



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Tehnični komercialist

## **MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH**

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

Kandidatka: Linda Redžić

Kranj, junij 2015

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici in lektorici gospe Ani Peklenik za vso pomoč, nasvete in razumevanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se možu Adnanu za vso podporo in razumevanje v času pisanja moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem, ki so kakorkoli pripomogli k izdelavi diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študentka Linda Redžić 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**

Motivacija močno vpliva na dejanja posameznika ali skupine. Brez motiva, ki žene posameznika ali podjetje k dosegu zastavljenega cilja, tega cilja ne bi dosegli. Za uspešno motiviranje je treba poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo njihove uspešnosti z nagradami, ustrezne povratne informacije o njihovem delu, ter pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja. Pogosto slišimo, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Ljudje so tisti, po katerih se v konkurenčnem poslovnem okolju podjetja medsebojno najbolj razlikujejo. Ker je njihova učinkovitost precej odvisna od njihovega zadovoljstva, lahko rečemo, da zadovoljni zaposleni v današnjem času predstavljajo ključ do uspeha podjetja.

Diplomsko delo obravnava teorijo in raziskavo o vplivu ustrezne motivacije za delo in medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Namen diplomske naloge je poudariti, da je pozitivna motivacija v delovnem okolju nepogrešljiva sestavina delovnega procesa. To je treba je ozavestiti, le tako bodo zastavljeni cilji za podjetje lažje dosegljivi.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Motivacijske teorije
- Motivacijski dejavniki
- Zaposleni
- Nadrejeni/podrejeni
- Motivacija

## **ABSTRACT**

Motivation has an important effect on the actions of an individual or a group. Without a motive that drives the individual or a company to the achievement of a set goal, this goal would not be reached. Motivating employees successfully means the company has to be aware of the needs of its workers. It should offer the employees attractive incentives and set precise goals for their work. It should ensure that there is a connection between their performance and the rewards, an appropriate feedback about their work, fairness and a transparent system of rewards. We have established that to motivate means to encourage people to work in a specific way with specific motivating factors in order for the employees to perform consistently, efficiently and the same time be personally invested in their work. It can often be heard said that people are a company's greatest asset. It is the employees who make the biggest difference in the competitive business environment. As company's efficiency very much depends on employee satisfaction we can say that nowadays a satisfied worker is the key to a company's success.

This thesis discusses theory and research on the impact of appropriate motivation to work and the interpersonal relations among the employees.

The purpose of the thesis is to emphasize that positive motivation in a working environment is an indispensable component of the working process. It is necessary to make the companies aware of this, only then will the company set goals easier accessible.

## **KEYWORDS**

- Motivational Theories
- Motivational Factors
- Employee
- Subordinates/Superiors
- Motivation

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	NAMEN NALOGE .....	1
1.3	CILJI NALOGE.....	1
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.5	METODE DELA .....	2
2	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....	2
2.1	MOTIVACIJA .....	2
2.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	4
2.2.1	MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	5
2.2.2	NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	6
2.3	MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	7
2.3.1	MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA.....	7
2.3.2	HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE .....	9
2.3.3	HACKMAN-OLDHAMOV MODEL .....	10
2.3.4	VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	10
2.3.5	SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE .....	11
2.3.6	ADELFERJEVA TEORIJA ALI ERG TEORIJA.....	12
2.3.7	MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y.....	12
2.3.8	NOVEJŠE TEORIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH .....	13
3	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH .....	14
3.1	VRSTE NAGRAD.....	14
3.1.1	FINANČNE NAGRADE .....	14
3.1.2	NEFINANČNE NAGRADE .....	15
3.1.3	NOTRANJE IN ZUNANJE NAGRADE .....	16
3.1.4	FORMALNE IN NEFORMALNE NAGRADE.....	17
3.2	PLAČNI SISTEMI V ORGANIZACIJAH.....	18
3.3	HVALJENJE IN GRAJANJE ZAPOSLENIH .....	19
4	VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH.....	20
4.1	MOŽNE OVIRE PRI MOTIVACIJI .....	21
5	ANALIZA REZULTATOV ANKETE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH.....	22
6	ZAKLJUČEK .....	43
	LITERATURA IN VIRI .....	45
	PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK.....	46

## KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog .....	4
Slika 2: Struktura motivacijskih dejavnikov .....	7
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu .....	8
Slika 4: Plačilo za delo .....	15
Slika 5: Grajanje zaposlenih .....	19

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Herzbergova motivacijska teorija .....	9
Tabela 2: Shematski prikaz nagrad .....	17
Tabela 3: Spol anketirancev .....	22
Tabela 4: Starost anketirancev .....	23
Tabela 5: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	24
Tabela 6: Delovna doba anketirancev .....	25
Tabela 7: Zaposlitev anketirancev .....	26
Tabela 8: Ocena veselja do dela .....	27
Tabela 9: Motivacija za delo .....	28
Tabela 10: Motiviranost za delo s strani vodij/nadrejenih .....	29
Tabela 11: Pripravljenost za delo ob večji motivaciji .....	30
Tabela 12: Vzrok za demotivacijo pri delu .....	31
Tabela 13: Višina zadovoljstva v primerjavi s trenutnim delovnim mestom .....	32
Tabela 14: Ocena zadovoljstva z zasluženjo plačo .....	33
Tabela 15: Rezultati zadovoljstva z zaposlitvijo danes .....	34
Tabela 16: Primerjava plačevanja po času in plačevanja po učinku .....	35
Tabela 17: Pomembnost nagrad in priznanj .....	36
Tabela 18: Pozornost nadrejenih pri motivaciji in nagradah .....	37
Tabela 19: Sistem napredovanja in odnos do vodje .....	38
Tabela 20: Ocena zadovoljstva z odnosom med sodelavci .....	39
Tabela 21: Dejavniki za menjavo službe .....	40
Tabela 22: Ocena zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom .....	42

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev v odstotkih .....	23
Graf 2: Starost anketirancev v odstotkih .....	24
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev v odstotkih .....	25
Graf 4: Delovna doba anketirancev v odstotkih .....	26
Graf 5: Zaposlitev anketirancev v odstotkih .....	27
Graf 6: Prikaz ocene veselja do dela v odstotkih .....	28
Graf 7: Prikaz motivacije za delo v odstotkih .....	29
Graf 8: Motiviranost za delo s strani vodij/nadrejenih v odstotkih.....	30
Graf 9: Pripravljenost za delo ob večji motivaciji v odstotkih .....	31
Graf 10: Vzrok za demotivacijo pri delu v odstotkih .....	32
Graf 11: Višina zadovoljstva v primerjavi s trenutnim delovnim mestom v odstotkih	33
Graf 12: Ocena zadovoljstva z zasluženno plačo v odstotkih .....	34
Graf 13: Rezultati zadovoljstva z zaposlitvijo danes v odstotkih.....	35
Graf 14: Primerjava plačevanja po času in plačevanja po učinku.....	36
Graf 15: Pomembnost nagrad in priznanj v odstotkih .....	37
Graf 16: Pozornost nadrejenih pri motivaciji in nagradah v odstotkih .....	38
Graf 17: Sistem napredovanja in odnos do vodje v odstotkih .....	39
Graf 18: Ocena zadovoljstva z odnosom med sodelavci v odstotkih.....	40
Graf 19: Dejavniki za menjavo službe v odstotkih.....	41
Graf 20: Ocena zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom v odstotkih .....	42



# **1 UVOD**

## **1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA**

Ko si zastavljamo vprašanje, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki nas motivirajo, da se fizično in psihično naprezamo, porabljammo svoje sile in si prizadevamo za kaj. Človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev podjetja.

Če vemo, kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, zato lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje.

## **1.2 NAMEN NALOGE**

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen motivacije in ugotoviti, kako motivirani so za delo zaposleni. Preučili bomo, katere vrste motivacijskih dejavnikov bi bile primernejše za še boljše sodelovanje med zaposlenimi in nadrejenimi. V diplomski nalogi bomo uporabili literaturo, članke, revije, elektronske vire ter anketo, ki jo bomo objavili na spletu in s tem ugotovili stanje. Na ugotovljeno stanje bomo dali predloge, s katerimi bomo dosegli, da bodo zaposleni bolj motivirani za delo in podjetja uspešnejša.

## **1.3 CILJI NALOGE**

Cilj diplomskega dela je preučiti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, načine, kako pravilno motivirati zaposlene, da bodo dosegali boljše rezultate, predstaviti pomen nagrajevanja zaposlenih in ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira za delo.

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavka temelji na spoznanju, da je prihodnost v motivaciji zaposlenih in ne samo v dobičku podjetja. Predpostavljali smo, da plača zaposlenih ni edini dejavnik, ki vpliva na njihovo motivacijo. Pomembni so tudi drugi dejavniki, kot so: stalna zaposlitev, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, pohvale.

Omejitve se nanašajo na izpolnjevanje ankete, saj verjetno ne bo odgovorjena pravilno ter resnično in zaradi tega ne bo prikazano realno stanje.

## 1.5 METODE DELA

Pri izdelavi diplomskega dela bomo uporabili naslednje metode:

- metodo opisovanja,
- metodo povzemanja spoznanj drugih avtorjev,
- statistično metodo,
- metodo analize in sinteze.

Gradivo za izdelavo diplomske naloge smo poiskali v knjižnicah in spletnih straneh. Z analizo odgovorov v anketi smo skušali pridobiti odgovore na vprašanje, kako so zaposleni motivirani in kako so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

# 2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

## 2.1 MOTIVACIJA

Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije (za delo) različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Zato ni nenavadno, da se tudi pojma motiv in motivacija opredeljujeta na več načinov, z večjim številom definicij oziroma opredelitev.

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev in to v okolju, v katerem živi, dela in deluje.

Obstajajo:

- primarni, to so prvobitni motivi, ki so biološki in socialni,
- sekundarni, to so izvedeni motiv, kot so: interesi, stališča, navade,
- podedovani in pridobljeni motivi,

- univerzalni ali splošni, regionalni in individualni (posamični) motivi.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.

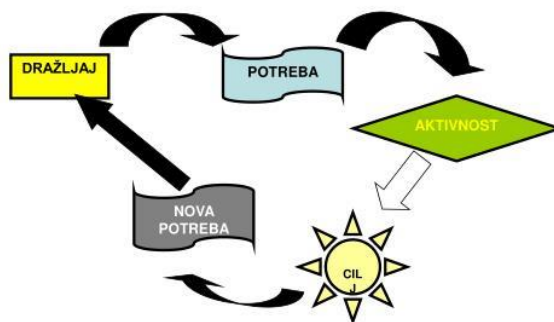
Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odločnosti. Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom (Černetič, 2001, str. 9).

Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki jo bo človek tako ali drugače želel izpolniti. S to trditvijo je povezana še druga: cilji so neposredni povod delovne aktivnosti, morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji. Torej, če povzamemo, živeti v soglasju s sprejeto vlogo, ki je opredeljena z delovnim položajem, in biti tako nagrajen (materialno in nematerialno), da bo nagrada odsev ocene naših lastnih sposobnosti v primerjavi z zmožnostmi in dosežki drugih. S tega vidika so tudi bolj razumljiva različna sredstva motiviranja, zunanje ali notranje spodbude k delu. Od teh je zdaj še najmočnejša materialna spodbuda, vendar ne gre zanemariti tudi drugih. Tako na primer priznanje, promocije, odlikovanja; pa tudi samostojnost, osebni razvoj posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Delamo zato, da bi dobili čim več ustreznih sredstev za zadovoljitev raznih potreb, ki jih imamo. Vendar je pomembno, da ločujemo sredstva, ki motivirajo, in tista, ki nas neprestano spodbujajo, od tistih, ki nas šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim.

Na splošno definirani odnos med motivacijo in delovnimi aktivnostmi lahko povzamemo: za vsako človekovo aktivnost obstajajo vzrok, potreba in povod, cilj, ki ga nameravamo z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči.

## MOTIVACIJSKI KROG

- DRAŽLJAJ – POTREBA - AKTIVNOST-CILJ - NOVA POTREBA-NOVI DRAŽLJAJ



Slika 1: Motivacijski krog

(Vir: <http://www.slideserve.com/ozzy/motivacija>)

## 2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljevanja osebnih potreb.

Motivacijski dejavniki so primarni, sekundarni, podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, so (Lipičnik, 1997, str. 31):

- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- možnosti strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- medsebojni odnosi med sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- osebni dohodek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- soodločanje pri delu,
- soodločanje o delu in gospodarjenju.

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, vendar pa je bilo na podlagi različnih raziskav, ki so bile opravljene pri nas, ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša.

Na motivacijo najbolj vplivajo trije dejavniki (Lipičnik, 1997, str. 32):

- individualne razlike,
- značilnosti dela,
- organizacijska praksa.

Individualne razlike lahko opredelimo kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delo. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti, ni edini in zadosten. Ugotovitve kažejo, da spodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja, kar pomeni, da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja:

- z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu,
- s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju,
- z neformalnimi oblikami informiranja,
- z neposrednimi stiki,
- z dobro organiziranostjo dela,
- z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard,
- s krepitvijo medsebojnega zaupanja,
- z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov,
- z dajanjem oziroma dobivanjem predlogov za boljše poslovanje (Možina, 1999, str. 3).

### **2.2.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača (Uhan, 2000, str. 32). Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini:

- neposredni materialni oziroma denarni prihodki, ki jih dobijo zaposleni v denarju,
- posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ne dobivajo v obliki denarja.

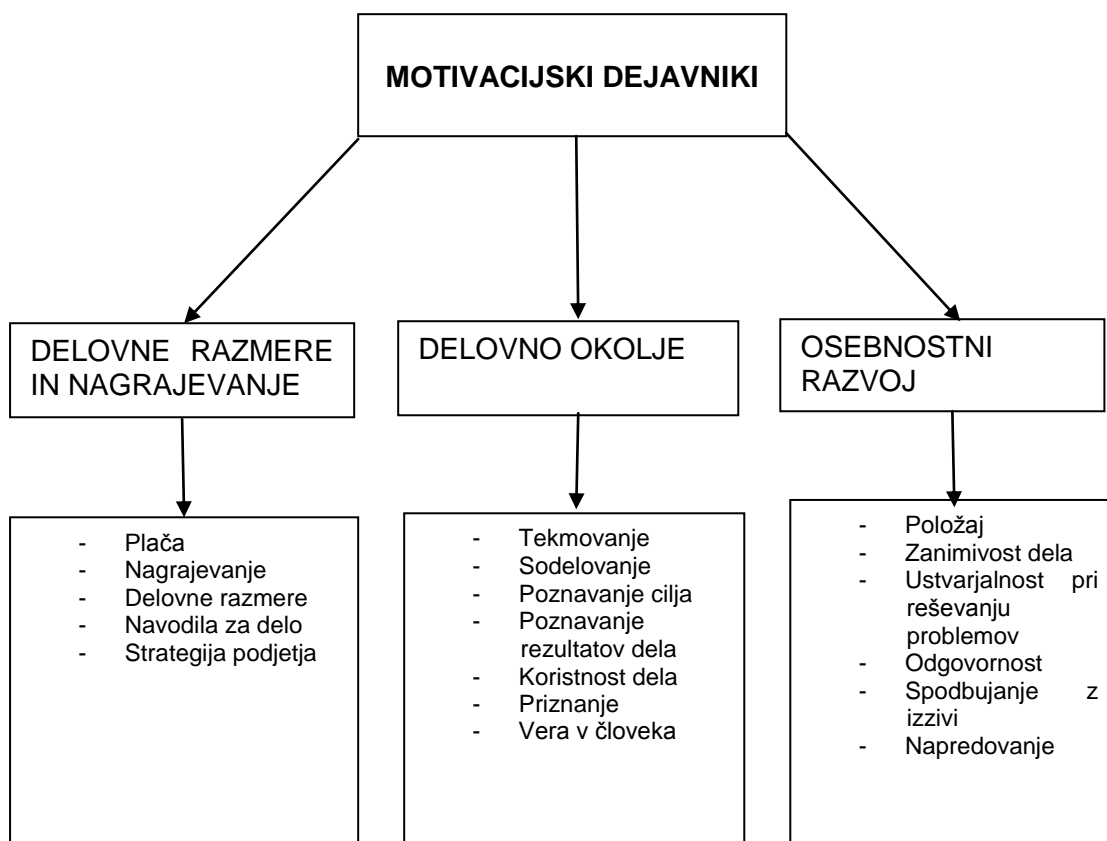
## 2.2.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija za delo večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje zadovoljiti z delom veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse pomembnejše postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Uhan, 2000, str. 33):

- dobri medsebojni odnosi s sodelavci,
- zanimivo in izzivov polno delo,
- uspeh pri delu,
- samostojnost pri delu,
- dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- primerno delovno in življenjsko okolje,
- ugodna razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- možnost napredovanja,
- možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo,
- možnost soodločanja pri postavljanju ciljev podjetja,
- poznavanje rezultatov dela,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo ti zadovoljni s plačo.



Slika 2: Struktura motivacijskih dejavnikov  
(Vir: Černetič, 2007, str. 265)

## 2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Teorije, ki jih obravnavamo danes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela. Ena od skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost. Znanih je desetine motivacijskih teorij, ki nam obravnavano problematiko vendarle vsaj približno pojasnjujejo.

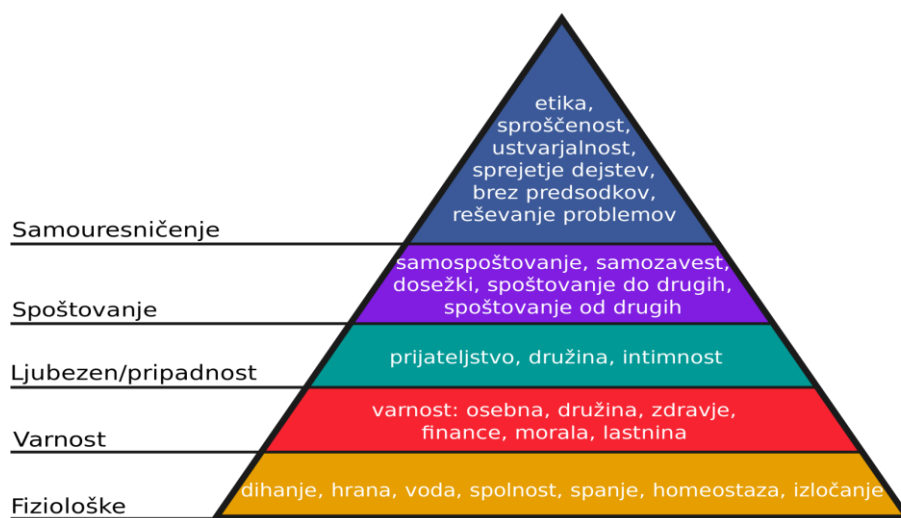
### 2.3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb, ki jih je razdelil na pet stopenj.

- Fiziološke potrebe. To so potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva, potrebe po hrani, pijači, počitku. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima.
- Potrebe po varnosti. Takoj ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavniki potrebe po stabilnosti eksistence,

zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe.

- Socialne potrebe. V to skupino spadajo potrebe po pripadnosti, druženju, ljubezni, prijateljstvu.
- Potrebe po ugledu. Gre za potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem, statusom.
- Potrebe po samouresničevanju. Gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.



### Hierarhija potreb po Maslowu

*Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu*  
(Vir: <http://blog.kopina.si/2012/cas/>)

Po Maslowu je na prvem mestu motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina:

- potreba je že zadovoljena,
- potreba še ni aktivirana.

Motivacijska teorija Maslowa je koristna pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in v vsakem območju.



### 2.3.2 HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno z dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg imenoval vzdrževalne dejavnike dela, tudi ekstrinzične faktorje ali higienike. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova prisotnost povzroča nezadovoljstvo. Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki, imenovani tudi intrinzični faktorji ali (pravi) motivatorji. To so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj.

<p>Vzdrževalni dejavniki</p> <p>Ekstrinzični (zunanji) faktorji ali higieniki</p>	<p>Organizacija</p> <p>Politika</p> <p>Kontrola dela</p> <p>Delovne razmere</p> <p>Medsebojni odnosi</p> <p>Zaslужek</p> <p>Položaj in varnost</p>
<p>Motivacijski dejavniki</p> <p>Intrinzični (notranji) faktorji ali (pravi) motivatorji</p>	<p>Uspeh pri delu</p> <p>Priznanje za rezultate</p> <p>Zanimivo delo</p> <p>Odgovornost</p> <p>Strokovno usposabljanje</p> <p>Osebni razvoj</p>

*Tabela 1: Herzbergova motivacijska teorija*  
(Vir: Černetič, 2007, str. 227)

Vzdrževalni dejavniki dela omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere – delovne okoliščine, ne pa na vsebino dela. Njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da povzročajo tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več

zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo. Motivacijski dejavniki se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo.

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah). Vsem tistim, ki menijo, da so njihovi zasluški prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza.

### **2.3.3 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL**

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, so:

- 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.

Ustrezno motivacijo za delo omogočajo naslednje najpomembnejše značilnosti oziroma zahteve dela:

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

Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Hackman in Oldham sta oblikovala teorijo značilnosti dela, ki pravi, da bodo zaposleni dosegali visoko motivacijo, če poznajo rezultate svojega dela, če verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in da imajo občutek, da je njihovo delo pomembno.

### **2.3.4 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Osnovno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in ciljnih zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo sledila njegovemu vedenju določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice

za posameznika. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem pričakovanju zanj najbolj koristna.

Vroom je poizkušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek nanj z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme:

1. privlačnost – pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
2. povezava vedenje–posledica, tj. stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja;
3. Povezava napor–vedenje pomeni verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionalizirani in preko njih lahko zaposleni dosežajo tudi svoje individualne cilje. Cilja podjetja sta npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja. Z uresničitvijo teh ciljev lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot sta: višji zaslužek, boljše delovne razmere. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev. Vroomova motivacijska teorija je lahko uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 26).

### 2.3.5 SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE

Skinnerjeva teorija temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje. Ta teorija se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki bi preprečevale neželjeno vedenje. Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi lahko menedžerji spreminjajo vedenje.

1. Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje. Gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanja, kadar zaposleni naredi kaj dobrega za podjetje.
2. Negativna okrepitev pomeni nagraditi ljudi, tako da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje želeno.
3. Kazen – kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrti od neželenega vedenja. Kazni so različnih vrst, od pogovora med menedžerjem in delavcem do denarnih kazni. Ta vrsta okrepitve pripomore takrat, kadar želimo disciplinirati nedisciplinirane delavce.
4. Ugašanje je tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne. Človekova napadalnost npr. pogosto popusti, če se zanjo sploh ne zmenimo.

### 2.3.6 ADELFERJEVA TEORIJA ALI ERG TEORIJA

Adfeler predlaga tristopenjsko lestvico potreb. Tudi ime teorije ERG označuje potrebe, ki jih je Adelfer definiriral na naslednji način.

- Potrebe po obstoju, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- Potrebe po razvoju odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adelfer uvrstil notranjo sestavino potreb Maslowa po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

Ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. Tako se lahko po Adelferju ljudje pomikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb. Če posameznik ne more zadovoljiti višjih potreb, se pojavi frustracija, zato se vrne na nižji nivo in tam pretirano zadovoljuje potrebe (Jan, 2002, str. 116, v Černetič, 2007, str. 232).

### 2.3.7 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v podjetju. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja (Černetič, 2004, str. 94).

Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in če je le mogoče, se delu izogne. Zato je treba spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X imajo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo le nižje potrebe. Brez posredovanja nadrejenih bi bili za potrebe podjetja nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi.

Teorija Y je popolno nasprotje teorije X, saj predvideva, da so ljudje zainteresirani za delo. Ljudje tipa Y radi delajo, prevzemajo odgovornost in ob tem doživljajo zadovoljstvo. Nagnjeni so k doseganju pozitivnih izkušenj v povezavi z delom, ki ga opravljajo. Nanje najboljše vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

V praksi se temeljni problem teorije kaže v tem, da zaposleni praviloma le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y.

### 2.3.8 NOVEJŠE TEORIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Novejše raziskave, ki so bile opravljene z namenom, da bi odkrili, kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju odvisno od treh spremenljivk: zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov posameznikov.

- Zmožnosti posameznika, kot so njegove veščine, znanje in izkušnje, vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti. Ta občutek spodbuja njegovo ustvarjalnost in produktivnost, vendar le kratkotrajno.
- Vrednote se nanašajo na nagrade, ki jih iščejo ljudje. Nekaterim je pomemben denar, drugim intelektualni izziv, ugled, udoben življenjski slog, čeprav imajo vsi podobne zmožnosti in življenjske interese.
- Življenjski interesi so po mnenju avtorjev najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Nekdo ima lahko zmožnosti za določeno delo, lahko je zadovoljen z nagradami, ki mu jih prinaša delo, vendar bo postal sčasoma razočaran, ker to delo ni v skladu z njegovimi interesi, izgubil bo zanimanje zanj in s tem bo padla njegova storilnost.

Butler in Waldroop sta delala študije, da bi odkrila, kaj osrečuje posameznike pri delu. Njune raziskave so pripeljale do ugotovitve, kako se izražajo globoki življenjski interesi na poslovnem področju.

Delo v podjetju sta razdelila na osem dejavnikov (Butler in Waldroop, 1999, str. 148–152, v Černetič, 2007, str. 235).

1. Uporaba tehnologije.
2. Kvantitativne analize – nekateri radi delajo številčne, finančne analize, ker je to njihova strast.
3. Razvoj teorije in konceptualno razmišljanje – nekateri se zabavajo, če lahko razmišljajo abstraktno.
4. Ustvarjalno delo – iskanje neobičajnih rešitev.
5. Upravljanje z ljudmi in odnosi – nekateri so radi ves čas v stiku z ljudmi.
6. Vodenje podjetja – nekateri radi nadzirajo in sprejemajo odločitve.
7. Vplivanje z besedami in idejami – nekatere navdušujejo pogajanja, oglaševanje.

Intelektualni kapital je najpomembnejši kapital, na katerega morajo paziti menedžerji, hkrati pa morajo biti pozorni, da nadarjeni zaposleni ne opravljajo del, ki jih ne zanimajo, saj bodo kmalu našli zanimivejše delo pri konkurenci in tja odnesli vse svoje znanje.

### 3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru menedžmenta človeškega kapitala so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti.

Motivacijo lahko zniža plača, še posebej takrat, kadar delavec dobi v vsakem primeru enako plačo, ne glede na to, kaj je naredil, če postane plača le denar, ki ga porabi za hrano, če delavec primerja svojo plačo s plačo svojih sodelavcev ali kolegov. Vsak vodja bi se moral tega naučiti in se poleg tega zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot vzpostaviti.

Vodje bi se morali zavedati:

- da jih bodo delavci prezirali, če jih ne bodo spoštovali,
- da bodo pri delavcih težko dosegali to, kar želijo, če si sami ne bodo tega zelo želeli,
- da z agresivnimi reakcijami dosežejo samo agresijo,
- da jih bodo sodelavci kaznovali, če bodo kršili družbene norme.

#### 3.1 VRSTE NAGRAD

##### 3.1.1 FINANČNE NAGRADE

Finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja, ki jo prejmejo na podlagi delovnega razmerja. Finančne nagrade so lahko neposredne, kot so plača, delitev dobička, ali posredne, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih. Lahko jih delimo glede na to, ali so vezane na neposredno posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini ali podjetju.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in odgovornosti dela, ki ga opravlja posameznik. Vsaka sestavina nadomestila ima namreč svojo vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in pri motiviranju zaposlenih.

Moč finančnih nagrad naj bi bila večja kot moč nefinančnih, vendar zaradi specifičnosti posameznika in njegovih interesov ni vedno tako. Zato je treba izoblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo upošteval interese posameznika. Ključ je v razumevanju osnov motivacije ter čim večjem poznavanju zaposlenih.



*Slika 4: Plačilo za delo*

(Vir: <http://www.moski.si/sodoben-moski/partnerski-odnos/zenske-od-moskih-hocejo-predvsem-denar/>)

### 3.1.2 NEFINANČNE NAGRADE

Nefinančne nagrade niso del plačnega sistema; mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost nefinančnih nagrad za izboljšanje produktivnosti.

Nagrade razvrščamo v sedem skupin:

- zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu,
- zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti,
- spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci,
- oblikovanje zahtevnih delovnih mest ali nalog,
- omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam;
- podpora vodstva.

Nefinančno nagrajevanje ima včasih večjo težo in pozitivni učinek kot finančno. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je treba zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe teh odvisna od kakovosti menedžmenta, načina vodenja in lastnega dela.

Namen nefinančnih nagrad je namreč v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero.

Nefinančne nagrade so:

- pohvale, priznanja in graje,
- konfliktna situacija je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih,
- tekmovanje, ki je lahko s samim seboj ali s sodelavci in gre v vsakem primeru za preseganje ciljev in spremljanja rezultatov,
- sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka pripadnosti skupini in tesnih odnosov sodelavcev,
- možnost napredovanja kot eden pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, ker gre za samopotrjevanje,
- odgovornost,
- možnost soodločanja,
- razvoj kariere.
- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu.

### 3.1.3 NOTRANJE IN ZUNANJE NAGRADE

Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga občuti posameznik pri svojem delu, in izhajajo iz samega dela. To so ponos nad delom, občutek, da je nekaj dosegel, občutek, da je del neke skupine ljudi ter priložnost za izražanje svoje kreativnosti.

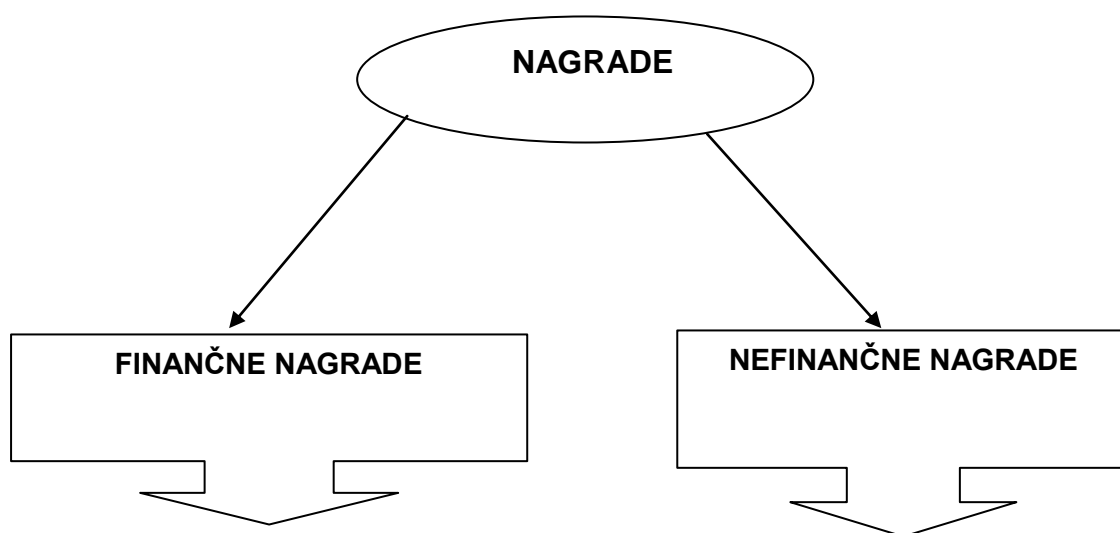
Zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno menedžmenta. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane, zahtevajo nenehno pozornost in revizijo s strani menedžmenta.



### 3.1.4 FORMALNE IN NEFORMALNE NAGRADE

Del formalnega programa nagrajevanja predstavljajo formalne nagrade, ki temeljijo na vnaprej določenih pravilih. Take nagrade so plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Neformalne nagrade pa so spontane nagrade in priznanja, ki so povezani z majhnimi stroški, zahtevajo zelo malo napora in so sestavni del vsakodnevnega vodenja.

Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je potrebno nagraditi. Vrsta nagrad, ki jih ponudi svoji skupini zaposlenih, je odvisna od njegovih domnev, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno obnašanje je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti ter predanost organizaciji.



<b>Neposredno finančne</b>	<b>Posredno finančne</b>	<b>Notranje nagrade</b>	<b>Zunanje nagrade</b>
osnovna plača	izobraževanje	zanimivo delo	uspešnost podjetja
plačilo za uspešnost	popusti	osebnostna rast	prijetno okolje
plačilo za posebne zmožnosti	notranji odkup delnic	odgovornost	pohvale in priznanja
plačilo za požrtvovalnost	počitniške kapacitete	samostojnost	podpora vodstva
plačilo za zvestobo		Soodločanje	fleksibilni delavnik
plačilo za nedelo			

*Tabela 2: Shematski prikaz nagrad*  
(Vir: Černetič, 2007, str. 245)

## 3.2 PLAČNI SISTEMI V ORGANIZACIJAH

Plača ali nagrada za delo sodi med tako imenovane psihološke faktorje. Zaradi tega se v veliko podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo hkrati omogočila normalno življenje delavcu in vplivala na zavzetost za delo. Kateri sistem nagrajevanja in na kakšen način ga bodo uporabile, je odvisno predvsem od podjetij in njihovih ciljev, katere naj bi dosegali delavci. Kljub vsemu pa se v praksi najpogosteje pojavljajo naslednji sistemi nagrajevanja:

- nagrajevanje po času,
- nagrajevanje po normi,
- nagrajevanje po akordu,
- sistem premij in nagrad,
- nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku.

Nagrajevanje po času – delavec je s plačo nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Sam sistem delavca ne more vzpodbujati k čim uspešnejšemu delu, ker se ne upoštevajo rezultati izvajanja naloge.

Nagrajevanje po normi – norma predstavlja vnaprej določeno količino rezultatov dela, izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa in je postavljena za vsako delovno mesto posebej. Značilnost nagrajevanja po normi je, da delavca vzpodbujamo k čim večji količini rezultatov, česar posledica je lahko slabša kvaliteta in pa tudi izčrpanost delavca.

Nagrajevanje po akordu – od sistema nagrajevanja po normi se nagrajevanje po akordu razlikuje samo v tem, da se količine rezultatov, proizvedene v določeni časovni enoti, določajo s pogajanji.

Nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu – sistem vzpodbuja tako kvaliteto kot kvantiteto, saj je od rezultatov odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi izkupička. Posebej pa velja poudariti, da omenjeni sistem vzpodbuja gospodarnost, torej prihranke materiala, koordinacijo, timsko delo in soodvisnost. Pomanjkljivost sistema pa se kaže v težavnosti opredelitve vloge posameznika in s tem upravičenosti do nagrade.

### 3.3 HVALJENJE IN GRAJANJE ZAPOSLENIH

Hvaljenje in grajanje zaposlenih kot obliko motiviranja in stimuliranja je smiselno izpostaviti, saj v praksi pogosto delamo napako pri izvajanju tega. Zlato pravilo je, da zaposlene vedno hvalimo in nagrajujemo javno in pred drugimi zaposlenimi, medtem ko jih grajamo in kaznujemo vedno le na štiri oči. V praksi pa je žal pogosto ravno obratno. Zavedati se moramo, da z javno pohvalo enega zaposlenega obenem vzpodbudimo in motiviramo tudi vse ostale zaposlene, ter jim pokažemo zgled, ki je zaželen in zato posledično nagrajen. Seveda pa moramo tudi javno pohvalo izvesti na način, ki ne bo povzročil zavisti s strani drugih zaposlenih.

Grajanje oziroma kritiziranje mora biti prav tako izvedeno premišljeno in korektno ter kot že rečeno predvsem ne v pričo drugih zaposlenih. Vse preveč vodij namreč živi v veliki iluziji, da z javnim grajanjem zaposlenih utrjuje in vzpostavlja avtoriteto. Dejstvo pa je, da vodja s takim ravnanjem kaže le svoje nepoznavanje poslovnega komuniciranja in vodenja v splošnem. Zavedati se moramo, da javno grajanje zaposlenega s strani neposrednega vodje vsem ostalim zaposlenim sporoča precej slabega o vodji in ne o zaposlenem. Vsako kritiziranje mora biti torej izvedeno diskretno in predvsem spoštljivo do zaposlenega. Predvsem si neposredni vodja enostavno ne sme dovoliti nikakršnega dvigovanja glasu nad zaposlenim, kar je žal prepogosto v organizacijah. Z vpitjem na zaposlenega namreč ne bomo izvedli le psihičnega nasilja na delovnem mestu, temveč bomo pri svojem zaposlenem izgubili tudi vse njegovo spoštovanje.



*Slika 5: Grajanje zaposlenih*

(Vir: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=delegirati-ukazovati-pouevatih&more=1&c=1&tb=1&pb=1>)

## 4 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Dober vodja je usmerjevalec aktivnosti, ki z zgledom kaže pot, daje motivacijo in nudi pomoč. Nima občutka, da ob tem delu trpi, ampak ga opravlja z ljubeznijo. Ljudem kaže smisel dela, ki ni (le) rezultat, ampak radost v vsakem trenutku. Le na ta način tudi ostali vzljubijo svoje delo. Predvsem pa je sposoben (torej ima znanje in voljo) pomagati ljudem pri reševanju njihovih težav (Grubiša, 2001, str. 155).

Zavedati se moramo, da dandanes delovno okolje zajema nenehne spremembe, inovacije, hitri tempo, tekmovalnost, pritisk, stres in še bi lahko naštevali. Takšno okolje je pod velikim čustvenim in psihičnim pritiskom, zato so vloge vodje še toliko bolj pomembne v poslovnem svetu. Pravi vodja mora biti prepoznaven, imeti svojevrsten stil, sijaj in gorečnost, saj tako vpliva na razvoj drugih. Zaposleni ga morajo videti kot občudovalca, ki ustvarja in potuje k popolnosti, obenem pa mora poskrbeti, da so izpolnjene potrebe, kot so delovni pogoji, način upravljanja, potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, ustvarjalnost in drugi dejavniki.

Da bi bile te potrebe članov tima čim bolj izpolnjene, morajo biti v vedenju vodij do zaposlenih upoštevana naslednja dejstva:

- vsak posameznik si zasluži posebno pozornost in spoštovanje;
- zanimanje za ljudi je treba odkrito pokazati;
- vsak član tima mora imeti občutek enake pomembnosti;
- vodja mora pokazati, da spremlja potek opravljanja dela;
- uspeh je treba praznovati. Uspeh morajo spremljati pohvale, priznanja, spodbude, obveščanje javnosti;
- če si zaposleni želi napredovanja, mu je treba to omogočiti.

Omeniti moramo še, da vsak ne more biti vodja. Posameznik se mora usposobiti oziroma razviti v vodjo. Razvoj vodij lahko definiramo kot proces, s katerim vodje dobivajo izkušnje, razvijajo nagnjenja, sposobnosti in veščine ter z njihovo pomočjo ostanejo uspešni vodje svojih organizacij (Florjančič, 2004, str. 117).

Ljudje morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo. Drugače bodo povezovali obiske pri vodji le z nerganjem, slabo voljo in predvsem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati. Tako izgubijo motivacijo, da bi vodjo še obiskovali in se raje posvetujejo s sodelavci. Ključno je torej, da zaposleni vidijo v nadrejenih zgled in oporo (Grubiša, 2001, str. 127).

Težava je velikokrat tudi v tem, da imajo ljudje občutek, da so prisiljeni delati nekaj, česar ne želijo. Tudi vodja je v zelo zahtevni situaciji: čuti, kako ljudi sili, da naredijo nekaj, v čemer ne uživajo. In zakaj so takšna podjetja vseeno uspešna? Ker imajo

odličen izdelek, ustaljene distribucijske ter prodajne kanale in konkurence ni. Če pa bi morali vsak dan posebej prepričati kupca, koliko so dobri, bi kaj kmalu prišlo do težav. Rešitev je spoznati in uskladiti cilje zaposlenih s cilji vodstva. Če to ni možno oziroma imamo občutek, da oseba na nekem delovnem mestu ne bo uspela usmeriti svoje energije v smer, ki je potrebna za uspeh, je morda dobro razmisliti, če se omenjeni sploh nahaja na pravem delovnem mestu. Vodje so torej tisti, ki zaposlene usmerjajo ter vzpodbujajo, da bodo pri nalogah vztrajali. V tem primeru je skoraj nemogoče, da zadeva ne bi uspela. Ne samo zaradi tega, kar je bilo narejeno, ampak tudi zato, ker sta obe strani pripravljene sodelovati – kar je včasih najpomembnejše. Če nam uspe združiti cilje in navdušiti ljudi, da jih uresničujejo, bomo ugotovili prvo pravilo, po katerem se prepozna dober vodja – ljudje se počutijo bolje, če je on zraven, kot če ga ni (Grubiša, 2001, str. 152–153).

#### 4.1 MOŽNE OVIRE PRI MOTIVACIJI

Do sedaj smo spoznavali odgovore na vprašanja, kako motivirati zaposlene in kakšen je uspešen vodja. Vidimo, da imamo na voljo veliko različnih načinov motiviranja zaposlenih, ki pa jih moramo zelo skrbno pripraviti in še skrbneje izpeljati. Kljub temu pa je zelo verjetno, da pri motiviranju ne bomo uspešni. Lahko se celo zgodi, da bomo že doseženo motivacijo z nasprotnim ravnanjem uničili (Lipičnik, 1997, str. 178).

Vodilni kader mora imeti sposobnost odkriti dejavnike, ki zaposlene demotivirajo. Prav tako morajo imeti dovolj sposobnosti, da se jih pravočasno znebijo, saj ti dejavniki neposredno vplivajo na zaviranje poslovanja podjetja. Vendar nemotiviranost ljudi ni tako zlahka prepoznati, kot se sprva zdi. Zaposleni težko priznajo, da niso zadovoljni. Vodje morajo biti pozorni, če zaznajo znake, ki kažejo nezadovoljstvo zaposlenih. Za nemotiviranost obstajajo znamenja, ki se kažejo v splošnem vedenju:

- kadar je treba vložiti dodaten napor, zaposleni ne sodelujejo,
- težko se odločijo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,
- zamujajo na delo ali pa predčasno odhajajo z dela,
- podaljšujejo si odmor za malico ali kosilo, da bi bili čim več časa odsotni z dela,
- dela ne opravijo v dogovorjenih rokih,
- ne dosežajo zastavljenih norm,
- ves čas se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari,
- za napake krivijo druge,
- nočejo se ravnati po navodilih.

Bistvo motivacije je dati ljudem tisto, kar res želijo. A raziskave odkrivajo, da so prepričanja menedžerjev o željah zaposlenih daleč od resnice. Ne smemo

predvideti, ampak kar vprašati. Lahko uporabimo katerega od obstoječih vprašalnikov, sestavimo anketo ali vprašamo osebno. Če si bomo zapomnili želje posameznikov in jih v skladu s tem tudi nagradili, bo to še posebej cenjeno. Zaposlene je treba plačati pošteno in z njimi vrhunsko ravnati. Treba jih je imeti rad in jim pomagati pri rasti, drugače jih bomo izgubili zaradi drugega delodajalca, ki bo to počel.

## 5 ANALIZA REZULTATOV ANKETE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH

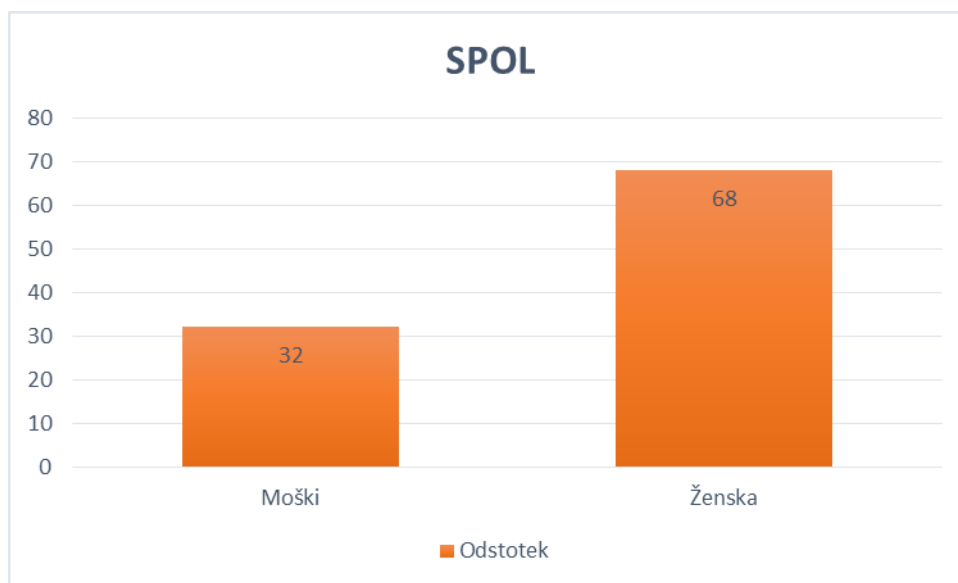
Za raziskovalno metodo smo se odločili za anketni vprašalnik, saj menimo, da je to najprimernejši način, da pridemo do ugotovitve, kakšno je stanje motiviranosti zaposlenih za delo v podjetjih.

Anketni vprašalnik smo objavili na spletu, in sicer na šolskem in lastnem profilu na facebooku ter pozvali vse študente šole in znance k sodelovanju. Anketni vprašalnik je bil dostopen 25 dni. V tem času smo pridobili 97 klikov na anketo, ustrezno rešenih anket pa 77.

### 1 SPOL ANKETIRANCEV

Spol	Število
Moški	25
Ženska	52

*Tabela 3: Spol anketirancev*  
(Lastni vir)



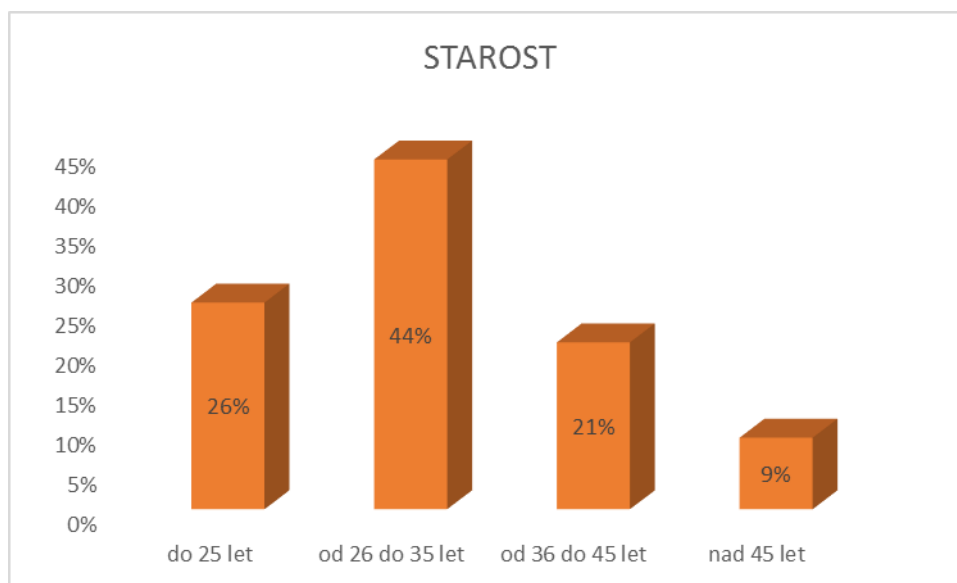
*Graf 1: Spol anketirancev v odstotkih  
(Lastni vir)*

V anketi je sodelovalo 25 moških, kar predstavlja 32 %, in 52 žensk, kar predstavlja 68 % vseh vprašanih.

## 2 STAROST ANKETIRANCEV

Starost	Število
Do 25 let	20
Od 26 do 35 let	34
Od 36 do 45 let	16
Nad 45 let	7

*Tabela 4: Starost anketirancev  
(Lastni vir)*



*Graf 2: Starost anketirancev v odstotkih  
(Lastni vir)*

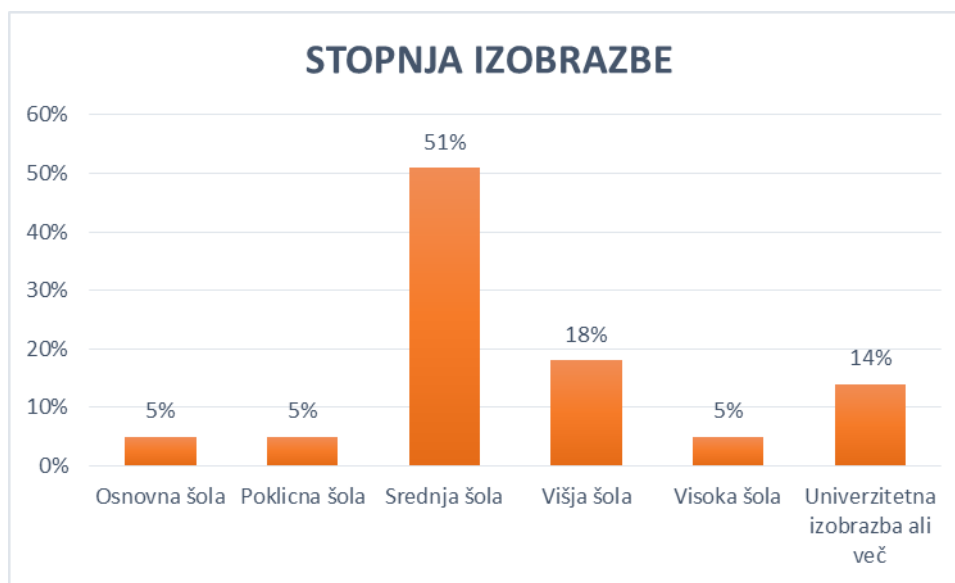
V starostni skupini do 25 let je sodelovalo 20 anketirancev, kar predstavlja 26 %, v starostni skupini med 26 in 35 let je sodelovalo 34 anketirancev, kar predstavlja 44 % in najbolj zastopano skupino, v starostni skupini med 36 in 45 let je sodelovalo 16 anketirancev, kar predstavlja 21 %, in v starostni skupini nad 45 let je sodelovalo 9 % anketirancev.

### 3 STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV

Stopnja izobrazbe	Število
Osnovna šola	4
Poklicna šola	4
Srednja šola	39
Višja šola	14
Visoka šola	4
Univerzitetna izobrazba ali več	11

*Tabela 5: Stopnja izobrazbe anketirancev  
(Lastni vir)*





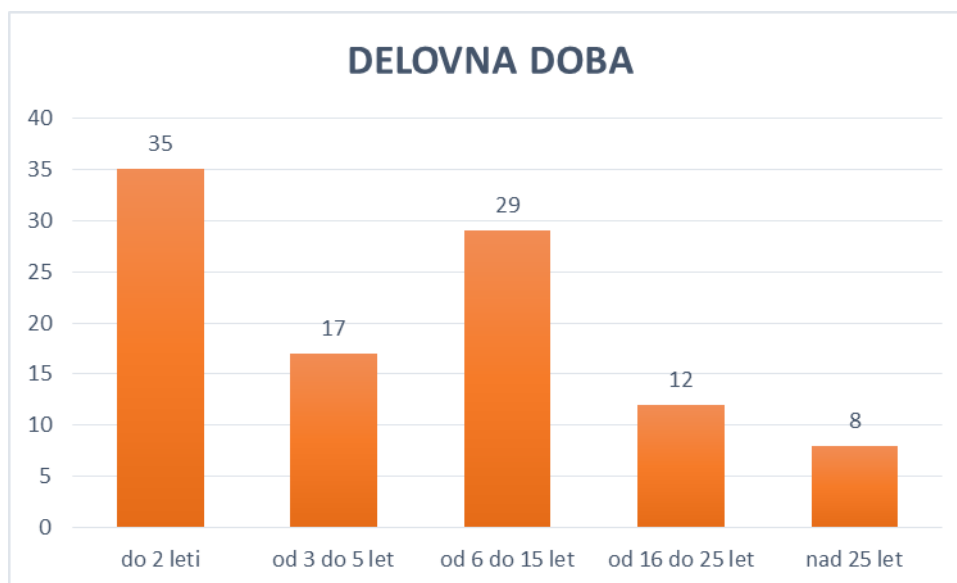
*Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev v odstotkih  
(Lastni vir)*

Pri vprašanju o stopnji izobrazbe opazimo, da ima največ anketirancev dokončano srednjo šolo, kar 39 jih je, kar predstavlja 51 %. Višjo šolo ima končano 14 anketirancev, kar predstavlja 18 %, 11 % anketirancev ima končano univerzitetno izobrazbo ali več, kar predstavlja 14 %, osnovno, poklicno in visoko šolo ima končano enako število anketirancev, kar predstavlja 5 % oziroma 4 osebe.

#### 4 DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV

Delovna doba	Število
do 2 leti	27
od 3 do 5 let	13
od 6 do 15 let	22
od 16 do 25 let	9
nad 25 let	6

*Tabela 6: Delovna doba anketirancev  
(Lastni vir)*



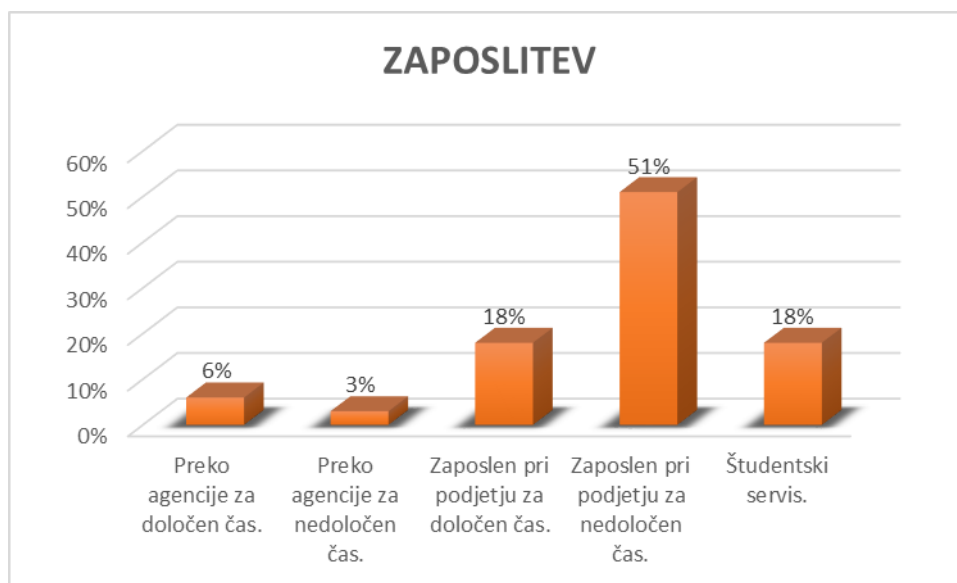
*Graf 4: Delovna doba anketirancev v odstotkih  
(Lastni vir)*

Največ anketirancev ima do 2 leti delovne dobe, kar nas ne preseneča, saj večina vprašanih sodi v mlajšo skupino anketirancev in predstavlja 27 oseb oziroma 35 %, v naslednjo skupino, med 6 do 15 let delovne dobe, se uvršča 22 anketirancev, kar predstavlja 29 %, 13 anketirancev ima od 3 do 5 let delovne dobe, kar predstavlja 17 %, 9 anketirancev ima delovne dobe med 16 in 25 let, kar predstavlja 12 %, in 6 anketirancev ima nad 25 let delovne dobe, kar predstavlja 8 %.

## 5 KAKŠNA JE VAŠA ZAPOSILITEV?

Zaposlitev	Število
Preko agencije za določen čas.	5
Preko agencije za nedoločen čas.	2
Zaposlen pri podjetju za določen čas.	14
Zaposlen pri podjetju za nedoločen čas.	39
Študentski servis.	14

*Tabela 7: Zaposlitev anketirancev  
(Lastni vir)*



*Graf 5: Zaposlitev anketirancev v odstotkih*  
(Lastni vir)

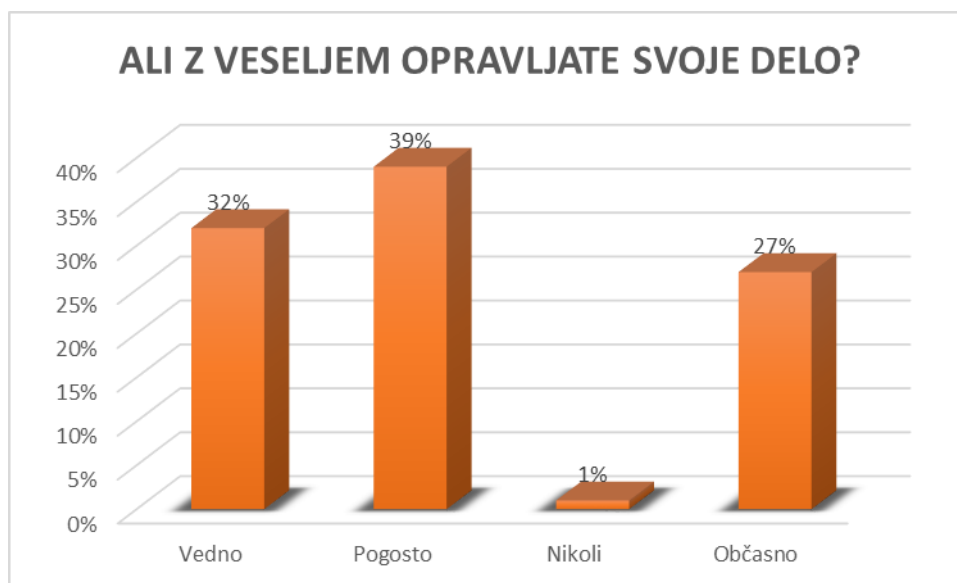
Preseneča nas, da je več kot polovica vprašanih zaposlenih za nedoločen čas pri podjetju, glede na prejšnje vprašanje, iz katerega je razvidno, da imajo anketiranci največ 2 leti delovne dobe.

Zaposleni za nedoločen čas pri podjetju predstavljajo 51 % vseh anketirancev oziroma 39 oseb, enako število anketirancev je zaposlenih pri podjetju za določen čas in v študentskem servisu, to je 14 oseb, kar predstavlja 18 %, preko agencije za določen čas je zaposlenih 5 oseb oziroma 6 % in preko agencije za nedoločen čas sta zaposleni 2 osebi in predstavljata 3 % vseh anketirancev.

## 6 ALI Z VESELJEM OPRAVLJATE SVOJE DELO?

Ali z veseljem opravljate svoje delo?	Število
Vedno	25
Pogosto	30
Nikoli	1
Občasno	21

*Tabela 8: Ocena veselja do dela*  
(Lastni vir)



*Graf 6: Prikaz ocene veselja do dela v odstotkih  
(Lastni vir)*

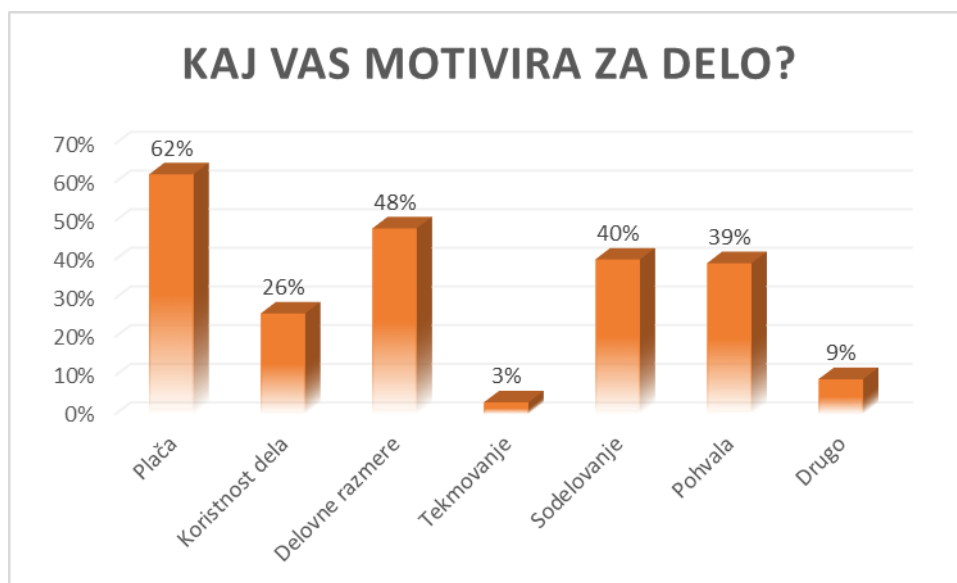
Iz tega grafa je razvidno, da so zaposleni dokaj zadovoljni s svojim delovnim mestom ter da svoje delo z veseljem opravljajo.

Največ anketirancev pogosto z veseljem opravlja svoje delo, 30 oseb oziroma 39 % vseh anketirancev, 25 oseb vedno z veseljem opravlja svoje delo, kar predstavlja 32 %, 21 oseb občasno opravlja z veseljem svoje delo oziroma 27 % in samo 1 oseba nikoli z veseljem ne opravlja svojega dela, kar predstavlja 1 % vseh anketirancev.

## 7 KAJ VAS MOTIVIRA ZA DELO?

Kaj vas motivira za delo?	Število
Plača	48
Koristnost dela	20
Delovne razmere	37
Tekmovanje	2
Sodelovanje	31
Pohvala	30
Drugo	7

*Tabela 9: Motivacija za delo  
(Lastni vir)*



*Graf 7: Prikaz motivacije za delo v odstotkih  
(Lastni vir)*

Pri tem grafu je razvidna motiviranost za delo glede na plačo, koristnost dela, delovne razmere, tekmovanje, sodelovanje in pohvalo. Opažamo, da največ anketirancev motivira za delo plača 62 % ali 48 oseb, 37 oseb ali 48 % delovne razmere, 31 oseb ali 40 % sodelovanje, 30 oseb ali 39 % pohvala, 20 oseb ali 26 % koristnost dela, 7 oseb ali 9 % motivirajo odnosi med sodelavci, uspešnost podjetja in razgibanost dela, 2 osebi ali 3 % motivira tekmovanje.

## 8 ALI STE S STRANI VODIJ/NADREJENIH DOVOLJ MOTIVIRANI ZA OPRAVLJANJE DELA?

Ali ste s strani vodij/nadrejenih dovolj motivirani za opravljanje dela?	Število
Motivacije ni.	23
Motivacija je povprečna.	28
Motivacija je dobra.	19
Motivacija je zelo dobra.	5

*Tabela 10: Motiviranost za delo s strani vodij/nadrejenih  
(Lastni vir)*



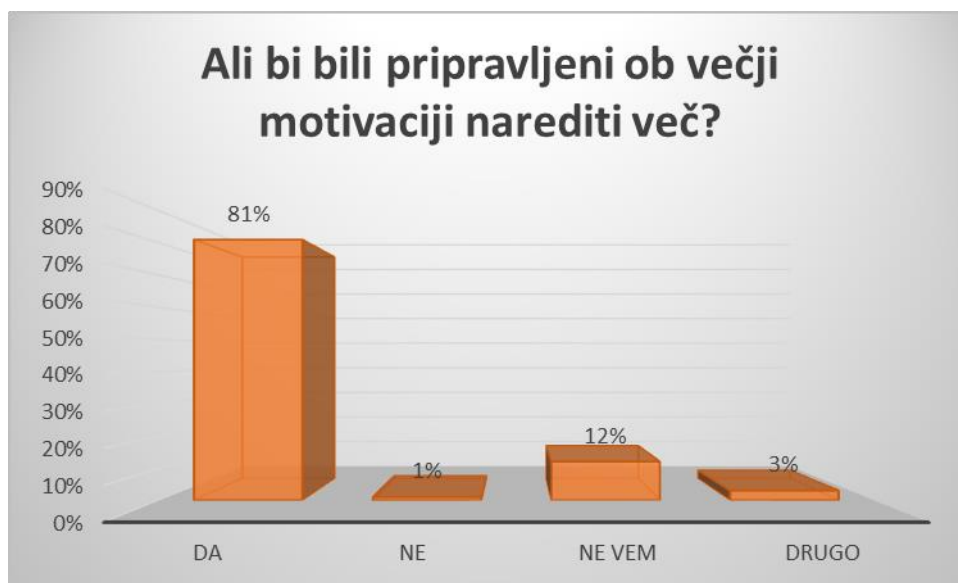
*Graf 8: Motiviranost za delo s strani vodij/nadrejenih v odstotkih  
(Lastni vir)*

Pri vprašanju, ali so dovolj motivirani za opravljanje dela s strani vodij/nadrejenih, so anketiranci s 36 % odgovorili, da je motivacija povprečna, 30 % jih je odgovorilo, da motivacije ni, 25 % je odgovorilo, da je motivacija dobra in 6 % je odgovorilo, da je motivacija zelo dobra.

## 9 ALI BI BILI PRIPRAVLJENI OB VEČJI MOTIVACIJI NAREEDITI VEČ?

Ali bi bili pripravljeni ob večji motivaciji narediti več?	Število
Da	62
Ne	1
Ne vem	9
Drugo	2

*Tabela 11: Pripravljenost za delo ob večji motivaciji  
(Lastni vir)*



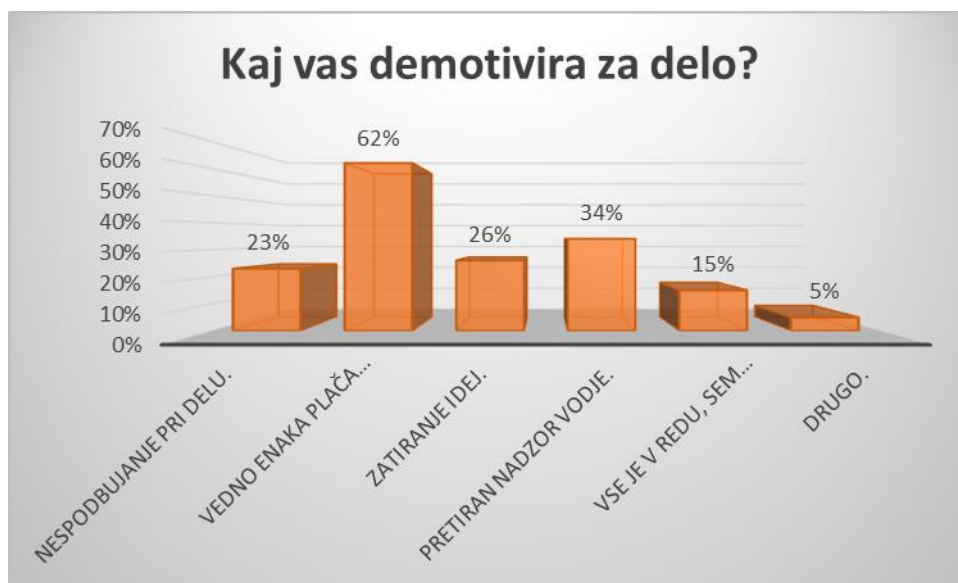
*Graf 9: Pripravljenost za delo ob večji motivaciji v odstotkih  
(Lastni vir)*

Večina anketirancev je z 81 % odgovorila da bi bila ob večji motivaciji pripravljena narediti več, 12 % je odgovorilo ne vem, 3 % je odgovorilo, da bi bili bolj motivirani ob večji plači in ob manjšem nadzoru vodje, 1 % anketirancev je odgovorilo, da ne bi bili pripravljeni narediti več ob večji motivaciji.

## 10 KAJ VAS DEMOTIVIRA ZA DELO?

Kaj vas demotivira za delo?	Število
Nespodbujanje pri delu.	17
Vedno enaka plača (nepravičen sistem plačevanja).	46
Zatiranje idej.	19
Pretiran nadzor vodje.	25
Vse je v redu, sem motiviran in zadovoljen.	11
Drugo.	4

*Tabela 12: Vzrok za demotivacijo pri delu  
(Lastni vir)*



Graf 10: Vzrok za demotivacijo pri delu v odstotkih  
(Lastni vir)

Največji demotivator je plača, ki je vedno enaka ne glede na učinkovitost. V primerjavi s prejšnjim vprašanjem, iz katerega je razvidno, da je motivacija v podjetjih slaba ali pa je ni, nas odgovor na to vprašanje ne preseneča.

Anketiranci so z 62 % odgovorili da jih demotivira za delo vedno enaka plača, 34 % pretiran nadzor vodje, 26 % zatiranje idej, 23 % odsotnost spodbujanja pri delu, 15 % je motiviranih za delo in jih nič ne moti, zadnjih 5 % pa odsotnost napredovanja, slabi odnosi, podcenjevanje in agresivnost nadrejenih.

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

Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?	Število
Zelo zadovoljen/a	13
Zadovoljen/a	47
Nezadovoljen/a	8
Ne vem	5

Tabela 13: Višina zadovoljstva v primerjavi s trenutnim delovnim mestom  
(Lastni vir)





*Graf 11: Višina zadovoljstva v primerjavi s trenutnim delovnim mestom v odstotkih  
(Lastni vir)*

Večina anketirancev je z 61 % odgovorila, da je zadovoljna z delom, ki ga opravljajo, 17 % je zelo zadovoljnih, 10 % je nezadovoljnih in 6 % je odgovorilo ne vem.

## 12 ALI STE ZADOVOLJNI S SVOJO PLAČO?

Ali ste zadovoljni s svojo plačo?	Število
Zelo zadovoljen/a	9
Nezadovoljen/a	24
Mogoče	33
Nikakor	8

*Tabela 14: Ocena zadovoljstva z zaslužno plačo  
(Lastni vir)*



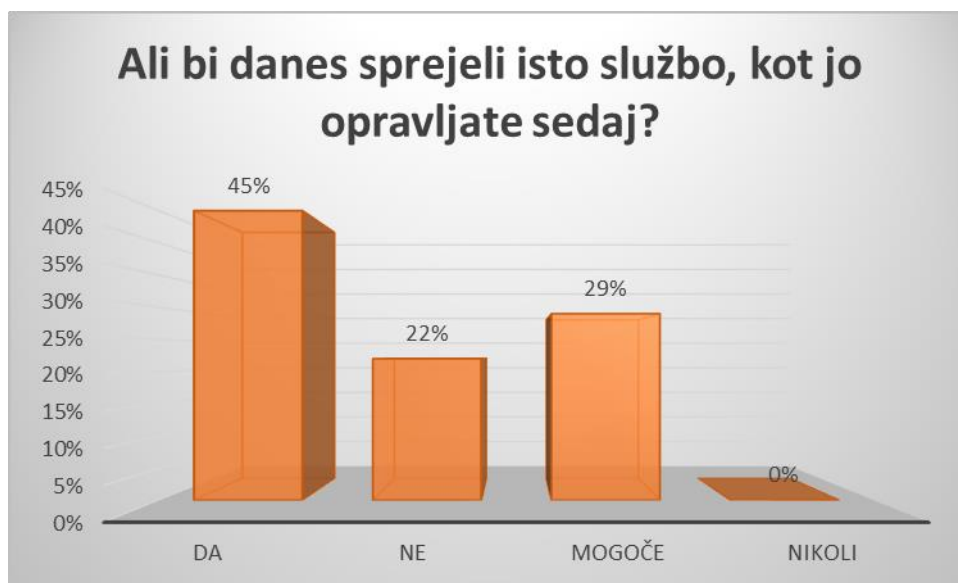
*Graf 12: Ocena zadovoljstva z zasluženno plačo v odstotkih  
(Lastni vir)*

Anketiranci so s 43 % odgovorili, da so mogoče zadovoljni s svojo plačo, 31 % je nezadovoljnih, 12 % je zelo zadovoljnih in 10 % ni nikakor zadovoljnih s svojo plačo.

### 13 ALI BI DANES SPREJELI ISTO SLUŽBO, KOT JO OPRAVLJATE SEDAJ?

Ali bi danes sprejeli isto službo, kot jo opravljate sedaj?	Število
Da	35
Ne	17
Mogoče	22
Nikoli	0

*Tabela 15: Rezultati zadovoljstva z zaposlitvijo danes  
(Lastni vir)*



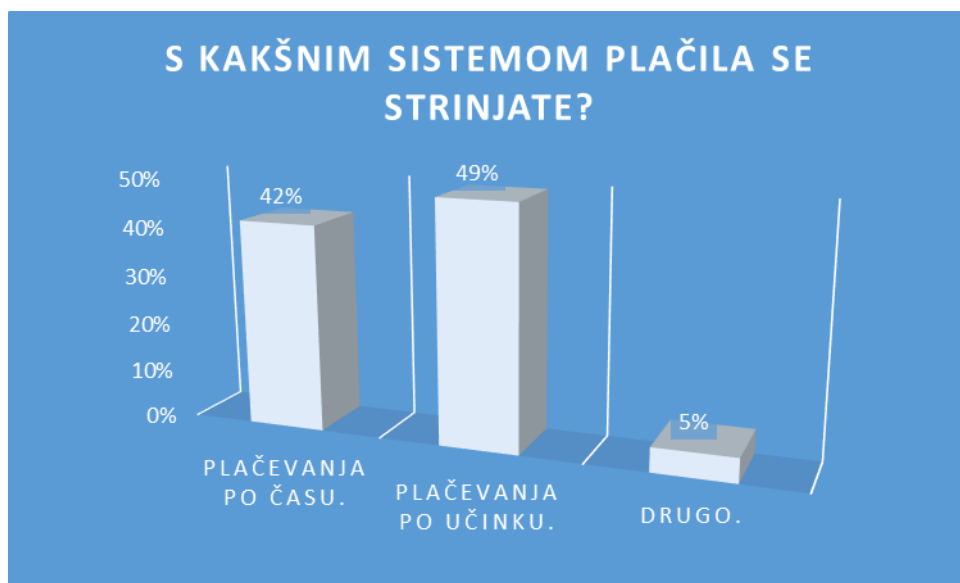
*Graf 13: Rezultati zadovoljstva z zaposlitvijo danes v odstotkih  
(Lastni vir)*

Iz grafa je razvidno, da so zaposleni v veliki večini zadovoljni s svojo zaposlitvijo, saj so v 45 % odgovorili, da bi danes sprejeli enako službo, 29 % mogoče in 22 % ne bi sprejelo enake službe danes. Nihče ni odgovoril z nikoli.

#### 14 S KAKŠNIM SISTEMOM PLAČILA SE STRINJATE?

S kakšnim sistemom plačila se strinjate?	Število
Plačevanja po času.	32
Plačevanja po učinku.	38
Drugo.	4

*Tabela 16: Primerjava plačevanja po času in plačevanja po učinku  
(Lastni vir)*



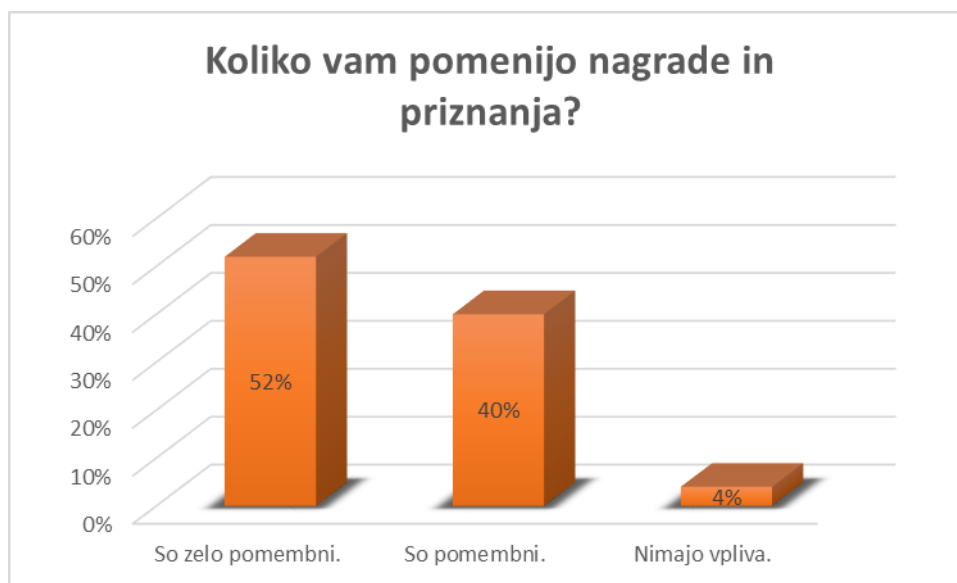
*Graf 14: Primerjava plačevanja po času in plačevanja po učinku v odstotkih  
(Lastni vir)*

49 % anketirancev je odgovorilo, da se strinja s plačevanjem po učinku, 42 % s plačevanjem po času, 5 % je dopisalo da se strinja s plačevanjem po času z dodatkom na uspešnost in učinkovitost.

## 15 KOLIKO VAM POMENIJO NAGRADE IN PRIZNANJA?

Koliko vam pomenijo nagrade in priznanja?	Število
So zelo pomembni.	40
So pomembni.	31
Nimajo vpliva.	3

*Tabela 17: Pomembnost nagrad in priznanj  
(Lastni vir)*



*Graf 15: Pomembnost nagrad in priznanj v odstotkih  
(Lastni vir)*

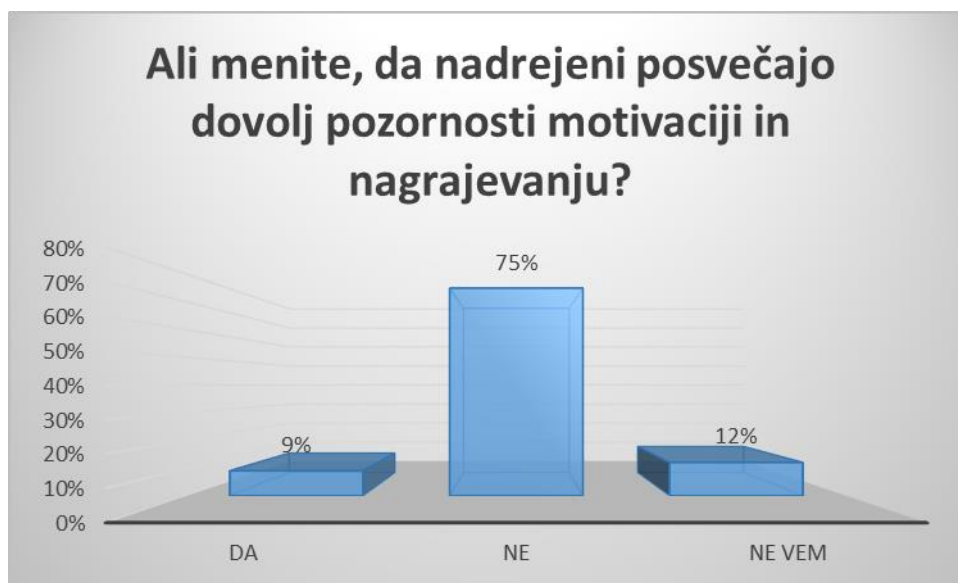
V odstotkih se kaže, koliko zaposlenim pomenijo nagrade in priznanja. V primerjavi s prejšnjimi grafi je razvidno, da je motivacija v podjetjih slaba in bi s prisluznimi nagradami in priznanji lahko to spremenili.

Več kot polovica anketirancev je z 52 % odgovorila, da so nagrade in priznanja zelo pomembni, 40 % je odgovorilo, da so pomembni in 4 %, da nagrade in priznanja nimajo vpliva.

### 16 ALI MENITE, DA NADREJENI POSVEČAJO DOVOLJ POZORNOSTI MOTIVACIJI IN NAGRAJEVANJU?

Ali menite, da nadrejeni posvečajo dovolj pozornosti motivaciji in nagrajevanju?	Število
Da	7
Ne	58
Ne vem	9

*Tabela 18: Pozornost nadrejenih pri motivaciji in nagradah  
(Lastni vir)*



*Graf 16: Pozornost nadrejenih pri motivaciji in nagradah v odstotkih  
(Lastni vir)*

Ocena pozornosti nadrejenih pri motiviranju in nagrajevanju.

75 % vprašanih meni, da nadrejeni ne posvečajo dovolj pozornosti motivaciji in nagrajevanju, 12 % jih je odgovorilo z ne vem in 9 % anketirancev meni, da nadrejeni temu posvečajo dovolj pozornosti.

#### 17 ALI MENITE, DA JE SISTEM NAPREDOVANJA POVEZAN Z ODNOSOM DO VODJE?

Ali menite, da je sistem napredovanja povezan z odnosom do vodje?	Število
Da	46
Ne	8
Ne vem	12
Drugo	3

*Tabela 19: Sistem napredovanja in odnos do vodje  
(Lastni vir)*



*Graf 17: Sistem napredovanja in odnos do vodje v odstotkih  
(Lastni vir)*

Več kot polovica anketirancev s 60 % meni, da je sistem napredovanja povezan z odnosom do vodje, 16 % je odgovorilo z ne vem, 10 % meni, da ni povezave in 4 % vprašanih je dodalo mogoče.

## 18 ALI STE ZADOVOLJNI Z ODNOSOM MED SODELAVCI?

Ali ste zadovoljni z odnosom med sodelavci?	Število
Zadovoljen/a	32
Nisem zadovoljn/a	9
Včasih	27
Nikoli	0

*Tabela 20: Ocena zadovoljstva z odnosom med sodelavci  
(Lastni vir)*



*Graf 18: Ocena zadovoljstva z odnosom med sodelavci v odstotkih  
(Lastni vir)*

V odstotkih se kaže zadovoljstvo zaposlenih z odnosom med sodelavci. Iz odgovorov je razvidno, da so v 42 % odgovorili, da so zadovoljni z odnosom med sodelavci, 35 % jih je odgovorilo včasih, 12 % ni zadovoljnih in nihče ni odgovoril z nikoli.

## 19 ZARADI KATEREGA DEJAVNIKA BI SE ODLOČILI ZA MENJAVO SLUŽBE?

Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo službe?	Število
Možnost osebnega razvoja.	31
Dinamičnost dela.	17
Višina plače.	51
Možnost napredovanja.	33
Varnost zaposlitve.	28
Delovno mesto, ki bolj ustreza moji stopji izobrazbe.	13

*Tabela 21: Dejavniki za menjavo službe  
(Lastni vir)*





*Graf 19: Dejavniki za menjavo službe v odstotkih  
(Lastni vir)*

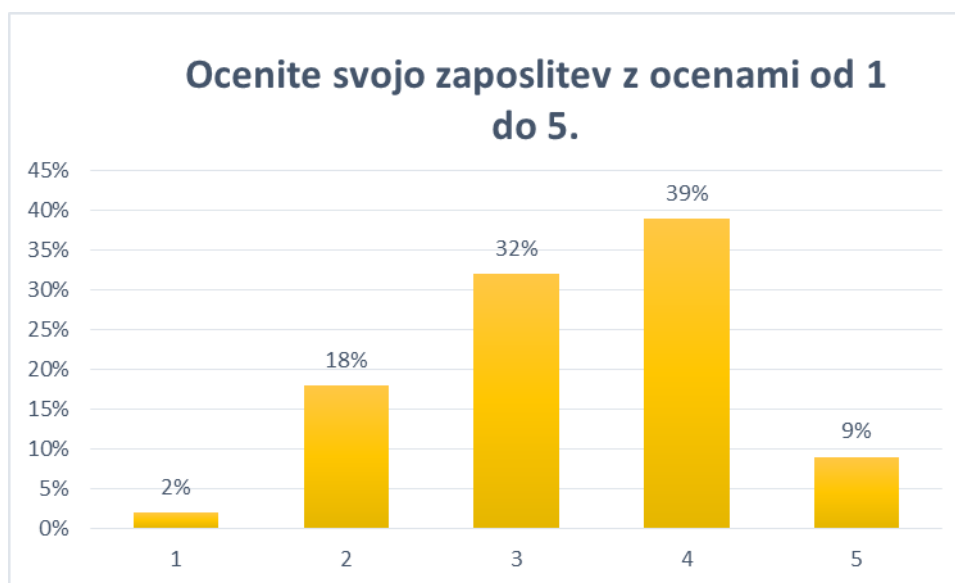
Največja dejavnika, zaradi katerih bi se anketiranci odločili za menjavo službe, sta višina plače in možnost napredovanja. V primerjavi s prejšnjim vprašanjem je razvidno, da zaposleni menijo, da je možnost napredovanja povezana z odnosom do vodje, kar bi bilo potrebno spremeniti, saj menimo, da tu ne bi smelo biti povezave.

Pri tem vprašanju je več kot polovica anketirancev odgovorila, da bi se za menjavo službe odločili zaradi višine plače, kar 75 %, 49 % zaradi napredovanja, 46 % zaradi osebnega razvoja, 41 % zaradi varnosti zaposlitve, 25 % zaradi dinamičnosti dela in 19 % zaradi delovnega mesta, ki bolj ustreza njihovi stopnji izobrazbe.

20 OCENITE SVOJO Z OCENAMI OD 1 DO 5, PRI ČEMER OCENA 1 PREDSTAVLJA NAJSLABŠO, OCENA 5 PA NAJBOLJŠO OCENO.

Ocenite svojo zaposlitev z ocenami od 1 do 5.	Število
1	1
2	12
3	21
4	26
5	6

Tabela 22: Ocena zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom  
(Lastni vir)



Graf 20: Ocena zadovoljstva s trenutnim delovnim mestom v odstotkih  
(Lastni vir)

39 % anketirancev je svojo zaposlitev ocenilo z oceno 4, 32 % jih je ocenilo z oceno 3, 18 % jih je ocenilo z oceno 2, 9 % z oceno 5 in samo 2 % z oceno 1. Iz tega vprašanja je razvidno, da je večina anketirancev zadovoljnih s svojo zaposlitvijo.

## 6 ZAKLJUČEK

Motivacija zaposlenih je pomemben faktor za uspeh podjetja, saj so motivirani zaposleni na delu bolj produktivni in uspešni. S pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga objavili na spletu, smo pridobili kar nekaj odgovorov na vprašanja, iz katerih lahko sklepamo, ali so ljudje dovolj motivirani za delo. Pozitivna stran spletne ankete je, da so jo izpolnjevali ljudje vseh starosti, različnih zaposlitev in stopnje izobrazbe, tako da so naši podatki splošni. Negativna stran spletne ankete je, da ne vemo, ali so anketiranci odgovarjali resnično in iskreno. Pridobili smo 77 odgovorov, kar je zelo malo in menimo, da je vzrok ta, da se ljudem ne zdi smiselno izpolnjevati anket, saj te ne bodo ničesar spremenile na bolje.

Ugotavljamo, da je anketo izpolnjevala večinoma ženska populacija, da so bili anketiranci večinoma mladi, stari med 26 in 35 let, s srednješolsko izobrazbo in delovno dobo do dveh let. Večina vprašanih je zaposlenih pri podjetju za nedoločen čas. Skoraj polovica (48 %) je odgovorila, da jih za opravljanje dela motivira plača. Za delo jih demotivira vedno enako plačilo, ne glede na njihov uspeh in učinkovitost. Zanimivo je, da se 42 % anketirancev strinja s plačilom po času. Menimo, da je za tak odstotek odgovoren odnos do dela, saj iz tega lahko razberemo, da veliko ljudi dela samo zato, da zaslužijo plačo in ne zato, ker bi z veseljem opravljali delo. Skoraj polovica, 49 % anketirancev, se strinja s plačilom po učinku in menimo, da je tako, ker so zadovoljni s svojim delom, saj jim ni težko podaljšati delovnega časa oziroma opraviti dodatne ure in zato prejeti večje plačilo.

V večini (47 %) so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in bi danes sprejeli enako zaposlitev. Zelo veliko jim pomenijo nagrade in priznanja, vendar v 75 % menijo, da nadrejeni ne posvečajo dovolj pozornosti motivaciji in nagrajevanju ter da je sistem napredovanja povezan z odnosom do vodje.

Da bi dosegli višjo motivacijsko raven med zaposlenimi, bi se morali nadrejeni več ukvarjati z zaposlenimi v smislu, da se pozanimajo pri njih samih, kaj bi jih dodatno motiviralo za opravljanje dela, in ugotoviti, kaj jih moti oziroma kaj bi morali spremeniti da bi dosegali boljše rezultate. Zaposleni pa bi lahko sami prispevali k večji motivaciji za delo, tako da bi si delo popestrili in naredili zanimivejše. Načini, da bi delo bilo zanimivejše, so razne izboljšave, optimizacija in nadgradnja samega dela. Če zaposleni vidijo možnosti, da bi si delo, ki ga opravljajo, izboljšali z določenimi nadgradnjami in bi s tem prispevali k boljši optimizaciji in tudi posledično dvignili nivo proizvodnje, je to lahko dodatna motivacija za zaposlene in možnost, da bi jih delodajalec nagradil ali pa bi napredovali na delovnem mestu.

Predlogi za izboljšanje motivacije na delovnem mestu so: pošteno plačilo za pošteno opravljeno delo, dodaten odstotek plačila za dodatno opravljeno delo

oziroma preseganje plana dela, pohvala za dobro opravljeno delo, saj smo na podlagi ankete ugotovili, da je pohvala dober motivator za delo, možnost napredovanja, ki ne bi smela biti povezana z odnosom do vodje.

Na podlagi anketnega vprašalnika smo dobili jasno sliko trenutnega stanja v podjetjih. Zaposleni večinoma niso zadovoljni z višino plače in si želijo možnosti napredovanja. Veliko jim pomeni osebni razvoj in sodelovanje med sodelavci.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige

- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marabona.
- Hočevar, M. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanuša - Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: PRO-ANDY.
- Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Merkač - Skok, M. (2004). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, R. (2008). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Sang H. Kim (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
- Stupica, M. (2005). *Organizacija in management podjetja*. Ljubljana: Gea College, Center višjih šol.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba: Moderna organizacija.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

### Spletne strani

- Motiviranje zaposlenih*. Dosegljivo na naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje\\_zaposlenih](http://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje_zaposlenih). Dostopno 6. 6. 2015.
- Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Dosegljivo na naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>. Dostopno 6. 6. 2015.
- Motiviranje zaposlenih*. Dosegljivo na naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>. Dostopno 9. 6. 2015.

## PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Linda Redžić, študentka na Višji strokovni šoli B&B, smer ekonomist in sem si za svojo raziskovalno metodo izbrala anketni vprašalnik. Pišem diplomsko delo o motiviranju zaposlenih. Prosim vas, da sodelujete in iskreno odgovorite na sledeča vprašanja in mi s tem pomagate pri pisanju naloge. Anketa je anonimna in bo služila le namenu izdelave diplomske naloge.

Zahvaljujem se vam za iskrenost in vaš čas.

- 1.) Spol
  - a.) Moški
  - b.) Ženska
  
- 2.) Starost
  - a.) Do 25 let
  - b.) Od 26 do 35 let
  - c.) Od 36 do 45 let
  - d.) Nad 46 let
  
- 3.) Stopnja izobrazbe
  - a.) Osnovna šola
  - b.) Poklicna šola
  - c.) Srednja šola
  - d.) Višja šola
  - e.) Visoka šola
  - f.) Univerzitetna izobrazba ali več
  
- 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.) Kakšna je vaša zaposlitev?
  - a.) Preko agencije za določen čas
  - b.) Preko agencije za nedoločen čas
  - c.) Zaposlen pri podjetju za določen čas
  - d.) Zaposlen pri podjetju za nedoločen čas
  - e.) Študentski servis

- 6.) Ali z veseljem prihajate na delo?
- a.) Vedno
  - b.) Pogosto
  - c.) Nikoli
  - d.) Občasno
- 7.) Kaj vas motivira za delo?
- a.) Plača
  - b.) Koristnost dela
  - c.) Delovne razmere
  - d.) Tekmovanje
  - e.) Sodelovanje
  - f.) Pohvala
- 8.) Ali ste s strani vodij/nadrejenih dovolj motivirani za opravljanje dela?
- a.) Motivacije ni.
  - b.) Motivacija je povprečna.
  - c.) Motivacija je dobra.
  - d.) Motivacija je zelo dobra.
- 9.) Ali bi bili ob večji motivaciji pripravljeni narediti več?
- a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Ne vem
  - d.) Drugo (napišite): \_\_\_\_\_
- 10.) Kaj vas demotivira za delo?
- a.) Nespodbujanje pri delu.
  - b.) Vedno enaka plača (nepravičen sistem plačevanja).
  - c.) Zatiranje idej.
  - d.) Pretiran nadzor vodje.
  - e.) Vse je v redu, sem motiviran in zadovoljen.
- 11.) Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?
- a.) Zadovoljen/a
  - b.) Nezadovoljen/a
  - c.) Ne vem
- 12.) Ali ste zadovoljni s svojo plačo?
- a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Mogoče
  - d.) Nikakor

- 13.) Ali bi danes sprejeli isto službo, kot jo opravljate danes?
- a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Mogoče
  - d.) Nikoli
- 14.) S kakšnim sistemom plačila se strinjate?
- a.) Plačevanja po času
  - b.) Plačevanja po učinku oziroma preseženi normi
- 15.) Koliko vam pomenijo nagrade in priznanja?
- a.) Nimajo vpliva.
  - b.) So pomembni.
  - c.) So zelo pomembni.
- 16.) Ali menite, da nadrejeni posvečajo dovolj pozornosti motivaciji in nagrajevanju?
- a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Ne vem
- 17.) Ali menite, da je sistem napredovanja povezan z odnosom do vodje?
- a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Ne vem
  - d.) Drugo: \_\_\_\_\_
- 18.) Ali ste zadovoljni z odnosom med sodelavci?
- a.) Zadovoljen/a
  - b.) Nisem zadovoljen/a
  - c.) Včasih
  - d.) Nikoli
- 19.) Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo službe?
- a.) Možnost osebnega razvoja
  - b.) Dinamičnost dela
  - c.) Višina plače
  - d.) Možnost napredovanja
  - e.) Varnost zaposlitve
  - f.) Delovno mesto, ki bolj ustreza moji stopnji izobrazbe



20.) Ocenite zaposlitev v podjetju, kjer ste zaposleni, z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 predstavlja najslabšo, ocena 5 pa najboljšo oceno.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_