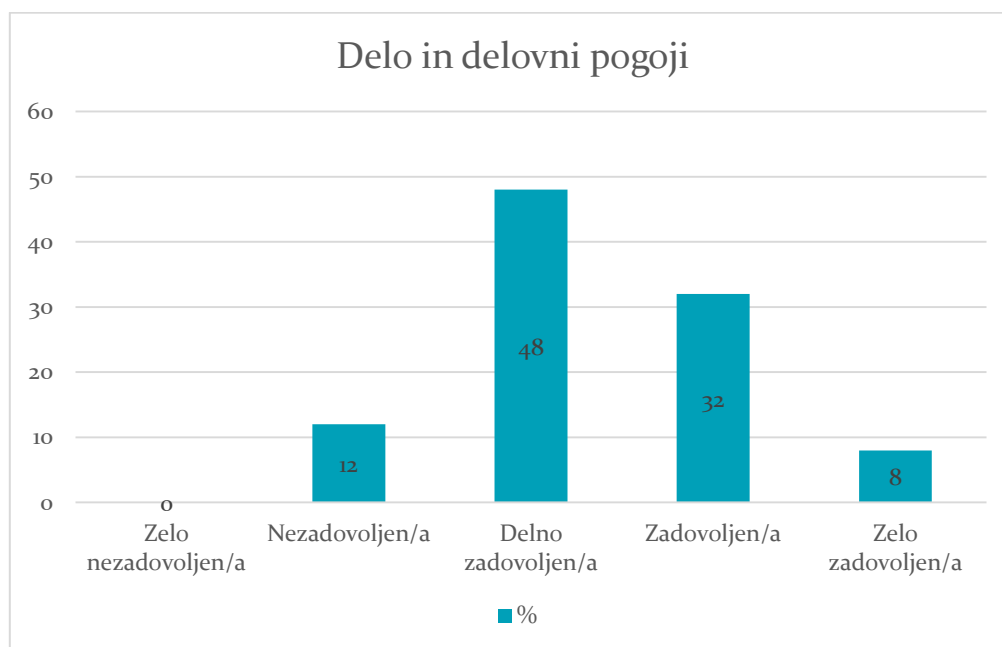
Slika 19: Uspešnost poslovanja
(Vir: Anketa, 2015)

Velika večina zaposlenih (88 %) ocenjuje poslovanje podjetja kot uspešno. V povezavi s prejšnjimi odgovori na vprašanja lahko sklepamo, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom, s svojimi nadrejenimi in skupaj z vodstvom ustvarjajo dobro poslovno uspešnost, saj imajo za to dobro podlago ter zagon oz. motivacijo, ki deluje v pravilni smeri.

8. Pri naslednjem sklopu vprašanj smo želeli izvedeti, v kakšni meri so anketiranci zadovoljni z naslednjimi dejavniki motivacije: delom in delovnimi pogoji, plačo, možnostjo napredovanja, stalnostjo zaposlitve, sodelavci, nadrejenimi.

Delo in delovni pogoji	Število	%
Zelo nezadovoljen/-a	0	0
Nezadovoljen/-a	3	12
Delno zadovoljen/-a	12	48
Zadovoljen/-a	8	32
Zelo zadovoljen/-a	2	8

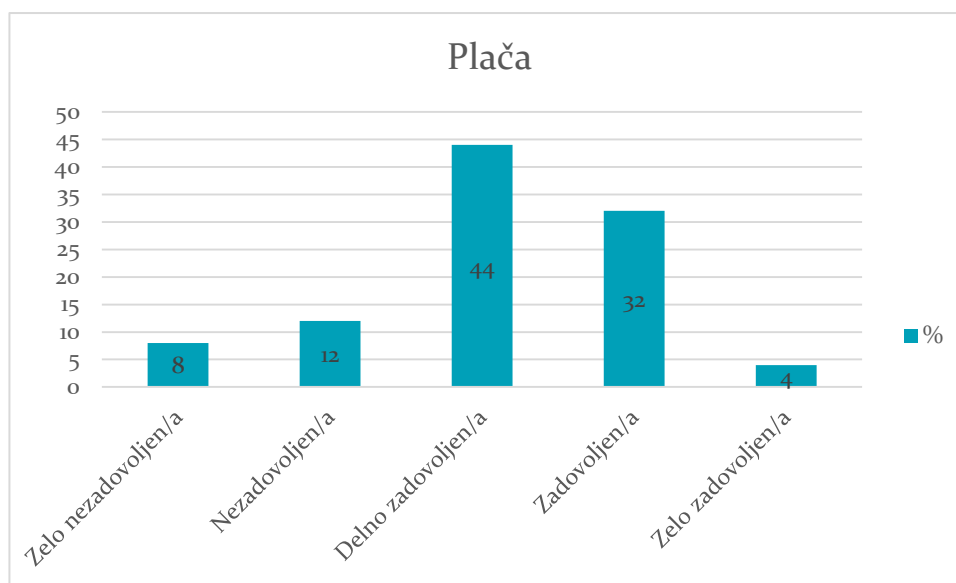
Tabela 19: Delo in delovni pogoji
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 20: Delo in delovni pogoji
(Vir: Anketa, 2015)

Plača	Število	%
Zelo nezadovoljen/-a	2	8
Nezadovoljen/-a	3	12
Delno zadovoljen/-a	11	44
Zadovoljen/-a	8	32
Zelo zadovoljen/-a	1	4

Tabela 20: Plača
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 21: Plača
(Vir: Anketa, 2015)

Stalnost zaposlitve	Število	%
Zelo nezadovoljen/-a	0	0
Nezadovoljen/-a	4	16
Delno zadovoljen/-a	14	56
Zadovoljen/-a	5	20
Zelo zadovoljen/-a	2	8

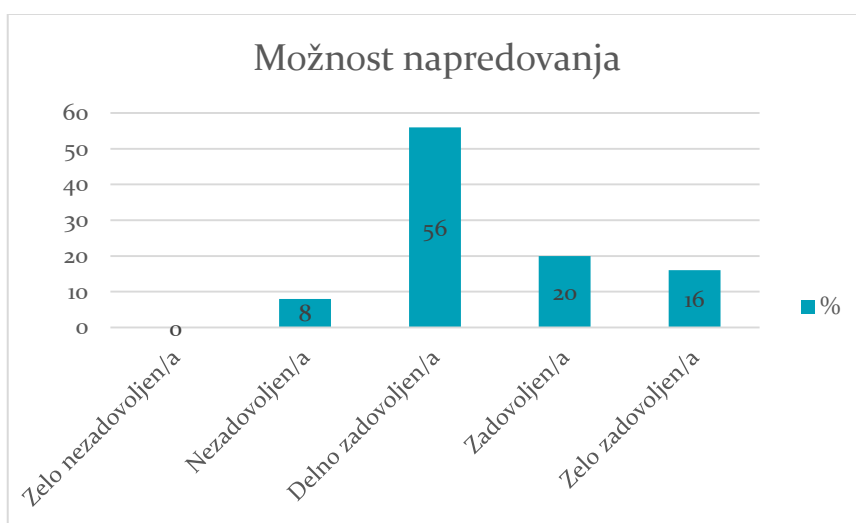
Tabela 21: Stalnost zaposlitve
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 22: Stalnost zaposlitve
(Vir: Anketa, 2015)

Možnost napredovanja	Število	%
Zelo nezadovoljen/-a	0	0
Nezadovoljen/-a	2	8
Delno zadovoljen/-a	14	56
Zadovoljen/-a	5	20
Zelo zadovoljen/-a	4	16

Tabela 22: Možnost napredovanja
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 23: Možnost napredovanja
(Vir: Anketa, 2015)

Sodelavci	Število	%
Zelo nezadovoljen/-a	0	0
Nezadovoljen/-a	0	0
Delno zadovoljen/-a	5	20
Zadovoljen/-a	12	48
Zelo zadovoljen/-a	8	32

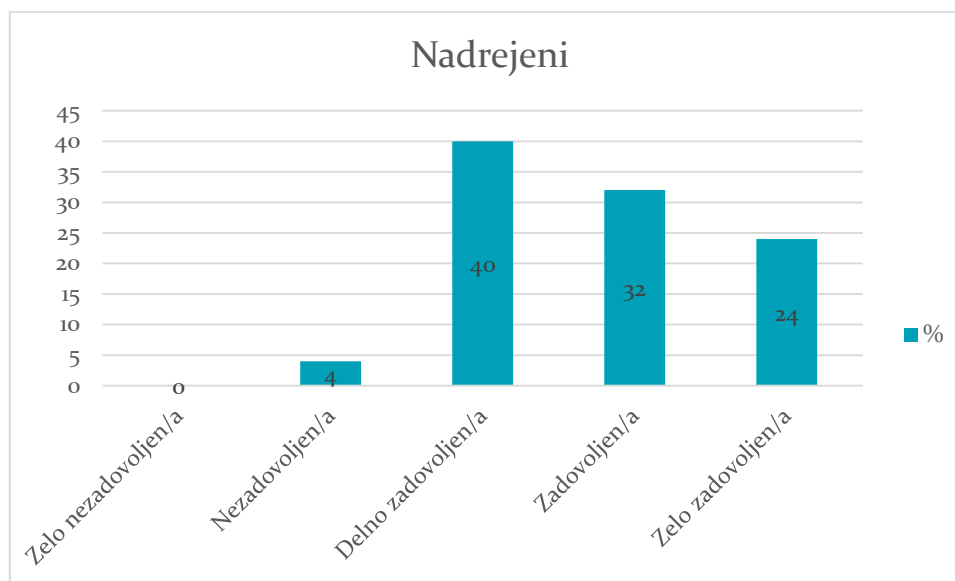
Tabela 23: Zadovoljstvo s sodelavci
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 24: Zadovoljstvo s sodelavci
(Vir: Anketa, 2015)

Nadrejeni	Število	%
Zelo nezadovoljen/-a	0	0
Nezadovoljen/-a	1	4
Delno zadovoljen/-a	10	40
Zadovoljen/-a	8	32
Zelo zadovoljen/-a	6	24

Tabela 24: Zadovoljstvo z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2015)



Slika 25: Zadovoljstvo z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2015)

Naša raziskava je pokazala, da so anketiranci pretežno zadovoljni z vsemi dejavniki motivacije, po katerih smo jih vprašali. To je dobro. Predvsem dobro so anketiranci ocenili možnost napredovanja in zadovoljstvo s sodelavci, saj jih je kar 80 % skupaj zadovoljnih oz. zelo zadovoljnih. Vemo, da je možnost napredovanja za marsikoga velik motivator, saj si, ko smo zadovoljni z možnostmi za napredovanje, prizadevamo za delo, odnos do dela je pozitivno naravnano, se trudimo za dobrobit poslovanja. Tako so ti rezultati pozitivni za vodstvo podjetja in lahko sklepamo, da deluje v pravi smeri, v smeri motiviranja zaposlenih in se jim to tudi obrestuje.

Najslabše so anketiranci ocenili stalnost zaposlitev in višino plače. Skupaj je 20 % anketiranih s plačo nezadovoljnih in le 4 % so odgovorili, da so zelo zadovoljni z njeno višino. Pri vprašanju, ki se nanaša na stalnost zaposlitev, jih je 16 % nezadovoljnih in skupaj 28 % zelo zadovoljnih oz. zadovoljnih.

Zap. št.	Dejavniki zadovoljstva	Srednja vrednost	Rang pomembnosti
1.	Delo/delovni pogoji	4,16	1
2.	Plača	3,12	6
3.	Možn. napredovanja	3,44	4
4.	Stalnost zaposlitve	3,20	5
5.	Sodelavci	3,72	3
6.	Nadrejeni	3,76	2

Tabela 25: Dejavniki zadovoljstva
(Vir: Anketa, 2015)



*Slika 26: Dejavniki zadovoljstva
(Vir: Anketa, 2015)*

Naša raziskava je pokazala, da so anketirani najbolj zadovoljni z dejavniki, ki se nanašajo na delo in delovne pogoje, na nadrejene in na odnose s sodelavci. Iz ankete je bilo razvidno, da je skupaj kar 56 % anketiranih celo zelo zadovoljnih s sodelavci in z nadrejenimi.

Najslabše mnenje imajo zaposleni o plači, saj jih je 12 % nezadovoljnih in 8 % zelo nezadovoljnih z višino plače. To je slabo, saj je plača eden glavnih motivatorjev za delo in je za veliko večino vir preživetja. Anketirani so slabo ocenili tudi zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve. 16 % jih je s stalnostjo zaposlitve nezadovoljnih in 56 % delno zadovoljnih.

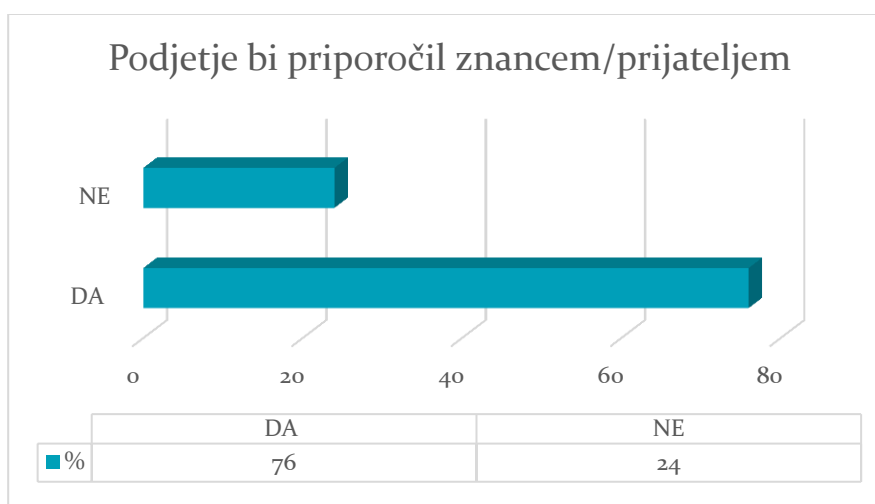
Eden slabše ocenjenih dejavnikov zadovoljstva je tudi možnost napredovanja. 8 % anketiranih jih je odgovorilo, da so nezadovoljni, in skupaj 36 %, da so zadovoljni oz. zelo zadovoljni, večina (56 %) pa jih je delno zadovoljnih. Možnost napredovanja predstavlja za marsikoga močan motivator in če so možnosti za napredovanje minimalne, je to slabo. Vprašanje je, zakaj so te možnosti omejene. Če je problem v politiki podjetja, potem na to nimamo vpliva. Če je v moči nas samih, da to popravimo, pa imamo možnost to storiti in s tem dvigniti stopnjo zadovoljstva.

9. Bi podjetje, kjer ste zaposleni, priporočili znancem/prijateljem kot novo možnost zaposlitve?

Podjetje bi priporočil znancem/prijateljem	Število	%
Da	19	76
Ne	6	24

Tabela 26: Podjetje bi priporočil znancem/prijateljem
(Vir: Anketa, 2015)

76 % zaposlenih je odgovorilo, da bi podjetje, kjer so zaposleni, priporočili tudi znancem oz. prijateljem, in 24 % jih podjetja ne bi priporočilo. To je zelo spodbuden in pozitiven rezultat, saj na podlagi tega lahko zaključimo, da gre za podjetje, ki deluje dobro, uspešno, skrbi za svoje zaposlene, jih vodi in motivira v pravi smeri tako, da je zadovoljstvo obojestransko in se tudi to odraža na poslovnih rezultatih, saj podjetja, ki posluje slabo, najbrž ne bi priporočili ljudem, ki jim želimo dobro.



Slika 27: Podjetje bi priporočil znancem/prijateljem
(Vir: Anketa, 2015)

9 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje na temelju svojih sposobnosti in znanja delamo. Brez motivacije človek težko zadovolji kakršnokoli potrebo. Posebej pomembna pa je delovna motivacija, ki posamezniku pomaga pri uresničitvi svojih ciljev in ciljev organizacije, kjer je zaposlen. Za doseganje visokih ciljev in tržne uspešnosti morajo motivacijski dejavniki delovati usklajeno.

V naši anketi smo ugotovili, da so zaposleni zelo nezadovoljni s plačo, ki jo prejema v podjetju, ki smo ga izbrali za predmet raziskave, nezadovoljstvo se kaže tudi s stalnostjo zaposlitve in z možnostjo napredovanja. Ali zadovoljstvo z odnosi s sodelavci, z nadrejenimi in dobrimi delovnimi pogoji odtehtajo to nezadovoljstvo? Ljudje smo različni. Ene motivira dobra plača, druge stalnost zaposlitve, dobra organizacijska klima, spet tretje odnosi v podjetju. Dobro vodstvo mora znati ugotoviti, kaj motivira njihove zaposlene, le tako bo podjetje delovalo učinkovito in uspešno.

Glede na to, da so anketiranci zadovoljni z odnosi z nadrejenimi, nezadovoljni pa so s plačo, lahko sklepamo, da tega nezadovoljstva ne povezujejo z vodstvom in jih morda bolj motivirajo dobri odnosi v organizaciji kot ostali dejavniki.

Morda bi vodstvu v podjetju, kjer je bila izvedena naša raziskava, lahko predlagali, naj razmisli o smeri stalnosti zaposlitve, saj se tu kaže nezadovoljstvo, in če rešijo ta problem, verjamemo, da bo to pozitivno vplivalo na delovanje celotne organizacije, saj se bo motivacija zaposlenih dvignila in bodo bolj pripravljeni več storiti za dobrobit podjetja. To lahko storijo s povečanjem redne zaposlitve, saj imajo večino zaposlenih prek študentskega servisa. Če vodstvo meni, da gre tu za prihranek stroškov, se mora zavedati, da se ta strošek lahko prav hitro povrne, saj se bodo zadovoljni zaposleni bolj potrudili za večji delovni uspeh celotne organizacije.

Nezadovoljstvo se kaže v možnosti napredovanja. Vodstvu predlagamo, da postavi neke kriterije doseganja rezultatov ter tako zaposlenim nudi možnost napredovanja. Večji elan, prizadevanje zaposlenih bo prispevalo le boljše delovne rezultate, zato jih spodbujajmo, jim pomagajmo in nudimo možnost tako osebnega kot poslovnega napredka.

10 ZAKLJUČEK

Na začetku diplomske naloge smo si zastavili nekaj ciljev in predstavili namen naloge. Odgovore na vprašanja smo skušali pridobiti iz teoretičnega in kasneje empiričnega dela.

Motiviranje zaposlenih je proces, pri katerem želimo zvišati delovno motiviranost zaposlenih, ki je ozko povezana z delovno uspešnostjo. Skozi diplomsko delo smo ugotavljali, kaj zaposlene najbolj motivira, kaj jim prinaša največje zadovoljstvo in s tem povezane boljše poslovne rezultate.

Odgovori, kaj najbolj motivira anketirance podjetja, so bili: višina plače, varnost zaposlitev in odnosi z nadrejenimi. Glede na rezultate, da so zaposleni v podjetju, kjer smo opravili anketo, najmanj zadovoljni prav s plačo in stalnostjo ter z varnostjo zaposlitve, odnose z nadrejenimi pa so ocenili za zelo zadovoljive, lahko sklepamo, da jim odnosi veliko pomenijo, več kot ostali dejavniki in morda korekten, pošten odnos delodajalcev prevlada nad težnjo po visokem zaslužku. Zaposleni torej čutijo pripadnost podjetju, radi hodijo v službo in se trudijo za uspešno poslovanje, kar lahko ocenimo tudi na podlagi tega, da je kar 76 % anketirancev odgovorilo, da bi podjetje, kjer so zaposleni, priporočili tudi znancem oziroma prijateljem.

Na vprašanje, kako zaposleni ocenjujejo motiviranost svojih sodelavcev, smo dobili pozitivne odgovore, saj jih večina ocenjuje, da so ti motivirani oz. zelo motivirani, kar pomeni, da se vodstvo podjetja zaveda pomembnosti motivacije in povezave te s poslovno učinkovitostjo. Delavec, ki je ustrezno motiviran, si bo prizadeval za še boljše delovne rezultate, saj ve, da bo za dobro delo tudi nagrajen. Kadar smo na delovnem mestu nemotivirani, pa se tudi za boljše rezultate ne bomo trudili, ker nam bo vseeno. Opravili bomo tisto najnujnejše delo, brez pravega elana, odnosa, kar se zagotovo zrcali tudi v poslovanju celotne organizacije.

Najmanj zadovoljstva anketirani kažejo s plačo in stalnostjo zaposlitve. Morda bi moralo vodstvo tu postaviti določene kriterije, ki bi jih morali zaposleni dosegati, s čimer bi se jim ustrezno višala tudi raven zaslužka. Navsezadnje vsi hodimo v službo zaradi denarja, saj nam pomeni vir preživetja. Tudi občutek stalnosti zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik in tudi tu se kaže nezadovoljstvo. So morda današnji krizni časi krivi, da kljub občutku negotovosti radi hodimo na delovno mesto, saj smo veseli, da ga sploh imamo?

Zelo spodbudne in pozitivne odgovore smo dobili na vprašanje, ali bi podjetje, kjer so zaposleni, priporočili znancem oz. prijateljem. Skoraj vsi anketirani so odgovorili, da bi ga priporočili, in na podlagi tega lahko zaključimo, da gre za podjetje, ki deluje dobro, uspešno, skrbi za svoje zaposlene, jih vodi in motivira v pravi smeri, tako da

je zadovoljstvo obojestransko, kar se odraža tudi na poslovnih rezultatih, saj podjetja, ki posluje slabo, najbrž ne bi priporočili ljudem, ki jim želimo dobro.

11 LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personal Management Practise* (4. izdaja). London:Kogan Page.
- Brejc, M. (1997). *Slov. javna uprava ob koncu tisočletja*. Ljubljana:GV Založba.
- Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana:Visoka upravna šola.
- Cimerman, M. in ostali (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana:GV Založba.
- Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja, akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vedenju in nadziranju* (1. natis). Ljubljana:GV Založba.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana:Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana:EPF Ljubljana.
- Lipičnik, B., Mežnar, D.(1998).*Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana:Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana:Državna založba Slovenije.
- Marentič Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana:DZS.
- Možina, S. (1994). *Osnove vedenja*. Ljubljana:Ekonomski fakulteta.
- Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana:Fakulteta za družbene vede.
- Musek, J., Pečjak, V., (2001). *Psihologija*. Ljubljana:Educy.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana:Gospodarski vestnik.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana:Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Trg in nagrajevanje*. Ljubljana:Organizacija

Spletni viri:

- Potrebe. Dosegljivo na naslovu: https://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu. Dostopno dne 6. 2. 2016.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA

1. SPOL: M Ž
2. STAROST: 18–25 let, 26–35 let, 36–44 let, 45 ali več
3. STOPNJA IZOBRAZBE : OŠ, poklicna šola, srednja šola, višja šola, visoka šola, magisterij
4. VRSTA ZAPOSLOTITVE: študent, nedoločen čas, določen čas, pogodbeno delo
5. KAKŠEN ODNOS IMATE Z NADREJENIMI: zelo slab, slab, zadovoljiv, dober, zelo dober
6. KAKO ZADOVOLJNI STE Z DELOM, KI GA OPRAVLJATE: nisem zadovoljen/-a, zadovoljen/-a, zelo zadovoljen/-a
7. Anketirance smo vprašali, kako različni dejavniki vplivajo na njihovo motiviranost. Ocena 1 pomeni sploh ne motivira, 2 ne motivira, 3 srednje motivira, 4 motivira in 5 zelo motivira:
 - a. Dobri odnosi z nadrejenimi.
 - b. Višina plače.
 - c. Dinamičnost dela.
 - d. Možnost osebnega razvoja in napredka.
 - e. Varnost zaposlitve.
 - f. Delovni čas.
 - g. Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljate.
 - h. Pohvala s strani nadrejenih.
8. KAKO OCENJUJETE MOTIVIRANOST VAŠIH SODELAVCEV (ocenite po lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh niso motivirani, 2 malo motivirani, 3 srednje motivirani, 4 motivirani in 5 zelo motivirani)
9. KAKO BI OCENILI SVOJO MOTIVIRANOST NA DELOVNEM MESTU (lestvica 1–5)
10. OCENITE USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA, KJER STE ZAPOSLENI (1 – neuspešno poslovanje, 2 – zadovoljiva uspešnost poslovanja, zelo uspešno poslovanje)
11. V KOLIKŠNI MERI STE ZADOVOLJNI Z DEJAVNIKI PRI VAŠEM DELU? OBKROŽITE OCENO ZADOVOLJSTVA ZA POSAMEZEN DEJAVNIK PO LESTVICI:
1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

Z delom in delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
S plačo	1	2	3	4	5
Z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
S stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
S sodelavci	1	2	3	4	5
Z nadrejenimi	1	2	3	4	5

12. ALI BI PODJETJE, KJER STE ZAPOSLENI, PRIPOROČILI SVOJIM ZNANCIEM/PRIJATELJEM KOT MOŽNOST ZAPOSLOTITVE? OBKROŽITE DA ALI NE!

Podjetje bi priporočil znancem/ prijateljem	DA	NE
--	----	----