



ICES
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Strojništvo

Modul: Poslovno komuniciranje in vodenje

MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PROIZVODNJI

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.
Lektorica: Anja Mugerli, dipl. slov. (UN)

Kandidatka: Rumejsa Hadžalić

Ljubljana, september 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal, ki me je vodila pri pisanju diplomske naloge in s svojimi strokovnimi nasveti prispevala k njenemu dokončanju.

Zahvaljujem se tudi lektorici Anji Mugerli, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebne zahvale grejo mojemu možu, ki je bil moja največja podpora čez celoten študij. Zahvaljujem se svojim staršem, ki niso bili zraven mene, ampak so vedno bili v mojih mislih in me spodbujali na vse možne načine.

Zahvaljujem se delavcem referata višje šole ICES, ki so mi bili od prvega dneva na tej šoli in tudi prvega dneva v tej državi zelo velika podpora.

IZJAVA

»Študentka Rumejsa Hadžalić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Barbare Grintal, univ. dipl. org.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Uspešno poslovanje podjetja je v veliki meri odvisno od motivacije zaposlenih. V izbranem proizvodnem podjetju, ki izdeluje gasilske naprave, posebno pozornost namenjajo kakovosti proizvodov in se zavedajo, da motivacija zaposlenih v veliki meri vpliva na doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Podjetja se morajo zavedati pomembnosti nagrajevanja uspešnosti, saj bodo samo tako dobili zadovoljne delavce, ki v največji meri vplivajo na usodo podjetja. Ljudje so različni in motivirajo jih različne stvari. Vodje morajo zato poznati teorije o motivaciji in vedeti, katere ljudi motivirajo določeni dejavniki. V proizvodnem podjetju smo ugotovili, kaj zaposlene najbolj motivira. Ugotovili smo, da jih poleg plače najbolj motivirajo dobri odnosi med sodelavci in dober vodja. Vodja je tisti, ki naj bi usmerjal svoje delavce, jih spodbujal in cenil njihove vrednote. Če podjetje skrbi za motivacijo zaposlenih, jim omogoči normalne delovne pogoje, bodo delavci motivirani za opravljanje svojega dela. Rezultati raziskave kažejo, da zaposlene najmanj motivira priznanje za uspešnost. Kljub temu da so vsi zaposleni svoje delo ovrednotili kot zahtevno, so tudi dejali, da ne bi sprejeli dela z višjim plačilom, če jih ne bi veselilo. Glede na navedeno ugotavljamo, da so zaposleni tega podjetja zadovoljni s svojim delom in da jih podjetje ustrezno motivira.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivacijski dejavniki
- motivacijske teorije
- potrebe
- proizvodno podjetje

ABSTRACT

Successful business operations depend to a large extent on motivation of employees. In a selected manufacturing company that manufactures fire-fighting appliances, special attention is devoted to the quality of products and are aware that the motivation of employees greatly influences the achievement of good business results. Companies need to be aware of the importance of rewarding performance, as they will only get satisfied employees who have the greatest impact on the company's fate. All people are different and motivated by different things, because of this, leaders need to know theories of motivation and which people motivate certain factors. In the production company, we found out what employees motivate most. We found that in addition to salaries, employees are most motivated by good relationships between colleagues and a good leader. The leader is the one who is to direct his workers, encourage and appreciate their values. If the company takes care of employee motivation, it allows them to have normal working conditions, the

workers will be motivated to do their job. The results of the survey show that employees are least motivated by recognition for performance. Even though all employees evaluated their work as demanding, they also said that they would not accept work with higher pay if they would not be happy with this work. In the light of the above, we find that employees of this company are satisfied with their work and that the company motivates them accordingly.

KEYWORDS

- motivation
- motivational factors
- motivational theories
- needs
- production company

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji	1
1.3	Predstavitev podjetja	1
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Metode dela.....	2
2	MOTIVACIJA.....	3
2.1	opredelitev motivacije	3
2.2	motivacijski krog	3
2.3	vrste motivov	4
2.4	dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	6
2.4.1	Motivacijski dejavniki.....	6
2.4.2	Razlike med posamezniki	9
2.4.3	Lastnosti dela	9
2.4.4	Organizacijska praksa.....	9
2.4.5	Interakcija dejavnikov.....	10
2.5.	Motivacijske teorije	10
2.5.1	Maslowova motivacijska teorija	10
2.5.2	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	12
2.5.3	Adelferjeva motivacijska teorija	13
2.5.4	Teorija značilnosti dela – Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	14
2.5.5	Teorija spodbujanja	15
2.5.6	Teorija pričakovanja – Vroomova motivacijska teorija	15
2.5.7	Teorija pravičnosti.....	17
2.5.8	Levittova motivacijska teorija	18
3	RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V PROIZVODNJI	19
3.1	namen raziskave	19
3.2	izvedba raziskave	19
3.3	Rezultati raziskave	19
3.3.1	Struktura zaposlenih po spolu	19
3.3.2	Struktura zaposlenih po starosti.....	20
3.3.3	Struktura zaposlenih po izobrazbi	21
3.3.4	Zahtevnost dela	21
3.3.5	Pomembnost motivacijskih dejavnikov	22
3.3.6	Strinjanje s trditvami o motivacijskih dejavnikih	24
3.3.7	Najpomembnejši motivacijski dejavniki	25
3.3.8	Testiranje hipotez	26
3.4	Ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšave	27
4	ZAKLJUČEK	27
5	LITERATURA IN VIRI.....	29
	PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog	4
Slika 2: Primarne biološke potrebe	5
Slika 3: Primarne socialne potrebe	5
Slika 4: Sekundarni motivi	6
Slika 5: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	9
Slika 6: Hierarhija potreb po Maslowu	11
Slika 7: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	12
Slika 8: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.....	14
Slika 9: Preprosti model pričakovanja	16
Slika 10: Teorija pravičnosti.....	17
Slika 11: Levittova motivacijska shema	19
Slika 12: Spolna struktura anketirancev.....	20
Slika 13: Pregled motivacijskih dejavnikov po stopnji spodbujanja	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih po starosti.....	20
Tabela 2: Stopnja izobrazbe anketirancev	21
Tabela 3: Zahtevnost dela proizvodnega oddelka	22
Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	23
Tabela 5: Strinjanja o motivacijskih dejavnikih	25
Tabela 6: Motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo.....	26

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zakaj ljudje delajo? Prvi odgovor na to vprašanje je pogosto denar, ki ga človek potrebuje, da sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za normalno življenje. Ključ do uspeha vsakega podjetja so motivirani delavci. Samo tisti, ki so motivirani in se počutijo kot pomemben del podjetja, si bodo prizadevali za doseganje tako svojih kot tudi ciljev podjetja. Ljudje smo različni in zaradi tega nas tudi motivirajo različni dejavniki. Motiviranost in uspešnost sta zelo povezana med seboj in zaradi tega lahko rečemo, da so motivirani ljudje tudi uspešni. Zato je bil namen naše raziskave ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so pomembni zaposlenim v proizvodnem podjetju.

1.2 CILJI

Zelo pomembno je, da se podjetje zave pomembnosti nagrajevanja uspešnosti in motiviranja zaposlenih, saj so oni tisti, ki krojijo usodo podjetja.

Ukrepajmo, dokler je še čas, motivirajmo svoje zaposlene in jim dajmo razlog, da v službo pridejo nasmejani in zadovoljni. Tako bodo dali svoj maksimum, kar bo zelo vplivalo na usodo podjetja.

Cilj diplomskega dela je pokazati, kako pomembno je učinkovito motiviranje zaposlenih v proizvodnji, s pomočjo analize ugotoviti, kakšno je trenutno stanje, in podati predloge izboljšav.

1.3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje, v katerem smo ugotavljali, kaj motivira zaposlene, je novo podjetje, ustanovljeno z namenom proizvodnje delov gasilske opreme, kot so spojke, ročniki in hidrantski nastavki. Zavedajo se odgovornosti, ki jo prinaša izdelava protipožarne opreme. Zato na prvo mesto postavljajo kakovost in zagotavljanje varnosti pri uporabi svojih izdelkov.

Njihova prednost je hitro prilagajanje zahtevam trga in željam posameznega naročnika.

Protipožarna oprema podjetja je varnostna oprema v številnih slovenskih domovih in podjetjih. Osredotočajo se na širitev prodaje na druge evropske trge.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da je motiviranost delavcev v proizvodnji ključnega pomena za uspešnost podjetja, saj samo motivirani delavci uspešno opravljajo svoje delo in prinašajo dobiček. Zanimale so nas motivacijske teorije in dejavniki, ki vplivajo na motiviranost v proizvodnem oddelku. Predpostavljamo, da je mišljenje, da je denar edini dejavnik, ki motivira ljudi, napačno.

Pred začetkom raziskave smo postavili naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Denarne nagrade so pomembnejši motivacijski dejavnik za zaposlene kot nederarne.

Hipoteza 2: Odnosi med zaposlenimi oziroma delovna atmosfera je zelo pomemben motivacijski dejavnik.

Hipoteza 3: Zaposleni za visoko plačilo sprejmejo delo, tudi če ga ne opravljajo z zadovoljstvom.

Na osnovi odgovorov na anketo bomo postavljene hipoteze dokazovali oziroma potrdili ali zavrnili.

Omejitve se nanašajo na izpolnjevanje ankete, saj so bili anketirani večkrat moteni zaradi delovnih obveznosti, zaradi česar ne bo prikazano dejansko stanje.

V empiričnem delu so bili omejeni tudi odgovori zaradi zagotavljanja tajnosti podjetja, ki ne želi biti imenovano zaradi velike konkurenčnosti na trgu.

1.5 METODE DELA

V prvem delu diplomskega dela smo uporabili metodo kompilacije, saj smo povezovali opazovanja, spoznanja in rezultate drugih avtorjev. To smo dosegli s preučevanjem obstoječe literature s področja motivacije, motivacijskih dejavnikov in teorij. Na ta način smo usvojili teoretična znanja in prispevali k boljšemu razumevanju drugega dela oziroma raziskave.

V drugem delu diplomskega dela smo izvedli anketo z zaposlenimi v proizvodnem oddelku, s katero smo poskušali ugotoviti, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene. Želeli smo tudi dokazati, da denar ni najbolj pomemben dejavnik, ki motivira ljudi pri delu. Grafično in opisno smo predstavili rezultate ankete, pri kateri so sodelovali delavci v proizvodnji. Večina vprašanj je zaprtega tipa, le zadnje vprašanje je odprto, kar pomeni, da lahko anketiranci s svojimi besedami oblikujejo

odgovor. Vprašanja smo analizirali s pomočjo frekvenčne analize posameznih odgovorov.

2 MOTIVACIJA

2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Da bi zaposleni uspešno opravljali svoje delo, je poleg znanja in sposobnosti potrebna motivacija. »Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb.« (Ferjan, 1998, str. 62)

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Prav tako predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan 2000, str. 11). Če pa pogledamo motivacijo bolj z ekonomskega vidika, lahko rečemo, da je motivacija pripraviti zaposlene, da naredijo, kar zahtevajo vodje od njih. Učinkovite odločitve je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999).

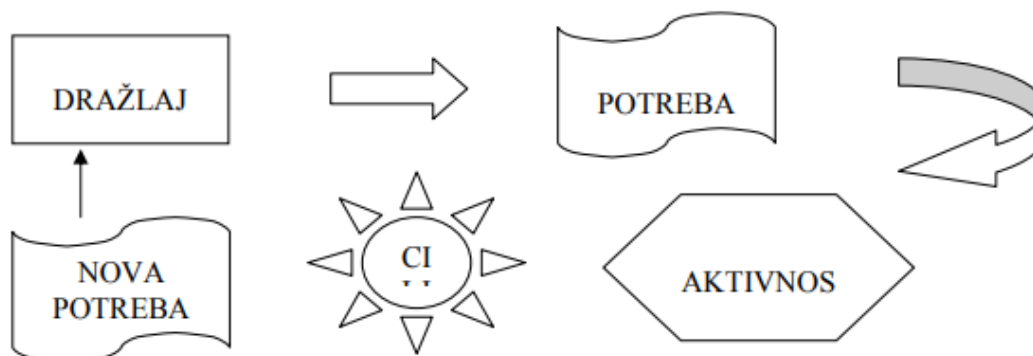
Motivacijo lahko imenujemo tudi energija, ki nas usmerja k doseganju cilja. To je zapleten pojav, ki usmerja človeško vedenje. Delovna motivacija je kompleksen sklop vplivov, ki omogočajo začetek dela in njegovo ohranjanje na določenem delovnem mestu v podjetju. Motivacija je tesno povezana z delom in organizacijsko učinkovitostjo. Motivacijo v podjetju lahko opredelimo kot vodeno vedenje zaposlenih do organizacijskih ciljev, hkrati pa tudi izpolnjevanje osebnih potreb in ciljev. Visoko motivirani delavci vedo, kaj storiti in kako doseči vnaprej določeni cilj na najhitrejši ter najučinkovitejši način. To je pomembno tako za podjetje kot tudi za posameznika, ki dobi določeno nagrado za svoje delo in trud (Urošević in Milijić, 2012, str. 174–175).

Eden izmed najbolj vplivnih elementov za doseganje uspeha v podjetju je nedvomno motivacija (Urošević in Milijić, 2012, str. 181).

2.2 MOTIVACIJSKI KROG

Bistvo motivacijskega kroga, ki ga prikazujemo na sliki 1, je zadovoljevanje potreb posameznika. V okolju se pojavi dražljaj (vpliv, spodbuda, ki povzroči reakcijo organizma: živci prenašajo, prevajajo, sprejemajo dražljaje), ki vzpodbudi potrebo. Če je dražljaj dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo (dejavnostjo,

delovanjem), da bi prišel do cilja in zadovoljil potrebo. Ko posameznik zadovolji potrebo, se pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo pospešitev okolja. Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja (Černetič, 1997, str. 144).



Slika 1: Motivacijski krog
(Vir: Černetič, 1997, str. 144)

Problem motivacije opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da karkoli naredimo, je odvisno od tega, kakšno potrebo bo dejavnost zadovoljila (Černetič, 1997, str. 145).

2.3 VRSTE MOTIVOV

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo (Lipičnik, 1998, str. 156):

- PRIMARNE MOTIVE, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki jih lahko razdelimo na biološke in socialne.
- SEKUNDARNE MOTIVE, ki v človeku vzbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek delimo motive na (Lipičnik, 1998, str. 156):

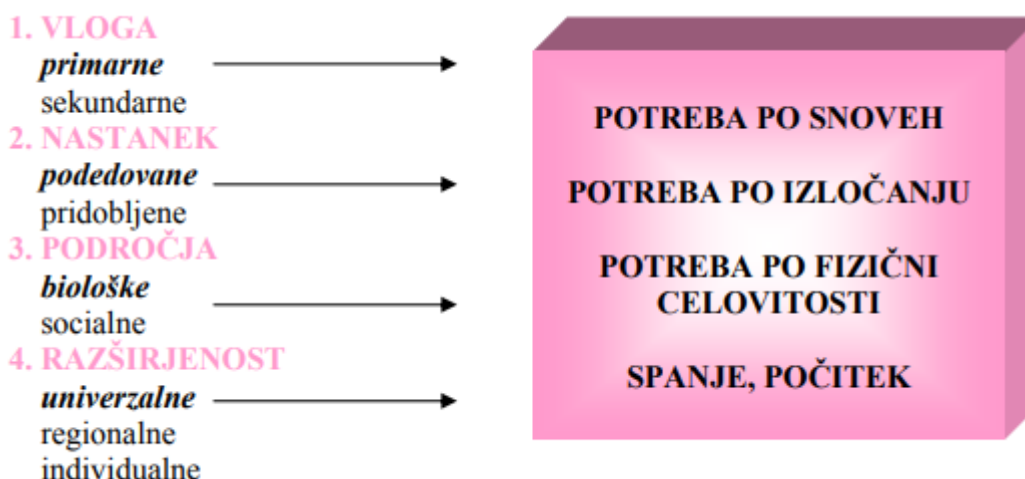
- PODEDOVANE (motive, ki jih človek prinese s seboj na svet),
- PRIDOBLJENE (motive, ki jih človek pridobi v življenju).

Glede na razširjenost med ljudmi motive delimo na (Lipičnik, 1998, str. 156–157):

- UNIVERZALNE (ki jih srečujemo pri vseh ljudeh),
- REGIONALNE (ki jih srečujemo samo na določenih področjih).

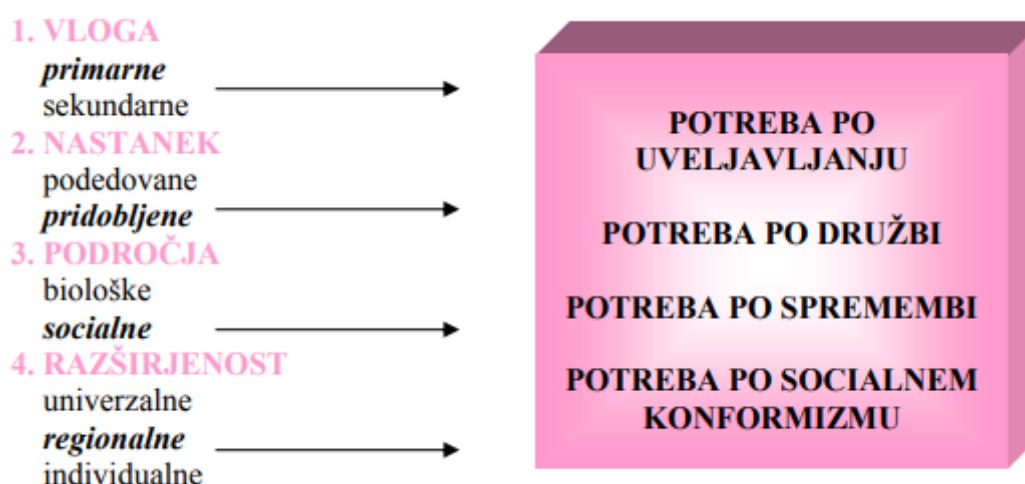
Glede na vlogo motiva, njegov nastanek in razširjenost razlikujemo 3 skupine silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, 157).

Prvo skupino silnic (slika 2) sestavljajo primarne biološke potrebe. Značilnost te skupine silnic je, da vodijo človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje (Lipičnik 1998, str. 157).



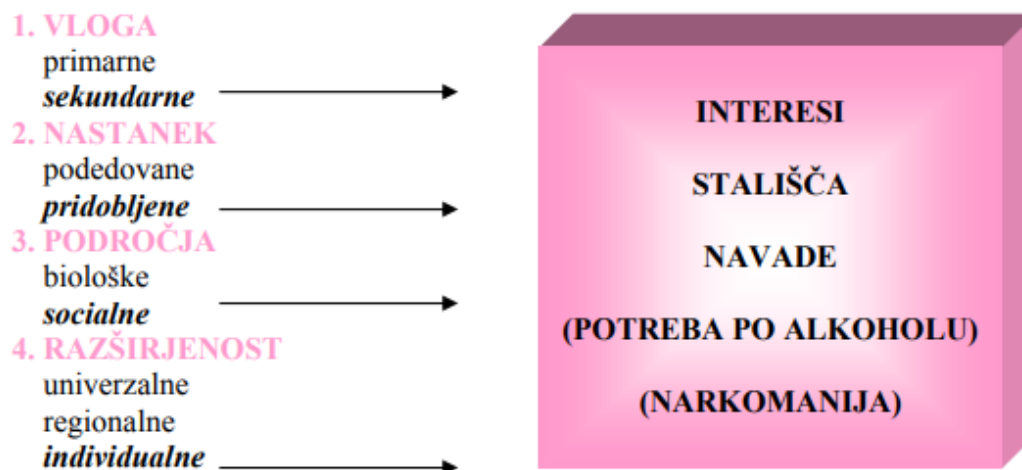
Slika 2: Primarne biološke potrebe
 (Vir: Lipičnik, 1998, str. 157)

Drugo skupino silnic (slika 3) sestavljajo primarne socialne potrebe. Če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, pride do občutka manjvrednosti, nezadovoljena potreba po družbi privede do občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. (Lipičnik, 1998, str. 158).



Slika 3: Primarne socialne potrebe
 (Vir: Lipičnik, 1998, str. 158)

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje (slika 4), spadajo zanimanja, stališča, navade. To so silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost in jim lahko rečemo tudi motivi. Motivi so individualni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik, 1998, str. 159).



Slika 4: Sekundarni motivi
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 159)

2.4 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Med pomembne motivacijske dejavnike sodijo delovni dosežki, delo, odgovornost pri delu, napredovanje in priznanje za opravljeno delo (Ivanko in Stare, 2007, str. 76). Pomembni pa so tudi plača, odnosi, stopnja stresa na delovnem mestu, nagrade, možnost razvoja, samostojnost pri delu, inovativno in ustvarjalno delo, uveljavljanje zamisli, soodločanje ter delovne razmere.

2.4.1 Motivacijski dejavniki

Plača

Plača je eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov današnje družbe. Ljudje so primorani delati zaradi denarja, saj ne morejo živeti brez njega. Denar oziroma plača pa ni edini motivacijski dejavnik, ki motivira ljudi, saj mora imeti posameznik tudi veselje do dela. Če delamo samo zaradi plače in delamo tudi stvari, ki nas ne veselijo, lahko zelo hitro postanemo demotivirani in nezadovoljni.

Odnosi s sodelavci

Odnosi s sodelavci so zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj bodo samo zadovoljni delavci, ki imajo prijetno delovno okolje, svoje naloge opravljali z veseljem in zadovoljstvom.

Nizka stopnja stresa na delovnem mestu

Za nekatere je zelo pomembna nizka stopnja stresa na delovnem mestu, saj ga ne prenašajo in mu niso kos. Ljudje pod stresom, ki niso zadovoljni pri delu, lahko naredijo veliko napak in s tem ogrozijo ugled podjetja.

Nagrade, ugodnosti za uspešno delo

Vsi smo veseli, če za dobro narejeno delo prejmemo nagrado in različne ugodnosti. Na ta način vodje povejo, da so naše delo opazili in da se bo naš trud izplačal. Na ta način postanemo še bolj motivirani, saj si zaželimo še več nagrad.

Priznanje za uspešnost

Priznanja za uspešnost veliko pomenijo ljudem, ki se želijo pokazati v družbi in vsem dokazati, da so uspešni.

Možnosti strokovnega in osebnega razvoja

Veliko ljudi se zaposli brez izkušenj in naprej jih motivira spoznanje, da so se veliko naučili. Pri tem gre tudi za osebni razvoj, ki si ga vsak želi.

Samostojnost pri opravljanju nalog

Veliko zaposlenih si želi biti samostojnih, saj tako najboljše funkcionirajo. Na ta način postanejo bolj motivirani za opravljanje svojih nalog.

Inovativno in ustvarjalno delo

Ljudje, ki so zelo ustvarjalni, imajo veliko idej, ki jih želijo uresničiti, kar jim moramo omogočiti. Tisti, ki dobijo priložnost, da svoje ideje povejo in nekatere tudi uresničijo, bodo bolj motivirani. Tisti, ki te možnosti ne bodo dobili, bodo demotivirani za svoje delo.

Možnost uveljavljanja zamisli

Tudi tu je podobno kot pri inovativnosti in ustvarjalnosti. Če ima zaposleni dobro zamisel, ki bo podjetju prinesla večji dobiček, mu omogočimo njeno izpolnitev – tako bo on motiviran, podjetje pa bo bolj uspešno.

Soodločanje

Pri večjih projektih, pri katerih sodeluje več zaposlenih, moramo vsem dati priložnost, da povejo svoje ideje in da soodločajo pri končni odločitvi. Tako bodo vsi bolj motivirani za naslednje projekte.

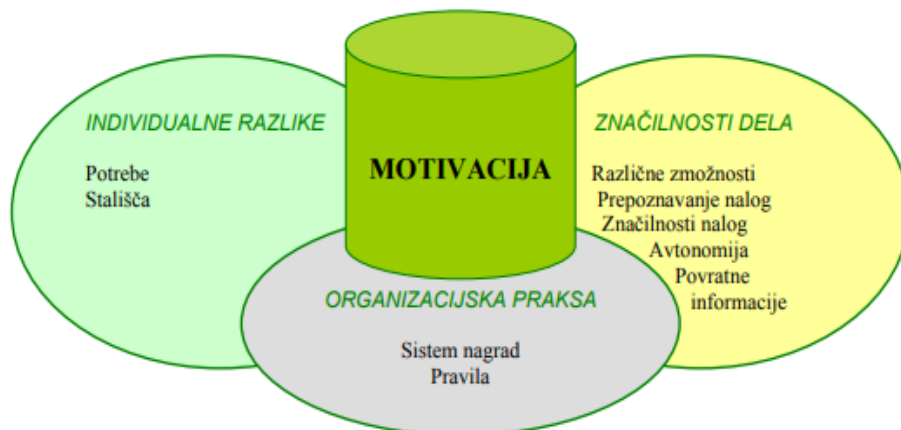
Dobre delovne razmere

Dobre delovne razmere vplivajo na trajnost dela vseh zaposlenih. Zaposleni, ki imajo dobre delovne razmere in niso izpostavljeni fizičnim tveganjem ter normativom, bodo bolj motivirani. Njihovo zasebno življenje ne bo trpelo in v službo bodo hodili nasmejnani ter zadovoljni.

Možnost napredovanja v podjetju

Vsi si želimo delati v podjetju, v katerem je možno napredovanje do večjih položajev. Želimo si, da bo s tem nagrajen naš trud in želja po delu ter uspešnosti. Zaposleni, ki jim omogočimo napredovanje – seveda z njihovo zaslugo –, si bodo prizadevali za doseganje še boljših ciljev podjetja.

Osredinimo se na 3 od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Slika 5 kaže interakcijo med dejavniki. Za učinkovito delovanje mora manager premisliti, kako interaktivno delovanje dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Treba se je tudi zavedati, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost (Lipičnik, 1998, str. 162).



Slika 5: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 162)

2.4.2 Razlike med posamezniki

»Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejmejo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.« (Lipičnik, 1998, str. 162–163)

2.4.3 Lastnosti dela

»Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnosti, določajo, kateri delavec lahko nalogo opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnosti in manj po drugih ter narobe.« (Lipičnik, 1998, str. 163)

2.4.4 Organizacijska praksa

»Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in/ali provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.« (Lipičnik, 1998, str. 163)

2.4.5 Interakcija dejavnikov

Slika 5 prikazuje dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo (Lipičnik, 1998, str. 163):

- človekove odlike (ki ga pripeljejo na delovno mesto),
- aktivnost zaposlenega (kako deluje v delovni situaciji),
- organizacijski sistem (ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu).

»Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali de motivator.« (Lipičnik, 1998, str. 163)

2.5. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija poskuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Motivacijske teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Tiste, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Treven, 1998, str. 113).

V osnovi je motivacijska teorija razumevanje, da je človekovo vedenje določeno latentnim, časovno nespremenljivim potrebam, ki se lahko aktivirajo z zunanjim ali pa notranjim motivatorjem (Rahimić, 2010, str. 57).

2.5.1 Maslowova motivacijska teorija

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih potreb je teorija Abrahama Maslowa, ki je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Razvil je 2 koncepta (Treven, 1998, str. 113):

- obstaja 5 temeljnih skupin potreb,
- temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

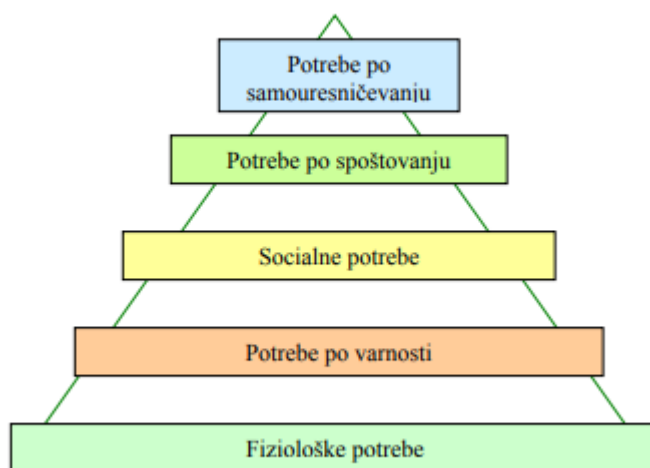
Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

V hierarhijo potreb spadajo (Treven, 1998, str. 114–115):

- Fiziološke potrebe – večinoma so istovetne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko jih posameznik zadovolji, z njimi ni več motiviran.
- Potrebe po varnosti – podobne so potrebam po varnosti, ki smo jih opisali kot ene izmed sekundarnih potreb. Odsevajo človekovo željo, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih potrebnih dobrin, ki so pomembne za njegovo preživetje. Kadar so zadovoljene, človeka ne motivirajo več.

- Socialne potrebe – približno se ujemajo s potrebami po pripadnosti in so tesno povezane s človekovo željo po ljubezni ter pripadnosti.
- Potrebe po spoštovanju – višje potrebe ljudi. Mednje spadajo tudi potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na človekovo željo po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Če so človekove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
- Potrebe po samouresničevanju – najvišja raven potreb. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o sebi v stvarnost.

Vse potrebe so urejene po hierarhičnem vrstnem redu (slika 6).



Slika 6: Hierarhija potreb po Maslowu
(Vir: Treven, 1998, str. 114)

V normalnih okoliščinah običajno zadovoljujemo potrebe po naravnem vrstnem redu, od nižjih do višjih. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, se pojavijo potrebe na višji ravni, ki jih skušamo zadovoljiti. Vendar pa obstaja možnost, da nam bo morda v okoliščinah, v katerih ne moremo zadovoljiti potrebe po omenjenem naravnem vrstnem redu, vsaj nekaj časa uspelo živeti tako, da bomo »fizične vire« nadomestili s »psihičnimi«. Teorija o hierarhiji potreb je močno vplivala na sodobne managerske pristope k motivaciji (Treven, 1998, str. 115–116).

Maslow pravi, da mora biti ena skupina potreb 100-odstotno zadovoljena, da lahko naslednja skupina potreb deluje motivirajoče. Pogosto je dovolj, da je potreba zadovoljena do 70 % ali tudi manj, da pride do višje potrebe (Rahimić, 2010, str. 60).

2.5.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je vse motivacijske faktorje mogoče razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Zaradi tega se njegova teorija imenuje dvofaktorska. Vsaka skupina drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali na drugačen način ustvarjajo okoliščine za motiviranje. Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven, 1998, str. 117). Temeljne elemente dvofaktorske teorije prikazuje slika 7.

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Slika 7: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

(Vir: Treven, 1998, str. 117)

»Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če se navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.« (Treven, 1998, str. 117)

»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.« (Treven, 1998, str. 117)

»Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je stremljenje k tehnološki preosnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost. Bogatitev dela (job enrichment) je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove motivacijske teorije.« (Uhan, 2000, str. 25)

Herzberg je v svoji teoriji poudaril pomen obogatitve dela za uspešno motiviranje zaposlenih. Na ta način je poskušal premagati negativne posledice visoke delitve dela, kot je monotonija in dolgočasno delo. Menil je, da je treba zaposlenim omogočiti povečanje odgovornosti pri načrtovanju, poslovanju in nadzoru, saj bo na takšen način prišlo do motiviranosti (Rahimić, 2010, str. 63).

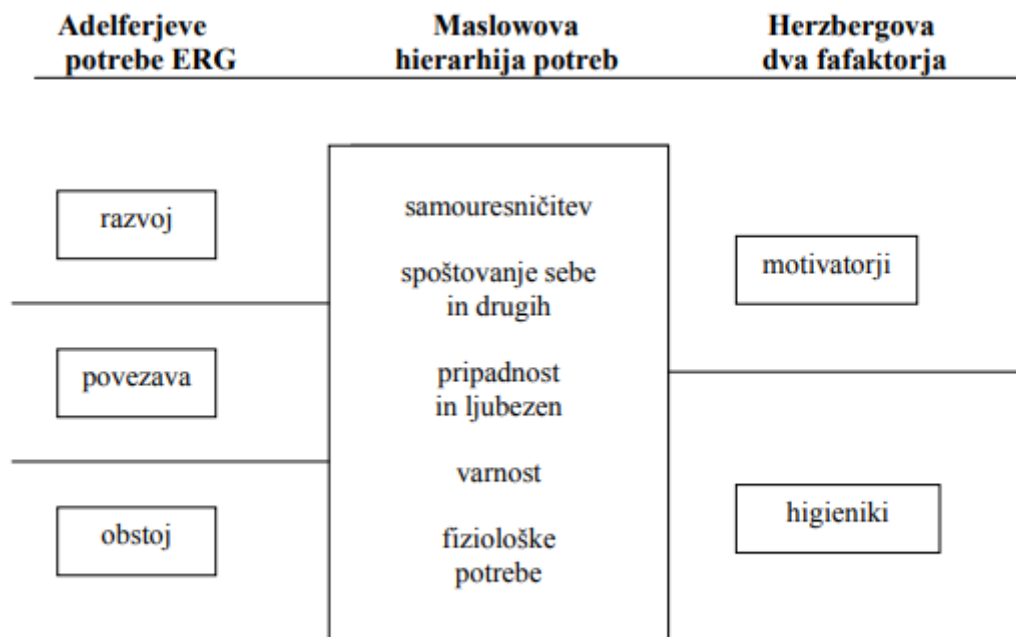
2.5.3 Adelferjeva motivacijska teorija

Teorije potreb so bile prvotno zasnovane kot teorije za zmanjšanje napetosti oziroma so bile usmerjene v pomanjkljivosti, ki so jih ljudje poskušali odkloniti ali pa se jim izogniti. V ospredju je bila ugotovitev, kaj ljudje potrebujejo, da bi živeli izpolnjeno življenje. Da se potreba zadovolji, je potreben določen cilj. S to teorijo lahko dosežemo motiviranost samo v primeru, če človek »trpi« zaradi neke pomanjkljivosti (Rahimić, 2010, str. 58).

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo z oblikovanjem modela potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Adelfer je določil 3 skupine temeljnih potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorije ERG. Potrebe so (Treven 1998, str. 118):

- potrebe po obstoju (nanašajo se na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev; Maslow – fiziološke potrebe in potrebe po varnosti);
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov; Maslow – socialne potrebe in potrebe po spoštovanju);
- potrebe po razvoju (odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju; Maslow – potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju).

Na sliki 8 je prikazana povezava Adelferjevih skupin potreb z Maslowovimi in Herzbergovimi vrstami potreb.



Slika 8: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

(Vir: Treven, 1998, str. 119)

V primerjavi z Maslowovo teorijo potreb pri Adelferjevem konceptu ni nujno, da so zadovoljene potrebe nižje ravni, da bi se mogle zadovoljiti potrebe naslednje višje ravni (Rahimić, 2010, str. 64). Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za svoj osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse 3 skupine pojavijo hkrati. Teorija ERG upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vplivajo na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

Vrednost teorije se kaže v poudarjanju, kaj se dogaja, če se želena potreba ne zadovolji, in v tem, da so frustracije lahko glavni razlog, zakaj doseženi rezultati niso enaki ali višji (Rahimić, 2010, str. 65).

2.5.4 Teorija značilnosti dela – Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Na osnovi Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela (Treven, 1998, str. 120).

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela postavlja osnovno vprašanje, kako lahko spremenimo lastnosti dela, da bomo motivirali zaposlene in povzročili njihovo

zadovoljstvo. Zato ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se mu delo splača in da ga je vredno delati (Černetič, 1997, str. 78).

Ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oziroma če jih določeno delo zadovoljuje. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, so (Černetič, 1997, str. 82):

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela;
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela;
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Za visoko stopnjo notranje motivacije morajo biti izpolnjeni vsi pogoji. Ustrezno motivacijo za delo pa omogočajo naslednje zahteve dela (Černetič, 1997, str. 82):

- raznolikost sposobnosti,
- istovetenje z delom,
- pomembnost dela,
- samostojnost pri delu,
- povratne informacije.

V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo naraščal delež delovne sile, pri kateri bo potreba po razvoju zelo razvita, predvsem zaradi večje izobrazbene strukture in tehničnih značilnosti dela. To pomeni, da so zaposleni učinkoviti delavci in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnost in pomembnost nalog, samoupravo ter povratno zvezo informacij (Treven, 1998, str. 121).

2.5.5 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na vedenje posameznika. Če zaposleni opravlja svoje delo uspešno, se lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povišanjem plače. Pomanjkljivost je, da teorija zanemarja človekove občutke, pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na njegovo vedenje. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki se jim lastno delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zunanje nagrade, npr. plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, saj jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Po drugi strani pa je plača več kot le navadna nagrada. Lahko je tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 1998, str. 122–123).

2.5.6 Teorija pričakovanja – Vroomova motivacijska teorija

Ena izmed najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval V. Vroom. Po njegovi teoriji je intenzivnost posameznikove težnje

za določeno vedenje odvisna od 2 dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Teorija pričakovanja zaradi tega vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven, 1998, str. 123):

- 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.

Na sliki 9 je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo motiviran, če pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.



Slika 9: Preprosti model pričakovanja

(Vir: Treven, 1998, str. 124)

Teorija pričakovanja poudarja več problemov (Treven, 1998, str. 124):

- Pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika. V vsakem podjetju bi morali razumeti in vedeti, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi morali nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih ti dojamejo kot pozitivne (plačo, varnostjo, prijateljskimi odnosi, zaupanjem, dodatnimi ugodnostmi, možnostjo uporabe lastnih spretnosti ipd.).
- Drugi problem se nanaša na pričakovano vedenje pri posamezniku. Zaposleni bi morali biti seznanjeni s tem, kaj od njih v podjetju pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni.
- Tretji problem se nanaša na posameznikova pričakovanja. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval pri svojem delu.

Vroomova motivacijska teorija pravi, da je motivacija ljudi odvisna od vrednosti, ki jo pripisujejo rezultatom lastnih prizadevanj (pozitivnih ali pa negativnih), pomnožene z zanesljivostjo, za katero menijo, da bodo njihova prizadevanja prispevala k premagovanju ciljev (Rahimić, 2011, str. 69).

2.5.7 Teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj teorije pravičnosti se pripisuje J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki ter prejemki drugih, ki so zaposleni v istem ali katerem drugem podjetju (Adams, 1965, v Treven, 1998, str. 124). Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar on vložki v delovni proces. Zaradi tega posameznik primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih, s katerimi se lahko primerja. Če opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, saj meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, se mu zdi to nepravično, ker se zaveda, da je za svoje delo nagrajen preveč ali premalo. Navedene primerjave so prikazane na sliki 10 (Treven 1998, str. 124–125).

Primerjava razmerij		Spoznanje	
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	<	$\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	=	$\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	>	$\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Slika 10: Teorija pravičnosti
(Vir: Treven, 1998, str. 125)

Da bi pojasnili in čim bolj razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo omeniti temeljne dejavnike (Treven, 1998, str. 125):

- *Vložki* so dejavniki, ki se nanašajo na vse, kar oseba prispeva k opravljanju svojega dela (starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali podjetja).
- *Prejemki* so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da naj bi jih prejela kot rezultat svojega dela. Lahko so pozitivni (plača, priznanje, statusni simboli in dodatne ugodnosti) ali negativni (neustrezne delovne razmere, monotonost, pritiski vodstva).

- Osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svojem podjetju ali drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja s posameznimi osebami ali skupinami. Posameznik se lahko primerja tudi s prijatelji, sosedi ali nekdanjimi sošolci s fakultete. Pri izbiri osebe, s katero se bo primerjal, zaposleni upošteva predvsem 3 spremenljivke: raven plače, stopnjo izobrazbe in dolžino delovne dobe.

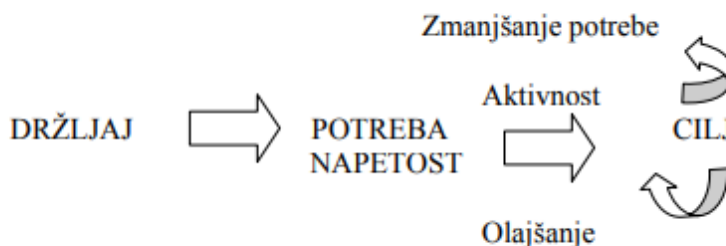
Ko zaposleni občutijo nepravilnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov (Treven 1998, str. 126):

- želijo izkriviti resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo;
- želijo izkriviti resničnost o delu drugih, tako da bi bilo videti manj pomembno;
- z izbiro druge osebe za primerjavo;
- ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, povečujejo svoje vložke, da bi s tem upravičili večje nagrade;
- kadar občutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, zmanjšujejo svoje vložke, da bi s tem nadomestili manjšo nagrado;
- zapuščajo delodajalce.

2.5.8 Levittova motivacijska teorija

Sprožilec motivacijskega procesa je potreba, ki zahteva spremembo stanja in določeno aktivnost (faza pomanjkanja). Potrebi sledi napetost, na katero se vsak odziva na svoj način. Vsaka potreba je usmerjena k cilju, ki jo zadovolji in zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitev svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza nastopi z dosegom cilja – Levitt jo imenuje olajšanje (Lipičnik, 1998, str. 167).

Levittova motivacijska shema (slika 11) nam v praksi pomaga razumeti celoten proces in faze posameznega motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepamo, katerim aktivnostim (motoričnim, intelektualnim, senzoričnim) moramo posvetiti posebno pozornost. Če hočemo, da je delavec aktiven, mu moramo omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo dosegel olajšanje. S pomočjo postavljanja ciljev je mogoče sprožiti zeleno reakcijo (Lipičnik, 1998, str. 167).



Slika 11: Levittova motivacijska shema
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 166)

3 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V PROIZVODNJI

3.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskave je izvedeti, kateri motivacijski dejavniki najbolj in kateri najmanj vplivajo na motiviranost zaposlenih proizvodnega podjetja, in podati predloge izboljšav.

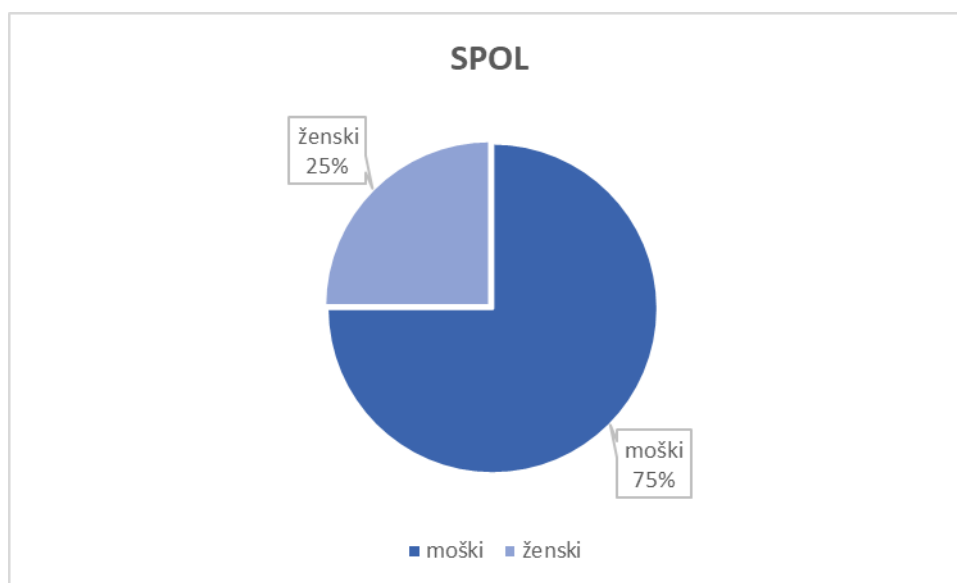
3.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskavo smo izvedli v proizvodnem podjetju. Anketiranih je bilo 12 zaposlenih. Za zbiranje podatkov smo izbrali pisni anketni vprašalnik. Sedem vprašanj je bilo zaprtega tipa, zadnje, osmo vprašanje pa je bilo odprtega tipa – pri njem so lahko zaposleni predlagali način motiviranja, ki ga želijo v svojem podjetju. Sodelovanje je bilo prostovoljno in anonimno.

3.3 Rezultati raziskave

3.3.1 Struktura zaposlenih po spolu

Anketiranih je bilo 12 delavcev proizvodnega oddelka, od tega 3 oziroma 25 % žensk in 9 oziroma 75 % moških. Iz tega lahko ugotovimo, da v oddelku proizvodnje prevladujejo moški.



Slika 12: Spolna struktura anketirancev
(Lastni vir)

3.3.2 Struktura zaposlenih po starosti

Zaposlene smo razdelili v 4 starostne skupine. V prvi starostni skupini do 25 let je 1 zaposleni (8,3 %). V drugi starostni skupini od 26 do 35 let so 3 zaposleni (25 %). V tretji skupini od 36 do 45 let je 6 zaposlenih (50 %). V četrti skupini, ki zajema osebe, starejše od 46 let, sta 2 zaposlena (16,7 %).

V tabeli 1 prikazujemo porazdelitev zaposlenih po starosti v odstotkih. Iz tega lahko ugotovimo, da v podjetju prevladujejo zaposleni iz starostne skupine od 36 do 45 let oziroma v to skupino sodi 50 % zaposlenih.

STAROST ZAPOSLENIH	ŠTEVILO V %
do 25 let	8,3 %
od 26 do 35 let	25 %
od 36 do 45 let	50 %
nad 45 let	16,7 %

Tabela 1: Struktura zaposlenih po starosti
(Lastni vir)

3.3.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi

Osem anketirancev (66,7 %) ima srednješolsko izobrazbo, višjo pa 3 anketiranci (25 %). Osnovnošolske in visoke izobrazbe nima noben zaposleni na oddelku proizvodnje. Univerzitetno izobrazbo ima samo 1 anketiranec (8,3 %). V tabeli 2 je prikazano število zaposlenih po doseženi izobrazbi v odstotkih.

IZOBRAZBA	ŠTEVILO V %
Osnovna šola	0 %
Srednja šola	66,7 %
Višja šola	25 %
Visoka šola	0 %
Univerzitetna	8,3 %

*Tabela 2: Stopnja izobrazbe anketirancev
(Lastni vir)*

3.3.4 Zahtevnost dela

Ker se podjetje ukvarja z izdelavo delov gasilske opreme, kot so spojke, ročniki in hidrantski nastavki, predvidevamo, da je njihovo delo bolj zahtevno in tudi odgovorno, saj so od njih odvisna življenja.

Vseh 12 anketirancev je svoje delo ovrednotilo kot zelo zahtevno, kar smo tudi predvidevali glede na to, kako je njihovo delo opisano.

Iz tega lahko ugotovimo, da se anketiranci zavedajo odgovornosti, ki jo njihovo delo prinaša. Takšna vrsta dela naj bi bila zelo motivirana, saj si ne želimo, da bi ga opravljali brez razmišljanja.

V takšnih podjetjih mora biti stopnja motiviranosti zelo visoka, če želijo kakovost svojih proizvodov.

ZAHTEVNOST DELA	ŠTEVILO V %
Popolnoma nezahtevno	0 %
Nezahtevno	0 %
Niti zahtevno, niti nezahtevno	0 %
Zahtevno	0 %
Zelo zahtevno	100 %

Tabela 3: Zahtevnost dela proizvodnega oddelka
(Lastni vir)

3.3.5 Pomembnost motivacijskih dejavnikov

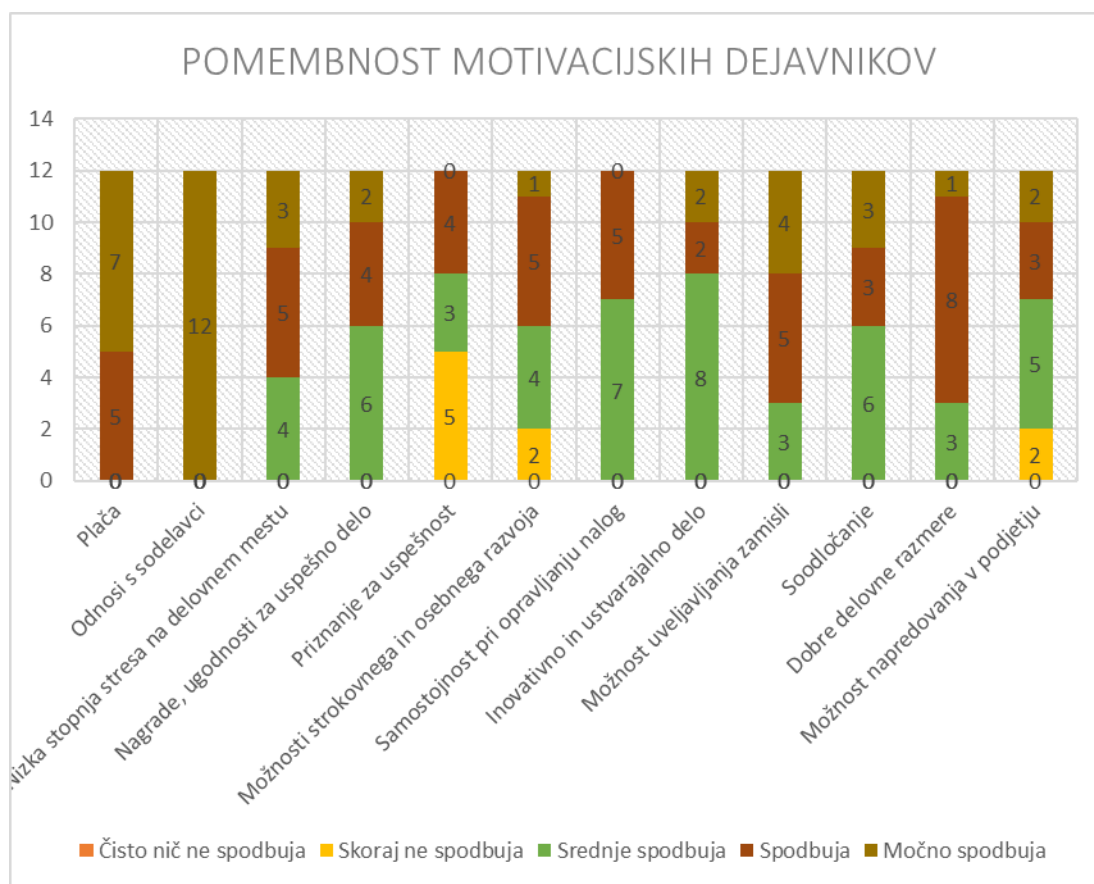
Pri petem vprašanju nas je zanimalo, kateri izmed naštetih motivacijskih dejavnikov (tabela 4) najbolj spodbujajo zaposlene v proizvodnem oddelku. Iz tabele je razvidno, da vse anketirance najbolj spodbujajo odnosi med sodelavci, na drugem mestu je plača, na tretjem pa možnost uveljavljanja zamisli.

Iz tega ugotovimo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti odnosov med sodelavci, saj z njimi preživijo okrog 40 % svojega časa.

Kot je razvidno iz tabele 4, anketirance najmanj spodbuja priznanje za uspešnost. Glede na to, da jim denar predstavlja največjo spodbudo pri motivaciji, menimo, da jim zaradi tega priznanja ne pomenijo veliko. Največje priznanje jim je dobra plača.

Motivacijski dejavniki	Čisto nič ne spodbuja	Skoraj ne spodbuja	Srednje spodbuja	Spodbuja	Močno spodbuja
Plača	0	0	0	5	7
Odnosi s sodelavci	0	0	0	0	12
Nizka stopnja stresa na delovnem mestu	0	0	4	5	3
Nagrade, ugodnosti za uspešno delo	0	0	6	4	2
Priznanje za uspešnost	0	5	3	4	0
Možnosti strokovnega in osebnega razvoja	0	2	4	5	1
Samostojnost pri opravljanju nalog	0	0	7	5	0
Inovativno in ustvarjalno delo	0	0	8	2	2
Možnost uveljavljanja zamisli	0	0	3	5	4
Soodločanje	0	0	6	3	3
Dobre delovne razmere	0	0	3	8	1
Možnost napredovanja v podjetju	0	2	5	3	2

*Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov
(Lastni vir)*



Slika 13: Pregled motivacijskih dejavnikov po stopnji spodbujanja (Lastni vir)

3.3.6 Strinjanje s trditvami o motivacijskih dejavnikih

Pri šestem vprašanju smo preverjali, s katerimi trditvami, ki so povezane z delom posameznika, se zaposleni proizvodnega oddelka strinjajo in s katerimi se ne strinjajo. Strinjanje so ocenjevali s petstopenjsko lestvico, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo; ocena 2, da se s trditvijo ne strinjajo; ocena 3, da se niti strinjajo niti ne strinjajo; če so trditev ocenili z oceno 4, pomeni, da se z njo strinjajo; ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo, ki se nanaša na plačilo, in sicer »Visoko plačilo za delo me močno motivira«. Na drugem mestu je trditev, ki se nanaša na denar – 58,3 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo »Delam zato, da zaslužim«. Iz tega lahko ugotovimo, da anketirance najbolj motivira dobro plačano delo, ampak 83,3 % jih ne bi sprejelo dela z večjim plačilom, če ga ne bi opravljali z veseljem. To nam pravi, da so anketiranci zelo zadovoljni s svojim delom.

Trditev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delam zato, da zaslužim	0	0	41,7 %	0	58,3 %
Visoko plačilo za delo me močno motivira	0	0	0	0	100 %
Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nedenarne	0	0	0	83,3 %	16,7 %
Zaradi visokega plačila delo sprejemem, tudi če ga ne opravljam z veseljem	0	83,3 %	16,7 %	0	0
Plača mi pomeni merilo socialnega statusa	0	0	16,7 %	58,3 %	25 %
Višja plača premore k zadovoljstvu le, če se povečuje v skladu z mojo uspešnostjo in učinkovitostjo	0	16,7 %	33,3 %	0	50 %

*Tabela 5: Strinjanja o motivacijskih dejavnikih
(Lastni vir)*

3.3.7 Najpomembnejši motivacijski dejavniki

Zanimalo nas je, kateri od naštetih motivacijskih dejavnikov najbolj motivira anketirance. Iz tabele 6 lahko ugotovimo, da anketirance najbolj motivira plačano delo, na drugem mestu je dober vodja, na tretjem mestu pa so nagrade in pohvale.

Vodje bi se morali zavedati pomembnosti pohval. Takrat človek čuti zadovoljstvo in delo bo opravil kakovostno. Na ta način se povečata produktivnost in kakovost dela – v našem primeru boljša kakovost proizvodov, ki jo tudi zahtevajo. Tako bo podjetje vedno bolj uspešno in učinkovito.

Dejavnik	Vrednost (povprečje)
Odnosi med sodelavci	7
Osebni razvoj in napredovanje	6,5
Stalnost zaposlitve	7,25
Plačano delo	9,5
Ugodne delovne razmere	8,6
Dober vodja	9
Nagrade, pohvale	8,9

*Tabela 6: Motivacijski dejavniki, ki najbolj motivirajo
(Lastni vir)*

3.3.8 Testiranje hipotez

V nadaljevanju predstavljamo testiranje hipotez.

Hipoteza 1: Denarne nagrade so pomembnejši motivacijski dejavnik za zaposlene kot nedenarne.

S povprečno oceno 9,5 (kot je razvidno iz tabele 6), kjer ocena 10 predstavlja najbolj pomemben motivacijski dejavnik, pri vprašanju 7 in kar 100-odstotnim strinjanjem s trditvijo, da visoko plačilo močno motivira (kot je razvidno iz tabele 6), lahko zaključimo, da je višina zaslужka najmočnejši motivator za opravljanje dela. Zastavljeno hipotezo potrjujemo.

Hipoteza 2: Odnosi med sodelavci oziroma delovna atmosfera je zelo pomemben motivacijski dejavnik.

S 100-odstotnim strinjanjem anketirancev s tem, da so odnosi med sodelavci eden izmed najbolj pomembnih motivacijskih dejavnikov (kot je razvidno iz odgovorov na vprašanje 5 v tabeli 4), lahko hipotezo potrdimo.

Hipoteza 3: Zaposleni za visoko plačilo sprejmejo delo, tudi če ga ne opravljajo z zadovoljstvom.

Zanimalo nas je, ali bi anketiranci sprejeli delo z višjim plačilom, tudi če ga ne bi opravljali z veseljem. Iz tabele 5 vidimo, da se 83,3 % anketirancev ne strinja s trditvijo, da bi sprejeli delo z višjim plačilom, če jih to delo ne bi veselilo. Glede na dokazano potrjujemo zastavljeno hipotezo.

3.4 Ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšave

Če podjetje želi biti uspešno in vedno graditi na svojem ugledu ter kakovosti, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, jih nagraditi za uspešnost oziroma motivirati na način, ki je za njih najboljši. Da bi se ohranila pozitivna motiviranost zaposlenih, je treba motivacijo nenehno povečevati. Vodja se mora zavedati pomembnosti nagrajevanja uspešnosti in pohval, če želi, da je njegov kolektiv zadovoljen in da svoje delo opravlja brez napak.

Odnosi med sodelavci so zelo pomembni in iz raziskave lahko zaključimo, da je anketirancem zelo pomembno, kakšen kolektiv imajo in kako se počutijo na svojem delovnem mestu. Zaradi tega se morajo vodje podjetja truditi, da bodo imeli dober odnos s svojimi sodelavci in jim bodo zagotovili dobro počutje na delovnem mestu.

Rezultati raziskave potrjujejo, da zaposlenim v proizvodnji denarna nagrada oziroma višja plača pomeni največjo spodbudo ter jih najbolj motivira pri delu. Zaradi tega podjetju predlagamo, da vodi lestvice uspešnosti svojih zaposlenih in glede na zasluge na koncu vsakega meseca podeli denarne nagrade. Glede na nekaj odgovorov, ki smo jih pridobili pri zadnjem vprašanju, bi bili zaposleni veseli tudi kolektivnih izletov, kjer bi lahko pridobili še dodatno motivacijo za svoje delo.

Glede na rezultate raziskave predlagamo, da vodje proizvodnega podjetja začnejo delovati na osnovi teorije spodbujanja. Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, kot so ugodnosti, pohvale in plače. Zaposlene v podjetju namreč najbolj motivirajo plača in denarne nagrade, kar je treba upoštevati. Na ta način bodo dobili motivirane delavce, ki bodo svoje delo opravljali na najboljši način. Treba je tudi paziti na negativne učinke zunanjih nagrad, saj so tudi zaposleni, ki imajo zanimivo delo in jih motivirajo druge stvari. Zaradi tega lahko pride do demotiviranosti. Da bi ugotovili, katere zaposlene takšen način motiviranja demotivira, morajo vodje poznati Maslowovo teorijo potreb. Vodje lahko po Maslowovi hierarhiji potreb (slika 6) ugotovijo, kje se zaposleni nahaja, in temu prilagodijo način motiviranja. Menimo, da bo podjetje na ta način izboljšalo stopnjo motiviranosti zaposlenih in dosegalo boljše rezultate.

4 ZAKLJUČEK

Nenehno motiviranje zaposlenih je zelo pomembno za vsako podjetje. Če je motiviranost zaposlenih dobra, bodo dobri tudi poslovni rezultati, povečala se bo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Vsako podjetje si želi imeti kakovostne oziroma natančne, hitre, kreativne in ustvarjalne zaposlene. Vsak vodja se mora zavedati kvalitet svojega delavca in njegove vrednosti v podjetju. Bolj kot je zaposleni zadovoljen, bolj je motiviran za vse vrste dela. To lahko vidimo tudi v naši

raziskavi, ki je bila izvedena na 12 ljudeh, zaposlenih v proizvodnji. Kot je razvidno iz rezultatov, zaposlenim veliko pomenijo dobri odnosi med sodelavci, dober vodja in dobra plača. Iz tega lahko ugotovimo, da denar ni edini dejavnik, ki najbolj motivira ljudi, ampak motivirata tudi dobra komunikacija in delovna atmosfera.

Vodje bi morali vedeti, da oni najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Pozoren vodja, ki skrbi za svoje zaposlene, bo bistveno vplival na zadovoljstvo svojega kolektiva in s tem tudi na uspešnost dela. Veliko večino ljudi motivirajo male geste, kot so pohvala, lepa beseda, prijaznost, drobne pozornosti ob pomembnih datumih zaposlenih.

Rezultati raziskave so lahko v pomoč vodjam, saj bodo izvedeli, kaj njihove zaposlene najbolj motivira. V našem primeru je to poleg plače dober vodja, na kar bo lahko sam vplival, in dobri odnosi med sodelavci. Glede na to, da naše anketirance zelo veselijo in spodbujajo denarni motivacijski dejavniki, se lahko najde način, kako nagraditi tistega, ki si to zares zasluži. Vodjam predlagamo, da vodijo lestvice uspešnosti svojih zaposlenih in na koncu meseca tistim z najboljšimi rezultati podelijo denarne nagrade ali plačane počitnice, kar so zaposleni napisali kot predlog pri zadnjem vprašanju odprtega tipa. Dober vodja, ki pravilno ravna s svojimi zaposlenimi, je dodana vrednost vsakega podjetja. Zadovoljen delavec je najboljši delavec.

Glede na to, da smo anketirali manjše število zaposlenih (12 ljudi), moramo rezultate jemati z rahlim zadržkom. Upali smo na čim večjo iskrenost zaposlenih in čim bolj verodostojne odgovore. Da bi bila raziskava nekoliko bolj zanesljiva, bi potrebovali večje število ljudi. Ne glede na to, da smo imeli zelo majhen vzorec ljudi pri anketi, smo dokazali svoje trditve, saj so bile vse potrjene. Lahko rečemo, da smo dosegli cilj in potrdili, da je motivacija ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja.

5 LITERATURA IN VIRI

- Černetič, M. (1997). *Poglavje iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Moderna organizacija: Kranj.
- Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Johnson, B. (1999) *Introducing Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Urošević, S., Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), strani 174–181.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Moje ime je Rumejsa Hadžalić in sem študentka višje strokovne šole, smer strojništvo. Trenutno zaključujem študij in mi manjka samo še zadnji del moje poti, diplomska naloga z naslovom »Motivacija in motiviranje zaposlenih v proizvodnji«.

Pred vami je anketni vprašalnik z katerim želim zvedeti kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo. Vljudno vas prosim, da mi pomagate pri raziskavi in na anketna vprašanja odgovarjate z svojim resničnim mnenjem. Že vnaprej se zahvaljujem za vašo pomoč. Anketa je anonimna.

MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

1) **SPOL:** 1 – MOŠKI 2 – ŽENSKI

2) **STAROST:**

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) nad 46 let

3) **DOSEŽENA IZOBRAZBA**

- a) Osnovna šola
- b) Srednja šola
- c) Višja šola
- d) Visoka šola
- e) Univerzitetna

4) **Kako bi opredelili zahtevnost dela, ki ga opravljate:**

- a) Popolnoma nezahtevno
- b) Nezahtevno
- c) Niti zahtevno, niti nezahtevno
- d) Zahtevno
- e) Zelo zahtevno

5) **Koliko vas kateri od naštetih dejavnikov spodbuja za opravljanje dela**
(obkrožite številko od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanjšo spodbudo, 5 pa največjo)

Motivacijski dejavniki	Čisto nič ne spodbuja	Skoraj ne spodbuja	Srednje spodbuja	Spodbuja	Močno spodbuja
Plača	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Nizka stopnja stresa na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Nagrade, ugodnosti za uspešno delo	1	2	3	4	5
Priznanje za uspešnost	1	2	3	4	5
Možnosti strokovnega in osebnega razvoja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju nalog	1	2	3	4	5
Inovativno in ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Možnost uveljavljanja zamisli	1	2	3	4	5
Soodločanje	1	2	3	4	5
Dobre delovne razmere	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja v podjetju	1	2	3	4	5

6) Kako se strinjate z naslednjimi trditvami?

(obkrožite številko od 1 do 5, kjer 1 pomeni da se z trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa da se z trditvijo popolnoma strinjate)

Trditev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delam zato, da zaslužim	1	2	3	4	5
Visoko plačilo za delo me močno motivira	1	2	3	4	5
Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nenedarne	1	2	3	4	5
Zaradi visokega plačila delo sprejemem, tudi če ga ne opravljam z veseljem	1	2	3	4	5
Plača mi pomeni merilo socialnega statusa	1	2	3	4	5

Višja plača primore k zadovoljstvu le, če se povečuje v skladu z mojo uspešnostjo in učinkovitostjo	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7) Kateri od naštetih dejavnikov vas najbolj motivira (1 – 10)

(Ocenite pomembnost motivacijskih dejavnikov z številkami od 1 do 10, pri čemer 1 predstavlja najmanj pomemben in številka 10 najbolj pomemben dejavnik)

Dejavnik	Vrednost
Odnosi med sodelavci	
Osebni razvoj in napredovanje	
Stalnost zaposlitve	
Plačano delo	
Ugodne delovne razmere	
Dober vodja	
Nagrade, pohvale	

8) Kakšen način motiviranja bi predlagali v vašem podjetju?
