

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA, MARIBOR**

## **DELO DIPLOMSKEGA SEMINARJA**

**ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU »X«**

**ANALYSIS OF THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE  
COMPANY »X«**

Kandidat: Aleš Zamuda  
Program: visokošolski strokovni  
Študijska usmeritev: Splošni management  
Mentor: dr. Duško Uršič  
Študijsko leto: 2011/12  
Lektorica: Jasmina Vajda Vrhunec

Žihlava, september 2012

## ZAHVALA

Iskrena zahvala mentorju dr. Dušku Uršiču za strokovno pomoč in svetovanje pri nastajanju diplomskega seminarja.

Posebna zahvala mojim staršem in sestri Mateji, ki so mi vsa študijska leta potrpežljivo stali bo strani in me spodbujali.

## **PREDGOVOR**

Zadnja leta je zaznamovala gospodarska kriza, ki je močno vplivala tudi na avtomobilsko industrijo oziroma je upočasnila njeno rast. Tako na ameriškem kot na evropskem trgu je pred izbruhom krize vladalo obdobje velike kreditne ekspanzije. Upad prodaje avtomobilov je v letu 2008 pošteno presenetil proizvajalce avtomobilov. Delovna mesta so najbolj ogrožena v dejavnosti proizvodnje avtomobilskih delov. Povečana brezposelnost tudi v drugih dejavnostih je povzročila, da je kupna moč padla.

V diplomskem seminarju smo analizirali motiviranost zaposlenih v podjetju »x«. Cilji v teoretičnem delu so spoznati pomen motivacije in motiviranosti, predstaviti vlogo menedžerja pri motiviranju zaposlenih, spoznati motiviranje zaposlenih v času krize in predstaviti motivacijske dejavnike. V praktičnem delu pa smo se osredotočili na naslednje cilje, ki se navezujejo na obravnavano podjetje »x«: spoznati in analizirati motiviranost zaposlenih, spoznati vlogo menedžerjev pri motiviranju zaposlenih, podjetju oziroma njegovim menedžerjem predlagati izboljšave na področju motiviranosti zaposlenih.

V teoretičnem delu smo spoznali, da različni avtorji motivacijo omenjajo kot enega od dveh ključnih dejavnikov uspeha pri delu. Poudarjajo, da nam prav nič ne pomaga, če imamo nadpovprečne sposobnosti za delo, če nismo motivirani. Tako teoretiki kot praktiki poudarjajo, da so motivirani in zadovoljni delavci eden od ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k temu, da podjetje uspe v tem konkurenčnem in kriznem času. A preprostega recepta za to ni.

Menimo, da je pri motivaciji zelo pomembno razmišljanje in sama motiviranost vodje. Dovolj motiviran vodja, ki je sam motiviran za delo in doseganje ciljev, bo sposoben najti tiste motivacijske dejavnike, ki bodo pozitivno vplivali na njegove zaposlene. Strinjamo pa se, da to ni moč storiti v kratkem času, še manj pa iz enega dneva na drugega. Eden od začetnih pogojev je dobro poznavanje svojih zaposlenih. Šele ko veš, kakšni so zaposleni, lahko začneš razmišljati o tem, kateri motivacijski dejavniki so za katerega posameznika oz. skupino ljudi potrebni. Z enakim pristopom bomo lahko pri dveh različnih ljudeh naleteli na povsem drugačen, včasih celo popolnoma nasproten odziv. Pomembno je, da vodje poznajo tehnike motiviranja. Motivirani zaposleni delajo z veseljem, imajo občutek, da so pomembni za podjetje, in se pri delu maksimalno potrudijo.

Zanimivo je vprašanje, zakaj ljudje oz. zaposleni s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo vsaj približno enakih ciljev. Po mnenju teoretikov in praktikov je eden od pomembnejših dejavnikov prav v motivaciji.

V praktičnem delu smo obravnavali podjetje »x«. Pripravili smo dva anketna vprašalnika. Zaposleni so bili pripravljene sodelovati, zato je bil odziv na anketo dober. Raziskava je pokazala, da so zaposleni v podjetju v povprečju motivirani za delo. Na podlagi ocene različnih trditev lahko sklenemo, da je treba več napora vložiti v izboljšanje komunikacije, organiziranost dela, iskrene pohvale itd. Zaposleni v opazovanem podjetju največji pomen med motivacijskimi dejavniki pripisujejo plači, nato pa delovnim razmeram.

## KAZALO

### PREDGOVOR

KAZALO .....	3
2 UVOD .....	5
2.1 Opredelitev oz. opis problema, ki je predmet dela diplomskega seminarja .....	5
2.2 Namen, cilji in teze dela diplomskega seminarja .....	5
2.3 Predpostavke in omejitve dela diplomskega seminarja .....	6
2.4 Predvidene metode dela diplomskega seminarja .....	6
3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH .....	7
3.1 Pomen in značilnosti motivacije .....	7
3.2 Vloga menedžerja pri motiviranju zaposlenih .....	8
3.3 Motivacija in motiviranje zaposlenih .....	10
3.3.1 Motiviranje menedžerjev .....	12
3.4 Motiviranje zaposlenih v času krize .....	13
3.5 Motivacijski dejavniki .....	14
3.6 Demotivacija zaposlenih .....	16
4 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	17
4.1 Maslowa teorija .....	17
4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	18
4.2.1 Higieniki in motivatorji .....	18
4.2.2 Herzbergova motivacijska teorija in menedžerji .....	18
4.2.3 Raziskave o Herzbergovi dvofaktorski teoriji .....	19
4.3 Ekonomska teorija motivacije .....	19
5 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V PODJETJU »X« .....	20
5.1 Kriza v avtomobilski industriji .....	20
5.2 Predstavitev podjetja »X« .....	21
5.2.1 Organizacijska struktura podjetja »X« .....	21
5.2.2 Vloga menedžerjev pri motiviranju zaposlenih v podjetju »X« .....	22
5.3 Analiza motiviranosti zaposlenih v podjetju »X« .....	22
5.3.1 Raziskovalni pristop .....	22
5.3.2 Predstavitev vzorca ankete .....	24
5.3.3 Analiza vprašalnika .....	26

6	SKLEP.....	38
7	POVZETEK .....	41
8	ABSTRACT .....	42
9	SEZNAM LITERATURE IN VIROV .....	44
	SEZNAM GRAFOV, SLIK IN TABEL .....	47
	PRILOGE .....	48

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev oz. opis problema, ki je predmet dela diplomskega seminarja

Odzivanje podjetja na hitre, kompleksne in nepredvidljive spremembe na trgu je v veliki meri odvisno od uspešnosti menedžerjev in ostalih zaposlenih. Menedžment mora biti sposoben motivirati zaposlene, da težijo k doseganju svojih ciljev in hkrati ciljev podjetja.

Teoretiki in praktiki neprestano poudarjajo, da je motivacija eden od najpomembnejših dejavnikov v podjetju, ki vpliva na uspešnost.

Motivacija je med šestimi najpogosteje uporabljanimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Hkrati je motivacija za delo še vedno precej nedognana, saj je v najtesnejši zvezi tako z razumom kot s čustvi človeka, ne eno ne drugo pa še ni dovolj raziskano (Uhan 1999a, 1).

Poznamo več motivacijskih teorij in prav vsaka si prizadeva najti ter razložiti vzroke za vedenje ljudi.

Če želi podjetje iz krize oditi kot zmagovalec, ne sme pozabiti na motiviranje svojih zaposlenih. Treba se je zavedati, da so motivirani zaposleni ena od konkurenčnih prednosti podjetja.

## 1.2 Namen, cilji in teze dela diplomskega seminarja

Namen dela diplomskega seminarja je spoznati in analizirati motiviranost zaposlenih v podjetju »x« in predlagati izboljšave.

### Naši najpomembnejši cilji so:

- spoznati pomen motivacije in motiviranosti;
- predstaviti vlogo menedžerja pri motiviranju zaposlenih;
- spoznati motiviranje zaposlenih v času krize;
- predstaviti motivacijske dejavnike;
- spoznati in analizirati motiviranost zaposlenih v podjetju »x«;
- spoznati vlogo menedžerjev pri motiviranju zaposlenih v podjetju »x«;
- podjetju »x« oziroma njegovim menedžerjem predlagati izboljšave na področju motiviranosti zaposlenih.

### Osnovne trditve:

H1: Menedžerji v podjetju »x« se v času krize bolj trudijo motivirati zaposlene.

H2: Zaposleni v podjetju »x« so motivirani za delo.

H3: Menedžerji v podjetju »x« se zavedajo, da z ustreznim motiviranjem zaposleni dosežejo boljše rezultate.

### **1.3 Predpostavke in omejitve dela diplomskega seminarja**

V teoretičnem delu se bomo omejili na spoznanja in sklepe različnih avtorjev s področja motivacije in motiviranja zaposlenih.

V praktičnem delu se bomo omejili na podjetje »x« in na motiviranost zaposlenih. Predpostavljamo, da se v času raziskave organizacijska struktura v opazovanem podjetju ne bo spreminjala. Prav tako predpostavljamo, da bodo zaposleni pripravljeni sodelovati v intervjujih in anketi ter nam bodo posredovali resnične podatke.

Podjetje »x« želi ostati anonimno, zato ne bomo navajali njegovega imena.

### **1.4 Predvidene metode dela diplomskega seminarja**

Delo diplomskega seminarja je poslovna raziskava, saj se bomo osredotočili na proučevanje motiviranosti.

Podatke in informacije bomo pridobili iz knjig in člankov domačin in tujih avtorjev.

Pri obravnavi praktičnega primera si bomo pomagali s podatki, pridobljenimi s pomočjo razgovorov, intervjujev, anket in interneta.

Odgovore, ki jih bomo pridobili na podlagi ankete, bomo obdelali s pomočjo metode analize, sinteze in komparacije.

## 2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

### 2.1 Pomen in značilnosti motivacije

V teoriji lahko zasledimo različne opredelitve motivacije, saj različni avtorji postavljajo različne motivacijske teorije. Z razvojem podjetništva se veliko govori tudi o motivaciji in se ji tudi posveča več pozornosti, saj se menedžment zaveda, da motivirani posameznik največ prispeva k produktivnosti in delovni uspešnosti (Auer in Antončič 2009, 9).

Motivacija ima najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo (Treven 1998, 106):

- v zvezi s prvim pomenom lahko motivacijo označimo kot eno od strategij menedžmenta. Motivacija je aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo;
- drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, duševno stanje posameznika.

Motivacija je eden od dveh ključnih dejavnikov uspeha pri delu. Če nismo motivirani, nam tudi nobene sposobnosti za delo, pa naj bodo še tako izjemne, ne pomagajo. Vsakdo ima svoj splet motivov, ki oblikujejo njegove dejavnosti. Pomembno je, da ugotovimo, kateri so ti motivi, kakšno jakost imajo in v kakšnem razmerju se pojavljajo. Razumevanje motivov nam daje možnost njihovega spreminjanja (Možina in drugi 2004, 59).

Tudi Trevenova (1998,106) meni, da uspešnost posameznika pri delu ali drugih opravilih ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od motivacije.

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo – zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo (Lipičnik 2002, 477).

Motiviranje ne more biti enkratni dogodek, ampak je proces, konstantno stanje menjave dobrega za dobro, ne menjave odsotnosti kazni za dobro delo (Petančič, 2010).

Značilnosti motivacije so (Auer in Antončič 2009; povzeto po Možina 1994, 517):

- zavedati se moramo, da je motivacija nestabilno stanje, zato ga je treba neprestano vzdrževati. Po možnosti naj bo to vzdrževanje načrtovano;
- reševanje motivacijskih problemov je delikatno delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;
- izbiramo le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni;
- težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, kjer ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej vzpostaviti določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi bi potem lahko vplivali na ravnanje ljudi.

Denny (1997, 17–29) navaja naslednje zakonitosti motiviranja:

- prva zakonitost: za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani;
- druga zakonitost: za motiviranje je potreben cilj;



- tretja zakonitost: ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo;
- četrta zakonitost: za motiviranje je potrebno priznanje;
- peta zakonitost: soudeležba motivira;
- šesta zakonitost: če vidimo, da napredujemo, nas to motivira;
- sedma zakonitost: izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago;
- osma zakonitost: vsakdo ima motivacijsko »varovalko«;
- deveta zakonitost: pripadnost skupini motivira.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkoviti in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev; npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprijemljivih obnašanj (Uhan in Turk 1987, 127).

Povzamemo lahko, da se vedno več govori o motivaciji in se ji posveča vedno več pozornosti, saj se menedžment zaveda, da motivirani zaposleni pripomorejo k uspehu celotnega podjetja. Ena od pomembnejših nalog menedžmenta je, da motivira zaposlene, da bodo dosegli cilje. Treba se je zavedati, da nam sposobnost sama po sebi ne pomaga, če ni motivacije.

## **2.2 Vloga menedžerja pri motiviranju zaposlenih**

Najpogostejše vprašanje, ki ga slišimo od menedžerjev, je: »Kako naj motiviram svoje zaposlene, da bi naredili tisto, kar od njih pričakujem?« (Qubein 2006)

Zelo pomemben dejavnik v podjetju je vodstvo, kajti od njega je odvisno, kako se bo zaposlene motiviralo (Uhan 2000, 591).

Navadno vodje vse te težnje povezujejo s človekovo motivacijo. Tako so zaposleni, ki raje delajo po svoje kot po navodilih vodje, nemotivirani. Nemotivirani so tudi tisti, ki imajo mnogo idej za izboljšanje organizacije, a ničesar ne storijo v tej smeri. Tudi zaposleni, ki jih ponavljajoče se delo dolgočasi, niso motivirani. Prav tako so nemotivirani tisti zaposleni, ki so nezadovoljni, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela. In še bi lahko naštevali. Vodje so tako z izkušnjami razvili prepričanje, da je za to, če gre kar koli gre narobe in zaposleni ne opravljajo svojega dela vihravo, zagotovo kriva njihova slaba motivacija. Temu prepričanju navadno dodajo še težnjo po učinkovitih načinih motiviranja, ki jih potrebujejo. Seveda je zanje najbolj učinkovito motivacijsko sredstvo plača. Zaposleni so torej nemotivirani zaradi slabe plače, vodje pa so pri tem popolnoma nemočni, saj na plače načeloma nimajo vpliva (Lipičnik 2002, 475).

Če bi vodje poznali »učinkovite« tehnike motiviranja in bi lahko uravnavali plače, bi pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki bi bili v svoje delo pripravljene vlagati več naporov. Tako bi se znova povečala uspešnost organizacij (Lipičnik 2002, 475).

Ker ne moremo enopomensko odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, tudi ne moremo zanesljivo odgovoriti na vprašanje, kako doseči visoko motivacijo pri zaposlenih. Lahko sicer ugibamo in preizkušamo različne scenarije, vendar po tej poti vedenja zaposlenega zagotovo nikoli ne bomo napovedali, kaj šele vzpostavili (Lipičnik 2002, 477).

V času recesije lahko podjetje zaposlene motivira tako, da jim zagotovi bolj prilagodljiv delavnik, delo od doma ali več dopustniških dni. Učinkovit motivator je tudi iskrena pohvala (Kukovič 2008).

Motivacijo lahko povečamo tudi z zmanjšanjem nadzora nad zaposlenimi. Če želimo to izvesti, se moramo že vnaprej pogovoriti in sporazumeti z zaposlenimi o njihovih nalogah, ciljnih in uporabljenih metodah, nato pa naj delajo samostojno. Poročajo naj le o napredku in v primeru večjih odstopanj (Heller in Hindle 2001, 310).

Dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove ostalim zaposlenim, kakšni so cilji organizacije (DAM) in kakšne so v zvezi s cilji njihove obveznosti (DAJ), torej dolžnosti (naloge) in odgovornosti, in seveda tudi to, kakšno je plačilo. Nadzor, pohvale in graje so sestavni del delovanja poslovodnega delavca.

Motiviranje zaposlenih je ena od najpomembnejših nalog vodij. Dober vodja neprestano motivira zaposlene in jim tako doliva pozitivna moč, ki je potrebna, da opravljajo svoje delo dobro in z veseljem (Majcen 2001, 162).

Pri motiviranju drugih bi lahko ubrali tudi taktiko prisile, kritiziranja, napadanja, kontroliranja. Vendar taki načini reagiranja na zaposlene delujejo negativno, ker v njih vzbujajo občutke krivde in strahu. Poleg tega deluje tako motiviranje samo toliko časa, dokler je vodja neposredno prisoten, medtem ko so drugi učinki, ki jih sproži, kot so uporništvo, čakanje na povelje, zmanjševanje lastne odgovornosti, zmanjševanje samostojnosti, zamera in še kaj, dolgotrajnejši in pri zaposlenih vzbujajo odpor do dela in do svojega vodje. Prav zato je izjemno pomembno, da motiviramo tako, da smo v spodbujanju dobrohotni, pozitivno naravnani in prepričani o pravilnosti odločitve ter uspehu (Majcen 2001, 164).

Dober menedžer mora biti sposoben ugotoviti interakcijo med temi tremi dejavniki in tako zagotoviti uspešnost pri delu. Zavedati se mora, da način, s katerim poskuša uporabiti pravila in nagrade pri delu, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Možina 2002, 496).

Če imajo zaposleni težave z motivacijo, je to za menedžerje slab znak (Gren 2000). Zaposlene motivira to, kar menijo, da se bo zgodilo, ne pa tisto, kar obljublja menedžerji (Gren 2000). Več kot 70 odstotkov zaposlenih zapusti podjetje zaradi šefa in ne zaradi dela (Halloran 2009).

Študije so pokazale, da je večina karizmatičnih voditeljev motivirala prav s takšno socializirano močjo, medtem ko je individualizirana moč pogosto povezana le z izkoriščanjem in negativno manipulacijo zaposlenih. Učinkovit motivator je tudi iskrena pohvala.

### **Motivacijski profil vodij (Gruban 2006):**

1. vodje z visoko željo po dosežkih:
  - izzivni projekti;
  - uresničevanje novega;
  - premagati druge z visokimi standardi uspešnosti;
  - kratki, jasni v komunikaciji, brez »filozofiranja«;
2. vodje z visokimi motivi glede druženj:
  - energija iz medosebnih odnosov;
  - čas za družino in prijatelje, timske aktivnosti;
  - veliko »druženja« z mobiteli in e-pošto;

3. vodje, ki jih motivira individualizirana moč:
  - želijo izkazovati svojo moč, biti pomembni;
  - veliko jim pomenita status in ugled;
  - statusni simboli (avto, hiša, okoliš, obleke, ure itd.);
  - prestižne aktivnosti (golf, klubi, elitna združenja);
4. vodje, ki jih motivira socializirana moč:
  - želijo narediti pozitiven vtis;
  - zadovoljstvo, če pomagajo drugim, da so ti močnejši in sposobnejši;
  - energija v timskem delu in aktivnosti;
  - želijo pomagati, dati nasvet, če je ta zaželen ali ne;
  - pripravljeni predavati, poučevati, vključevati se v politiko, karizmatični voditelji.

### 2.3 Motivacija in motiviranje zaposlenih

Kogar zanima področje motivacije zaposlenih, mora poznati vsaj tri področja, ki jo razlagajo. Prvo področje govori o potrebah (in pričakovanjih) ljudi, ki so v grobem vsem ljudem skupne, zato jih je bilo moč ujeti v različne teoretične razlage. Drugo področje so temperamenti ljudi, ki jih je teorija – prav tako v grobem – ločila na štiri dele in podala že zelo praktične napotke, kako motivirati vsakega izmed njih. Tretje področje – in tudi najmehkejše – pa je področje psihologije vsakega posameznika, ki je unikaten oz. edinstven primerek umetnosti narave (Droz 2011).

Pri motiviranju govorimo o načinu uravnavanja vedenja zaposlenih (Auer in Antončič 2009, 10).

Motivacija zaposlenih je izrednega pomena, če želimo, da v podjetju vlada »dobro razpoloženje« kot vzporednica odlično opravljenim delovnim nalogam ([www.poslovni-bazar.si](http://www.poslovni-bazar.si)).

Motiviranje lahko opredelimo kot notranjo silo človeka, ki sproži njegovo določeno vedenje. Kompleksnost narave motiviranja v smislu preglednice sil, ki delujejo, vplivajo in oblikujejo trenutno vedenje posameznika, lahko povzamemo v treh točkah (Auer in Boštjančič 2009, 10; povzeto po Kafol 1999, 34):

- sile znotraj posameznika: verovanje, vrednote, domneve, zadržanja, pričakovanja in potrebe ipd.;
- sile, ki so v zvezi z naravo dela: intrinzična in ekstrinzična poplačila, odgovornost, cilji in podcilji, način dela, povratne informacije o doseženih rezultatih ali izvršitvi ipd.;
- sile, ki izvirajo iz delovnega okolja: stili vodenja, odnosi do podrejenih ipd.

Motivacije ne moremo meriti neposredno, ampak samo prek vsakdanjih sprememb, prepričanj in mnenj oseb o njihovi motivaciji. Motivacija učinkuje le začasno, saj lahko tudi visoko motivirani osebi motivacija tako pade, da postane nedejavna (Kobal Grum in Musek 2009, 16).

Keenan meni, da človek brez motivacije ne more izvesti nobene aktivnosti, kar pomeni, da brez te ne more biti dejaven. Še posebej je motivacija pomembna pri delu, saj pomaga zaposlenemu, da uresniči svoje in cilje podjetja. Značilno za vsako motiviranje ljudi je dobro in kakovostno opravljeno delo ter doseganje zavidljivih rezultatov (Keenan 1996, 63).

Brez motivacije torej človek ne more izvesti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo nasploh, ki človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje

podjetja, v katerem je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Cvrtila 2010).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom opravljali dane naloge. Da bi vodja to opravilo izvajal suvereno, potrebuje znanja s področja psihologije vodenja in komunikacijske spretnosti (Račnik 2010,13).

Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo, določenih stvari pa ne. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja ter je eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo približno enakih ciljev ([www.impuls.si](http://www.impuls.si)).

Znati motivirati je veščina, ki jo lahko človek razume in se je tudi do določene mere priuči, nikakor pa je ne more zares obvladati, če ne premore dovoljšnje mere čustvene inteligence, empatije, posluha za ljudi in pa predvsem intuicije (Drozg 2011).

Zaposleni so sposobni neverjetnih dosežkov, znatno večjih od prejšnjih rezultatov, če jim omogočimo pravilno okolje in jih z motiviranjem pravilno vodimo (Heller in Hindle 2001, 316).

Motiviranje zaposlenih je nujno, saj ne le da usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, pač pa tudi odloča, koliko bo delodajalec lahko izkoristil potencial svojih delavcev – minimalno ali v polni meri. Motivirani zaposleni dajo v organizaciji ogromno od sebe, pa ne zaradi prisile, temveč zato, ker to hočejo. Delavci so tako za dobro delo sami motivirani in ne potrebujejo nadzora, prisile. Če je prisila edini motivator zaposlenih, potem zagotovo velja rek, da »ko mačke ni doma, miške plešejo« (Černič in Zorko 2009).

Motivacija zaposlenih je vezana na posameznikove potrebe po motivaciji (Uršič 2000, 111):

- potreba po učinkoviti izvedbi: zaposleni težijo k odliki pri delu in zato malo stvari prepuščajo naključju;
- potreba po sodelovanju: zaposleni želijo, da jih sodelavci upoštevajo;
- potreba po moči: zaposleni želijo biti na vodilnem mestu in dosegati zelen vpliv na ostale.

Ljudje so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi na zgornji meji svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom (Cvrtila 2010; povzeto po Treven 2001, 140).

Začetki raziskovanje motivacije zaposlenih segajo v obdobje industrializacije. Interes lastnikov kapitala je zahteval raziskave na področju motivacije, saj so spoznanja o povezavi motivacije in storilnosti organizatorji dela sprejeli zelo zgodaj (Černič in Zorko 2009).

Sposobnost posameznika je pomembna predvsem iz tega razloga, ker v enakih objektivnih okoliščinah, ob enako dolgem izobraževanju in ob enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka (Lipičnik 2002, 458).

Še posebej je motivacija pomembna pri delu, saj pomaga zaposlenemu, da uresniči svoje in cilje podjetja. Značilno za vsako motiviranje ljudi je dobro in kakovostno opravljeno delo ter doseganje zavirljivih rezultatov

### 2.3.1 Motiviranje menedžerjev

Tudi za menedžerje je značilno, tako kot za druge zaposlene delavce v podjetju, da je njihova vloga v klasičnem delovanju okolja drugačna od vloge v sodobnem okolju, za katero je značilno sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. V prvem menedžerji predvsem (Treven 1998, 1999):

- upravljajo izvedbo nalog;
- skrbijo za razvoj zaposlenih;
- načrtujejo in razporejajo vire;
- koordinirajo medsebojno odvisne delovne skupine;
- upravljajo delo delovnih skupin;
- nadzorujejo poslovno okolje;
- predstavljajo določeno delovno enoto.

Da pa lahko izvajajo vse te naloge, morajo seveda biti ustrezno motivirani. Za menedžerje na vseh ravneh velja, da ne morejo dosegati dobrih rezultatov, če niso motivirani in sposobni za svoje delo. Že petdeset let vemo, da denar sam ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost. Res pa je tudi, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. To, kar motivira menedžerje, je enako tistemu, kar motivira prostovoljce. Kot je znano, morajo prostovoljci čutiti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih, in to iz preprostega razloga: ker ne delajo za plačo. Prostovoljci delajo predvsem zaradi izziva, ki jim ga ponuja delo. Hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti. Hočejo se tudi nenehno usposablјati. Navsezadnje pa hočejo tudi videti rezultate svojega dela (Drucker 2001, 30–31).

Motiviranje je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna, če želijo biti menedžerji sposobni za delo. Če se ne navadijo motivirati sebe in drugih, je težko najti smisel življenja in dela. Prav tako je nemogoče voditi podjetje, ki je na svojem področju konkurenčno, kjer so zaposleni močni, pridni, uspešni, k uspehu usmerjeni in veseli ljudje, a imajo na čelu vodjo, ki ni mojster v motiviranju (Hansen in Batten 1998, 19).

Menedžerje najbolj motivirajo (Možina in drugi 2000, 24):

- uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja in osebni razvoj;
- samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganje ciljev, možnosti uveljavitve;
- višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
- zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge.

Izguba motivacije je zahrbtni pojav. Ne ogroža življenja, vendar pa izčrpava menedžerja. Če je v podjetju možno prepoznati, kdaj menedžerji niso zadovoljni s svojim delom, se izpolnjuje prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije (Keenan 1996, 6–12).

Nagrajevanje menedžerjev je vsekakor vse bolj zahtevna naloga, zato je tudi mogoče razumeti vztrajno iskanje najbolj prikladnih kriterijev in meril za to. Na tem mestu nas zanima nagrajevanje menedžerjev za letno in trajnejšo poslovno uspešnost podjetij. Osnova za to so natančno določeni cilji letnega poslovnega načrta in strateške usmeritve za srednjeročno obdobje, torej vsaj za nekaj let vnaprej (Krašovec 2002, 37).

Vodja timov občutno vpliva na raven motiviranosti članov tima. Od njega so v veliki meri odvisni klima v timu, politika plač, delovni pogoji, način upravljanja, potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, ustvarjalnost in drugi dejavniki (Treven 2001, 141).

## 2.4 Motiviranje zaposlenih v času krize

Poleg običajnih pravil motiviranja je v času krize pomembno predvsem dvoje:

- transparentna dvosmerna komunikacija;
- vodenje z zgledom.

Bolj kot kdaj koli prej je v teh časih naloga menedžerja, da dela tako kot pričakuje, da bodo delali drugi. Da vodi z lastnim zgledom. Menedžerji se bodo morali potruditi, da pokažejo svojo integriteto, vrednote in moralno-etična načela. Če menedžer od svojih ljudi terja, da bi v času krize in zaradi krize delali 150-odstotno, mora tudi sam delati 200-odstotno (Petančič 2010).

V krizi prodajno osebje postane ključen kader, od katerega je odvisno, ali bo podjetje potonilo ali pa bo iz krize prišlo kot zmagovalec, ki mu je uspelo povečati tako tržni delež kot prodajo. Zato morajo podjetja veliko pozornost posvetiti vsem orodjem, s katerimi lahko motivirajo prodajalce, da pri delu izkoristijo vse svoje kompetence in dosegajo maksimalne rezultate, ki so jih sposobni doseči. Nagrajevanje prodajalcev je eno od ključnih orodij za motiviranje in usmerjanje prodajalcev, ki se mora prilagajati zunanjim in notranjim spremembam (Djukić 2008).

V recesiji je motivacija zaposlenih bistvenega pomena, saj bo tako njihovo delo bolj učinkovito in jih lahko obdržimo tudi na dolgi rok. Zaposleni različno reagirajo na različne vrste pohval, zato je treba upoštevati pravilo 50/30/20, ki pravi da naj pride 50 odstotkov priznanj zaposlenemu od vodilnega, 30 odstotkov od sodelavcev in 20 odstotkov v obliki različnih nagrad. Zavedati se je treba, da so nezadovoljni zaposleni tudi manj produktivni, zato jim je treba dati povratne informacije o tem, kako je njihovo delo vplivalo na končni rezultat projekta (Kostic 2009).

Kljub gospodarski krizi in z njo povezanimi težavami podjetja nimajo razloga za zanemarjanje motivacije zaposlenih. V tem času je ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki daje zaposlenim občutek pripadnosti in varnosti zaposlitve, eden od najpomembnejših motivatorjev (Hostnik 2010).

Če želi podjetje iz krize oditi kot zmagovalec, mora imeti in obdržati najboljše zaposlene (Hostnik 2010).

Iztok Seljak pravi, da mora dober menedžer v kriznih časih imeti dolgoročen pogled naprej ter sposobnost sanjarjenja in videnja, kako bomo živeli leta 2015 ali 2025. Pomembno je, da zna te sanje spremeniti v jasne vizije, načrte in predvsem svoje delavce navdušiti (Bucik - Ozebek 2012).

Delodajalci v avtomobilski industriji potrjujejo, da se z možnostjo neformalnega učenja poveča motiviranost delavca za boljše delo, samoiniciativnost, podjetje pridobi na vrednosti, delovni proces se odvija hitreje in storitve so bolj kakovostne. Med delodajalci in zaposlenimi prevladuje mnenje o visoki vrednosti in pomenu formalne izobrazbe. Večja fleksibilnost je omogočena delavcem z višjo in visoko stopnjo izobrazbe, ki pa jih avtoservisna dejavnost zaposluje le v manjšem številu (Ruth 2011).

## 2.5 Motivacijski dejavniki

Proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki si prisilile človeka, da je ravnal ravno tako, kot je (Lipičnik 2002, 473–474).

V motivacijo je vpletenih toliko različnih, med seboj prepletajočih se notranjih in zunanjih dejavnikov, da je v resnici težko konstantno vzdrževati visoko raven motiviranosti. Preden lahko človeka motiviramo, ga moramo najprej spoznati. Motivacija je proces zato, ker se ljudje spreminjajo bodisi zaradi notranjih vzgibov bodisi zaradi zunanjih okoliščin. V namene spoznavanja zaposlenih se izvajajo letni razgovori, testiranja, razvojni centri in tako naprej. Udeležba zaposlenih pri oblikovanju načina motiviranja na posameznika deluje zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost (Petančič 2010).

Temeljni motivacijski dejavniki oziroma motivi, povezani z delom, so: zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, odnosi s sodelavci, možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, plače, priznanja za uspešnost pri delu ter stalnost oziroma zanesljivost zaposlitve (Uhan 2000, 30–31).

Motivacijski dejavniki se po pomembnosti razlikujejo glede na različno okolje in obdobje. Kot najpomembnejša motivacijska dejavnika pa naj bi bila na podlagi različnih raziskav opredeljena osebni dohodek in zanimivo delo (Uhan 2000, 31)

Lipičnik (1997a, 125–127) se osredotoča na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo:

- razlike med posamezniki;
- lastnosti dela;
- organizacijska praksa.

Da bi menedžer lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da menedžer ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost. Eden od takih dejavnikov jem, na primer, skrb zaposlenega za bolnega otroka (Lipičnik 1997a, 125–126).

### Notranja motivacija

Ljudje s stališča naše notranje motivacije cenimo, kadar kdo opazi naše delo. Največja stopnja notranje motivacije izvira prav iz tega občutka. Treba je torej odkriti stvari, ki motivirajo zaposlene, problem pa je, kako jih identificirati. Včasih namreč zaposleni niti sami ne znajo ali ne želijo povedati, kaj jih motivira, zato mora biti menedžer res več svojega dela, da te stvari odkrije. Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebni in strokovni razvoj (Primc 2000).

## **Plača**

Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev. Na tiste, ki imajo relativno raven življenjskega standarda, bolj izrazito, na delavce z višjo ravno življenjskega standarda pa praviloma deluje vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan 2000, 32).

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. 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 dejavnik, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan 2000, 32).

Menedžerji vedno znova iščejo nove učinkovite prijeme. Vedno bolj so sistemi individualni in namenjeni posameznikom. Denar je motivacijsko sredstvo le za nekatere zaposlene, drugi pa bodo bolj zadovoljni s pohvalo in prostim dnevom, zato je pomembno, da imajo podjetja vzpostavljen širok sistem nagrajevanja in motiviranja, s katerim lahko motivirajo vsaj večino zaposlenih. Preden se menedžerji začnejo ukvarjati z dejavniki, ki povečajo produktivnosti in vplivajo na motivacijo zaposlenega, morajo biti vzpostavljeni elementi, ki onemogočajo nezadovoljstvo zaposlenih, t. i. higieniki (Hostnik 2010).

Paradoks denarne motivacije je na splošno tale: čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami. Seveda ne zaradi zmanjšujoče se marginalne uporabnosti denarja, čeprav ta skupaj s progresivnim obdavčenjem zmanjšuje njegovo sposobnost kupovati prizadevanje, ampak verjetno bolj zaradi tega, ker se z naraščajočimi dohodki v večini primerov postopoma zmanjšuje tudi odvisnost od posamezne zaposlitve (Uhan 1999, 3; povzeto po Galbraith 1970, 133).

Denar je pogosto prevladujoč dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri enakem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik 1998, 255).

## **Pohvala, nagrade in priznanja**

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo ob pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale, priznanja oz. nagrade za dobro opravljeno delo (Zupan 2001, 208).

## **Ugodne delovne razmere, dobro počutje in dober odnos**

Možina (2002, 194) meni, da kot motivacijski dejavnik na zaposlene vplivajo tudi delovne razmere, ki morajo združevati majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji ter odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, hrup, neugodna temperatura, prah ipd.

## **Sistemi nagrajevanja**

Podjetja se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, zato tudi menedžerji mrzlično iščejo sisteme motiviranja, ki bi v podjetjih vzdržali.



Obstaja ogromno paradigem, teorij o načinih motiviranja, praksa pa kaže, da so lahko teorije in paradigme le pripomoček za oblikovanje lastnega sistema. Ni splošnega recepta, saj ima vsako podjetje specifične značilnosti, zato mora biti tudi sistem motiviranja izdelan za vsako podjetje posebej (Hostnik, 2010). Veliko podjetij uporablja že preverjen sistem nagrajevanja, a to žal ne prinaša dolgoročne uspešnosti podjetja (Wilson 2003, 2).

## **Komuniciranje**

S komuniciranjem naj bi menedžer prepričal zaposlene, da je nekaj treba narediti. Da bi zaposleni dejansko začeli ustvarjalno delovati, jim je največkrat treba nuditi določeno spodbudo. Z različnimi dejavniki menedžer poskuša motivirati zaposlene, da razmišljajo in čim bolj ustvarjalno delujejo. To je ena od osrednjih funkcij menedžerjev (Cvrtila 2010).

### **2.6 Demotivacija zaposlenih**

Naslednji znaki pomagajo prepoznati, kdaj je oseba nemotivirana (Prakash 2010):

- psihološke bolezni;
- odsotnost z dela;
- nezainteresiranost za delo;
- pomanjkanje koncentracije.

Najpomembnejši znak demotiviranosti so psihološke bolezni.

Na voljo imamo veliko različnih metod, ki pa jih moramo zelo skrbno pripraviti in še skrbneje izvesti. Kljub temu pa je zelo verjetno, da z motiviranjem ne bomo uspeli. Lahko se celo zgodi, da bomo že vzpostavljene motivacijske dejavnike z nespretnim ravnanjem uničili. Za neuspeh pri tem ne potrebujemo posebnega znanja, dovolj je, če se v podjetju ravnamo v skladu z naslednjimi načeli (Auer in Antončič 2009; povzeto po Možina 1994, 516):

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziranje: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in kontroliraj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- zadolži podrejene, da bodo čim prej izvajali tvoje odločitve;
- zavedaj se, da kot menedžer veš že vse, kaj je pomembno za delo.

Demotivacija pa se lahko razširi tudi na druga področja, na primer na sistem nagrajevanja (Auer in Antončič 2009; povzeto po Možina 1994, 516):

- če zaposleni zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- če zaposleni primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih in ugotovi, da sistem nagrajevanja ni pravičen;
- če plača izgubi prvotni namen, saj je zaradi višine bolj podobna socialni podpori;
- itd.

Obstaja možnost, da pri motiviranju ne bomo uspešni. Lahko se zgodi, da bomo že doseženo motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili (Lipičnik 1997b, 178).

### 3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Z motivacijskimi teorijami poskušajo avtorji razložiti, kaj se dogaja v času motivacije (Lipičnik 1997, 127). Enostavna teorija motiviranja pravi (Cvrtila 2010; povzeto po Možina in Lloyd 1987, 27), da ljudje delamo zato, da bi se približali ugodju in izognili neugodju.

Vse motivacijske teorije skušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. V splošnem jih delimo v dve skupini (Černič in Zorko 2009):

- vsebinske teorije (motivacijska Maslowa teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija in ERG ali Alderferjeva teorija) skušajo razložiti, kaj motivira vedenje;
- procesne teorije (teorija pričakovanj, teorija X in Y, Hackman-Oldhamov model, motivacije dela in teorija okrepitve) obravnavajo, kako motivirati vedenje.

V spodnji sliki so združene tri motivacijske teorije.

Slika 1: Motivacijske teorije: pomembnejši dejavniki (de)motiviranja članov projektnega tima



Vir: <http://projektni-management.si/2011/06/05/motiviranje-clanov-tima-1/>

#### 3.1 Maslowa teorija

Najbolj znana med motivacijskimi teorijami je teorija Abrahama Maslowa, ki je proučeval motive z vidika človeških potreb, njihovih ravni in pomena časovne razsežnosti (Treven 1998, 113; povzeto po Maslow 1959).

Pet temeljnih skupin potreb po Maslowu (Ivanko in Stare 2007, 79):

- fiziološke potrebe;
- potrebe po varnosti;
- socialne potrebe;
- potrebe po spoštovanju;
- potrebe po samouresničevanju.

Tri pravila (Auer in Antončič 2009, 10; povzeto po Kafol 1999, 28):

- trenutno vedenje posameznika določa večina osnovnih nezadovoljenih potreb;
- posameznik bo zadovoljeval svoje potrebe sistematično in po hierarhiji, ki se začne od spodaj navzgor;
- trenutno nezadovoljene potrebe iz predhodne osnovne ravni bodo prevladale nad potrebami naslednje ravni.

### 3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranje človeka (Treven 1998, 117; povzeto po Herzberg 1959). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini: na higienike in motivatorje (Treven 1998, 117).

#### 3.2.1 Higieniki in motivatorji

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu (Treven 1998, 117).

**Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije**

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

Vir: Treven (1998, 117)

Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor teorije je s proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, ampak je vsak samo pretežno motivator ali higienik (Lipičnik 1997, 129).

#### 3.2.2 Herzbergova motivacijska teorija in menedžerji

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih (Treven 1998, 118):

- motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcijo ali aktivnosti pri posameznikih;
- higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu.

Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, menedžer odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa menedžer želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, torej motivatorje (Treven 1998, 118).

Herzberg meni, da motivacija in zadovoljstvo zaposlenih lahko izvirata samo iz notranjih nagibov posameznika, zunaj njega, to je v delovnem okolju, so samo večje ali manjše možnosti za njihovo izpolnitev. Vodja torej ne more motivirati podrejenega. Lahko pa njegovo motivacijo stimulira ali potlači (Auer in Antončič 2009, 11).

Nekateri menedžerji dajejo večji pomen plači, bonusom, uporabi službenega avtomobila, drugi pa nematerialnim nagradam, kot so: svoboda ustvarjanja, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, napredovanje, strokovno izpopolnjevanje, možnost sodelovanja z drugimi podjetji ipd. (Cvrtila 2010).

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna zato, ker lahko ti uporabijo za motiviranje motivatorje, s katerimi je mogoče sprožiti aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se odpravljajo nepotrebne napetosti (Cvrtila 2010; povzeto po Možina 1994, 54).

Šele ko so v podjetju dobro urejeni higieniki, se lahko menedžerji lotijo motivatorjev. V praksi pa mnogokrat ni tako, saj menedžerji uvajajo, na primer, sisteme nagrajevanja zgolj z namenom vzpostavitve sistema, četudi ta ni najboljši. Mnogi menedžerji se zavedajo, da trenutni sistem ni dober, a je doslej najdlje vzdržal. Če v podjetju vlada takšna miselnost, je pot do motiviranih zaposlenih še dolga (Hostnik 2010).

### 3.2.3 Raziskave o Herzbergovi dvofaktorski teoriji

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih ter v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zasluški prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza (Uhan 1999b, 5).

## 3.3 Ekonomska teorija motivacije

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da je človek ekonomsko bitje, da dela zato, da bi zaslužil. Denar oz. materialne dobrine so motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za njihove zasluške (Uhan 2000, 22).

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Tisti, ki opravljajo enostavno in manj zahtevno delo ter s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju svoje družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot pa delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena. Čim bolj je z zaslužkom delavcu in njegovi družini zagotovljen normalen obstoj ter tudi socialna varnost za naslednje obdobje, tem bolj se poleg materialne motivacije kot motivacijski dejavniki pojavljajo še drugi dejavniki. Tako teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zasluški, mlajšim zaposlenim ter t. i. materialistom (Uhan 2000, 22).

## 4 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V PODJETJU »X«

V praktičnem delu dela diplomskega seminarja najprej predstavimo trenutne razmere na avtomobilskem trgu in v industriji, ker je opazovano podjetje iz omenjene dejavnosti. Na osnovi razgovorov in intervjujev spoznamo podjetje »X« in vodilne menedžerje.

S pomočjo anketnega vprašalnika spoznamo motiviranost zaposlenih.

### 4.1 Kriza v avtomobilski industriji

Kriza v avtomobilski industriji bo prinesla reorganizacijo podjetij in posledično številna odpuščanja. Na udaru bodo predvsem dobavitelji in delavci, zaposleni za določen čas. Po napovedi analitikov, bi lahko v avtomobilski industriji, pri čemer so upoštevani tudi dobavitelji, zaradi nižanja stroškov izgubilo delo pol milijona ljudi (Pavšič 2012).

»Ob stalnem padanju prodaje je postalo jasno, da imajo nekateri proizvajalci prevelike kapacitete vozil in da se bodo morali prilagoditi razmeram. Njihov položaj trenutno ni v skladu s trgom. 30 odstotkov potenciala je pri proizvajalcih še ne izkoriščenih,« je dejal Ian Fletcher (Pavšič 2012).

Med državami so imela julija največji padec Portugalska (41,9 odstotka), Grčija (41,3 odstotka), Ciper (20,6 odstotka), Italija (19,6 odstotka) in Slovenija (14 odstotkov). Pri nas so julija prodali 4615 avtomobilov manj kot v enakem obdobju lani (Pavšič 2012).

Evropsko združenje avtomobilskih proizvajalcev ACEA je objavilo poslovne rezultate, ki kažejo na padec prodaje avtomobilov že devet zaporednih mesecev. V letu 2012 se vozila prodajajo najslabše v zadnjih sedemnajstih letih (Pavšič 2012).

Poleg krize, ki je v velikem zamahu zajela finančni sektor in pred bankrot postavila posamezne države, je kriza v avtomobilski industriji, ki je v največji meri ujela predvsem ameriške proizvajalce, tudi posledica dragih naftnih derivatov (Hanželič 2008).

V času krize najpogosteje omenjajo krizo v gradbeništvu in v avtomobilski industriji. Iztok Seljak meni, da je avtomobilska industrija globalen posel, gradbeništvo pa bolj lokalno, zato sta ti dve industriji v tem smislu izjemno različni. Pomembno je poudariti, da je avtomobilska industrija, visokotehnološko, v špici razvoja. V Evropi predstavlja 70 odstotkov vse intelektualne lastnine (Bucik - Ozebek 2012).

Šef Fiata Marchionne uperja prst v nemški Volkswagen, ki po njegovem mnenju ruši evropski avtomobilski trg. Cena VW modela Golf se je v Nemčiji znižala za 24 odstotkov. Mnogi se sprašujejo, od kod VW-ju zaloga kapitala, da lahko vzdržuje konkurenčno vojno na domačem, evropskem terenu (Kovačič 2012).

## 4.2 Predstavitev podjetja »X«

Podjetje »X« je pooblaščen zastopnik za prodajo in servisiranje več avtomobilskih znamk. Ob ustanovitvi je bila to mehanična delavnica za popravilo motornih koles. Z leti je podjetje raslo, se razvijalo in danes je uspešno družinsko podjetje, pooblaščen serviser za več avtomobilskih znamk.

V podjetju si prizadevajo, da stranki ponudijo čim več uslug na enem mestu, in sicer nakup novega ali rabljenega avtomobila, registracijo, servisiranje, pranje in tehnične preglede vozila.

Cilj opazovanega podjetja je pridobiti in nato ustrezno motivirati ter obdržati sposobne delavce. Lastnik poudarja, da so zaposleni največji kapital podjetja in da mu je z dobrim timom uspelo prebroditi tudi težke čase. Pomembno se je zavedati, da so razmere na trgu vsak dan ostrejšje in da je za ohranitev na trgu treba vložiti veliko navora oz. vedno znova odkrivati tržne niše. V preteklosti so ravno krizni časi pripeljali do tega, da je podjetje raslo. Pred leti, na primer, so se zaradi upada servisnih storitev odločili za izvajanje tehničnih pregledov, kar se je pozneje izkazalo za zelo dobro, donosno investicijo.

Prostori podjetja »X« so lepo opremljeni. Neprestano skrbijo za obnavljanje, da se tako zaposleni kot stranke v podjetju dobro počutijo.

Najpomembnejša vodila v podjetju so:

- kvalitetno opraviti storitve;
- upoštevati dogovorjene roke;
- strankam prisluhniti in svetovati po najboljših močeh.

Zavedajo se, da so stranke oz. kupci vedno bolj zahtevni, da vedno več pričakujejo od njih.

### 4.2.1 Organizacijska struktura podjetja »X«

Podjetje »X« je družinsko podjetje, organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo.

V podjetju je 40 zaposlenih, od tega 7 vodstvenih delavcev.

Podjetje se deli na:

1. oddelek za avtomehanične storitve;
2. oddelek za testiranje vozil in nastavitev podvozja;
3. oddelek za avtokleparske storitve;
4. oddelek za avtoličarske storitve;
5. avtopralnica;
6. tehnični pregled vozil.

#### 4.2.2 Vloga menedžerjev pri motiviranju zaposlenih v podjetju »x«

V opazovanem podjetju je skupina vodilnih menedžerjev že več let. Med seboj se dobro razumejo in skupaj se neprestano trudijo, da dosegajo cilje. Zavedajo se, da so za njih najpomembnejši zaposleni in kupci, zato veliko energije vlagajo v dobro klimo v podjetju. Priznavajo, da je to v teh časih še posebej težko vzdrževati. Delavce je vedno težje motivirati, ker je v kriznih časih okolje vedno bolj nepredvidljivo.

Eden od vodilnih menedžerjev nam je zaupal, da je najtežje zaposlene oz. podrejene motivirati takrat, ko v kriznih časih niti sam ne vidiš izhoda oz. izgubiš motivacijo. Menedžer mora imeti sposobnost motivirati sam sebe in ostale, zato se ravno v krizi pokaže njegova kakovost.

Med vodstvene delavce v podjetju »x« spadajo:

- direktor;
- vodja prodaje, pomočnik direktorja;
- vodja delavnice,
- vodja kontrolorjev;
- vodja referentov;
- vodja računovodstva;
- vodja financ.

### 4.3 Analiza motiviranosti zaposlenih v podjetju »x«

#### 4.3.1 Raziskovalni pristop

Na osnovi teoretičnih izhodišč smo pripravili dva anketna vprašalnika.

##### **Prvi vprašalnik – za vse zaposlene**

Obsežnejši vprašalnik smo razdelili vsem zaposlenim, krajšega pa le vodstvenim delavcem. Odziv zaposlenih na anketo je bil pozitiven. Vsi so bili pripravljeni sodelovati.

Glavni cilj ankete je bil spoznati motiviranost zaposlenih v podjetju »x«.

Osnovni vprašalnik, torej obsežnejšega, smo razdelili po sklopih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

##### **Prvi sklop: motivacijski dejavniki**

Osredotočili smo se na motivacijske dejavnike. Glavni cilj tega sklopa je bil spoznati motiviranost zaposlenih v podjetju »x«.

Zanimala nas je ocena vpliva posameznih dejavnikov na raven motiviranosti na delovnem mestu.

V ocenjevanje smo vključili motivatorje (odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj) in higienike (nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev). Nato smo pristopili k vprašanju še z drugega zornega kota, saj so morali anketiranci različne motivacijske dejavnike razvrstiti po pomembnosti

od 1 do 12. V tem sklopu smo anketirancem ponudili tudi trditve, ki so jih ocenili glede na strinjanje z njimi.

### **Drugi sklop: motiviranje zaposlenih**

V tem sklopu smo uporabili vprašalnik iz knjige Osnove managementa – vaje, avtorjev Možine Bernika in Svetica. Dobljene odgovore smo analizirali po navodilih za izračun in nato dobili rezultate glede na vrsto motiva, ki so naslednji:

- motiv po dosežkih uspešnosti;
- motiv po delu v skupini;
- motiv po medsebojnem razumevanju;
- motiv po vplivanju – moč;
- motiv po osebnem razvoju.

Dobljeni rezultati nam bodo v pomoč pri predlogih za izboljšavo motiviranosti pri zaposlenih.

### **Tretji sklop: motiviranje zaposlenih v času krize**

Motiviranje je proces, v katerega je treba vlagati veliko truda in napora, v času krize pa je proces še težje razumeti in doseči, da so zaposleni ustrezno motivirani. Podjetja se odločajo za različne pristope. Zanimalo nas je, kako je v opazovanem podjetju.

### **Četrty sklop: trditve o motiviranju**

V četrtem sklopu smo navedli trditve, ki jih morajo anketiranci oceniti z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Želimo spoznati razmišljanje zaposlenih in mnenja o posameznih trditvah o motiviranju zaposlenih.

### **Peti sklop: demotivacija**

Zanimalo nas je, kako zaposleni ocenjujejo svoj odnos z nadrejenim, kaj jih na delovnem mestu demotivira itd. Če motiviranje ni ustrezno, kaj hitro pride do demotivacije. Zato je pomembno, da vodje vedo, kaj zaposlene demotivira.

V anketo smo vključili vse zaposlene, medtem ko smo pri analizi posebej analizirali odgovore vodstvenih delavcev in ostalih zaposlenih. Najprej smo vsem razdelili enak vprašalnik, v naslednjem koraku pa je bil drugi vprašalnik namenjen samo vodstvenim delavcem.

Zanimalo nas je tudi, kako so zaposleni v podjetju »x« odgovorili na določena vprašanja, nato pa nas je zanimalo, kako se odgovori od vodij razlikujejo oz. v čem so si podobni v primerjavi z odgovori ostalih zaposlenih.

Anketa je anonimna. Analiza odgovorov je potekala predvsem v odvisnosti od tega, ali gre za vodstveni kader ali ne. Odločili smo se za zaprt tip vprašanj.

Anketiranje je potekalo v juliju 2012.



## Drugi vprašalnik – samo za vodje oz. vodstvene delavce

Drugi vprašalnik, ki je bil precej krajši, smo razdelili vodjem oz. vodstvenim delavcem v opazovanem podjetju.

Zanimalo nas je, ali vodje poznajo potrebe svojih zaposlenih, njihov temperament in psihologijo vsakega posameznega zaposlenega ter kako ocenjujejo pomembnost poznavanja posameznega zaposlenega.

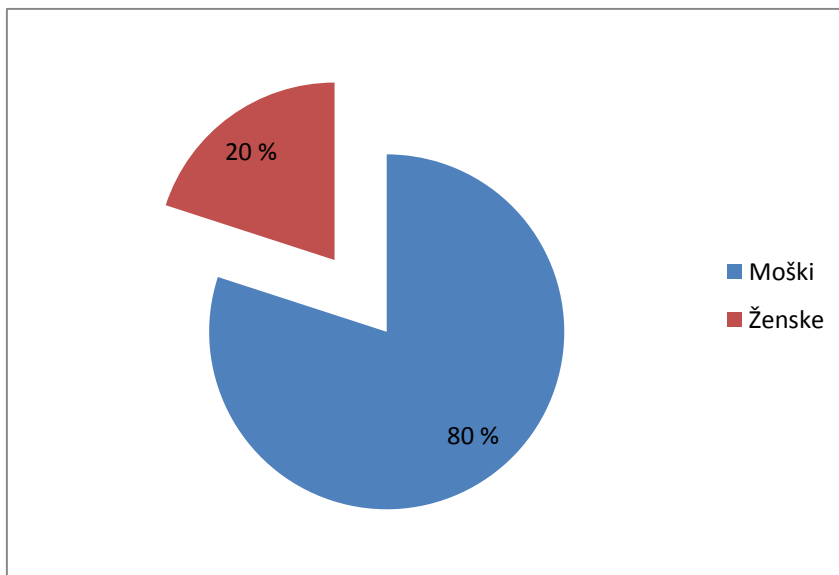
Namen drugega vprašanja je spoznati, kaj najbolj motivira vodje.

### 4.3.2 Predstavitev vzorca ankete

#### Spol zaposlenih v podjetju »x«

Iz spodnjega grafa je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo osem žensk (20 %) in dvaintrideset moških (80 %). V opazovanem podjetju je osem vodij, od tega sta dve ženski. Razmerje je pričakovano, saj se podjetje ukvarja z avtomobilsko dejavnostjo. Ženske so zaposlene v administraciji, računovodstvu in kot referentke.

Graf 1: Spol zaposlenih v podjetju »x«

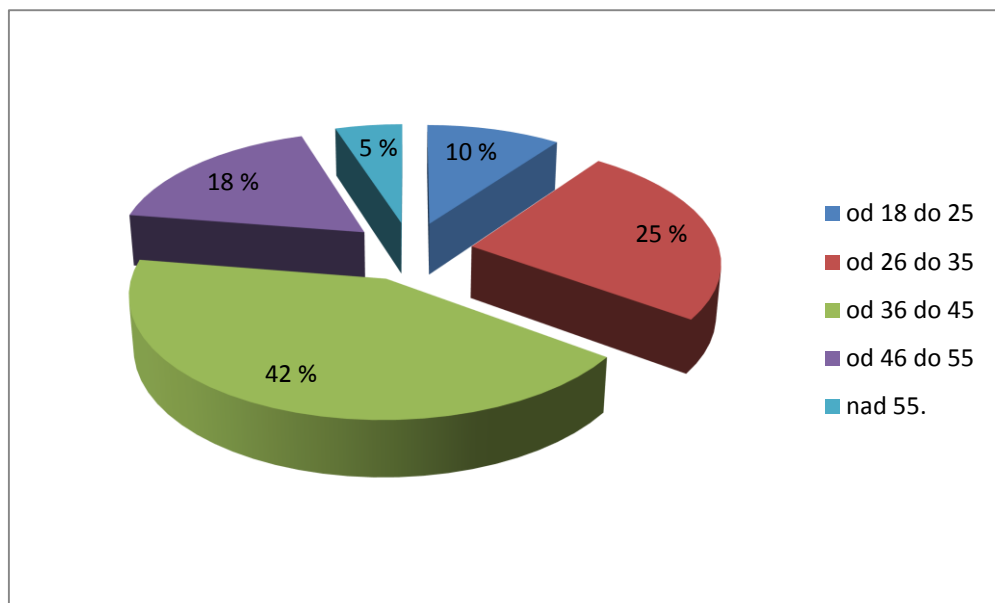


Vir: Lastna raziskava, 2012

## Starost zaposlenih v podjetju »x«

Največ anketiranih je starih od 36 do 45 let, in sicer sedemnajst, kar predstavlja 42 % od vseh anketiranih. S 25 % jim sledijo zaposleni, stari med 26 in 35 let. Le dva sta stara več kot 55 let in oba sta vodji. Štirje vodji so stari od 36 do 45 let, eden pa od 26 do 35 let. Povprečna starost v opazovanem podjetju je 38,83 leta.

Graf 2: Starost zaposlenih v podjetju »x«



Vir: Lastna raziskava, 2012

## Izobrazba zaposlenih v podjetju »x«

Iz tabele 2 je razvidno, da ima največ anketiranih poklicno izobrazbo, in sicer petindvajset, kar predstavlja 62,50 % vseh zaposlenih. Stopnja izobrazbe se ujema s področjem dela. Najmanj jih ima univerzitetno izobrazbo. Vodje, razen enega, imajo najmanj višjo izobrazbo, kar ocenjujemo kot dobro.

Tabela 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju »x«

Izobrazba	Vodje		Ostali zaposleni		Vsi zaposleni	
	Število	%	Število	%	Število	%
Poklicna šola		0,00	25	75,76	25	62,50
Srednja šola	1	14,29	7	21,21	8	20,00
Višja šola	3	42,86	1	3,03	4	10,00
Visoka šola	1	14,29		0,00	1	2,50
Univerzitetna izobrazba	2	28,57		0,00	2	5,00
Bolonjski magisterij		0,00		0,00	0	0,00
Znanstveni magisterij		0,00		0,00	0	0,00
Doktorat		0,00		0,00	0	0,00
Skupaj	7	100	33	100	40	100,00

Vir: Lastna raziskava, 2012

### Vrsta zaposlitve v podjetju »x«

Pet zaposlenih (13 %) ima službo za določen čas in petintrideset zaposlenih za nedoločen čas.

Graf 3: Vrsta zaposlitve v podjetju »x«



Vir: Lastna raziskava, 2012

#### 4.3.3 Analiza vprašalnika

V nadaljevanju predstavljamo podrobno analizo anketnega vprašalnika po sklopih:

- motivacijski dejavniki;
- motiviranje zaposlenih;
- motiviranje zaposlenih v času krize;
- trditve o motiviranju;
- demotivacija.

#### Motivacijski dejavniki

Zaposleni v opazovanem podjetju ocenjujejo vpliv posameznih dejavnikov s povprečnimi ocenami med 3,18 in 4,42. Po njihovem mnenju na raven motiviranosti najbolj vplivajo plača (povprečna ocena 4,42) in delovne razmere (povprečna ocena 4,19), najmanj pa politika podjetja (povprečna ocena 3,18) in nadzor (povprečna ocena 3,18).

Med omenjenimi dejavniki ima plača najvišjo povprečno oceno tudi če pogledamo povprečne ocene vodij in ostalih zaposlenih.

Tabela 3: Povprečne ocene o vplivu dejavnikov na raven motiviranosti v podjetju »x«

Motivacijski dejavniki	Vodje	Ostali zaposleni	Vsi zaposleni
Nadzor	3,43	2,94	3,18
Odnos do vodje	3,57	3,85	3,71
Plača	4,57	4,27	4,42
Delovne razmere	4,29	4,09	4,19
Status	4,00	3,27	3,64
Politika podjetja	3,43	2,94	3,18
Varnost pri delu	3,43	3,30	3,37
Odnos do sodelavcev	4,00	3,70	3,85
Odgovornost	3,57	3,18	3,38
Uspeh	4,14	3,24	3,69
Napredovanje	3,57	2,79	3,18
Samostojnost	3,14	3,52	3,33
Pozornost	3,29	3,61	3,45
Razvoj	3,43	3,52	3,47
Skupaj	3,70	3,44	3,57

Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – sploh ne vpliva na motiviranost, 2 – ne vpliva na motiviranost, 3 – srednje vpliva na motiviranost, 4 – vpliva na motiviranost, 5 – zelo vpliva na motiviranost

Pri naslednjem vprašanju so zaposleni ocenjevali trditve v povezavi z delom in motiviranostjo. Menimo, da povprečna ocena 3,30 pri skupini ostali zaposleni glede zanimivosti in primernosti dela predstavlja za vodje izziv v prihodnosti. Na podlagi povprečne ocene 3,4 pri trditvi glede dobrih odnosov s sodelavci in povprečne ocene 2,35 pri trditvi glede dobre komunikacije menimo, da bi bilo treba v trenutnih razmerah vložiti več navora v to, da bi se povprečje izboljšalo. Enako velja za primerno delovno okolje.

Menimo, da ocene zaposlenih kažejo na to, da bi vodje morali biti bolj pozorni na delo svojih zaposlenih in jim dati vedeti, ko je delo dobro opravljeno.

Tabela 4: Povprečne ocene posameznih trditev o motivaciji v podjetju »x«

Trditve	Vodje	Ostali zaposleni	Vsi zaposleni
Delo je zanimivo.	4,00	3,30	3,65
Delovno okolje je primerno.	3,86	3,30	3,58
Odnosi s sodelavci so dobri.	3,43	3,36	3,40
Imam možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti.	3,57	3,36	3,47
Imam možnost soodločanje o delu in gospodarjenju.	3,29	2,45	2,87
Zaposlitev je stalna oziroma zanesljiva.	3,57	3,55	3,56

Delo je dobro organizirano.	3,29	2,76	3,02
Komunikacija je dobra.	2,57	2,12	2,35
Pri poslovnih ciljih in rezultatih sodelujemo.	3,29	2,73	3,01
Sem zavzet/-a in odgovoren/-a za svoje delo.	4,57	4,21	4,39
Dobro opravljeno delo je cenjeno.	3,14	3,03	3,09
Pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,00	4,18	4,09
Imam veliko delovne motivacije, ker se delo ne ponavlja in ni dolgočasno.	3,43	3,12	3,27
Dober delovni rezultat se hitro opazi in sledi pohvala.	3,71	2,88	3,30
Imam realne možnosti za napredovanje.	2,14	2,64	2,39
Stimulacija in nagrajevanje sta pravično.	3,29	3,06	3,17
Včasih graja ali kazen povzročita boljšo motivacijo za vnaprej.	3,29	3,12	3,20
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih.	4,00	3,18	3,59
Za moje delovno mesto so postavljene visoke zahteve o delovni uspešnosti.	4,00	4,15	4,08

Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Pri tretjem vprašanju so anketiranci motivacijske dejavnike razvrščali glede na pomembnost od 1 do 12. Iz spodnje tabele je razvidno, da zaposlene v podjetju »x« najbolj motivira plača, nato sledijo varnost zaposlitve, delovne razmere, ugodnosti ... in na zadnjem mestu večja odgovornost.

Pomembna je analiza dobljenih odgovorov glede na delovno mesto. Vrstni red med vodji in ostalimi zaposlenimi se bistveno razlikuje, kar smo tudi pričakovali. V nadaljevanju izpostavljam najbolj opazne razlike. Varnost zaposlitve je pri vodjih na sedmem pri ostalih zaposlenih pa na drugem mestu. Vsi vodje so zaposleni za nedoločen čas. Dobri odnosi so pri vodji na enajstem mestu, pri ostalih zaposlenih pa na petem. Samostojnost pri delu je pri vodji na drugem, pri ostalih zaposlenih pa na devetem mestu. Nagrada je pri vodji na petem, pri ostalih zaposlenih pa na desetem mestu.

Tabela 5: Dejavniki motivacije, razvrščeni glede na pomembnost od 1 do 12

Dejavniki motivacije	Zaposleni	Vodje	Ostali zaposleni
Plača	1	1	1
Varnost zaposlitve	2	7	2
Delovne razmere	3	6	3
Ugodnosti	4	3	6
Samostojnost pri delu	5	2	9
Dobri odnosi s sodelavci	6	4	8
Pozornost	6	4	8
Dobri odnosi z vodjo	8	11	5

Nagrada	9	5	10
Napredovanje	10	9	11
Pohvala s strani vodje	11	12	6
Večja odgovornost	12	8	12

Vir: Lastna raziskava, 2012

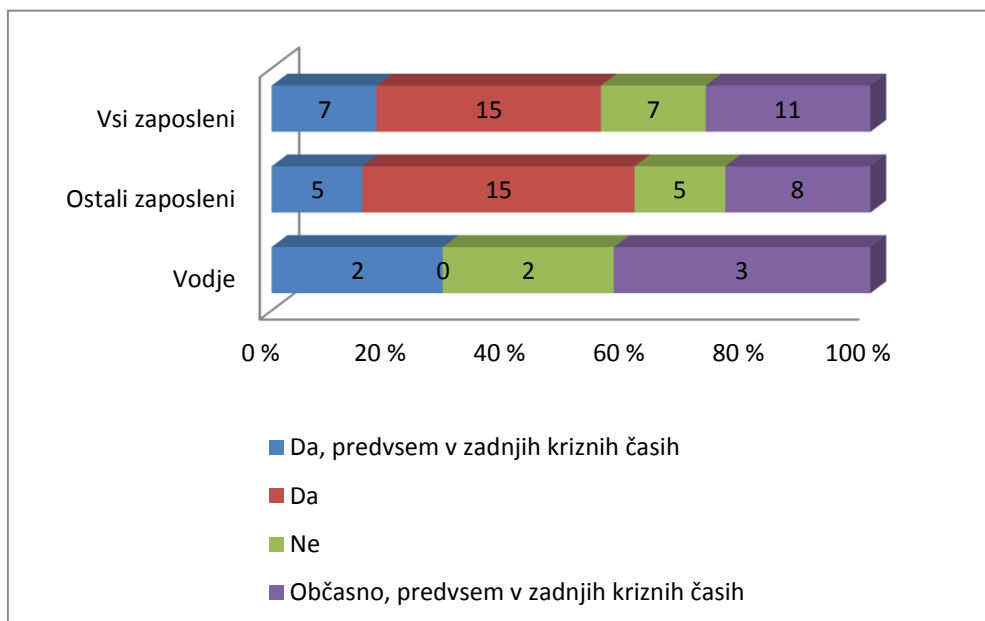
Opombe: od 1 (pri delu najbolj motivira) do 12 (pri delu najmanj motivira)

Iz spodnjega grafa je razvidno, da ima v podjetju »x« petnajst zaposlenih težave z motivacijo, enajst jih ima težave z motivacijo občasno, predvsem v teh kriznih časih, in le sedem zaposlenih nima težav.

Po podrobni analizi lahko ugotovimo, da je vseh petnajst zaposlenih med ostalimi zaposlenimi in da sta med vodji dva, ki v teh kriznih časih občutita težave z motivacijo.

Težave z motivacijo ima trinajst moških in dve ženski. Od teh jih je pet starih med 26 in 35 let, devet med 36 in 35 let ter eden med 46 in 55 let.

Graf 4: Težave z motivacijo v podjetju »x«



Vir: Lastna raziskava, 2012

### Motiviranje zaposlenih

Povprečne ocene posameznih trditev o motiviranju zaposlenih v podjetju »x« se gibljejo od 3,17 do 3,67. Najbolj izstopa povprečna ocena 2,86 pri vodjih v zvezi s trditvijo: »Ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.« Z visoko povprečno oceno 4, v primerjavi z drugimi, so vodje ocenili trditev: »Izziv motivira samo, če obstaja možnost za zmago.« Pomembno je omeniti, da je pri ostalih zaposlenih prav ta trditev ocenjena z najslabšo povprečno oceno, in sicer 3,06.

Tabela 6: Povprečna ocena trditev o motiviranosti zaposlenih v podjetju »x«

Trditve	Vodje	Ostali zaposleni	Vsi zaposleni
Za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani.	3,86	3,48	3,67
Za motiviranje je potreben cilj.	3,71	3,79	3,75
Ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.	2,86	3,48	3,17
Za motiviranje je potrebno priznanje.	3,00	3,55	3,27
Soudeležba motivira.	3,57	3,36	3,47
Če vidimo, da napredujemo, nas motivacija motivira.	3,71	3,48	3,60
Izziv motivira samo, če obstaja možnost za zmago.	4,00	3,06	3,53
Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.	3,71	3,42	3,57
Pripadnost skupini motivira.	3,71	3,27	3,49

Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – sploh ne drži, 2 – ne drži, 3 – srednje drži, 5 – popolnoma drži

### Motivacija – usmerjenost pri delu

Pri šestem vprašanju smo uporabili vprašalnik in navodila za izračun iz literature Osnove managementa – vaje (Možina in ostali 2004, 60–62).

Če pogledamo analizo vseh vprašalnikov, vidimo, da imajo zaposleni v podjetju »x« najnižjo povprečno oceno pri motivu po dosežkih – uspešnosti, in sicer 5,85, najvišjo pa pri motivu po delu v skupini, medtem ko je povprečje vseh opazovanih motivov 6,7.

Pri rezultatih povprečnih ocen za vodje pa vidimo, da se vse povprečne ocene gibljejo od 6,29 do 7,43. Najbolj izstopa povprečna ocena motiva po osebnem razvoju, ki znaša 7,43.

Pri ostalih zaposlenih je najslabši rezultat dosegel motiv po dosežkih – uspešnosti (5,64), najvišjega pa motiv po delu v skupini (7,27).

Največje razlike pri rezultatih so med vodji in zaposlenimi pri motivu po dosežkih – uspešnosti, motivu po delu v skupini in motivu po osebnem razvoju.

Tabela 7: Rezultati: povprečne ocene o motivaciji – usmerjenosti pri delu v podjetju »x«

Vrsta motiva	Rezultati – povprečne ocene		
	Vodje	Ostali zaposleni	Vsi zaposleni
Motiv po dosežkih – uspešnost	6,86	5,64	5,85
Motiv po delu v skupini	6,29	7,27	7,10
Motiv po medsebojnem razumevanju	6,43	7,09	6,98
Motiv po vplivanju – moč	6,43	7,09	6,98
Motiv po osebnem razvoju	7,43	6,39	6,58

Povprečje	6,69	6,70	6,70
-----------	------	------	------

Opombe: rezultati so v razponu od 1 (malo) do 10 (veliko)

V spodnji tabeli so prikazane povprečne ocene posameznih trditev, na podlagi katerih smo dobili rezultate v zgornji tabeli.

Tabela 8: Povprečne ocene trditev zaposlenih v podjetju »x«

Trditve	Ocene		
	Vodje	Ostali zaposleni	Vsi Zaposleni
Pri svojem delu ne stremim vedno k dosežkom, saj so druge stvari bolj pomembne.	3,00	2,64	2,70
Pomembno je, da dela vsak za sebe, še posebej ko opravljamo delovne naloge.	3,86	3,79	3,80
Razpravljanje o dobrih odnosih v podjetju je izguba časa.	4,71	4,24	4,32
Bolje je, da pri odločanju poslušam druge in ne vsiljujem svojega mnenja.	4,43	3,18	3,40
Skrbi za osebni razvoj nimam za zelo važno dejavnost.	4,57	4,27	4,32
Dobri odnosi so nujno potrebni za uspešno opravljanje dela.	1,71	2,85	2,65
Zame je delovni uspeh in občutek uspešnost vse na svetu; nič ni bolj pomembnega.	3,86	3,00	3,15
Skupno delo ima prednost pred individualnim delom.	2,43	3,48	3,30
Bolje da pri odločanju drugi poslušajo mene, da vplivam na oblikovanje mnenja.	3,29	2,33	2,50
Želja po lastnem razvoju je moje osnovno vodilo.	2,86	2,12	2,25

Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam

### Motiviranje zaposlenih v času krize

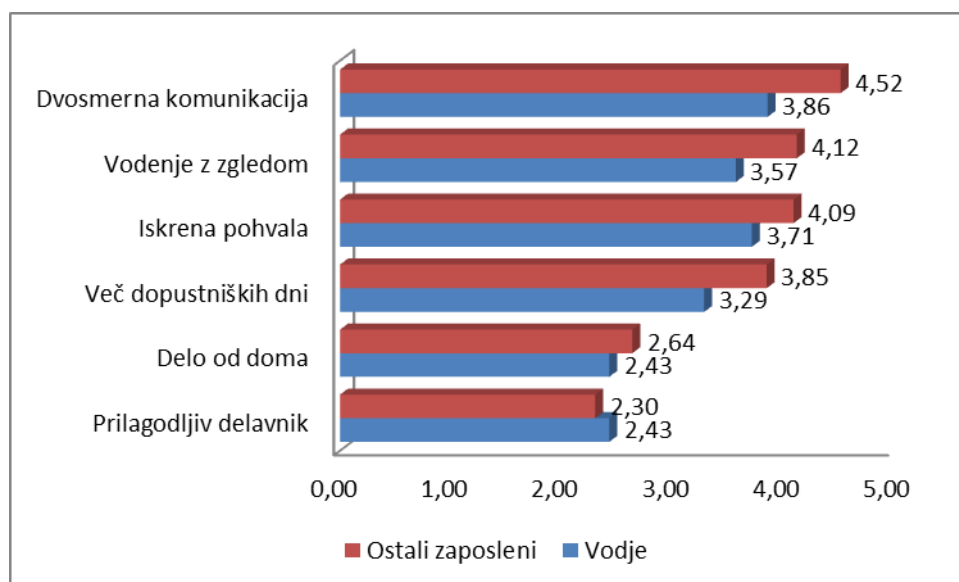
V opazovanem podjetju zaposleni nimajo možnosti prilagodljivega delavnika, dela od doma ali več dopustniških dni.

Anketiranci menijo, da tudi iskrena pohvala, vodenje z zgledom in dvosmerna komunikacija niso posebej izraženi v času krize.

Zaposleni so ocenjevali, kako bi jih navedeno motiviralo, če bi se v podjetju odločili za navedene ukrepe. Ostale zaposlene bi zelo motivirala dvosmerna komunikacija (s povprečno oceno 4,52), visoko povprečno oceno 4,12 in 4,09 je zaslediti pri vodenju z zgledom in iskreno pohvalo. Nizko stopnjo motiviranosti pa je zaslediti pri delu od doma in prilagodljivem delovniku.



Graf 5: Ocena zaposlenih v podjetju »x« o možnih načinih motiviranja v času krize



Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – sploh ne motivira, 2 – ne motivira, 3 – srednje motivira, 4 – motivira, 5 – zelo motivira

Glede na odgovore v anketi ocenjujemo, da so v podjetju na področju motiviranja v času krize še rezerve.

### Trditve o motiviranju

Vodje in ostali zaposleni se v povprečju strinjajo s trditvijo, da je znati motivirati večšina, ki se jo do določene mere da priučiti, a pomembno sovplivajo še ostali dejavniki.

Odgovori oz. povprečne ocene se najbolj razlikujejo med vodji in ostalimi zaposlenimi pri trditvah:

- »Vodstveni delavci v podjetju se v času krize bolj trudijo motivirati zaposlene.« Vodje se s povprečno oceno 4,29 strinjajo z navedeno trditvijo, ostali zaposleni pa se s povprečno oceno 2,94 delno strinjajo.
- »Zaposleni v podjetju smo motivirani za delo.« Vodje se s povprečno oceno 4,43 strinjajo s trditvijo, medtem ko se z njo ostali zaposleni s povprečno oceno 3,24 delno strinjajo.

**Tabela 9: Povprečne ocene trditve o motiviranju zaposlenih v podjetju »x«**

Trditve	Vodje	Ostali zaposleni	Vsi zaposleni
Zaposleni so sposobni neverjetnih dosežkov, veliko večjih od prejšnjih rezultatov, če jim omogočimo pravilno okolje in jih z motiviranjem pravilno vodimo v smeri doseganja ciljev.	4,00	3,73	3,86
Zaposleni so pripravljani vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi do zgornje meje svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom, na pravi način.	3,71	3,88	3,80
Znati motivirati je večšina, ki se je zaposleni do določene mere lahko priučili, ne more pa je zares obvladati, če ne premore dovoljšne mere čustvene inteligence, empatije, poslušanja za ljudi in	4,00	3,94	3,97

pa predvsem intuicije.			
V času krize je ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki daje zaposlenim občutek pripadnosti in varnosti zaposlitve, eden od najpomembnejših motivatorjev.	4,43	3,48	3,96
Uspešnost posameznika pri delu ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od motivacije.	3,71	3,70	3,71
Za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani	4,00	3,67	3,83
Učinkovit motivator je tudi iskrena pohvala.	4,14	4,21	4,18
Vodstveni delavci v podjetju se v času krize bolj trudijo motivirati zaposlene.	4,29	2,94	3,61
Zaposleni v podjetju smo motivirani za delo.	4,43	3,24	3,84
Povprečje	4,43	3,03	3,73

Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

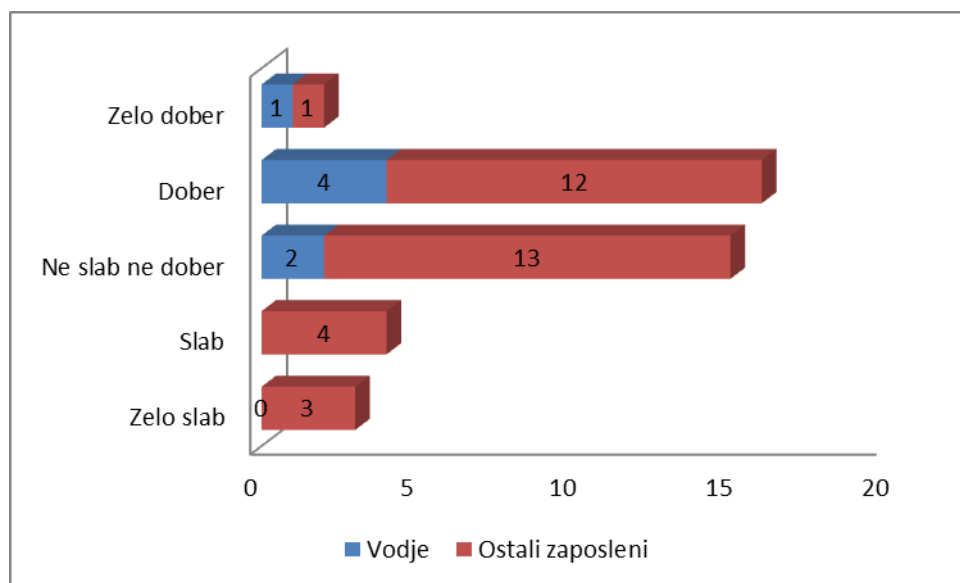
## Demotivacija

Največ zaposlenih v podjetju »x«, in sicer štiri vodje in dvanajst ostalih zaposlenih, skupaj torej šestnajst, ocenjuje svoj odnos z nadrejenim kot dober. Da odnos ni slab ne dober, pa meni petnajst zaposlenih, od tega dve vodji in trinajst ostalih zaposlenih.

Štirje ostali zaposleni menijo, da je odnos z nadrejenim slab, trije pa, da gre za zelo slab odnos.

Med trinajstimi ostalimi zaposlenimi, ki menijo, da odnos ni ne dober ne slab, sta dva stara od 18 do 25 let, šest od 36 do 45 let in pet od 26 do 35 let. Če pogledamo izobrazbo, ima enajst omenjenih zaposlenih dokončano poklicno šolo in dva srednjo šolo.

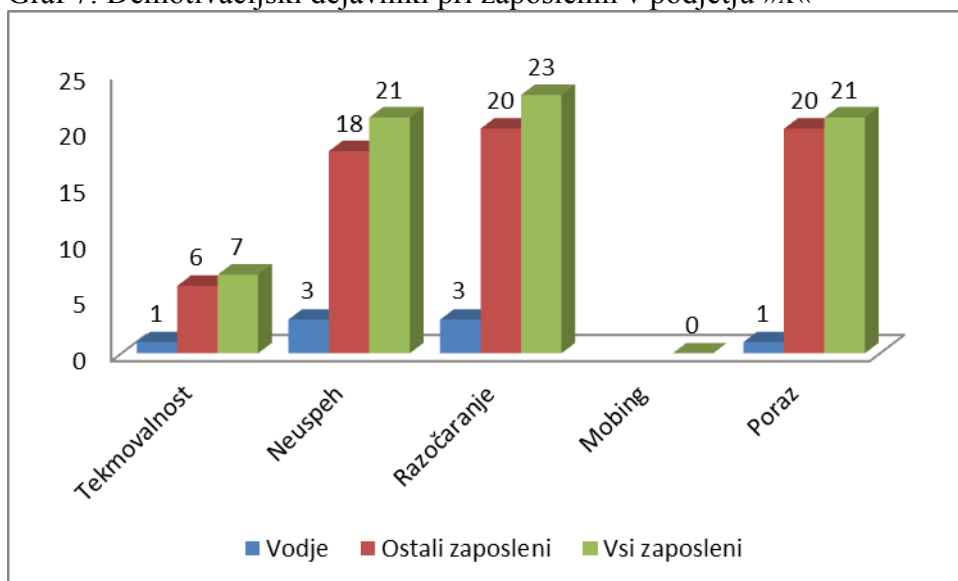
Graf 6: Ocena odnosa z nadrejenim v podjetju »x«



Vir: Lastna raziskava, 2012

Naslednje vprašanje se je nanašalo na dejavnike, ki na delovnem mestu demotivirajo. Možnih je bilo več odgovorov. Triindvajsetkrat je bilo označeno razočaranje, poraz in neuspeh po enaindvajsetkrat, tekmovalnost enkrat, mobing pa ni bil označen. Iz spodnjega grafa je razvidno, da so ostali zaposleni v povprečju na zaposlenega označili dva dejavnika, vodje pa po en dejavnik, ki demotivira.

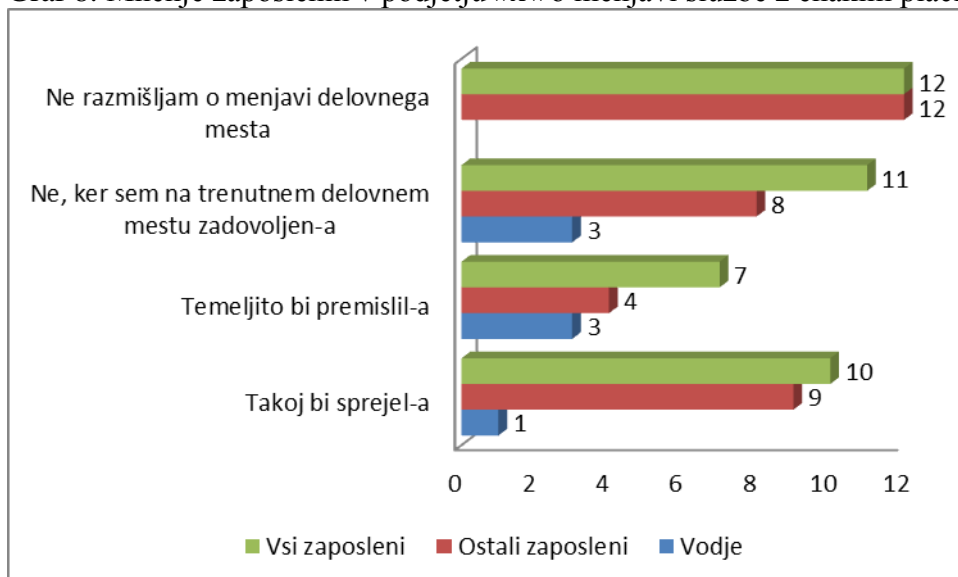
Graf 7: Demotivacijski dejavniki pri zaposlenih v podjetju »x«



Vir: Lastna raziskava, 2012

Odgovori na vprašanje, ali bi se anketirani odločili za menjavo službe, če bi se jim ponudilo delovno mesto z enakim plačilom, so prikazani v spodnjem grafu. Dvanajst zaposlenih v podjetju »x« ne razmišlja o menjavi delovnega mesta, enajst jih ne bi sprejelo ponudbe, ker so na trenutnem delovnem mestu zadovoljni, medtem ko bi jih sedem o tem temeljito premislilo. Eden od vodij in devet ostalih zaposlenih bi takoj sprejelo ponujeno delovno mesto.

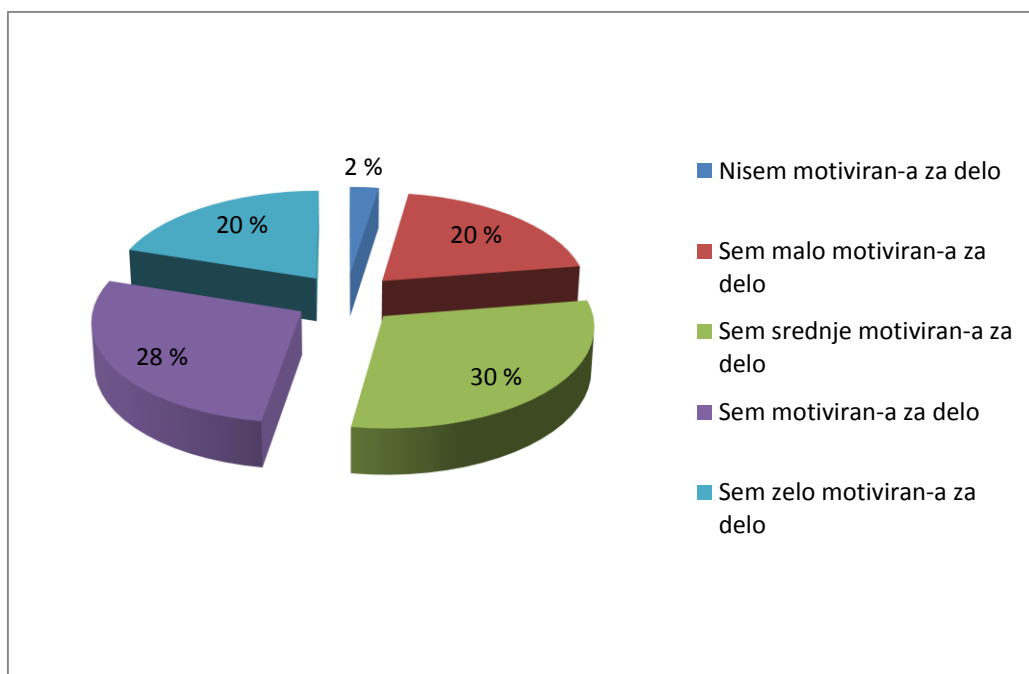
Graf 8: Mnenje zaposlenih v podjetju »x« o menjavi službe z enakim plačilom



Vir: Lastna raziskava, 2012

Iz spodnjega grafa je razvidna ocena motiviranosti zaposlenih v podjetju »x«. En zaposlen (2 %) meni, da ni motiviran za delo, medtem ko dvanajst zaposlenih (30 %) ocenjuje, da so srednje motivirani za delo.

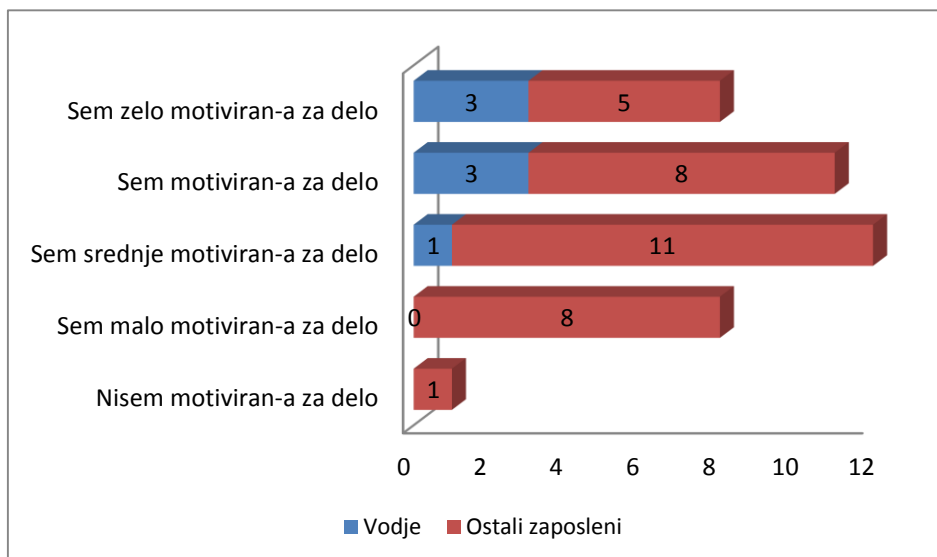
Graf 9: Ocena motiviranosti zaposlenih v podjetju »x«



Vir: Lastna raziskava, 2012

Podrobna analiza je pokazala, da so trije vodji zelo motivirani za delo, trije motivirani in eden srednje motiviran. Osem zaposlenih oz. 20 % jih je zelo motiviranih za delo, od tega trije vodji in pet ostalih zaposlenih. Če pogledamo samo vodje, vidimo, da so trije zelo motivirani, trije motivirani in eden srednje motiviran. Pozornost je treba nameniti osmim ostalim delavcem, ki ocenjujejo, da so malo motivirani, in enemu, ki ni motiviran za delo.

Graf 10: Ocena motiviranosti vodij in ostalih zaposlenih v podjetju »x«

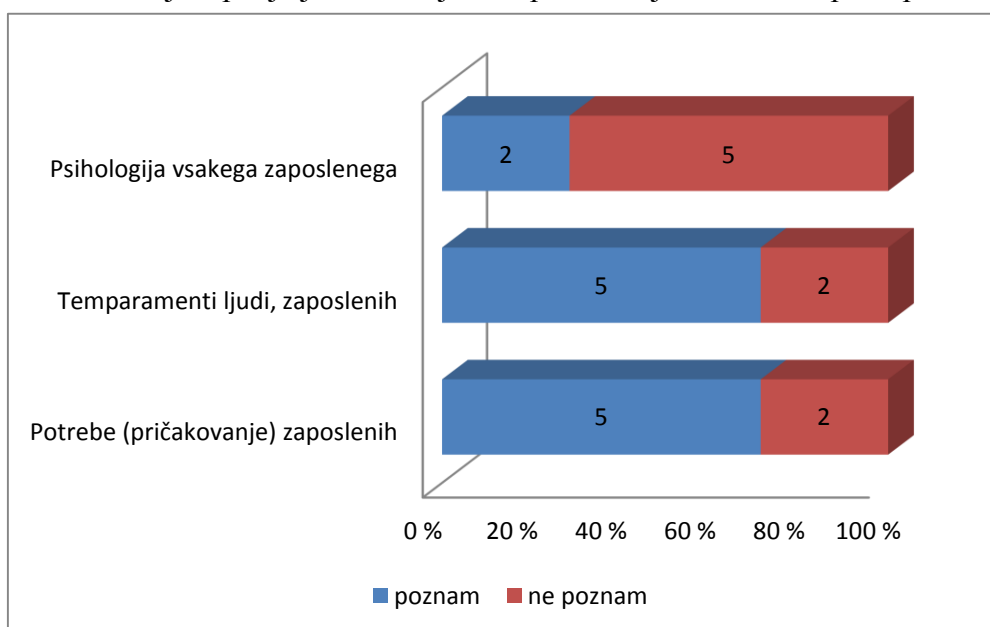


Vir: Lastna raziskava, 2012

### Anketni vprašalnik za vodje

Iz spodnjega grafa so razvidna mnenja sedmih vodij, in sicer dve vodji menita, da poznata psihologijo vsakega posameznika, pet da pozna temperament svojih zaposlenih in potrebe oz. pričakovanja.

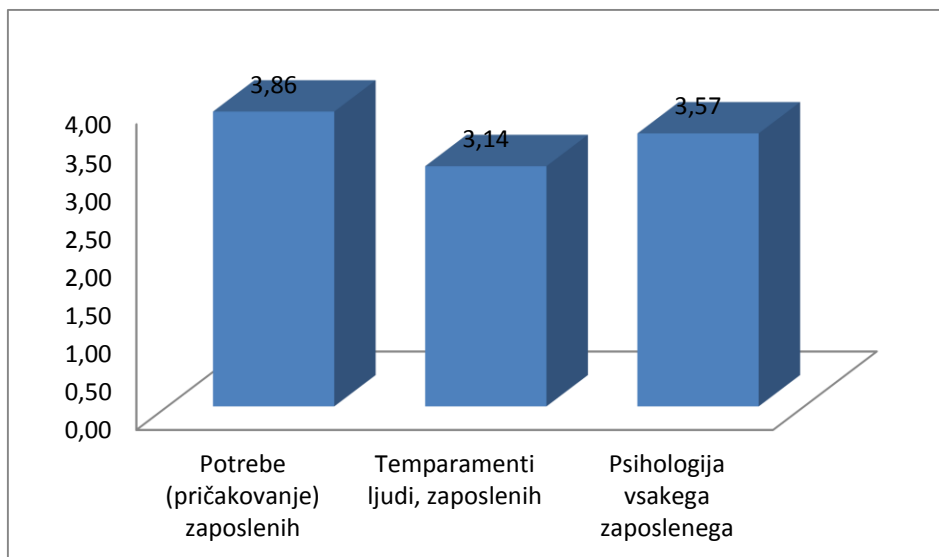
Graf 11: Vodje v podjetju »x« in njihovo poznavanje značilnosti pri zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2012

Vodje so ocenjevali tudi pomembnost poznavanja pričakovanja zaposlenih, njihov temperament in psihologijo vsakega zaposlenega. Iz spodnjega grafa je razvidno, da so vse navedeno ocenili s povprečno oceno od 3,14 do 3,57.

Graf 12: Povprečna ocena vodij o pomembnosti poznavanja značilnosti pri podrejenih v podjetju »X«

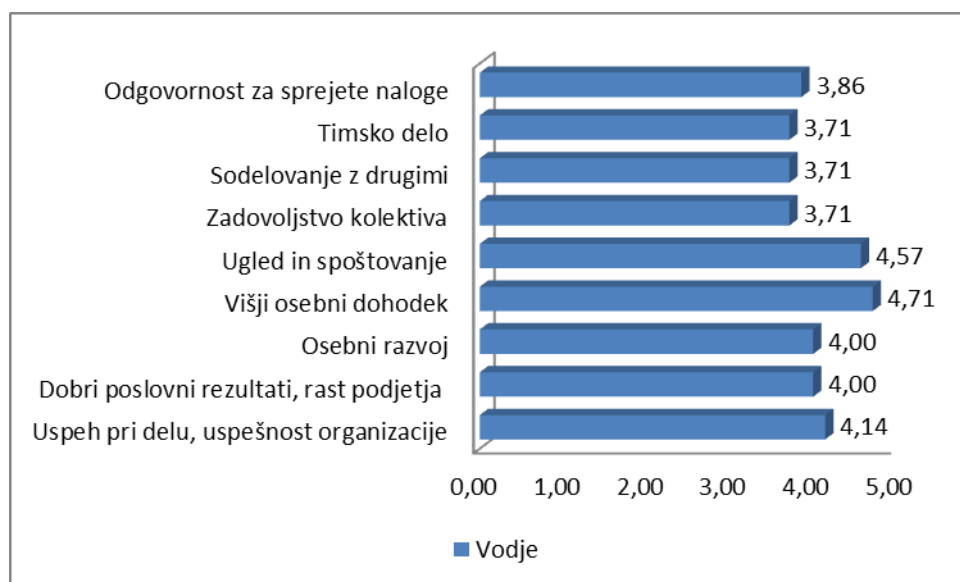


Vir: Lastna raziskava, 2012

Opombe: 1 – povsem nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – zelo pomembno, 5 – najpomembneje

Vodje v podjetju »X« so pri ocenjevanju motivacijskih dejavnikov z najvišjo povprečno oceno 4,71 ocenili višji osebni dohodek, sledita mu ugled in spoštovanje s 4,57.

Graf 13: Povprečne ocene vodij v podjetju »X« za motivacijske dejavnike



Vir: Lastna raziskava, 2012

## 5 SKLEP

Namen dela diplomskega seminarja je bil spoznati in analizirati motiviranost zaposlenih v podjetju »x« ter predlagati izboljšave.

V teoretičnem delu smo spoznali pomen motivacije, predstavili vlogo menedžerja pri motiviranju zaposlenih, spoznali motiviranje zaposlenih v času krize in predstavili motivacijske dejavnike.

Motiviranje ni enkraten dogodek, ampak je proces, ki se neprestano vrti. Motivacija je nestabilno stanje, zato jo je treba neprestano vzdrževati – priporoča se, da je to vzdrževanje skrbno načrtovano. Merjenje motivacije je zelo težko izvedljivo, saj je ne moremo meriti neposredno, ampak po spremembah.

Vodje vplivajo na raven motiviranosti svojih zaposlenih. Od njih so v veliki meri odvisni klima, delovni pogoji, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, ustvarjalnost ipd. Da lahko vodje učinkovito izvajajo motivacijo oz. motivirajo zaposlene, potrebujejo znanja s področja psihologije, vodenja in komunikacijskih veščin. Preden izvemo, na kak način motivirati zaposlene, jih moramo najprej spoznati. Spoznamo jih na različne načine, in sicer z letnimi razgovori, testiranjem, neformalnimi druženji itd. Na nemotiviranost pri določeni osebi nas opozorijo odsotnosti z dela, nezainteresiranost za delo, pomanjkanje koncentracije, psihološke bolezni itd.

Le če so zaposleni motivirani s pravim motivom in na pravi način, bodo pripravljeni v delo vložiti vse svoje sposobnosti in se prilagajati. Vsak zaposleni mora biti za izvajanje nalog ustrezno motiviran, pa naj gre za vodstveni kader ali ostale zaposlene. Pomembno je, da so zaposleni obveščeni o tem, kako njihovo delo vpliva na končni rezultat, da imajo povratno informacijo o tem, kako delajo in kako so nadrejeni zadovoljni z njihovim delom.

Pogosto se zgodi, da že vzpostavljene motivacijske dejavnike z nepremišljenim ali nespretnim ravnanjem uničimo. Če motivacija izgine, ima to več negativnih vplivov, zato je zelo pomembno, da jo spodbudimo. Prvi korak pri tem je, da prepoznamo, kdaj motivacija pade oz. izgine. Problem se pojavi, ko zaposleni niti sami ne vedo ali pa ne želijo povedati, kaj jih motivira. Priporočljivo je, da imajo podjetja vzpostavljen širok sistem nagrajevanja in motiviranja.

V delovnem okolju tudi zaposleni vplivajo drug na drugega. Pomembno je, da se vodje tega zavedajo in da pravi čas to spoznajo ter se trudijo, da vzpostavijo takšno delovno okolje, v katerem bodo prevladovali dobri odnosi.

Poznamo različne motivacijske profile vodij, in sicer vodje z visoko željo po dosežkih, vodje z visokimi motivi glede druženj, vodje, ki jih motivira individualizirana moč, ter vodje, ki jih motivira socializirana moč.

Neprestano poslušamo, da je v času gospodarske krize zelo pomembno, da v podjetju ustvarimo pozitivno delovno okolje, v katerem imajo zaposleni občutek pripadnosti podjetju in varnosti zaposlitve, in to so najpomembnejši motivatorji.

V času krize moramo biti še posebej pozorni na vodenje z zgledom in dvosmerno komunikacijo. Strinjamo se z mnenjem Petančiča, ki meni, da če vodja od svojih zaposlenih terja, da v času krize delajo 150-odstotno, mora tudi sam delati 200-odstotno.

Različne raziskave naj bi pokazale, da naj bi bila najpomembnejša motivacijska dejavnika osebni dohodek in zanimivo delo. Vpliv ekonomske motivacije ni enak pri delavnic na različnih ravneh. Omenjena teorija ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim in tako imenovanim materialistom.

Pomembno je, da se vodstvo v podjetju zaveda, da le motivirani zaposleni veliko pripomore k produktivnosti in uspešnosti podjetja. Pri motiviranju ne smemo zanemariti oz. pozabiti na notranje, duševno stanje posameznika. Dober vodja skrbi, da zaposlene spodbuja, da opravljajo delo dobro in z veseljem. Prisila, kritiziranje, napadanje, kontroliranje se pogosto izkažejo kot negativni dejavniki, zato je priporočljivo, da so vodje pri spodbujanju dobrohotni, pozitivno naravnani.

Motivacija se lahko poveča tudi z zmanjšanim nadzorom nad zaposlenimi, kar pomeni, da jim prepustimo več samostojnosti. Poročajo naj le v primeru izrednih dogodkov, večjih odstopanj v pozitivno ali negativno smer od zastavljenega načrta. Če je motivacija grajena na tem, da je prisila edini motivator pri zaposlenih, potem je velika verjetnost, da v primerih, ko vodja ni prisoten, ni niti motivacije.

Ena od najbolj znanih motivacijskih teorij je Maslowa teorija, ki potrebe razdeli v pet temeljnih skupin: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju, potrebe po samouresničevanju.

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija se je ukvarjala z vprašanjem, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranje. Na tej osnovi so motivacijske dejavnike razdelili v dve skupini, to je na higienike in motivatorje. Higieniki so nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev. Motivatorji pa so odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj. Pomembna je ugotovitev, da higieniki, če niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo, medtem ko motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih za delo. Na podlagi teoretičnega dela diplomskega seminarja lahko sklenemo, da je pomembno, da vodje najprej uredijo higienike, šele nato pa naj se lotijo motivatorjev.

Motivacijske teorije nam pomagajo razumeti določene elemente, nobena od predstavljenih teorij pa nam ne more pojasniti, zakaj se ljudje oz. zaposleni odzovejo na toliko različnih načinov.

V praktičnem delu smo se omejili na analizo motiviranosti v podjetju »x«. Raziskava je pokazala, da so zaposleni v podjetju »x« v povprečju motivirani za delo. Podrobna analiza pa je odkrila področja, kjer so še rezerve. Na podlagi ocene različnih trditev lahko sklenemo, da je treba več napora vložiti v izboljšanje komunikacije, organiziranost dela, iskrene pohvale itd. Vodje posameznih področij se morajo bolj zavedati, da z ustreznim motiviranjem zaposleni dosežejo boljše rezultate.

Zaposleni v opazovanem podjetju največji pomen med motivacijskimi dejavniki pripisujejo plači, nato pa delovnim razmeram. Težave z motivacijo ima trinajst moških in dve ženski. Od teh je pet starih med 26 in 35 let, devet med 36 in 35 let in eden med 46 in 55 let.

Pri zaposlenih je najbolj izražen motiv po delu v skupini, nato mu z enako povprečno oceno sledita motiv po medsebojnem razumevanju in vpliv po moči, na tretjem mestu je motiv po osebnem razvoju in na zadnjem mestu motiv po dosežkih.



Po mnenju zaposlenih v podjetju »x« so najpomembnejši demotivacijski dejavniki razočaranje, neuspeh in poraz.

Menimo, da ocene zaposlenih kažejo na to, da bi vodje morali biti bolj pozorni na delo svojih zaposlenih in jim dati vedeti, ko je delo dobro opravljeno.

Analiza anketnega vprašalnika za vodje je pokazala, da vodje slabo oz. v večini ne poznajo psihologije vsakega posameznika. Ocenjujemo, da bi z boljšim poznavanjem temperamenta zaposlenih in njihovih pričakovanj bilo mogoče dvigniti motiviranost zaposlenih na višjo raven.

Pri oceni vodij jih najbolj motivira višji osebni dohodek ter ugled in spoštovanje. Medtem pa timsko delo, sodelovanje z drugimi in zadovoljstvo kolektiva bistveno zaostajajo.

Na začetku dela diplomskega seminarja smo postavili tri hipoteze. Najbolj lahko potrdimo drugo hipotezo, ki pravi, da so zaposleni v podjetju »x« motivirani za delo. Ostalih dveh hipotez ne moremo ne potrditi ne zavreči.

Raziskavo lahko sklenemo z ugotovitvijo, da je za izboljšanje motiviranosti zaposlenih v podjetju »x« treba najprej pozitivno vplivati na raven motiviranost vodij, saj bomo le na tak način dosegli boljšo motiviranost pri vseh zaposlenih.

## 6 POVZETEK

V času krize najpogosteje omenjajo krizo v gradbeništvu in avtomobilski industriji. Opazovano podjetje spada v avtomobilsko dejavnost, zato je motiviranost zaposlenih velikega pomena.

V diplomskem seminarju smo analizirali motiviranost zaposlenih v podjetju »x«. Cilji v teoretičnem delu so bili spoznati pomen motivacije in motiviranosti, predstaviti vlogo menedžerja pri motiviranju zaposlenih, spoznati motiviranje zaposlenih v času krize ter predstaviti motivacijske dejavnike. V praktičnem delu smo se osredotočili na naslednje cilje: spoznati in analizirati motiviranost zaposlenih v podjetju »x«, spoznati vlogo menedžerjev pri motiviranju zaposlenih v obravnavanem podjetju in podjetju »x« oziroma njegovim menedžerjem predlagati izboljšave na področju motiviranosti zaposlenih.

Tako teoretiki kot praktiki poudarjajo, da so motivirani in zadovoljni delavci eden od ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k temu, da podjetje uspe v tem konkurenčnem in kriznem času. Menimo, da je pri motivaciji zelo pomembno razmišljanje in sama motiviranost vodje. Dovolj motiviran vodja, ki je sam motiviran za delo in doseganje ciljev, bo sposoben najti tiste motivacijske dejavnike, ki bodo pozitivno vplivali na njegove zaposlene.

Pomembno je, da vodja oziroma tisti, ki želi motivirati, pozna tri področja, in sicer potrebe oziroma pričakovanja ljudi, temperament ljudi in psihologijo vsakega posameznika. Šele ko veš, kakšni so zaposleni, lahko začneš razmišljati o tem, kateri motivacijski dejavniki so za katerega oziroma katero skupino ljudi potrebni. Z enakim pristopom bomo pri dveh različnih ljudeh lahko naleteli na povsem drugačen, včasih celo popolnoma nasproten odziv. Pomembno je, da vodje poznajo tehnike motiviranja. Motivirani zaposleni delajo z veseljem, imajo občutek, da so pomembni za podjetje, in se pri delu maksimalno potrudijo. Različne raziskave so pokazale, da naj bi bila najpomembnejša motivacijska dejavnika osebni dohodek in zanimivo delo.

V času krize moramo biti še posebej pozorni na vodenje z zgledom in dvosmerno komunikacijo.

Zakaj ljudje oziroma zaposleni s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo vsaj približno enakih ciljev? Po mnenju teoretikov in praktikov je eden od pomembnejših dejavnikov prav v motivaciji. Motivacijske teorije nam pomagajo razumeti določene elemente, nobena od predstavljenih teorij pa nam ne more pojasniti, zakaj se ljudje oziroma zaposleni odzovejo na toliko različnih načinov.

V praktičnem delu smo se omejili na analizo motiviranosti v podjetju »x«. Raziskava je pokazala, da so zaposleni v podjetju »x« v povprečju motivirani za delo. Podrobna analiza pa je odkrila področja, kjer so še rezerve. Zaposleni v opazovanem podjetju največji pomen med motivacijskimi dejavniki pripisujejo plači, nato pa delovnim razmeram. Pri zaposlenih je najbolj izražen motiv po delu v skupini, nato mu z enako povprečno oceno sledita motiv po medsebojnem razumevanju in vpliv po moči, na tretjem mestu je motiv po osebnem razvoju, na zadnjem mestu pa motiv po dosežkih.

**Ključne besede:** motivacija, motiviranje zaposlenih, motivacijski dejavniki, demotivacija zaposlenih, motivacijske teorije, raziskava, kriza, avtomobilska industrija, menedžerji, zaposleni, Maslowa teorija, Herzbergova motivacijska teorija, ekonomska teorija motivacije.

## 7 ABSTRACT

In times of crisis, most commonly referred to is the crisis in the construction industry and the car industry. The observed enterprise belongs in the automotive industry; therefore the motivation of the employees is of great importance.

In this diploma paper we analyzed the motivation of employees in the company "x". Objectives in the theoretical part were to know the importance of motivation, to present the role of the manager in the process of motivating employees, learn about motivation of employees in times of crisis and introduce motivational factors. In the practical part we focused on the following objectives: to know and analyze the motivation of employees in the company "x", to recognize the role of managers in motivating the employees in the company being analyzed as well as motivating employees in the company "x" and nevertheless to propose improvements in the field of motivation of employees to their managers.

Defenders of the theory as well as practitioners emphasize that motivated and satisfied employees are one of the key factors that contribute to the success of a company in this competitive times and times of crisis. We believe that in motivation thinking is very important as well as the motivation of the leader. Sufficiently motivated leader, who is motivated to work and achieve the objectives, will be able to find those motivational factors that will consequently have a positive impact on the employees.

It is important that the leader or those who want to motivate are familiar with three areas, namely the needs or expectations of the people, the temperament of the people and the psychology of each individual. Only when you know what the employees are like, you can start to think about what motivational factors are needed for an individual or a group of workers. With the same approach at two different individuals we may encounter a completely different, sometimes even completely opposite response. It is important that managers know the techniques of motivation. Motivated employees work with joy, have the feeling that they are important to the company, and do their best at work. Various studies have shown that the most important motivational factor should be the personal income and interesting work.

In a time of crisis, we need to be especially vigilant in leadership by showing a good example and two-way communication.

Why do people or employees with about the same skill level not achieve at least approximately the same goals? According to theoreticians and practitioners one of the major factors is motivation. Motivational theories help us understand certain elements; none of the presented theories however can explain why people or employees respond in so many different ways.

In the practical part we were limited to an analysis of the motivation in the company "x". The survey showed that employees in the company "x" are averagely motivated to work. A detailed analysis showed the areas where there are still reserves. Employees in the same company put the greatest emphasis among all the motivational factors on salary, and then work situations. In the case of employees the mostly expressed is the motif of the team work, followed by the design of the mutual understanding and the impact of power with the same average assessment on the third place is the motif of the personal development, however, the motif of the achievements coming in last.

**Keywords:** motivation, motivating employees, motivating factors, de-motivating employees, motivational theories, research, crisis, the automotive industry, managers, employees, Maslow theory, Herzberg motivational theory, economic theory of motivation.

## 8 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Auer, Jasna in Boštjan Antončič. 2009. Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
2. Boštjančič, Eva. 2010. Motiviran manager kot pogoj za učinkovitost procesov. Mednarodna poslovna konferenca Management poslovnih procesov: Management učinkovitosti in uspešnosti poslovanja – 2010, Ljubljana. [online]. Dostopno na: [http://videlectures.net/mpp2010\\_bostjancic\\_mmp/](http://videlectures.net/mpp2010_bostjancic_mmp/) [21. 8. 2012].
3. Boštjančič, Eva. 2010. Motiviran manager kot pogoj za učinkovitost procesov. [online]. Dostopno na: [http://videlectures.net/mpp2010\\_bostjancic\\_mmp/](http://videlectures.net/mpp2010_bostjancic_mmp/) [22. 8. 2012].
4. Bucik - Ozebek, Nataša. 2012. Dober manager mora znati sanjariti. [online]. Dostopno na: [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/1042541903](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042541903) [21.08.2012].
5. Cvrtila, Maria. 2010. Motivacija in vpliv managerjev na zaposlene. [online]. Dostopno na: [http://www.rr-vel.si/turista/owa/tzs\\_novice\\_podrobno\\_2000?idn=6583&jez=1](http://www.rr-vel.si/turista/owa/tzs_novice_podrobno_2000?idn=6583&jez=1) [11. 3. 2012].
6. Černič, Dimitrij in Samo R. Zorko. 2009. Še hitreje, ceneje, učinkovito. [online]. Dostopno na: [http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se\\_hitreje\\_ceneje\\_ucinkoviteje](http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje) [10. 3. 2012].
7. Denny, Richard. 1997. O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Denny, Richard. 2002. Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Djukić, David. 2009. Pravila nagrajevanja v krizi. [online]. Dostopno na: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1958> [10. 3. 2012].
10. Drozg, Ingrid. 13. 7. 2011. Motivacija zaposlenih? Zmerno do pretežno oblačno. [online]. Dostopno na: <http://poslovni.saop.si/kariera/motivacija/motivacija-zaposlenih-zmerno-do-pretežno-oblacno> [11. 3. 2012].
11. Drucker, F. Peter. 2001. Managerski izziv v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Green, Thad. 2000. There Steps to Motivatin Employees. [online]. Dostopno na: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_11\\_45/ai\\_67449056/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_11_45/ai_67449056/) [12. 3. 2012].
13. Gruban, Brane. 2006. Ko prevladujeta moč in naravnost na rezultate. [online]. Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motivacija-managerjev/> [21. 8. 2012].
14. Halloran, Ann. 2009. Do You Need Greater Productivity? Three Steps to Motivating Your Employees. [online]. Dostopno na: <http://ezinearticles.com/?Do-You-Need-Greater-Productivity?-Three-Steps-to-Motivating-Your-Employees&id=2730020> [12. 3. 2012].
15. Hansen, Mark V. in Joe Batten. 1998. Mojster motiviranja. Bled: Vernar.

16. Hanželič, Marko. 2008. Ko se zakonitosti spremenijo. [online]. Dostopno na: <http://www.avtomanija.com/default.asp?rb=6&id=130> [21. 8. 2012].
17. Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Hostnik, Marjetka. 11. 5. 2010. Motivirani zaposleni ključ do uspeha podjetja. [online]. Dostopno na: <http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=849> [11. 3. 2012].
19. [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042347989](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042347989)
20. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. Organizacijsko vedenje. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Keenan, Kate. 1996. Kako motiviramo. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
22. Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. Perspektive motivacije. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
23. Kostic, Urša. 2009. Poceni načini za motivacijo zaposlenih. [online]. Dostopno na: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/poceni-nacini-za-motivacijo-zaposlenih> [10. 3. 2012].
24. Kovačič, Aleš. 2012. Avtomobilska industrija – evropski trg je klavnica! [online]. Dostopno na: [http://www.delo.si/druzba/na-kolesih/avtomobilska-industrija-evropski-trg-je-klavnica\\_2.html](http://www.delo.si/druzba/na-kolesih/avtomobilska-industrija-evropski-trg-je-klavnica_2.html) [21. 8. 2012].
25. Krašovec. Tone. 2002. Plače managerjev. Vrhnika: Razum, dr. Krašovec & Co, d. n. o
26. Kukovič, Urška. 2008. Nagradam naj se odpovejo tudi vodilni. [online]. Dostopno na: <http://www.finance.si/227489/Nagradam-naj-se-odpovejo-tudi-vodilni> [10. 3. 2012].
27. Lipičnik, Bogdan. 1997a. Ljudje in organizacija. V podjetništvu in management malih podjetij. Maribor: Fakulteta za strojništvo in ekonomsko-poslovna fakulteta. Slika
28. Lipičnik, Bogdan. 1997b. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta. (472–496).
31. Majcen, Milena. 2001. Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Možina, Stane, Jure Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
33. Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. Osnove managementa – vaje. Ljubljana: Dokumentarna, d. o. o.
34. Možina, Stane. 2002. Management. Ljubljana: Didakta.

35. Pavšič, Gregor. 2012. Zaradi avtomobilske krize trepeta pol milijona ljudi. [online]. Dostopno na: [http://www.siol.net/avtomoto/novice/2012/08/zaradi\\_avtomobilske\\_krize\\_za\\_delo\\_trepeta\\_pol\\_milijona\\_ljudi.aspx](http://www.siol.net/avtomoto/novice/2012/08/zaradi_avtomobilske_krize_za_delo_trepeta_pol_milijona_ljudi.aspx) [21. 8. 2012].
36. Petančič, Barbara. 2010. Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza. [online]. Dostopno na: [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042347989](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042347989) [10. 3. 2012].
37. Prakash Kumar, David. 2010. The various signs of demotivation. [online]. Dostopno na: <http://www.saching.com/Article/The-various-signs-of-demotivation/5467> [11. 3. 2012]
38. Primc, Barbara. 2000. Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev. V Delo.
39. Qubein, Nido. 2006. 10 načel motivacije. V Uspešna prodaja. [online]. Dostopno na: [http://www.profil.si/docs/Profil\\_v\\_medijih/uspesna\\_prodaja\\_e08\\_26.pdf](http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/uspesna_prodaja_e08_26.pdf) [21. 8. 2012].
40. Račnik, Marjan. 2010. Postani najboljši vodja. [online]. Dostopno na: <http://www.vodja.si/brezplacno-poglavje-knjige/> [11. 3. 2012].
41. Ruth, Klaus. 2011. Projekt car careers. [online]. Dostopno na: [http://www.konfederacija-sjs.si/zakljucek\\_cc/media/KSJS%20CarCareerspctrtekNOVOpop1.pdf](http://www.konfederacija-sjs.si/zakljucek_cc/media/KSJS%20CarCareerspctrtekNOVOpop1.pdf) [20. 8. 2012].
42. Stane Uhan, 1999a. Misli o motivaciji. [online]. Dostopno na: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID990503.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990503.doc) [12. 3. 2012].
43. Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Treven, Sonja. 2001. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Uhan, Stane. 1999b. Motivacijske teorije. [online]. Dostopno na: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603.doc) [12. 3. 2012].
46. Uhan, Stane. 2000. Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
47. Uršič, Duško. 2000. Management in poslovni sekretar. Maribor: Doba.
48. Wilson, Thomas B. 2003. Innovative reward system for the changing workplace. New York: The McGraw Hill companies.
49. Zadovoljstvo na delovnem mestu. [online]. Dostopno na: [http://www.impuls.si/stran.php?show=novice\\_podrobno&id=9&i=0](http://www.impuls.si/stran.php?show=novice_podrobno&id=9&i=0) [11. 3. 2012].
50. [www.poslovni-bazar.si](http://www.poslovni-bazar.si)
51. Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## SEZNAM GRAFOV, SLIK IN TABEL

- Graf 1: Spol zaposlenih v podjetju »x«, 24
- Graf 2: Starost zaposlenih v podjetju »x«, 25
- Graf 3: Vrsta zaposlitve v podjetju »x«, 26
- Graf 4: Težave z motivacijo v podjetju »x«, 29
- Graf 5: Ocena zaposlenih v podjetju »x« o možnih načinih motiviranja v času krize, 32
- Graf 6: Ocena odnosa z nadrejenim v podjetju »x«, 33
- Graf 7: Demotivacijski dejavniki pri zaposlenih v podjetju »x«, 34
- Graf 8: Mnenje zaposlenih v podjetju »x« o menjavi službe z enakim plačilom, 35
- Graf 9: Ocena motiviranosti zaposlenih v podjetju »x«, 35
- Graf 10: Ocena motiviranosti vodij in ostalih zaposlenih v podjetju »x«, 36
- Graf 11: Vodje v podjetju »x« in njihovo poznavanje značilnosti pri zaposlenih, 36
- Graf 12: Povprečna ocena vodij o pomembnosti poznavanja značilnosti pri podrejenih v podjetju »x«, 37
- Graf 13: Povprečne ocene vodij v podjetju »x« za motivacijske dejavnike, 37
- Slika 1: Motivacijske teorije: pomembnejši dejavniki (de)motiviranja članov projektnega tima, 17
- Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije, 18
- Tabela 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju »x«, 25
- Tabela 3: Povprečne ocene o vplivu dejavnikov na raven motiviranosti v podjetju »x«, 27
- Tabela 4: Povprečne ocene posameznih trditev o motivaciji v podjetju »x«, 27
- Tabela 5: Dejavniki motivacije razvrščeni glede na pomembnost od 1 do 12, 28
- Tabela 6: Povprečna ocena trditev o motiviranosti zaposlenih v podjetju »x«, 30
- Tabela 7: Rezultati, povprečne ocene o motivaciji – usmerjenosti pri delu v podjetju »x«, 30
- Tabela 8: Povprečne ocene trditev zaposlenih v podjetju »x«, 31
- Tabela 9: Povprečne ocene trditev o motiviranju zaposlenih v podjetju »x«, 32



## **PRILOGE**

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA VODJE

## PRILOGA 1

### VPRAŠALNIK

Sem Aleš Zamuda, absolvent Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru, smer Splošni management, in pripravljam delo diplomskega seminarja z naslovom Analiza motiviranosti zaposlenih v podjetju »X«.

Prosim, da izpolnite anketo, ki je anonimna. Pridobljene podatke bom uporabil izključno za analizo v praktičnem delu diplomskega seminarja. Vprašanja se nanašajo na motiviranost v vašem podjetju.

Izvajanje ankete je odobreno s strani vodstva podjetja. Odgovore ustrezno obkrožite.

Za sodelovanje in vaš dragoceni čas se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

---

#### Demografski podatki

Spol:

- a) moški
- b) ženski

Starost:

- a) od 18 do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) nad 55 let

Dokončana izobrazba:

- a) poklicna šola
- b) srednja šola
- c) višja šola
- d) visoka šola
- e) univerzitetna izobrazba
- f) bolonjski magisterij
- g) znanstveni magisterij
- h) doktorat

Zaposlitev:

- a) za določen čas
  - b) za nedoločen čas
-

## Motivacijski dejavniki

1. V spodnji tabeli ocenite vpliv dejavnikov na vašo raven motiviranosti na delovnem mestu.

1 – sploh ne vpliva na motiviranost, 2 – ne vpliva na motiviranost, 3 – srednje vpliva na motiviranost, 4 – vpliva na motiviranost, 5 – zelo vpliva na motiviranost					
Nadzor	1	2	3	4	5
Odnos do vodje	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Status	1	2	3	4	5
Politika podjetja	1	2	3	4	5
Varnost pri delu	1	2	3	4	5
Odnos do sodelavcev	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Uspeh	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Samostojnost	1	2	3	4	5
Pozornost	1	2	3	4	5
Razvoj	1	2	3	4	5

2. Ocenite spodnje trditve v povezavi s svojim delom.

1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam					
Delo je zanimivo.	1	2	3	4	5
Delovno okolje je primerno.	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci so dobri.	1	2	3	4	5
Imam možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti.	1	2	3	4	5
Imam možnost soodločati o delu in gospodarjenju.	1	2	3	4	5
Zaposlitev je stalna oziroma zanesljiva.	1	2	3	4	5
Delo je dobro organizirano.	1	2	3	4	5
Komunikacija je dobra.	1	2	3	4	5
Pri poslovnih ciljih in rezultatih sodelujemo.	1	2	3	4	5
Sem zavzet/-a in odgovoren/-a za svoje delo.	1	2	3	4	5
Dobro opravljeno delo je cenjeno.	1	2	3	4	5
Pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Imam veliko delovne motivacije, ker se delo ne ponavlja in ni dolgočasno.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se hitro opazi in sledi pohvala.	1	2	3	4	5
Imam realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Stimulacija in nagrajevanje sta pravična.	1	2	3	4	5
Včasih graja ali kazen povzročita boljšo motivacijo za vnaprej.	1	2	3	4	5
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih.	1	2	3	4	5
Za moje delovno mesto so postavljene visoke zahteve o delovni uspešnosti.	1	2	3	4	5

3. Po pomembnosti razvrstite dejavnike od številke 1 (kaj vas pri vašem delu najbolj motivira) do številke 12 (kaj vas pri vašem delu najmanj motivira).

Dejavniki motivacije	Ocena
Pozornost oz. občutek pomembnosti	
Varnost zaposlitve	
Delovne razmere	
Samostojnost pri delu	
Plača	
Nagrada	
Ugodnosti	
Napredovanje	
Večja odgovornost	
Dobri odnosi z vodjo	
Dobri odnosi s sodelavci	
Pohvala s strani vodje	

4. Imate težave z motivacijo na delovnem mestu?

- Da, predvsem zdaj v teh kriznih časih.
- Da.
- Ne.
- Občasno, predvsem v teh kriznih časih.

### Motiviranje zaposlenih

5. Ocenite spodaj navedene trditve.

	1 – sploh ne drži,	2 – ne drži,	3 – srednje drži,	4 – drži,	5 – popolnoma drži
Za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani.	1	2	3	4	5
Za motiviranje je potreben cilj.	1	2	3	4	5
Ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.	1	2	3	4	5
Za motiviranje je potrebno priznanje.	1	2	3	4	5
Soudeležba motivira.	1	2	3	4	5
Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.	1	2	3	4	5
Izziv motivira samo, če obstaja možnost za zmago.	1	2	3	4	5
Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.	1	2	3	4	5
Pripadnost skupini motivira.	1	2	3	4	5

## Motivacija – usmerjenost pri delu

### 6. Ocenite spodaj navedene trditve.

1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam		
A	Pri svojem delu ne stremim vedno k dosežkom, ker so druge stvari bolj pomembne.	1 2 3 4
B	Pomembno je, da dela vsak za sebe, še posebej ko opravljamo delovne naloge.	1 2 3 4
C	Razpravljanje o dobrih odnosih v podjetju je izguba časa.	1 2 3 4
D	Bolje je, da pri odločanju poslušam druge in ne vsiljujem svojega mnenja.	1 2 3 4
E	Skrbi za osebni razvoj nimam za zelo važno dejavnost.	1 2 3 4
F	Dobri odnosi so nujni potrebni za uspešno opravljanje dela.	1 2 3 4
G	Delovni uspeh in občutek uspešnosti mi pomenita vse na svetu – nič ni bolj pomembnega.	1 2 3 4
H	Skupno delo ima prednost pred individualnim delom.	1 2 3 4
I	Bolje je, da pri odločanju drugi poslušajo mene, da vplivam na oblikovanje mnenja.	1 2 3 4
J	Želja po lastnem razvoju je moje osnovno vodilo.	1 2 3 4

## Motiviranje zaposlenih v času krize

7. Nekatera podjetja se v času krize odločajo za spodaj navedene motivacijske dejavnike. Imate tudi vi omenjene možnosti? Ocenite stopnjo motiviranosti, in sicer tudi v primeru, če trenutno nimate te možnosti (1 – sploh ne motivira, 2 – ne motivira, 3 – srednje motivira, 4 – motivira, 5 – zelo motivira).

	Imate možnost	Motiviranost
Prilagodljiv delavnik	a) da b) ne c) po dogovoru d) da, v času krize	1 2 3 4 5
Delo od doma	a) da b) ne c) po dogovoru d) da, v času krize	1 2 3 4 5
Več dopustniških dni	a) da b) ne c) po dogovoru d) da, v času krize	1 2 3 4 5
Iskrena pohvala	a) da b) ne c) da, v času krize	1 2 3 4 5
Vodenje z zgledom	a) da b) ne d) da, v času krize	1 2 3 4 5
Dvosmerna komunikacija	a) da b) ne d) da, v času krize	1 2 3 4 5

## Trditve o motiviranju

8. *Ocenite spodnje trditve* (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

a) Zaposleni so sposobni neverjetnih dosežkov, veliko večjih od prejšnjih rezultatov, če jim omogočimo pravilno okolje in jih z motiviranjem pravilno vodimo v smeri doseganja ciljev.

1      2      3      4      5

b) Zaposleni so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi do zgornje meje svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom, na pravi način.

1      2      3      4      5

c) Znati motivirati je veščina, ki se je zaposleni do določene mere lahko priučili, ne more pa je zares obvladati, če ne premore dovoljšne mere čustvene inteligence, empatije, posluha za ljudi in pa predvsem intuicije.

1      2      3      4      5

d) V času krize je ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki daje zaposlenim občutek pripadnosti in varnosti zaposlitve, eden od najpomembnejših motivatorjev.

1      2      3      4      5

e) Uspešnost posameznika pri delu ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od motivacije.

1      2      3      4      5

f) Za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani.

1      2      3      4      5

g) Učinkovit motivator je tudi iskrena pohvala.

1      2      3      4      5

h) Vodstveni delavci v podjetju se v času krize bolj trudijo motivirati zaposlene.

1      2      3      4      5

i) Zaposleni v podjetju smo motivirani za delo.

1      2      3      4      5

j) Vodstveni delavci v podjetju se zavedajo, da z ustreznim motiviranjem zaposleni dosežejo boljše rezultate.

1      2      3      4      5

## Demotivacija

9. *Kako ocenjujete svoj odnos z nadrejenim?*

- a) Zelo slab.
- b) Slab.
- c) Ne slab ne dober.
- d) Dober.
- e) Zelo dober.

10. *Kaj vas na delovnem mestu demotivira? (možnih več odgovorov)*

- a) Tekmovalnost.
- b) Neuspeh.
- c) Razočaranje.
- d) Mobing.
- e) Poraz.

11. *Ali bi se odločili za menjavo službe, če bi se vam ponudilo delovno mesto z enakim plačilom?*

- a) Takoj bi sprejel/-a.
- b) Temeljito bi premislil/-a.
- c) Ne, ker sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen.
- d) Ne razmišljam o menjavi delovnega mesta.

12. *Kako bi ocenili vašo motiviranost na zdajšnjem delovnem mestu?*

- a) Nisem motiviran/-a za delo.
- b) Sem malo motiviran/-a za delo.
- c) Sem srednje motiviran/-a za delo.
- d) Sem motiviran/-a za delo
- e) Sem zelo motiviran/-a za delo.

Hvala za sodelovanje.

Aleš Zamuda

## PRILOGA 2

### VPRAŠALNIK – ZA VODJE

1. *Poznate pričakovanja svojih zaposlenih, njihov temperament ipd.? Ocenite pomembnost poznavanja določenega področja (1 – povsem nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – zelo pomembno, 5 – najpomembneje).*

Področje	Poznavanje določenih področij pri zaposlenih (podrejenih)	Pomembnost				
Potrebe (pričakovanje) zaposlenih	a) poznam b) ne poznam	1	2	3	4	5
Temperamenti ljudi, zaposlenih	a) poznam b) ne poznam	1	2	3	4	5
Psihologija vsakega zaposlenega	a) poznam b) ne poznam	1	2	3	4	5

2. *Kaj vas kot vodje najbolj motivira?*

1 – sploh ne motivira, 2 – ne motivira, 3 – srednje motivira, 4 – motivira, 5 – zelo motivira					
Uspeh pri delu, uspešnost organizacije	1	2	3	4	5
Dobri poslovni rezultati, rast podjetja	1	2	3	4	5
Osebni razvoj	1	2	3	4	5
Višji osebni dohodek	1	2	3	4	5
Ugled in spoštovanje	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kolektiva	1	2	3	4	5
Sodelovanje z drugimi	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5
Odgovornost za sprejete naloge	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje.

Aleš Zamuda