



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komerčialist  
Modul: Podjetniški

## **MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Elvisa Hamulič

Kranj, maj 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici in lektorici gospe Ani Peklenik za pomoč in za vse nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se ji tudi za čas in ažurnost.

Hvala sodelavcem v podjetju Elan, d. o. o., navtične divizije, za sodelovanje.

Posebna zahvala bratu Elvisu in staršem, ki so me v času šolanja in pisanju diplomskega dela potrpežljivo podpirali.

## IZJAVA

»Študentka Elvira Hamulič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi bomo prikazali pojem vsebina motivacije in opravili raziskavo, da bi ugotovili, kaj dejansko zaposlene motivira v podjetju. Okolje, v katerem danes delujejo podjetja, so bistveno drugačna od tistega pred leti. Vse več podjetij išče načine, kako preživeti in ob tem ohraniti dobre odnose z zaposlenimi.

Podatki bodo pripomogli k boljšim odnosom v podjetju, tako med sodelavci kot v odnosu z vodstvom. Ugotovili bomo, kateri dejavniki in kako vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Če hočemo problem uspešno rešiti, se moramo najprej strinjati z enako definicijo problema, ker bomo sicer reševali različne probleme vzporedno in si ob tem predstavljali, da delamo skupinsko. Da bi bila ta faza ustvarjalna, moramo razpoznati motive, vrste motivov, kaj predstavlja zadovoljstvo posamezniku in kateri dejavniki jim predstavljajo motiviranje za delo.

Motivacija omogoča drugačen in nov vpogled v probleme in možnosti. Spodbuditi je treba tudi dovolj delovne energije in navdušenja, ki sta potrebna, da razgradimo brezvoljnost in brezupnost ter začnemo probleme reševati ustvarjalno.

Rezultati opravljene raziskave bodo prikazane s pomočjo grafikonov in tabel, zaključek pa bo sestavljen na podlagi pridobljenih informacij.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Motivacija
- Dejavniki za motiviranje
- Težave pri motiviranju
- Organizacijska klima
- Organizacijska kultura

## **ABSTRACT**

In this thesis we will introduce a definition of motivation and conduct a research in order to find out what motivates the employees in the company.

Companies nowadays function and develop in environment which significantly differs from that in the past. More companies than ever are looking for ways to survive and keep good relations with their employees.

The data will help not only improve the relations between the employees but with the management as well.

In order to solve the problem efficiently, we must firstly agree on the same definition of the problem, or else we will solve different problems in parallel and thus imagine that we are functioning as a group. To make this phase successful and innovative, we must recognise motives, types of motives, what makes individuals content and which factors offer enough motivation for their work. Understanding of the motives facilitates new and different insight into problems and therefore new options and approaches. In order to reduce indifference and apathy, we must encourage and produce enough work energy and enthusiasm which are needed for solving the problems efficiently.

The results of the research will be shown in forms of graphs and tables. Conclusions will be made on the basis of the obtained data.

## **KEY WORDS**

- Motivation
- Motivation factors
- Difficulties with motivation
- Organisation climate
- Organisation culture

## KAZALO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | UVOD .....  | 1  |
| 1.1   | PREDSTAVITEV PROBLEMA .....   | 1  |
| 1.2   | PREDSTAVITEV OKOLJA .....   | 1  |
| 1.3   | PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....  | 3  |
| 1.4   | METODE DELA .....   | 3  |
| 2     | MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....   | 5  |
| 2.1   | MOTIVACIJA .....  | 5  |
| 2.2   | MOTIVI .....  | 5  |
| 2.2.1 | VRSTE MOTIVOV .....   | 5  |
| 2.7   | ORGANIZACIJSKA KULTURA .....  | 16 |
| 3     | ANALIZA REZULTATOV ANKETE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU .....                | 18 |
| 1     | SPOL ANKETIRANCEV .....   | 18 |
| 2     | STAROST ANKETIRANCEV .....  | 18 |
| 3     | STOPNJA IZOBRAZBE .....   | 19 |
| 4     | DELOVNA DOBA .....  | 20 |
| 5     | ALI STE PONOSNI, DA STE ZAPOSLENI V PODJETJU ELAN, D. O. O.? .....                | 21 |
| 6     | ALI STE ZADOVOLJNI Z DELOM, KI GA OPRAVLJATE? .....                               | 22 |
| 7     | ALI SE STRINJATE, DA JE VAŠA PLAČA PRIMERLJIVA Z DELOM, KI GA OPRAVLJATE? .....   | 22 |
| 8     | BI DANES SPREJELI ISTO SLUŽBO, KOT JO OPRAVLJATE? .....                           | 23 |
| 9     | S KAKŠNIM SISTEMOM DELA SE STRINJATE? .....                                       | 24 |
| 10    | KAJ VAS VSAK DAN MOTIVIRA ZA PRIHOD NA DELO? .....                                | 25 |
| 11    | KAJ VAS DEMOTIVIRA PRI DELU? .....  | 26 |
| 12    | ALI SE STRINJATE, DA V PODJETJU BOLJ SODELUJEMO KOT NE SODELUJEMO? .....          | 27 |
| 13    | ALI STE ZADOVOLJNI Z ODNOSOM S SODELAVCI? .....                                   | 28 |
| 14    | ALI STE PO KONČANEM DELU PRIPRAVLJENI POMAGATI SODELAVCU? .....                   | 29 |
| 15    | ALI SE STRINJATE S TRDITVIJO »VEČ DELAŠ, VEČ VELJAŠ«? .....                       | 30 |
| 16    | ALI VODJA SPRAŠUJE ZAPOSLENE O NJIHOVEM MNENJU? JE PRIPRAVLJEN PRISLUHNITI? ..... | 31 |
| 17    | ALI JE SISTEM NAPREDOVANJA POVEZANO Z ODNOSOM VODJE? .....                        | 32 |
| 18    | ALI SE STRINJATE, DA VODSTVO USTREZNO USMERJA PODJETJE? .....                     | 33 |
| 19    | ALI MENITE, DA PO POGOVORU Z VODJO DOSEGATE BOLJŠE REZULTATE? .....               | 34 |
| 20    | ALI VODJA OBVEŠČA ZAPOSLENE O SVOJIH ODLOČITVAH IN CILJIH PODJETJA? .....         | 35 |
| 21    | ALI MENITE, DA IMA PODJETJE UGLED V ZUNANJEM SVETU? .....                         | 36 |
| 4     | ZAKLJUČEK .....   | 38 |
| 5     | LITERATURA IN VIRI .....  | 39 |

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi bomo predstavili motivacijo zaposlenih v podjetju Elan, d.o.o., ki se ukvarja s prodajo plovil.

Vsako podjetje mora delovati uspešno, zato mora imeti najboljše zaposlene za uresničevanje svojih ciljev. To je povezano z delovanjem in ravnanjem vodje. Med zaposlenimi in vodjo mora biti medsebojno poznavanje in spoštovanje.

Za podjetje je motiviranje izjemnega pomena, saj prispeva k večji produktivnosti zaposlenih in k boljšim poslovnim rezultatom. Raziskave so pokazale, da spodbuda in spoštovanje pripomoreta k večji motivaciji pri delu. Vodje lahko motivirajo zaposlene in jih usmerjajo k idealu. Učinkovitost zaposlenih se dosega z različnimi orodji.

Zaposleni hrepenijo po motivaciji, saj predstavlja nov navdih za opravljanje dela. Vodja in zaposleni morajo poiskati skupno pot do ustrezne motivacije. Motivirani zaposleni navadno nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe. Posamezniki, zaposleni v upravi, se razlikujejo od delavcev v proizvodnji. Skušali bomo ugotoviti, kaj je najpomembnejši motivator pri delu v proizvodnji. Raziskali bomo, do kakšnih problemov prihaja in kaj je zanje največji motivator pri delu. Zaposleni s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo popeljejo podjetje do uspešnosti.

Že od nekdaj vodje podjetij zanima, kaj je tisto, kar motivira zaposlene, da so uspešni, da segajo višje in cenijo dobro opravljeno delo.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Skupina Elan je vodilni proizvajalec in ponudnik izdelkov za športno in aktivno preživljanje časa. Na tržišču igra že več kot 60 let pomembno vlogo.

Z zimsko dejavnostjo se Elan osredotoča na proizvodnjo smuči in snežnih desk, morska divizija proizvaja jadrnice, Elan Inventa pa je vodilna blagovna znamka na področju opreme športnih objektov. Vsa proizvodna podjetja se nahajajo v srednji Evropi. Smuči in jadrnice so narejene v Sloveniji, snežne deske v Avstriji in motorni čolni na Hrvaškem.



Slika 1: Tovarna Elan v Begunjah na Gorenjskem

### **Morska divizija**

Elan Marine je s svojimi izdelki prisoten na vseh pomembnejših svetovnih trgih, bolj v evropskem prostoru. Po anketi Yacht Magazine smo izmed 31 proizvajalci jaht tretja najbolj inovativna znamka in 13. najbolj prepoznavna blagovna znamka v Evropi.



Slika 2: Priprava jadrnic za transport



| Zaposleni za določen/nedoločen čas | SKUPAJ     | M          | Ž         |
|------------------------------------|------------|------------|-----------|
| nabava                             | 5          | 1          | 4         |
| planiranje                         | 2          | 2          | 0         |
| prodaja                            | 3          | 2          | 1         |
| poprodaja                          | 5          | 4          | 1         |
| kakovost                           | 4          | 3          | 1         |
| modelarna                          | 8          | 6          | 2         |
| razvoj                             | 5          | 5          | 0         |
| vodstvo proizvodnje                | 2          | 1          | 1         |
| mizarska delavnica                 | 24         | 22         | 2         |
| livnica                            | 44         | 19         | 25        |
| montaža jadrnic                    | 38         | 34         | 4         |
| skladišče materiala                | 4          | 3          | 1         |
| marketing                          | 1          | 0          | 1         |
| <b>SKUPAJ</b>                      | <b>145</b> | <b>102</b> | <b>43</b> |

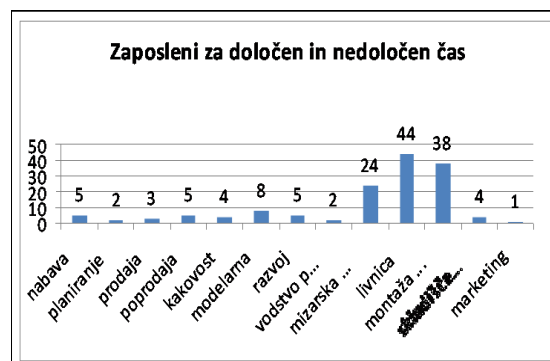


Tabela 1: Prikaz zaposlenih v podjetju

V podjetju je trenutno 145 zaposlenih. Kot je razvidno iz grafa, je največ zaposlenih v oddelku livnica–prskanje in lakiranje palub. Gre za zelo zahtevno, natančno in tudi nevarno delo.

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomski nalogi želimo prikazati, da obstaja skupni jezik za motiviranje zaposlenih in s tem tudi uspešnost podjetja.

V teoretičnem delu bodo predstavljeni dejavniki, s katerimi lahko motiviramo zaposlene.

Raziskovalni opis bo ugotoviti zadovoljstvo v Elanu in s tem tudi raziskati, ali je trenutna motivacija uspešna in kakšno obliko motivacije zaposleni želijo oz si predstavljajo. Rezultat bo v našem primeru ugotovitev, kaj motivira zaposlene v našem podjetju, in predlog sprememb pri vodenju, ki bodo posledično uvedene.

Omejitev je lahko, da zaposleni na anketo ne odgovarjajo po resnici.

Predpostavljamo, da je glavni motivator zaposlenih v proizvodnji denarna nagrada.

### 1.4 METODE DELA

Diplomska naloga bo temeljila na proučevanju teorije in prakse. V prvem delu bomo opisali pojem motivacije. V drugem delu si bomo pomagali neposredno z zbiranjem podatkov, to je z metodo anketiranja. Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na delo.

Ugotavljali bomo kako motivirati zaposlene, da se bodo pri delu angažirali. Rezultate raziskave bomo primerjali s teoretičnimi spoznanji strokovnjakov s tega področja.

Gradivo za izdelavo diplomske naloge smo poiskali v knjižnicah in spletnih straneh.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v proizvodnji oziroma kaj bi jih motiviralo.

## 2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

### 2.1 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja. Je eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo približno enakih ciljev. Motivacija so vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, da bi uresničili cilj. Obsega vsa gibala našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. Nagoni in interesi nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje.

Ko si zastavimo vprašanje, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da se fizično in psihično napreza, porablja svoje sile in si prizadeva za kaj. Motivacijo obravnavajo kot pomembno aktivnost vodij (menedžmenta). Menedžerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo delali bolje in z večjo prizadevnostjo (Traven, 1997, 104).

Za doseg večje motiviranosti zaposlenih mora menedžment spremeniti način (dotedanje toge in hierarhične) organiziranosti in jo prilagoditi novim razmeram. Pri tem gre za organizacijo, ki je zasnovana na zelo veliki stopnji sodelovanja in vključevanja vseh zaposlenih na njihovi skupni poti za doseganje zastavljanje vizije, strategije in ciljev (Tosi idr., 1994, 249).

### 2.2 MOTIVI

Motivi so vzroki in razlogi dejanj posameznikov. Motiv izhaja iz stanja psihološkega ali fiziološkega neravnovesja, katerega posledica je napetost, ko posameznik skuša zmanjšati in ponovno vzpostaviti ravnovesje v organizmu. Motiv je vse tisto, kar nam daje energijo in kar nas usmerja k določenim objektom in dejavnostim.

#### 2.2.1 Vrste motivov

Motivacijo je Luthans (1995, 141) opisal kot proces, ki izhaja iz nezadovoljne potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

**Glede na pomen, ki ga imajo motivi v človekovem življenju, ločimo:**

- **primarne oziroma biološke motive** – zadovoljeni omogočajo človekov obstoj. Gre za biološke in socialne motive, ki ogrožajo obstoj organizma, če niso zadovoljeni (lakota, želja, spanje, počitek, materinstvo). Za to skupino motivov je značilno, da so v njej motivi, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek kot organizem ali celo kot vrsta propade;



Slika 3: Primer biološkega motiva (materinstvo)

(Vir: <http://www.google.si/>)

- **sekundarni motivi** človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (moč, uveljavitev, interesi, stališča, status, pripadnost, varnost). Za sekundarne motive je posebej značilno, da jih ljudje zadovoljujejo bolj ali manj hote. Zato vplivanje nanje pomeni tudi vplivanje na človekovo hotenje.



Slika 4: Primer sekundarnega motiva (zadovoljstvo)

(Vir: <http://mojtim.infostud.com/hr-znanja/>)

**Glede na nastanek motivov v človeku ločimo:**

- podedovane motive, ki jih človek prinese s seboj na svet, in
- pridobljene motive, ki si jih posameznik pridobi v življenju.

**Glede na razširjenost med ljudmi govorimo o:**

- univerzalnih motivih – zanje je značilno, da se pojavljajo pri vseh ljudeh,
- regionalne motive srečujemo pri določeni skupini ljudi na določenem območju,
- individualne motive, ki se pojavljajo samo pri posameznikih.

## 2.2.2 Motivacijske teorije

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. Bistvo te trditve bi lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo ali pa bi jih, ravno tako v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti.

### ➤ McGregorjeva teorija x in teorija y

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih kadarkoli prisilimo. To prepričanost označujemo s **teorijo x**. Vsi pa, ki se po njej ravnaajo za motiviranje, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov.



Slika 5: Primer teorije x (vodja sili k delu, večkrat grozi)  
<http://www.noworkplacebullies.com/information>

Nasprotno kot trdi teorija x, je **teorija y** predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci ravnajo včasih skoraj preveč blago.



Slika 6: Primer teorije y  
(Vir: <http://mojevro.finance.si/galerije/2225/3/printerfriendly>)

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in teoriji y se je predvsem na Japonskem uveljavila **teorija z**, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno in kvalitetno.

➤ **Maslowova motivacijska teorija**

Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenim zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, sledi potreba po ugledu, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Če je človek že zelo na vrhu svoje piramide, pa se njegova dejavnost spet začne na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev. S proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v podjetjih ugotoviti, kaj bodo hoteli delavci doseči v naslednjem obdobju. Zanje je pomembno zato, da bi lahko delavcem pri tem pomagali.



Slika 7: Ponazoritev Maslowove motivacijske teorije

➤ **Herzbergova motivacijska teorija**

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Herzbergova študija je pokazala, da lahko motivacijske faktorje razdelimo v dve veliki skupini: satisfaktorje in higienike. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor.



Slika 8: Herzbergovi motivatorji in higieniki

#### ➤ Problemsko-motivacijska teorija

Ljudje situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno in bi jo radi spremenili, proglasijo za problem. Situacije, ki ne ustreza temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju.

Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost. Čeprav mnogi svoja hotenja kontrolirajo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih možnosti ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe.



Slika 9: Primer problemsko-motivacijske teorije

(Vir: <http://www.cosmosmagazine.com/news/1839/secret-problem-solving-dont-think-too-hard>)

➤ **Frommova motivacijska teorija**

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Temelji na dveh skupinah zaposlenih. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj imeli (največkrat v materialni obliki), v drugi skupini pa tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali. Gre za pozicijo, ugled, uveljavljanje, za nematerialne dobrine (Fromm, 1980, 201).



Slika 10: Primer prve skupine zaposlenih (materialna oblika)  
(Vir: <http://www.siol.net/gospodarstvo/2010/05/>)



Slika 11: Primer druge skupine zaposlenih  
(Vir: <http://arhiv.njena.si/kariera/priloznosti/>)

## 2.3 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti ene lestvice. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja.

Težnja ljudi sili, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato bi praktično nikoli ne smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja, obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti.



Takšno razmišljanje nas pripelje do domneve, da bi se zadovoljstvo, če so le obljube vedno izpolnjene, dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje učinka. Gibanje »human relation« poudarja, da naj bi bile predstave o uporabi zadovoljstva sredstva za doseganje učinkovitosti. Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in celo neodvisna cilja. Številna proučevanja so dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da z njimi koristimo učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, kolikor se mora organizacija neposredno boriti za svoje preživetje. Bolj ko je varen položaj organizacije, bolj je upravičena zahteva, da si neposredno prizadeva tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda pa bi bilo hudo narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskimi, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi.

Slika 12: Zaščitni znak »human relations«  
(Vir: <http://www.mccneb.edu/HMRL/>)



Slika 13: Zadovoljstvo  
(Vir: <http://mojtim.infostud.com/hr-znanja/hr-clanci/Motivacija-zaposlenih/>)

## 2.4 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

Če bi poskušali spraševati, kako lahko dosežemo različne motivacijske učinke, bi se najprej morali vprašati po svoji motivaciji oziroma, kaj res želimo. Poznano dejstvo je, da so nemotivirani delavci zaman poskušali motivirati druge. Zelo običajni pa so poskusi motiviranja na naslednjih točkah.

### 2.4.1 Koristnost dela

Delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.

#### **2.4.2 Poznavanje cilja**

Zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj njegovega dela naj bo čim bližji, jasno in konkretno opredeljeni.

#### **2.4.3 Poznavanje rezultatov svojega dela**

Poznano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen. Tehnike timskega dela in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti v celoti vključujejo ravno to načelo. Vsak človek ima mnenje o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi s svojim delom potrditi. Če pri tem ne uspeva, svoje zahteve sam pri sebi toliko časa zmanjšuje, da jih doseže.

#### **2.4.4 Delovne razmere**

Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev na delo. Mnogi eksperimenti pa so pokazali, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere še slabšega. Socialne delovne razmere včasih imenujemo tudi socialna klima.

#### **2.4.5 Pohvala in graja**

Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Prepričanje gre celo tako daleč, da imajo skoraj izključno hvale za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. Eksperimenti pa so dokazali, da tako pohvala kot graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. To načelo pa ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in pri vseh posameznikih.

#### **2.4.6 Navodila za delo**

Ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo. Seveda mora biti pri tem vodja sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče, če ne zna dati jasnih navodil za delo, ne more pričakovati, da bo delavec sam uganil, kakšne so zahteve.

#### **2.4.7 Tekmovanje**

Rezultati raziskav so pokazali, da ima tekmovanje s samim seboj izredno velike učinke. Še posebno veliki so, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Pri tem se ne utegne prepirati s sosedom, poleg tega pa ne potrebuje priznanja drugih ljudi.

Tekmovanje z drugimi se potrjuje v mnenju okolice ali v dosežkih sotekmovalcev. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če so le tekmovalci dovolj enakovredni. Nasprotno pa se je izkazalo, da storilnost nikakor ne raste, če tekmovalec nima resnega tekmovalca.

### 2.4.8 Sodelovanje

Sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi, ne enega samega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla.

### 2.4.9 Ustvarjanje problemov

Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Zato so poskušali v ljudeh namerno ustvariti probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v zeleno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi. Tako naj bi vodja, ki uporablja ta mehanizem, svoje delavce vedno nagovoril z vprašanjem, kako bi se dalo kaj napraviti, ne z ukazom, kako naj kaj naredijo. Videti je, da vprašanja omogočajo ljudem doživeti situacijo kot problem. Pri tem načinu motiviranja ljudi pa bi vodje morali strogo paziti, da bi delali prave probleme, torej tiste, katerih rešitev je resnično potrebna.

### 2.4.10 Plača

Raziskave so pokazale, da plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Vendar pa je zaslužen denar lahko posrednik, saj človek zanj lahko kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive. Denar torej ni neposredno, ampak le posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov. V glavnem lahko zadovolji tisto Frommovo skupino ljudi, ki bi radi nekaj imeli.

Plača je nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti. Raziskave so pokazale, da z različnimi načini plačevanja delavcev lahko iz njih izvabimo različne aktivnosti. Teh načinov najdemo v praksi zelo veliko. Prav tako pa nastajajo vedno novi sistemi, s katerimi želijo spodbuditi različne delavčeve reakcije. V podjetjih prevladujeta dva sistema: plačevanja po času in plačevanje po učinku. Poznani pa so še drugi sistemi, npr. plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznikov, odvisno od doseženega dobička itd.

#### ➤ Po času

Plačevanje po času je sistem plačevanja delavcev glede na čas, ki so ga prebili na delovnem mestu. Navadno se podjetja z delavci dogovorijo koliko bodo dobili na uro, potem pa mu vsako uro, ki jo je delavec prebil na delu, podjetje plača po dogovorjeni ceni.

Ker delavec dobi več, če je dlje časa na delovnem mestu, je zanj pomembno, da pravočasno pride na delo in z njega ne odide prehitro. Če bi delavec ravnal nasprotno, bi to lahko vplivalo na zmanjšanje njegove plače. Obenem se pojavi nekoliko neprijetna težnja, da bi delavci, ki so bili enako dolgo na delovnem mestu, dobili enako plačo. To bi bilo seveda popolnoma pravično, če bi le opravljali enako delo. Pri plačevanju po času tudi ne priznavajo prispevka delavcem. Če so delavci

opravili določeno število ur, bo njihova plača odvisna od ur, kaj so v tem času delali, pa tega sistema ne zanima. S tem sistemom so tako nekako bolj zaščiteni negotovi delavci in tisti z nekoliko manjšimi možnostmi. Zato sistem plačevanja po času v podjetjih radi kombinirajo s sistemom uspešnosti. Po takšnem sistemu dobi delavec večjo plačo, če je bil dlje časa na delovnem mestu in je svoje delo tudi uspešno opravil.

➤ **Po učinku**

Po učinku so plačani delavci takrat, ko je vsakemu izdelku, ki ga delavec naredil, vnaprej določena cena. Višina plače se potem določi tako, da v podjetju preštejejo, koliko izdelkov je delavec napravil, količino izdelkov množijo s ceno in dobijo plačo delavca. S tem sistemom želijo podjetja spodbuditi pri delavcih zavzetost za izdelavo čim več izdelkov. Zato lahko mnogo več zaslužijo sposobni delavci, ker zmorejo v določenem času napraviti večjo količino izdelkov kot manj sposobni. Tako lahko preko števila izdelkov, ki jih je kdo napravil, tudi ugotovimo razlike med sposobnostmi posameznih delavcev. Sistem pa ustvarja nekoliko negotovosti, saj lahko delavci zbolijo, ostarijo ali se jim kako drugače zmanjša njihova sposobnost izdelave izdelkov. V tem primeru jim sistem, zato ker so naredili manj izdelkov, ne daje več takšne plače kot nekoč.

## 2.5 TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU

Dobre namere vodij, da bi motivirali delavcev pri delu, se mnogokrat izjalovijo, čeprav so ravnali po pravilih, ki so jih priporočali strokovnjaki. Zato radi sklepajo, da teorije, iz katerih črpajo nasvete za svoje ravnanje z ljudmi, niso dobre oziroma niso ustrezne. Na to trditev, da teorije niso dobre, so strokovnjaki hitro odgovorili in vodjem očitali, da ti, namesto, da bi spodbujali, dušijo motivacijo svojih sodelavcev.

**To se zgodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel:**

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni,
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja,
- če podrejeni opozarjajo na probleme, hočejo pokazati na neuspešnost vodje,
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo,
- informacije ne smejo prosto krožiti, ne sme vsakdo vsega vedeti,
- podrejeni morajo svoje vodje tako zadolžiti, da bodo čim prej izpeljali njegove odločitve,
- vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo.

**Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:**

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom. Če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj so naredili;
- če delavci, ko primerjajo svojo plačo s plačo svojih kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo prej, ugotovijo, da je sistem nepravičen;
- če postane plača zgolj kupček denarja, ki ga delavci porabijo samo za hrano itd.

**Preostali demotivacijski dejavniki so še:**

- nekonstruktivna kritika,
- prisila,
- pretiran nadzor,

- nedoslednost in
- zatiranje idej.

## 2.6 ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 2.6.1 Pojem organizacijske klime

Organizacijska klima pomeni zaznavanje, kako zaposleni dojemajo lastno družbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko se zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi.

Organizacijska klima je skupno ime za način vodenja medsebojnih odnosov v organizaciji. Pojem izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in prizadevanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v podjetju.

Gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi ji lahko rekli ugodna.

**V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime:**

- organizacijska klima,
- psihološka klima,
- osebnost podjetja,
- vzdušje v podjetju,
- delovno ozračje ipd.

### 2.6.2 Merjenje organizacijske klime

Cilj merjenja je spoznati trenutno organizacijsko klimo v našem podjetju, jo analizirati in podati morebitne predloge za njeno izboljšanje.

Namen merjenja je preučitev aktualne organizacijske klime v našem podjetju, določitev njenih šibkih točk in poiskati možnosti za njeno izboljšanje.

### 2.6.3 Dimenzije organizacijske klime

So tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse

okolščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime.

#### **2.6.4 Spreminjanje organizacijske klime**

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja. V praksi srečujemo v glavnem nekaj načinov spreminjanja klime. Najpogostejši je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne slučajno. Gre za klimo, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Drugi način spreminjanja klime je tisti, ko z navodili poskušamo regulirati vedenje posameznikov.

Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja–delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.

Videti je, da večino klim ali njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi in da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, pa naj gre za formalne ali neformalne vodje.

### **2.7 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

#### **2.7.1 Pojem organizacijske kulture**

Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja.

##### **Kulturo tvorijo:**

- nazori,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simboli in podobno.

Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence itd. Gre za izjemno pomemben dejavnik, ki ga je v nasprotju s pričakovanji mogoče spoznati, vrednotiti in tudi oblikovati. Hkrati pomeni, da so delovanje, izdelki in jezik pomembni dejavniki oblikovanja kulture, saj je kultura predvsem produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo.

#### **2.7.2 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja**

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi »katalizatorja«, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem

in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot obiskovalci in uresničevalci ciljev podjetja.

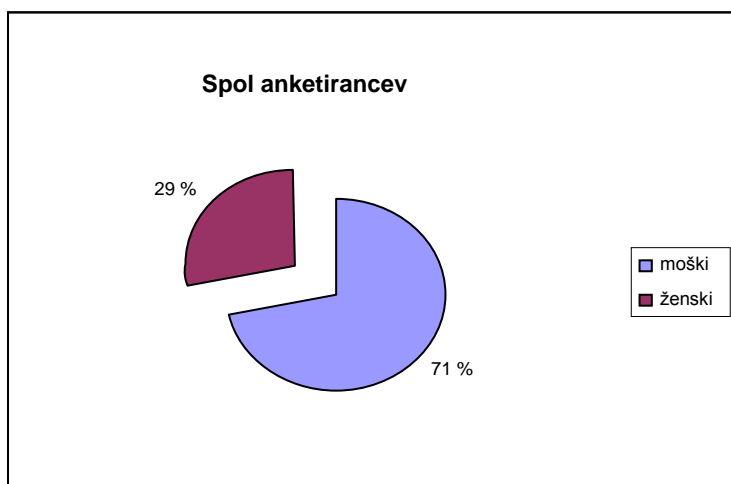
Organizacijsko kulturo lahko po potrebi tudi spreminjamo. Proces je podoben kot pri spreminjanju organizacijske klime, vendar veliko počasnejši in napornejši. Določene navade so v ljudeh lahko zelo globoko zakoreninjene, saj so lahko zelo dolgo nastajale.

### 3 ANALIZA REZULTATOV ANKETE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU

#### 1 SPOL ANKETIRANCEV

| Spol   | Število | Odstotek |
|--------|---------|----------|
| moški  | 87      | 71 %     |
| ženski | 35      | 29 %     |

Tabela 1: Spol anketirancev glede na spol



Graf 1: Prikaz števila anketirancev glede na spol

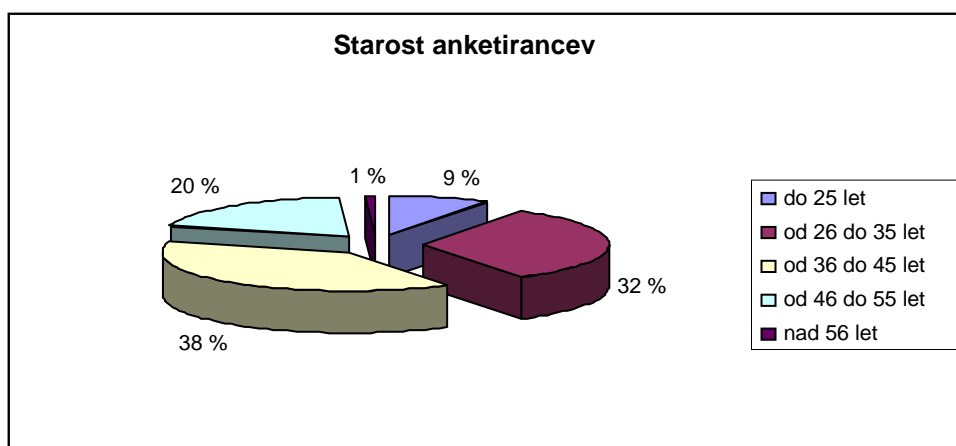
V anketi je sodelovalo 87 moških, kar predstavlja 71 % in 35 žensk, kar predstavlja 29 %. V podjetju je zaposlenih več moških kot žensk.

#### 2 STAROST ANKETIRANCEV

| Starost anketirancev | Število |
|----------------------|---------|
| do 25 let            | 11      |
| od 26 do 35 let      | 39      |
| od 36 do 45 let      | 47      |
| od 46 do 55 let      | 24      |
| nad 56 let           | 1       |

Tabela 2: Starost anketirancev





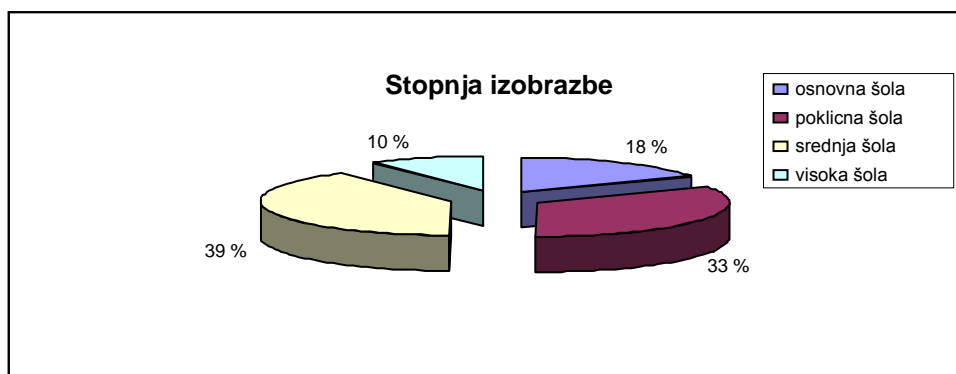
Graf 2: Prikaz starost anketirancev

Iz starostne skupine do 25 let je 9 % anketiranih zaposlenih, 32 % zaposlenih je starih od 26 do 35 let. Anketirancev, starih od 36 let do 45 let, je največ, kar 38 %. 20 % anketiranih zaposlenih šteje od 46 do 55 let, 1 % vprašanih zaposlenih je starih nad 56 let. Po podatkih je razvidno, da je največ zaposlenih delavcev srednjih let, in sicer od 36 do 45 let. Delo so začeli opravljati delo takoj po končani srednji šoli. Starost anketirancev je prikazana tudi na grafu 2.

### 3 STOPNJA IZOBRAZBE

| Stopnja izobrazbe | Število |
|-------------------|---------|
| osnovna šola      | 22      |
| poklicna šola     | 41      |
| srednja šola      | 50      |
| visoka šola       | 12      |

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev



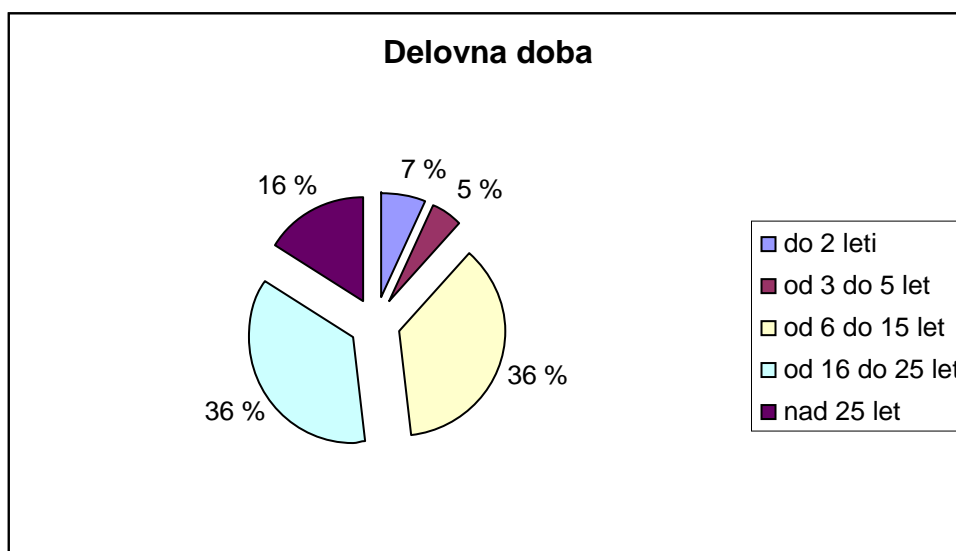
Graf 3: Prikaz stopnje izobrazbe anketirancev

Pri vprašanju o stopnji izobrazbe opazimo, da ima večina anketiranih zaposlenih (39 %) končano srednjo šolo. 33 % jih ima končano poklicno šolo, 18 % osnovno šolo in 10 % anketirancev visoko šolo.

#### 4 DELOVNA DOBA

| Delovna doba    | Število |
|-----------------|---------|
| do 2 leti       | 10      |
| od 3 do 5 let   | 7       |
| od 6 do 15 let  | 52      |
| od 16 do 25 let | 52      |
| nad 25 let      | 23      |

Tabela 4: Delovna doba



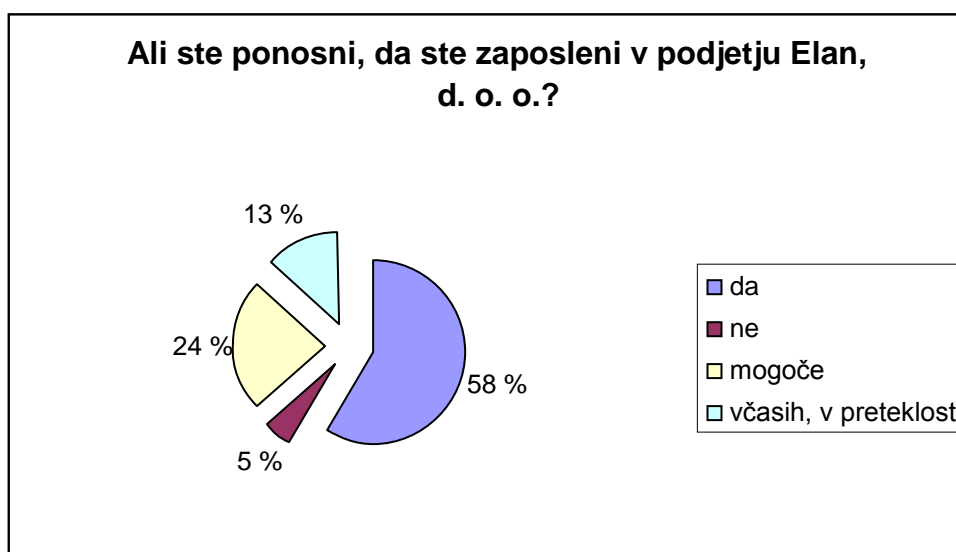
Graf 4: Prikaz delovne dobe anketirancev

Z vprašanjem o delovni dobi anketirancev smo ugotovili, da sta enaka deleža anketirancev z delovno dobo od 6 do 15 let in 16 do 25 let, in sicer 36 %. Anketiranci z delovno dobo od 3 do 5 let predstavljajo 16 % populacije, sledijo še anketiranci z delovno dobo do 2 leti (7 %) in 5 % vprašanih je zaposlenih več kot 25 let.

## 5 ALI STE PONOSNI, DA STE ZAPOSLENI V PODJETJU ELAN, D. O. O.?

| Ali ste ponosni, da ste zaposleni v podjetju Elan, d. o. o.? | Število |
|--|---------|
| Da   | 71      |
| Ne   | 6       |
| Mogoče   | 29      |
| Včasih, v preteklosti  | 16      |

Tabela 5: Ponos



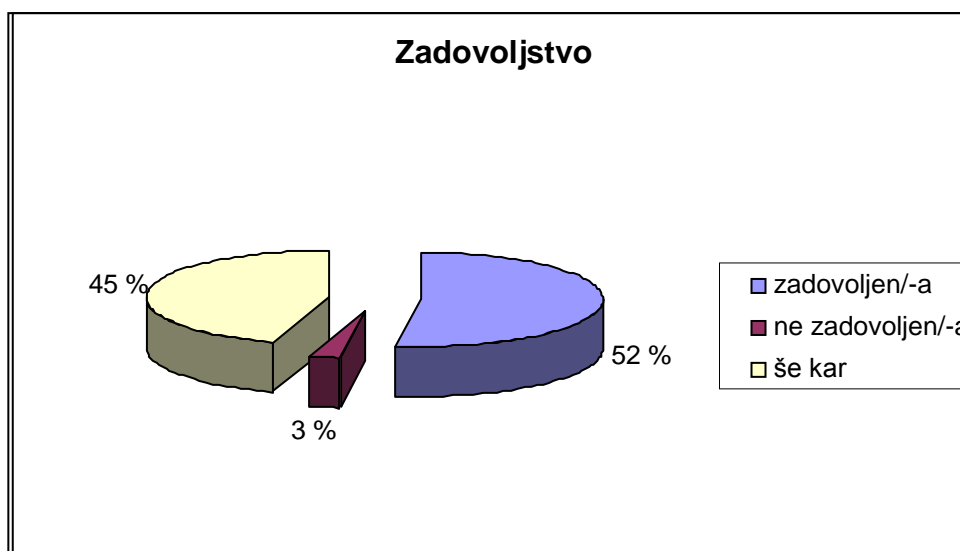
Graf 5: Prikaz ponosa

Zanimalo nas je, ali so zaposleni ponosni, da so zaposleni v podjetju Elan, d. o. o. in prejeli naslednje odgovore: 58 % jih je odgovorilo z »da«. Zaposleni so ponosni, da opravljajo delo v podjetju Elan, d. o. o. 24 % anketirancev je odgovorilo z odgovorom »mogoče«, 13 % z odgovorom »v preteklosti« ter 5 % z odgovorom »ne«.

## 6 ALI STE ZADOVOLJNI Z DELOM, KI GA OPRAVLJATE?

| Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? | Število |
|---|---------|
| Zadovoljen/-a                                 | 74      |
| Nezadovoljen/-a                               | 4       |
| Še kar  | 64      |

Tabela 6: Zadovoljstvo



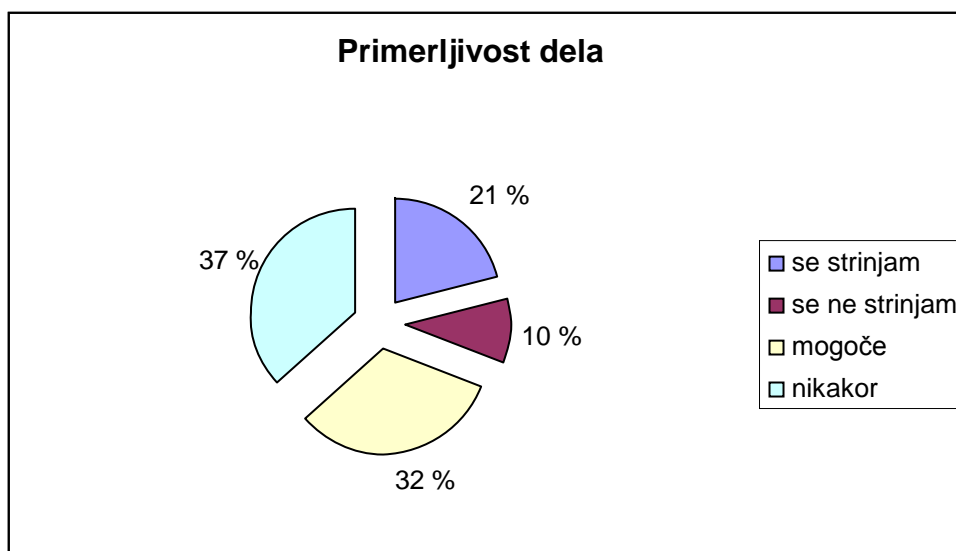
Graf 6: Prikaz zadovoljstva

52 % vprašane populacije je odgovorilo, da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. V 45 % je bil odgovor »še kar« in 3 % anketirancev meni, da niso zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

## 7 ALI SE STRINJATE, DA JE VAŠA PLAČA PRIMERLJIVA Z DELOM, KI GA OPRAVLJATE?

| Ali se strinjate, da je vaša plača primerljiva z delom, ki ga opravljate? | Število |
|---|---------|
| Se strinjam   | 26      |
| Se ne strinjam  | 12      |
| Mogoče  | 39      |
| Nikakor   | 45      |

Tabela 7: Primerljivost dela s plačo



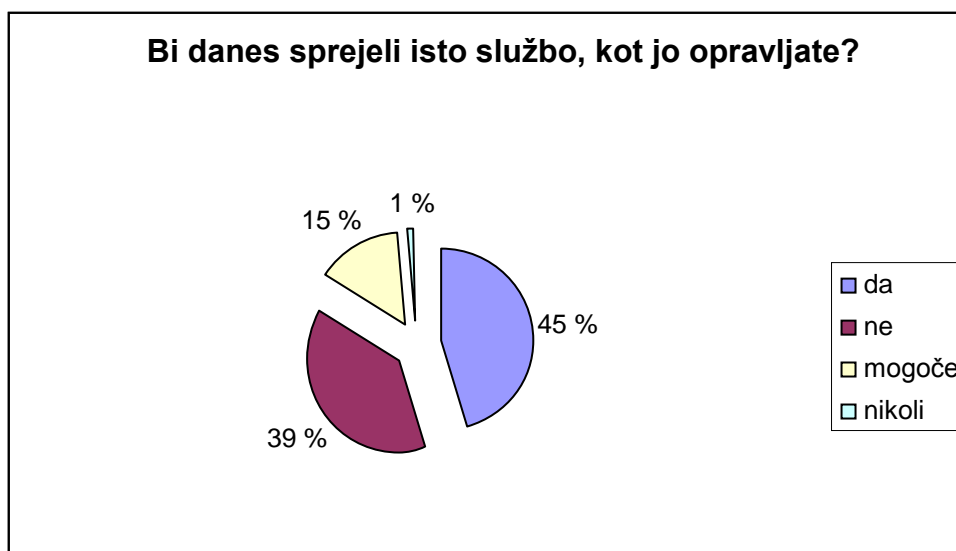
Graf 7: Prikaz primerljivosti dela s plačo

37 % anketirancev je odgovorilo, da se »nikakor ne strinjajo«, da je njihova plača primerna za delo, ki ga opravljajo. 32 % je odgovorilo »mogoče«, 21 % vprašanih se strinja, kar 10 % anketirancev pa ne se strinja s trditvijo, da so za svoje delo primerno plačani.

## 8 BI DANES SPREJELI ISTO SLUŽBO, KOT JO OPRAVLJATE?

| Bi danes sprejeli isto službo, kot jo opravljate? | Število |
|---|---------|
| Da  | 63      |
| Ne  | 54      |
| Mogoče  | 21      |
| Nikoli  | 2       |

Tabela 8: Zadovoljstvo s službo



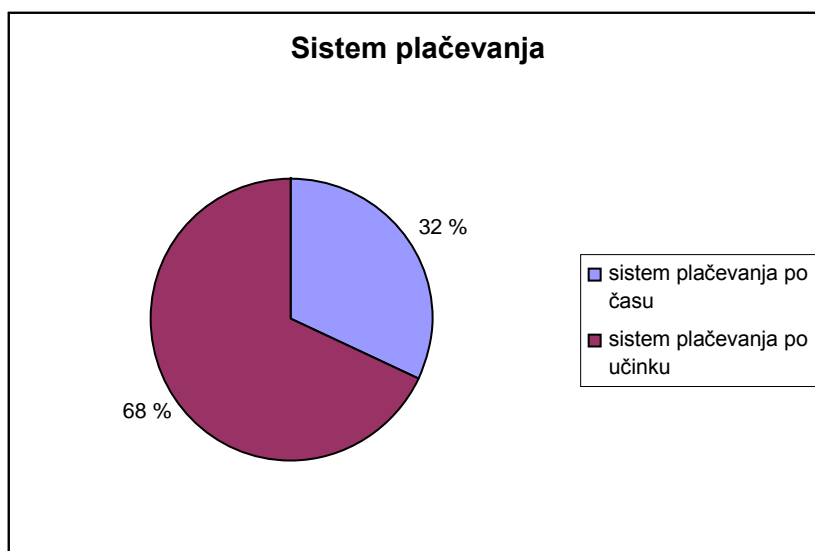
Graf 8: Zadovoljstvo z delom?

Odgovori na vprašanje, ali bi danes sprejeli službo, ki jo opravljajo, so pokazali, da bi se na istem delovnem mestu tudi danes zaposlilo 45 %, 39 % je odgovorilo, da se ne bi, 15 % mogoče in 1 % nikoli.

## 9 S KAKŠNIM SISTEMOM DELA SE STRINJATE?

| S kakšnim sistemom dela se strinjate? | Število |
|---------------------------------------|---------|
| Sistem plačevanja po času             | 39      |
| Sistem plačevanja po učinku           | 83      |

Tabela 9: Sistem plačevanja



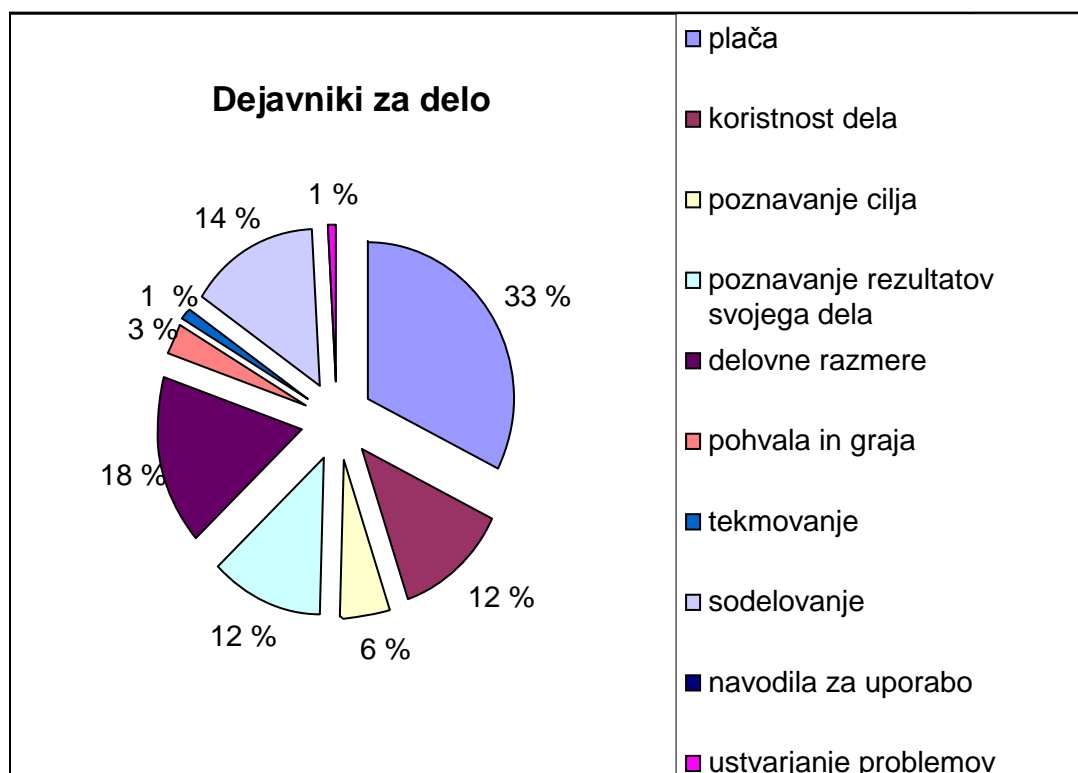
Graf 9: Način plačevanja

Anketirani zaposleni so o vprašanju glede sistema plačevanja odgovorili z večinskim deležem, in sicer se 68 % strinja s sistemom plačevanja po učinku. 32 % jih je odgovorilo, da podpirajo sistem plačevanja po času.

## 10 KAJ VAS VSAK DAN MOTIVIRA ZA PRIHOD NA DELO?

| Kaj vas motivira za prihod na delu? | Število |
|-------------------------------------|---------|
| Plača                               | 78      |
| Koristnost dela                     | 30      |
| Poznavanje cilja                    | 14      |
| Poznavanje rezultatov svojega dela  | 30      |
| Delovne razmere                     | 42      |
| Pohvala in graja                    | 8       |
| Tekmovanje                          | 3       |
| Sodelovanje                         | 35      |
| Navodila za uporabo                 | 0       |
| Ustvarjanje problemov               | 2       |

Tabela 10: Dejavniki, ki motivirajo za delo



Graf 10: Prikaz dejavnikov, ki motivirajo za delo

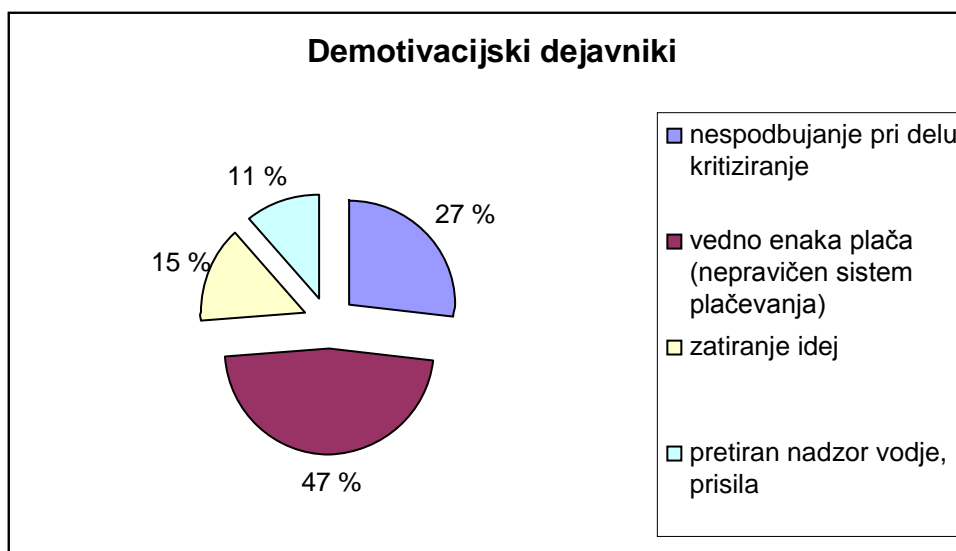
Na to vprašanje je največ anketirancev, in sicer 33 %, odgovorilo, da je dejavnik za delo plača. Na drugo mesto so anketiranci umestili delovne razmere (18 %), na tretje mesto so postavili sodelovanje, kar 14 %. Raziskava je pokazala, da 12 % pomemben motivacijski dejavnik predstavljata koristnost dela in poznavanje rezultatov. 6 % vprašanih je ocenilo, da je pomemben dejavnik poznavanje cilja, 3 % pohvala in graja, 1 % pa tekmovanje. Nihče ni odgovoril, da ga motivirajo navodila.

## 11 KAJ VAS DEMOTIVIRA PRI DELU?

| Kaj vas demotivira pri delu?                     | Število |
|--|---------|
| Ne spodbujanje pri delu, kritiziranje            | 45      |
| Vedno enaka plača (nepravičen sistem plačevanja) | 78      |
| Zatiranje idej                                   | 25      |
| Pretiran nadzor vodje, prisila                   | 19      |

Tabela 11: Demotivacijski dejavniki





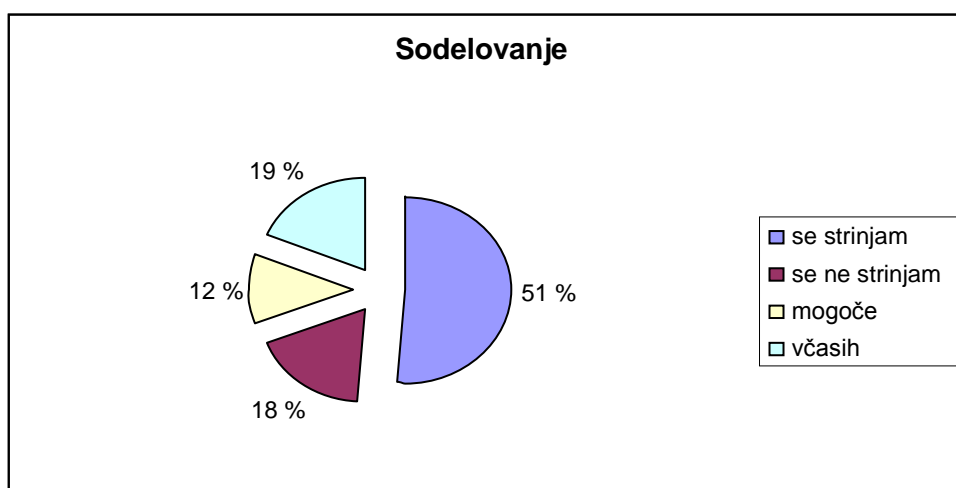
Graf 11: Prikaz demotivacijskih dejavnikov

47 % vprašanih je kot glavni demotivacijski dejavnik navedlo nepravičen sistem plačevanja, kar pomeni, da je njihova plača vedno ista. 27 % anketirancev je navedlo nespodbujanje pri delu, 15 % zatiranje idej in 11 % pretiran nadzor vodje (vodja jih sili k delu). To je primer teorije x.

## 12 ALI SE STRINJATE, DA V PODJETJU BOLJ SODELUJEMO KOT NE SODELUJEMO?

| Ali se strinjate, da v podjetju bolj sodelujemo kot nesodelujemo? | Število |
|---|---------|
| Se strinjam   | 62      |
| Se ne strinjam  | 22      |
| Mogoče  | 15      |
| Včasih  | 23      |

Tabela 12: Sodelovanje



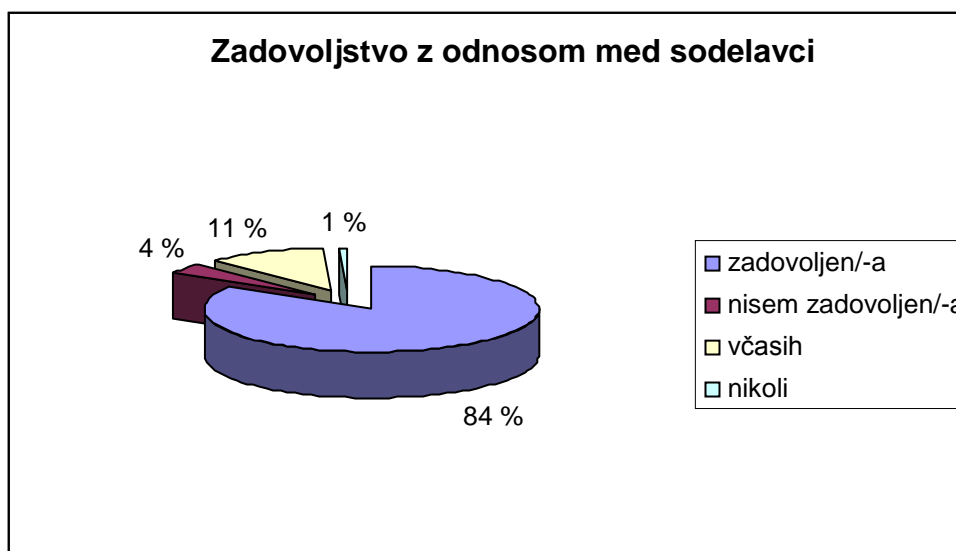
Graf 12: Prikaz sodelovanja

Več kot polovica, 51 % anketirancev, se strinja, da v podjetju bolj sodelujemo kot ne. To pomeni, da med sodelavci in sodelavkami obstaja prijateljstvo, kar vodi v timsko delo. 19 % anketirancev je odgovorilo včasih, 18 % meni, da sodelovanja ni, 12 % je odgovorilo, da je včasih.

### 13 ALI STE ZADOVOLJNI Z ODNOSOM MED SODELAVCI?

| Ali ste zadovoljni z odnosom med sodelavci? | Število |
|---|---------|
| Zadovoljen/-a                               | 102     |
| Nisem zadovoljen/-a                         | 5       |
| Včasih                                      | 14      |
| Nikoli                                      | 1       |

Tabela 13: Zadovoljstvo z odnosom med sodelavci



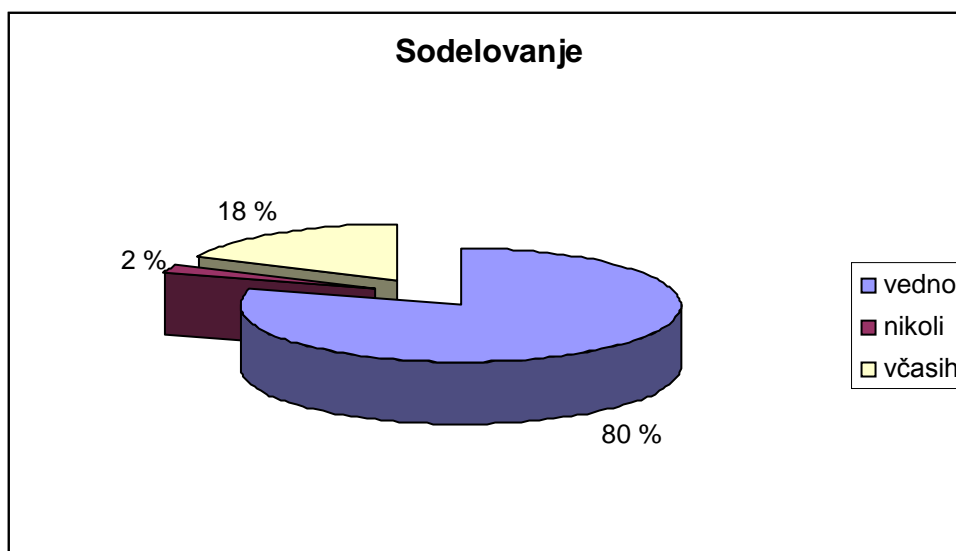
Graf 13: Prikaz zadovoljstva z odnosom sodelavcev

81 % anketiranih zaposlenih je zadovoljnih z odnosom med sodelavci. 11 % anketirancev je odgovorilo, da so zadovoljni včasih, 4 % je nezadovoljnih, 1 % vprašanih pa nikoli ni zadovoljnih z odnosi.

#### 14 ALI STE PO KONČANEM DELU PRIPRAVLJENI POMAGATI SODELAVCU?

| Ali ste po končanem delu pripravljeni pomagati sodelavcu? | Število |
|---|---------|
| Vedno   | 97      |
| Nikoli  | 3       |
| Včasih  | 22      |

Tabela 14: Pomoč pri delu



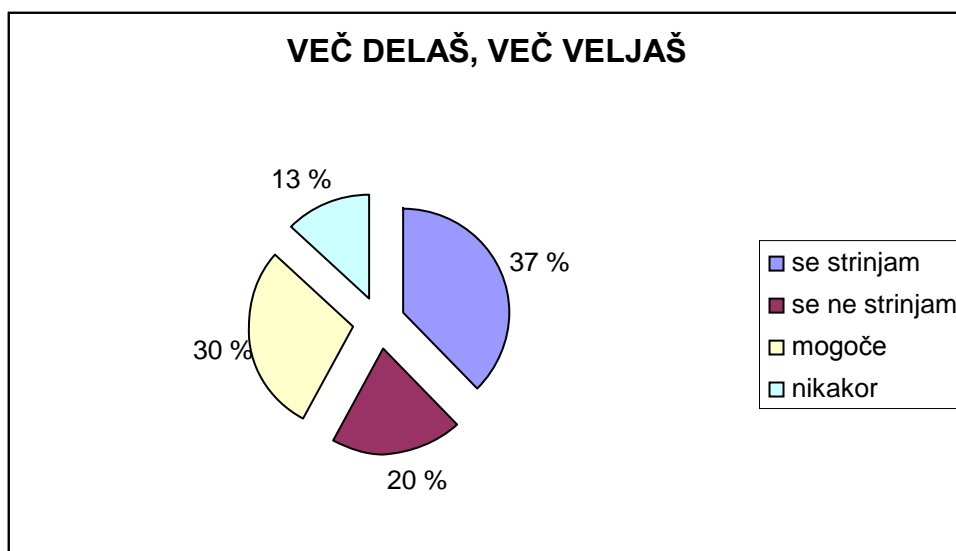
Graf 14: Prikaz rezultata, ali so zaposleni pripravljeni pomagati in sodelovati po končanem delu

80 % anketirancev je odgovorilo, da so vedno pripravljeni pomagati po končanem delu. 18 % je odgovorilo z odgovorom včasih in 2 % anketirancev ocenjuje, da nikoli ne bi pomagali sodelavcem, ko so svoje delo zaključili.

## 15 ALI SE STRINJATE S TRDITVIJO »VEČ DELAŠ, VEČ VELJAŠ«?

| Ali se strinjate s trditvijo »VEČ DELAŠ, VEČ VELJAŠ«? | Število |
|---|---------|
| Se strinjam   | 46      |
| Se ne strinjam  | 24      |
| Mogoče  | 36      |
| Nikakor   | 16      |

Tabela 15: Več delaš, več veljaš



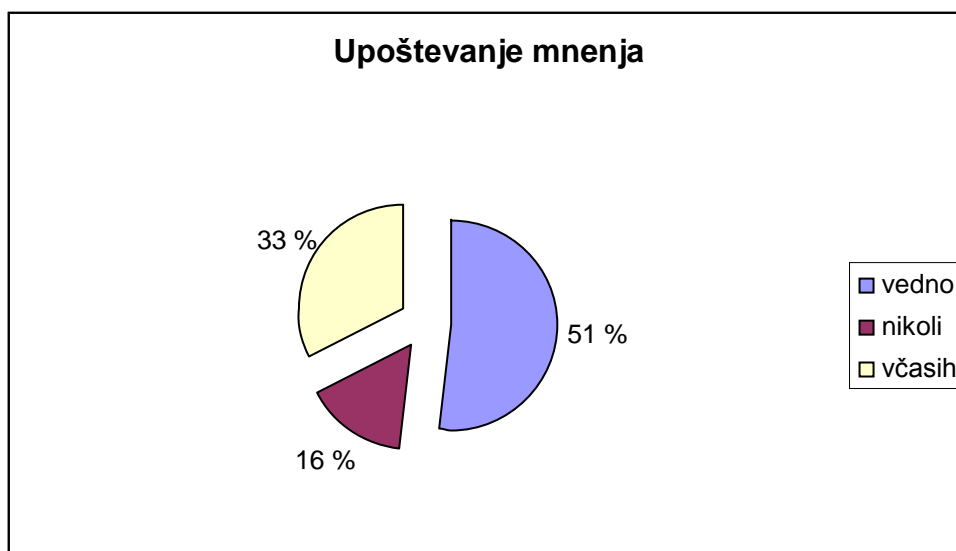
Graf 15: Prikaz rezultatov s trditvijo več delaš, več veljaš

37 % anketirancev se strinja s trditvijo, 30 % anketirancev je v dvomih in so odgovorili mogoče. 20 % vprašanih se ne strinja s trditvijo in 13 % anketiranih se nikakor ne strinja s trditvijo.

## 16 ALI VODJA SPRAŠUJE ZAPOSLENE O NJIHOVEM MNENJU? JE PRIPRAVLJEN PRISLUHNITI?

| Ali vodja sprašuje zaposlene o njihovem mnenju? Je pripravljen prisluhniti? | Število |
|---|---------|
| Vedno   | 63      |
| Nikoli  | 19      |
| Včasih  | 40      |

Tabela 16: Ali vodja prisluhne zaposlenim in ali je pripravljen pomagati



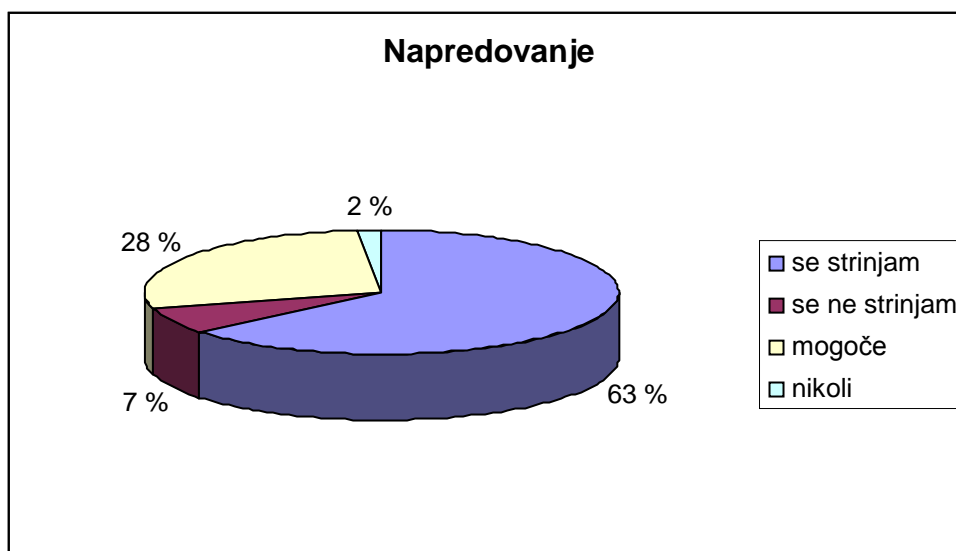
Graf 16: Prikaz upoštevanja mnenja vodje

51 % anketirancev meni, da jim je njihov vodja vedno pripravljen prisluhniti in jih celo vpraša za mnenje. 33 % je odgovorilo z včasih, mogoče odvisno od situacije oz. dela. 16 % je odgovorilo, da jih vodja nikoli ne upošteva.

## 17 ALI JE SISTEM NAPREDOVANJA POVEZAN Z ODNOSOM VODJE?

| Ali se strinjate, da je sistem napredovanja povezan z odnosom vodje? | Število |
|--|---------|
| Se strinjam  | 78      |
| Se ne strinjam   | 8       |
| Mogoče   | 34      |
| Nikoli   | 2       |

Tabela 17: Sistem napredovanja



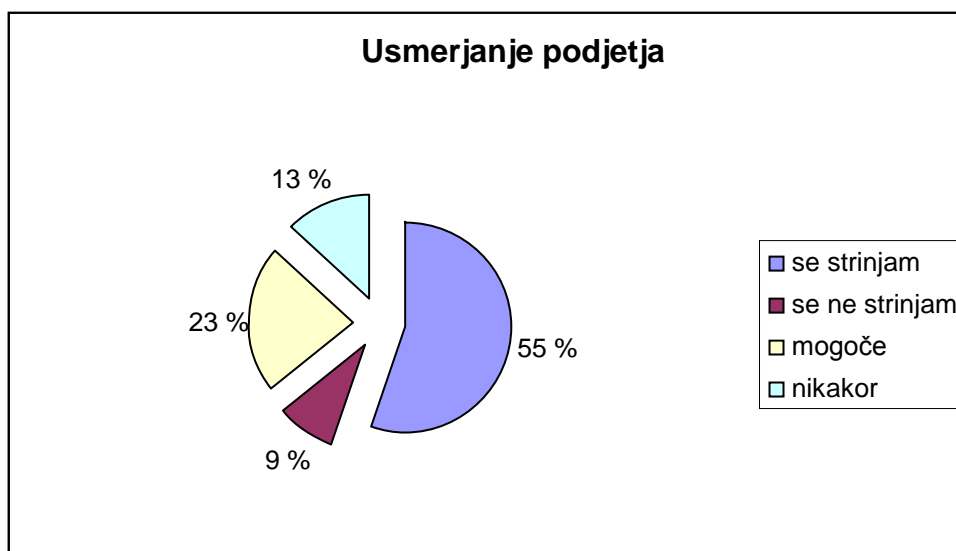
Graf 17: Ali je napredovanje povezano z odnosom do vodje?

Kar 63 % vprašanih meni, da je sistem napredovanja odvisen od vodje. 28 % anketirancev je odgovorilo z mogoče, 7 % anketirancev se ne strinja in 2 % jih ocenjuje, da nikoli niso občutili, da je sistem napredovanja odvisen od odnosa z vodjo.

## 18 ALI SE STRINJATE, DA VODSTVO USTREZNO USMERJA PODJETJE?

| Ali se strinjate, da vodstvo vodi podjetje v pravo smer? | Število |
|--|---------|
| Se strinjam  | 67      |
| Se ne strinjam   | 11      |
| Mogoče   | 28      |
| Nikakor  | 16      |

Tabela 18: Ali gre podjetje v pravo smer?



Graf 18: Usmerjanje podjetja

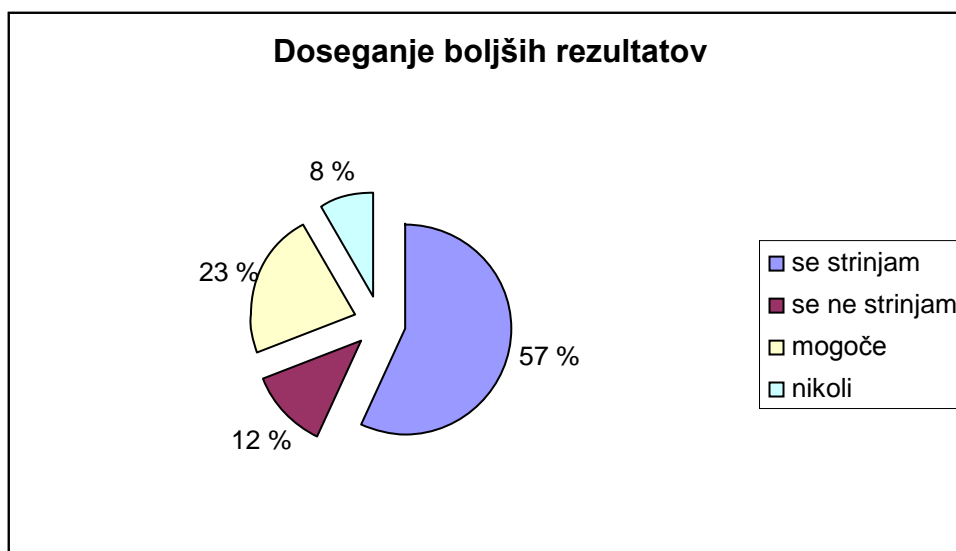
55 % anketirancev se strinja, da vodstvo vodi podjetje v pravo smer. To pomeni, da zaupajo vodstvu. 23 % vprašanih je odgovorilo, da mogoče, 13 % vprašanih se nikakor ne strinja, da vodstvo vodi podjetje v pravo smer, 9 % anketiranih je odgovorilo, da se ne strinjajo.

## 19 ALI MENITE, DA PO POGOVORU Z VODJO DOSEGATE BOLJŠE REZULTATE?

| Ali menite, da po pogovoru z vodjo dosegate boljše rezultate? | Število |
|---|---------|
| Se strinjam   | 69      |
| Se ne strinjam  | 15      |
| Mogoče  | 28      |
| Nikoli  | 10      |

Tabela 19: Doseganje boljših rezultatov





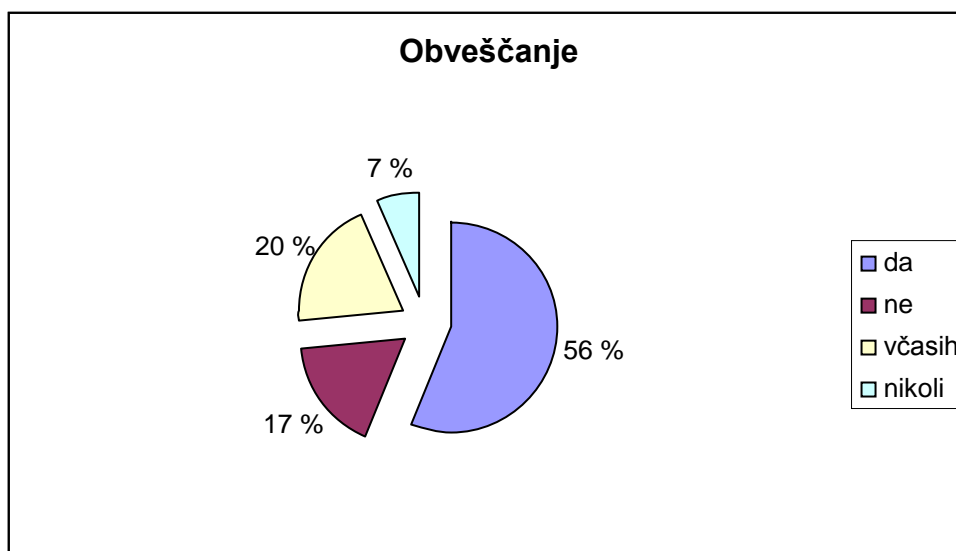
Graf 19: Prikaz doseganja boljših rezultatov

57 % vprašanih ocenjuje, da jim pogovor z vodjo prinaša boljše rezultate pri delu. 23% anketirancev je odgovorilo z mogoče, 12 % se jih ne strinja in 8% ocenjuje, da nikoli, saj vodij ni mogoče prepričati.

## 20 ALI VODJA OBVEŠČA ZAPOSLENE O SVOJIH ODLOČITVAH IN CILJIH PODJETJA?

| Ali vodja obvešča zaposlene o svojih odločitvah in ciljih podjetja? | Število |
|---|---------|
| Da  | 68      |
| Ne  | 21      |
| Včasih  | 25      |
| Nikoli  | 8       |

Tabela 20: Obveščanje zaposlenih s strani vodje



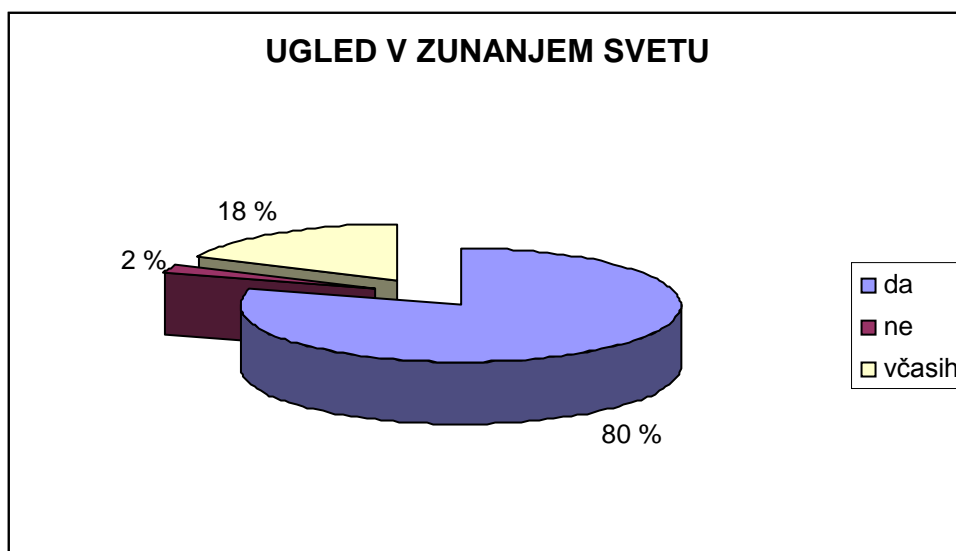
Graf 20: Prikaz mnenja, ali vodje obveščajo zaposlene o svojih odločitvah in ciljeh podjetja

56 % anketirancev je odgovorilo, da jih vodja obvešča o odločitvah in ciljeh podjetja. 20 % je odgovorilo, da včasih, 17 % jih je bilo mnenja, da jih vodje ne obveščajo in 7 % anketirancev ocenjuje, da jih nikoli ne obveščajo.

## 21 ALI MENITE, DA IMA PODJETJE UGLED V ZUNANJEM SVETU?

| Ali menite, da ima podjetje ugled v zunanjem svetu? | Število |
|---|---------|
| Da  | 97      |
| Ne  | 3       |
| Včasih  | 22      |

Tabela 21: Ugled podjetja v zunanjem svetu



Graf 21: Prikaz mnenja o ugledu podjetja Elan, d. o. o., v zunanjem svetu

Kar 80 % anketirancev ocenjuje, da ima podjetje Elan, d. o. o., ugled v zunanjem svetu. Iz odgovorov anketirancev je bilo razvidno, da so ponosni zaposleni. 18 % vprašanih je odgovorilo, da včasih in 2 % zaposlenih meni, da podjetje ni ugledno.

## 4 ZAKLJUČEK

Raziskali smo, da je v podjetju Elan, d. o. o., navtična divizija, največ zaposlenih moškega spola. Povprečno so stari med 36 in 45 let, imajo od 6 do 25 let delovne dobe. Zaposlili so se takoj po končani srednji šoli. Opravljajo težja dela in glede na količino dela so tudi bolj iskana delovna sila v navtiki. V raziskavi smo ugotovili, da so zaposleni zelo ponosni, da opravljajo delo v enem izmed vrhunskih proizvajalcev jadrnic. Zavedajo se, da je Elan, d. o. o., med vodilnimi blagovnimi znamkami v svetu.

Na področju motivacije so lahko za posameznika pomembni različni dejavniki. Ugotovili smo, da so z delom, ki ga opravljajo, zaposleni zadovoljni, glede enakopravnosti med seboj pa nikakor. Menimo, da ni težavna neenakopravnost med moškim in ženskim spolom, ampak odnos z vodjo. Anketa je pokazala, da je sistem napredovanja odvisen od odnosa vodje, tako ocenjuje kar 63 % zaposlenih. To pomeni, da boljši odnosi z vodjo vodijo v večjo možnost napredovanja, nagrajevanja (stimulacija) ipd.

Kljub temu bi se tudi danes zaposlili na isto delovno mesto. Strinjajo se s sistemom plačevanja po učinku in ne po času. Želeli bi, da bi bilo njihovo delo vidno, in sicer v obliki norme. V navtični diviziji ni sistema plačevanja po učinku, ampak po času. Plačilo je odvisno od prisotnosti na delu in zahtevnosti dela. Prednost plačevanja po času v podjetju je poudarek na prisotnosti; delo je opravljeno.

Najpomembnejši dejavnik motiviranja za delo je plača. To je razumljivo, saj predstavlja dohodek, s katerim skrbijo zase, otroke, starše ... Gre za odgovornost, da plačujejo račune. Nekdo izmed zaposlenih je pripisal »krediti«. Demotivira jih vedno enaka plača, ki se jim zdi nepravilna.

V podjetju bolj sodelujejo kot nesodelujejo. Razlog so prijateljski odnosi in večletno sodelovanje. Zadovoljni so z odnosom s sodelavci. Po končanem delu so vedno pripravljeni pomagati, če delo še ni končano. Strinjajo se tudi s trditvijo, da če več delaš, več veljaš. Ugotovili smo, da vodji popolnoma zaupajo in ga cenijo. Njihov vodja jim vedno prisluhne. Pripravljen je poslušati tudi njihovo mnenje. Tega se zavedajo se. Vodja obvešča zaposlene o svojih odločitvah in cilji podjetja. Povečuje se produktivnost in dosegajo se boljši rezultati. Strinjajo se, da vodstvo vodi podjetje v pravo smer.

Menimo, da je za zaposlene zelo pomemben osebni in strokovni razvoj, saj gre za postavitve ciljev. Raziskava je pokazala, da zaposlenim največ pomeni sodelovanje s sodelavci. Ni podjetja, ki bi mogla delovati brez ljudi. Zaposleni tudi menijo, da delajo v ugodnem podjetju.

»Svet premikajo zelo motivirani ljudje, navdušeni moški in ženske, ki si nekaj resnično želijo in v to močno verjamejo.«

Joe Batten

## 5 LITERATURA IN VIRI

### Knjige

- Benedik, E. (2001). *Psihologija prodaje*. Lesce: samozaložba.
- Kompare, A. et al. (2005). *Psihologija spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Grubiša, N. (2001). *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hansen, V. M. (1998). *Mojster motiviranja*. Kranj: Vernar Consulting.
- Hensly, D. E. (2008). *Pozitivna naravnost in ustvarjalnost pri delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Ivanuša - Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21.stoletja*. Maribor: PRO-ANDY.
- Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2008). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Urbanc, D. (1996). *Denar kot merilo uspeha*. Tržič: Učila.
- Wunderer, R. et al. (2002). *Sodelavci kot sopodjetniki*. Ljubljana: CTU.

### Spletne strani:

<http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx> (dostopno 15. 4. 2011)

Priloga 1: Anketni vprašalnik

**ANKETNI VPRAŠALNIK**  
**Motiviranje zaposlenih v podjetju**

1.) Spol

- a.) moški
- b.) ženski

2.) Starost

- a.) do 25 let
- b.) od 26 do 35 let
- c.) od 36 do 45 let
- d.) od 46 do 55 let

3.) Stopnja izobrazbe

- a.) osnovna šola
- b.) poklicna šola
- c.) srednja šola
- d.) visoka šola

4.) Delovna doba

- a.) do 2 leti
- b.) od 3 do 5 let
- c.) od 6 do 15 let
- d.) od 16 do 25 let
- e.) nad 25 let

5.) Ali ste ponosni, da ste zaposleni v podjetju Elan, d. o. o.?

- a.) Da
- b.) Ne
- c.) Mogoče
- d.) Včasih, v preteklosti

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

- a.) Zadovoljen/-a
- b.) Nezadovoljen/-a
- c.) Še kar

7.) Ali je vaša plača primerljiva z delom, ki ga opravljate?

- a.) Se strinjam
- b.) Se ne strinjam
- c.) Mogoče
- d.) Nikakor

8.) Bi danes sprejeli isto službo, kot jo opravljate danes?

- a.) Da
- b.) Ne

- c.) mogoče
- d.) nikoli

9.) S kakšnim sistemom dela se strinjate?

- a.) Sistem plačevanja po času
- b.) Sistem plačevanja po učinku

10.) Kaj vas motivira za prihod na delo?

- a.) Plača
- b.) Koristnost dela
- c.) Poznavanje cilja
- d.) Poznavanje rezultatov svojega dela
- e.) Delovne razmere
- f.) Pohvala in graja
- g.) Tekmovanje
- h.) Sodelovanje
- i.) Navodila za uporabo
- j.) Ustvarjanje problemov

11.) Kaj vas demotivira pri delu?

- a.) Nespodbujanje pri delu, kritiziranje
- b.) Vedno enaka plača (nepravičen sistem plačevanja)
- c.) Zatiranje idej
- d.) Pretiran nadzor vodje, prisila

12.) Ali v podjetju bolj sodelujemo kot ne sodelujemo?

- a.) Se strinjam
- b.) Se ne strinjam
- c.) Mogoče
- d.) Včasih

12.) Ali ste zadovoljni z odnosom med sodelavci?

- a.) Zadovoljen/-a
- b.) Nisem zadovoljen/-a
- c.) Včasih
- d.) Nikoli

13.) Ali ste po končanem delu pripravljeni pomagati sodelavcu?

- a.) Vedno
- b.) Nikoli
- c.) Včasih

14.) Ali se strinjate s trditvijo VEČ DELAŠ, VEČ VELJAŠ?

- a.) Se strinjam
- b.) Se ne strinjam
- c.) Mogoče
- d.) Nikakor

15.) Ali vodja sprašuje zaposlene o njihovem mnenju? Je pripravljen prisluhniti?

- a.) Vedno
- b.) Nikoli
- c.) Včasih

16.) Ali je sistem napredovanja povezano z odnosom vodje?

- a.) Da
- b.) Ne
- c.) Mogoče
- d.) Nikoli

17.) Ali vodstvo ustrezno usmerja podjetje?

- a.) Se strinjam
- b.) Se ne strinjam
- c.) Mogoče
- d.) Nikakor

18.) Ste mnenja, da po pogovoru z vodjo dosegate boljše rezultate?

- a.) Se strinjam
- b.) Se ne strinjam
- c.) Mogoče
- d.) Nikoli

19.) Ali vodja obvešča zaposlene o svojih odločitvah in ciljih podjetja?

- a.) Da
- b.) Ne
- c.) Včasih
- d.) Nikoli

20.) Ali ste mnenja, da ima podjetje ugled v zunanjem svetu?

- a.) Da
- b.) Ne
- c.) Včasih
- d.) Nikoli

Hvala lepa za sodelovanje.

Elvisa Hamulič