

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V  
PROIZVODNI ORGANIZACIJI**

**Senada Hasičić**

**Ljubljana, oktober 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V  
PROIZVODNI ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Senada Hasičić  
04035692  
Mentor: dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, oktober 2010



## **POVZETEK**

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Konkurenčne prednosti pa si podjetja danes ne morejo več zagotavljati le s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Uspeh v poslu in karieri je le redko naključen. Je rezultat trdega dela in prizadevanj posameznikov, ki v največji meri pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Ker pa so ljudje različni in jih motivirajo različne stvari, potrebujejo tudi različne metode, spodbude in nagrade. Zato je pomembno, da vodje dobro spoznajo svoje sodelavce in poznajo način, s katerim najlažje motivirajo svojega delavca.

Bistvo motivacije je dati ljudem tisto, kar res želijo. Podjetja, ki bodo omogočila zaposlenim uresničiti njihove cilje, bodo največ naredila tudi za svoje lastne cilje. Prepričanja menedžerjev o željah zaposlenih pa so daleč od resnice, zato bi menedžerji morali vprašati zaposlene o njihovih željah osebno ali s sestavo anket namesto tega, da želje le predvidevajo. Samo vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih zaposlenih, lahko ustvari takšno klimo v podjetju, ki pripelje do izjemne delovne uspešnosti.

**Ključne besede:** motivacija, motivi, motivacijski dejavniki, motivacijske teorije, zaposleni.

## **SUMMARY**

Modern business world is dominated by the principles of permanent competition. Today's companies cannot assure competitive strengths only by obtaining fresh capital and modernization of the technology. Business success is rarely a random combination of factors. It is usually a result of hard work and efforts of the individuals, which contribute to development and success of the company. Good business relationships, bigger productivity and satisfaction of employees arise from a good system of remuneration and motivation of the staff. Since people are different and each has a different motivation factors, there is a variety of methods, incentives and remunerations needed. Therefore the most important task of the management is to learn how to motivate and to know which method is suitable for each individual.

The essence of the motivation is to give people what they want. Companies which will help to realize the goals of the employees will also do best for accomplishing their own goals. Managers are often convinced what the wishes of the employees are, but in fact they are far from the truth. The primary duty of the managers should be to get to know desires of the staff by personal interviews with the help of customized questionnaires. Only the manager that is aware of true value of their employees is able to create a working environment which brings to exceptional working performance.

**Key words:** motivation, motives, motivation factors, motivation theories, employees.

# KAZALO

POVZETEK .....	ii
SUMMARY .....	iii
<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 OPREDELITEV MOTIVACIJE .....</b>	<b>3</b>
2.1 Vrste motivacije .....	4
2.1.1 Notranja motivacija .....	4
2.1.2 Zunanja motivacija .....	4
2.2 Vrste motivov .....	4
2.3 Motiviranje .....	6
<b>3 DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO MOTIVACIJO .....</b>	<b>7</b>
3.1 Značilnosti dela .....	8
3.2 Organizacijska praksa .....	8
3.3 Individualne razlike .....	8
3.4 Finančni in nefinančni dejavniki motiviranja .....	9
3.4.1 Finančni dejavniki motiviranja .....	9
3.4.2 Nefinančni dejavniki motiviranja .....	10
<b>4 DEJAVNIKI NEMOTIVIRANOSTI .....</b>	<b>12</b>
<b>5 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....</b>	<b>14</b>
5.1 Behavioristična teorija podkrepitve .....	14
5.2 Weinerjeva teorija pripisovanj .....	14
5.3 Teorija pričakovanja .....	14
5.4 Hierarhija potreb po Maslowu .....	15
5.5. McClellandova teorija .....	15
5.6. Douglas McGregor - teorija X in Y .....	16
<b>6 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V SAVI TIRES D.O.O. ....</b>	<b>17</b>
6.1 Predstavitev družbe Sava Tires d.o.o. ....	17
6.2 Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v Savi Tires d.o.o. ....	18
<b>7 NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAVE .....</b>	<b>21</b>
7.1 Socialna in demografska struktura anketirancev .....	21
7.2 Analiza opravljene raziskave .....	24
<b>8 PREDLOGI IZBOLŠAV IN UGOTOVITVE .....</b>	<b>31</b>
<b>9 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>33</b>
LITERATURA .....	34
VIRI .....	36
KAZALO SLIK IN TABEL .....	37
KAZALO GRAFOV .....	37
PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	38
IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	41

# 1 UVOD

Raziskovanje motivacije je bilo že v preteklosti aktualno, danes pa je še posebej pomembno, saj motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov v podjetju ter na uspešnost in razvoj podjetja. Zanimivo vprašanje je, zakaj je nekdo za nekaj motiviran, drugi pa ne. Skrivnost naj bi bila v motivaciji, ključno vprašanje pa je, od česa je ta motivacija odvisna. Osredotočili smo se na proučevanje človeških virov oziroma njihove motivacije za delo, saj velja, da v sodobnih organizacijah človeški viri predstavljajo enega najpomembnejših virov.

Ljudje delajo glede na svojo motiviranost za delo, zato je v okviru organizacije zelo pomembno, na kakšen način motivira svoje zaposlene oziroma kako se jih spodbudi za delo. Vsak človek je unikat. Individualne razlike, kot so vrednote, stališča, osebne potrebe, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Te lastnosti pa se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira.

Pogosto prepričanje menedžerjev je, da je denar glavni motivator, vendar pa vse raziskave kažejo nasprotno. Denar ni za vse ljudi enako motivacijsko sredstvo, nekoga denar motivira, drugega pa bolj motivira možnost njegovega osebnega in strokovnega razvoja. Povišan dohodek motivira le kratek čas, zato je pomembno bolj široko zastaviti zadevo - in tukaj se začne motiviranje.

Dokazano je, da visoko motivirani ljudje dosegajo izjemne rezultate, za katere vsi drugi trdijo, da so nemogoči. Trajno ali pogosto pomanjkanje motivacije pa ne vpliva slabo samo na organizacijo, pač pa tudi na človeško duševnost in telo.

Namen diplomskega dela je raziskati področje motivacije zaposlenih in ugotoviti, kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na motivacijo. Raziskati nameravamo tudi, ali je denar za zaposlene v tem podjetju glavni motivator za delo ali pa so jim bolj pomembni drugi motivatorji. V empiričnem delu s pomočjo ankete z vprašanji o različnih vidikih motivacije in zadovoljstva predstavimo ugotovitve raziskave o motivaciji zaposlenih v proizvodni organizaciji, ki je na domačem in tujem trgu znana kot ponudnik zelo kakovostnih storitev.

Pregledali smo literaturo domačih in tujih avtorjev ter prispevke in članke s področja plačilnih sistemov, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Uporabili smo deskriptivni pristop ter v njegovem okviru metodo kompilacije. Za deskriptivni pristop je značilno opisovanje dejstev, procesov in pojavov. Za metodo kompilacije pa je značilno povzemanje stališč, mnenj, sklepov drugih avtorjev. V praktičnem delu smo uporabili analitični pristop raziskovanja z metodo anketiranja in kasnejšo obdelavo zbranih podatkov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz 8-ih poglavij. Skozi celotno diplomsko delo se pojavljajo pojmi: motivacija, motivi, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki. V prvem poglavju je opredeljen pojem in definicije motivacije. V drugem in tretjem

poglavju so predstavljene vrste motivov in dejavniki, ki spodbujajo oz. vplivajo na motivacijo. V četrtem poglavju so opredeljeni dejavniki nemotiviranosti in predlogi za odpravo le-teh. V petem poglavju so predstavljene motivacijske teorije. Šesto poglavje vsebuje predstavitev Save Tires d.o.o. Sedmo poglavje vsebuje analizo opravljene raziskave. V osmem poglavju pa so navedeni predlogi izboljšav in ugotovitve.



## 2 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Zelo veliko je različnih razlag motivacije in se od avtorja do avtorja razlikujejo. Beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko movere), kar pomeni gibati se. Se pravi: motivacija pomeni v splošnem neko gibanje, smoter oziroma vodilo (Kos, 2007).

Moč, zagon, pripravljenost, želja, zanimanje, volja, spodbuda ... Vse te besede lahko povzamemo z eno samo besedo → motivacija. Motivacija je ključ našega delovanja. Usmerja naše vedenje in mu določa intenzivnost, raven vpletenosti in uspešnosti. Določa vztrajnost in omogoča osredotočenost, vpliva na naša čustva in samopodobo. S tem zaznamuje našo osebnost in s svojo močjo vpliva na to, kar smo in kar delamo.

Med temeljnimi gibalci človekovega razvoja so predvsem različne potrebe, ki povzročajo in spreminjajo človekovo vedenje, mu dajejo moč in določajo cilje. Če človek ne čuti potrebe, potem nima cilja in ni aktiven. Potrebe nastajajo zaradi neravnotežja, pomanjkanja oziroma pridobitve nečesa ali želje po novem. Če obstajajo možnosti za zadovoljitev potreb, potem le-te vzniknejo in porodijo se različne aktivnosti, s pomočjo katerih se doseže cilj (Plut, 1995, str. 60).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more opravljati nobene dejavnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebno pomembna je motivacija za delo, ki človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 184).

Motivacija je proces, ki zajema tako spodbujanje aktivnosti kot njeno usmerjanje. Naše obnašanje usmerjajo številni motivi, tako fiziološki kot psihosocialni. Motivirano obnašanje izhaja iz neravnovesja (potreb) in je usmerjeno k objektom (ciljem), ki zadovoljujejo potrebe. Motivacija se pogosto povezuje s čustvovanjem, povezana pa je tudi z našimi dosežki (Musek, 2000, str. 102).

Motivacija je definirana kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Scott, Mitchell 1972, str. 76).

Motivacija izhaja iz besede motiv, ki jo razumemo kot navajanje pobud, navajanje vzrokov, navajanje namenov, utemeljitev, obrazložitev, nasvetov, razlogov (Verbinc, 1982, str. 770).

## 2.1 VRSTE MOTIVACIJE

### 2.1.1 Notranja motivacija

Teoretiki in raziskovalci obravnavajo dve vrsti motivacije: notranjo in zunanjo. Oba izvora se napajata v motivacijskih spodbudah, ki predstavljajo vir motivacije.

Notranja motivacija je prirojeno in naravno nagnjenje za razvoj naših notranjih sposobnosti prek učenja, za katerega ni potrebna zunanja spodbuda (Stipek, 2002, str. 31). To pomeni, da se notranje motiviran človek ne oklepa zunanjih ciljev, kot so nagrada, dobra ocena, priznanje in uveljavitev v javnosti, saj so zanj značilne **notranje motivacijske spodbude** (radovednost, interesi, vzburjenje, zanos, pozitivna samopodoba), ki neposredno spodbudijo motivacijski proces (Razdevšek-Pučko, 1999, str. 45). Kadar je posameznik notranje motiviran, ne potrebuje spodbud ali kaznovanja, ker je že aktivnost sama po sebi nagrada. Cilj delovanja je v dejavnosti sami, proces je pomembnejši od rezultata, vir podkrepitve pa je v človeku (Marentič-Požarnik, 2000, str. 191). Palekčić (1985, str. 97) jo imenuje človeška motivacija, ki se prepozna v dejavnostih, ki se izvajajo za svoj lastni račun.

### 2.1.2 Zunanja motivacija

Za zunanjo motivacijo so značilne zunanje motivacijske spodbude, ki izhajajo iz okolja, so posredne, uporablja jih nekdo od zunaj (starši, učitelji, sošolci, vrstniki), da bi z njimi sprožil motivacijski proces (Razdevšek-Pučko, 1999, str. 46). Zunanje motiviran človek deluje zaradi *zunanjih posledic* (*pohvala, graja, nagrada, kazen, preverjanje in ocenjevanje*), sama aktivnost ga ne zanima, delo je le »sredstvo za doseganje pozitivnih in izogibanje negativnih posledic« (Marentič-Požarnik, 2000, str. 188). Posameznika motivira nek pričakovan rezultat, ki si ga postavi za cilj delovanja, le-ta je pomembnejši od procesa, vir podkrepitve pa prihaja od zunaj. Zunanja motivacija pogosto ni trajna. Če vir zunanje podkrepitve izgine, dejavnost preneha. Furlan (v Marentič-Požarnik, 1988, str. 84) jo imenuje »nebitvena«, saj se človek pod njenim vplivom pasivno prepušča raznim zunanjim dražljajem, delo pa pogosto spremljajo negativna čustva.

## 2.2 VRSTE MOTIVOV

Motivi so hotenja, spodbude oz. dražljaji, ki se pojavljajo v človekovi zavesti ali podzavesti na podlagi njegovih potreb ter tako vzporedno usmerjajo njegovo delovanje (Plut, 1995, str. 63).

Motiv določa smer, trajanje in intenzivnost človekove aktivnosti. Viri motivov so različne človekove potrebe (Sruk, 1999, str. 318).

V človeku so navzoči različni motivi. Kateri motivi prevladujejo, pa je odvisno od (Traven, 2001, str. 63):

- človekove dejavnosti
- že uresničenih drugih motivov,

- stopnje kulturnega razvoja,
- okolja.

V določenih okoliščinah vsi ljudje niso motivirani enako, razlikujejo se po temeljnih motivih, ki vplivajo na njihovo dejavnost. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov (Lipičnik, 1998, str. 156-157), in sicer:

- Glede **na vlogo**, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo:

- primarne motive ali silnice: to so motivi, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne (lakota, žeja, spanje, počitek ...). To so sočasni motivi, ki so podedovani in so v človeku že od rojstva, zato so značilni za vse ljudi.

Največji motiv pri človeku je preživetje, ki je tudi primarni in univerzalni motiv. V sklop preživetja spadajo potrebe po vodi in hrani, potreba po fizični celovitosti ter potreba po spanju in počitku. Bolj kot je ogroženo človekovo življenje, bolj se je posameznik pripravljen odreči moralnim zadržkom ter je sposoben zbrati več energije. To dokazujejo ljudje v vojnah, finančnih stiskah itd. Se pravi, bolj kot je ogroženo človekovo življenje, bolj je motiviran, da bo preživel;

- sekundarne motive ali silnice: to so tisti motivi, ki povzročajo pri posamezniku zadovoljstvo, niso pa povezani s preživetjem človeka (interesi, stališča, navade ...). Teh motivov človek ne pridobi ob rojstvu, ampak se jih nauči v življenju. Katerih motivov se posameznik nauči, pa je v veliki meri odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi.

Star pregovor pravi, da je navada železna srajca, in določene navade nas močno hromijo, da smo ustrezno motivirani, situacija pa je lahko seveda tudi obratna. Enako velja za stališča. Tukaj gre že za povsem individualne motive, ki pa jih je brez dvoma oblikovala tudi družba. Če se postavimo na makro nivo, lahko govorimo, da sta ta dva faktorja povezana predvsem z našimi vrednotami. Brez pravega sistema vrednot bomo tudi težko motivirani.

- Glede **na nastanek** ločimo:

- podedovane motive: to so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet;
- pridobljene motive: to pa so tisti, ki jih človek pridobi skozi življenje.

- Glede **na razširjenost** med ljudmi poznamo:

- univerzalne motive, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh,
- regionalne motive, ki se pojavljajo samo na določenih območjih,
- individualne motive, ki se pojavljajo samo pri posamezniku.

Motivacija je povezana tudi s tem, kakšna je naša samopodoba ter koliko mislimo, da si zaslužimo. Če se psihološko ustavimo na neki točki, ne bomo več motivirani, da bi se borili še za višje cilje. Velikost cilja in s tem motivacije je odvisna tudi od naše samopodobe.

## **2.3 MOTIVIRANJE**

Ljudje veliko časa preživimo na delu, saj je potreba po delu več kot le služenje denarja. Danes je delo bistvo življenja ljudi, saj jim omogoča zadovoljiti različne potrebe.

Mehanizem motivacije je najbolje analiziral Lipovec (1987, str. 109).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljivih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujanje od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju, sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu. Nezadovoljena potreba v človeku povzroči napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev le-te. Potrebe so različnih vrst, osnovnim, ki jim rečemo drugače tudi fiziološke (potrebe po hrani, pijači), sledijo socialne itd. (Lipičnik, 1998, str. 152).

Naslednji bistveni element mehanizma motiviranja je k ciljem (sredstvo za zadovoljitev potreb) usmerjeno delovanje. Ljudje delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje razumemo kot iskanje in pridobivanje sredstev (cilj), s katerimi bomo potrebo zadovoljili, s tem iskanjem pa razumemo predvsem delo (Rozman, 1993, str. 236).

Proces dela je po Marksusu opredeljen kot proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo snovi v oblike, ki so za ljudi uporabne, in to menjavo uravnava. Gre za zavestno usmerjen proces, ki je proces zamišljanja rezultata in potiska dosego zamišljenega rezultata, delovanje smotrne volje med delom in procesom naprežanja ter gibanja organov.

Uspešnost človekovega delovanja je močno odvisna od vsakokratne motivacije - motivacijske sile hotenja, da cilj doseže. Delovanje, ki je usmerjeno k naprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti potrebo, imenujemo

motivirano delovanje. Torej je sredstvo, s pomočjo katerega uresničujemo naše cilje. Pogoji za uspešno delovanje podjetja pa je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev podjetja in individualnih ciljev zaposlenih (Lipovec, 1987, str. 109).

### 3 DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO MOTIVACIJO

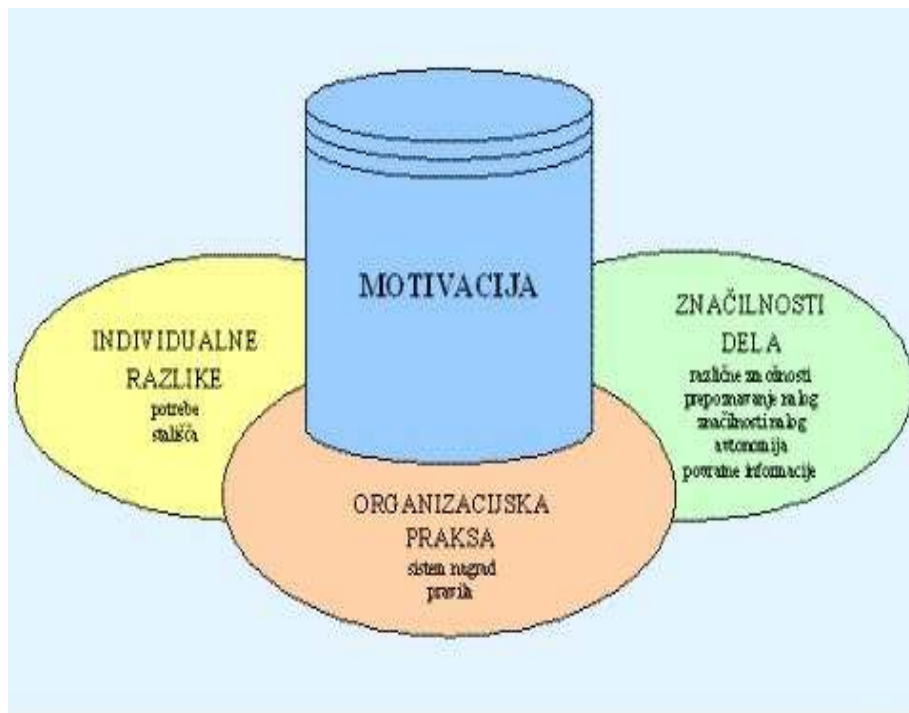
Motivacijo pojmuje kot posebno dejavnost ali način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj bi naredila tisto, kar se od njega oziroma nje pričakuje. Pri tem so v veliko pomoč motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi itd. (Uhan, 2009, str. 26).

V teoriji ter tako tudi v praksi poznamo veliko število dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. V nadaljevanju bomo navedli motivacijske dejavnike, kot jih je opredelil Lipičnik.

Lipičnik (1994, str. 165-167) dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo pozitivno, deli v tri skupine:

- značilnosti dela oziroma aktivnost zaposlenega v delovni situaciji,
- organizacijska praksa oziroma sistem, ki pogojuje učinke zaposlenih na delovnem mestu,
- individualne razlike, lastnosti posameznika, ki so nam omogočile neko delovno mesto.

**Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, in interakcija med njimi**



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162

Lipičnik (1998, str. 162) opredeljuje interakcijo dejavnikov v medsebojni povezanosti človekovih kvalitiet, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnosti zaposlenega, kako

deluje v delovni situaciji, in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Upoštevanje vseh treh je po avtorjevem mnenju ključnega pomena. Predvsem se je potrebno zavedati motivatornega ali celo demotivacijskega vpliva opredeljenih dejavnikov.

### **3.1 ZNAČILNOSTI DELA**

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih. Sposobnost je zmožnost, da človek nekaj naredi, opravi (Rozman, 2000, str. 65). Deloma se jo da z različnimi usposabljanji priučiti, deloma pa je že prirojena v nas samih. Poznamo dve vrsti sposobnosti: duševno in fizično. Pod duševne sposobnosti razumemo kar splošno inteligenco, tj. sposobnost logičnega razmišljanja, sposobnost razumevanja in izražanja, pomnjenja ... Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko v celoti opravi nalogo, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163). Določena vrsta del je visoko ocenjena po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno.

### **3.2 ORGANIZACIJSKA PRAKSA**

Sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa ter sistem nagrajevanja v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 163). Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so : plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke itd. Z nagradami pa razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti. Slika 1 prikazuje te tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Najpomembnejšo interakcijo pomenijo *človekove kvalitete*, ki ga pripeljejo na delovno mesto, drugo interakcijo predstavlja *aktivnost zaposlenega*, kako deluje v delovni situaciji, ter nazadnje *organizacijski sistem*, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 163).

### **3.3 INDIVIDUALNE RAZLIKE**

Vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 164). Te lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato se nam logično postavi vprašanje, kaj ljudi motivira. Pri nekaterih ljudeh je bolj pomembna materialna motivacija, spet pri drugih nematerialna, predvsem pa je pomembno, da se zavemo,

da individualne razlike izvirajo oziroma bazirajo na razlikah v osebnosti in delovnih vrednotah .

Pri delu z ljudmi morajo menedžerji misliti na vse tri dejavnike. Menedžerji morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila, in igre lahko delujejo kot motivator ali demotivator (Plače v Sloveniji, 1995).

### **3.4 FINANČNI IN NEFINANČNI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA**

Obstaja več načinov motiviranja in so odvisni od rezultatov, ki jih želimo doseči, oziroma delovnega učinka in od njegove merljivosti. Finančne in nefinančne dejavnike je mogoče kombinirati med seboj, vsak od njih pa ima svoje prednosti in slabosti.

#### **3.4.1 Finančni dejavniki motiviranja**

Dolgo je veljalo mnenje, da je plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu 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. Raziskave so pokazale, da v situacijah, kjer so razmere dobre, denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Denar se postavlja v ospredje le takrat, ko niso zadovoljene temeljne človeške potrebe. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev plače, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32).

**Slika 2: Materialna oblika motivacije, denar**



Vir: [http://odjadraj.com/faq.php?faq\\_id=26](http://odjadraj.com/faq.php?faq_id=26)

Materialne motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo, in sicer (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613-614):

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

### **3.4.2 Nefinančni dejavniki motiviranja**

Že dolgo časa plača ni glavni in edini motiv za uspešno delo, danes je večini zaposlenih pomembno, da lahko uveljavljajo svoje sposobnosti in vidijo možnost lastnega razvoja in napredka, zato imajo nematerialni motivacijski dejavniki veliko vrednost in težo.

Med nematerialne dejavnike motiviranja uvrščamo:

- Pohvale in graje: v pravem trenutku in na pravilen način izrečena pohvala za kvalitetno opravljeno delo deluje pozitivno na ljudi ter jim veliko pomeni. Lahko je individualna ali skupinska. Pri individualni pohvali, izrečeni v javnosti, je potrebno paziti, da s pohvalo zaposlenega, ki si tega ne zasluži, ne dosežemo negativni predznak. Prav tako pa bi sem lahko uvrstili tudi grajo oziroma kazen, ki izrečena v javnosti zopet dobi negativni predznak, kot prijateljsko opozorilo pa lahko deluje celo spodbudno (Jurman, 1981, str. 51).

- Koristnost dela: Delavec je običajno zavzet za svoje delo, le če opazi, da njegovo delo nekemu koristi, oziroma če odkrije, da je njegovo delo pomembno (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46).

- Prenos odgovornosti: zaposleni, ki občutijo odgovornost na delovnem mestu, občutijo višjo motiviranost. S smiselnim nalaganjem odgovornosti zaposlenim spodbujamo njihovo zavzetost za delo ter ustvarjamo občutek ponosa pri delu. Zaposleni bodo tem bolj zavzeti za delo, kolikor bolj bodo občutili, da je kakovost opravljenega dela bolj odvisna od njihovega vloženega truda kot od zunanjih dejavnikov. Tu ne smemo zanemariti dejstva, da se mora zaposleni počutiti sposobnega in to delo tudi dejansko opraviti (Keenan, 1996, str. 27)

- Dobre delovne razmere: sem prištevamo opremo, pripomočke, sisteme, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu. Če se nekaj pokvari, to še ne predstavlja problema, vendar če ostane nepopravljivo, pride do izgube motivacije. Delovni prostori morajo biti udobni za delavce. Tudi v razkošnih pisarnah prihaja do zmanjšanja motiviranosti zaradi prevelikega prostora. Delovno okolje mora pozitivno vplivati na ljudi, s čimer se poveča uspešnost (Denny, 1997, str. 92-93).

- Sodelovanje pri odločanju: tudi občutek pripadnosti organizaciji zaposlene pozitivno motivira. S tem pridobijo občutek pomembnosti in odgovornosti za uspeh podjetja. Naloga vodstva je v tem, da posamezniku omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev. Ravno sodelovanje pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev daje zaposlenim večjo zavzetost za delo, boljše poznavanje svoje umeščenosti v celotnem procesu in s tem ne samo, da povečuje motivacijo, temveč tudi prispeva k uspešnosti organizacije (Ozim, 2006, str. 23).



- Komuniciranje: danes je medsebojna in neposredna komunikacija z zaposlenimi zelo pomembna, česar se zaveda tudi več podjetij, saj se ta vidi pri prenosu ciljev in poslovnih rezultatov. Zaposleni bolje opravljajo delo in tudi, če jih sprašujemo za mnenje, dobijo občutek večvrednosti in poveča se pripadnost podjetju. Danes se vse bolj uporablja elektronska pošta, kjer se osebni stik izgublja, ki pa je zelo pomemben. Vodja mora z zaposlenimi komunicirati, v nasprotnem primeru pri njih vzbuja slabe občutke. Pomembno je, da zagotovimo informacije, saj je idealno, da bi vsakdo čim prej izvedel vse. To deluje zelo motivacijsko, da zaposleni izbirajo o željeni informaciji, predvsem pa moramo zagotoviti, da nekdo takoj posreduje informacije zaposlenim, še preden se začnejo govorice. Npr. pisarne lahko uredimo brez predelanih sten, kar izboljša sodelovanje, ali pa vrata vedno pustimo odprta za pogovor z zaposlenimi (Heller, 2001, str. 304).

## 4 DEJAVNIKI NEMOTIVIRANOSTI

Poleg pravih načinov motiviranja je prav tako izjemnega pomena, da prepoznamo nemotivirano osebo in poiščemo vzroke za njeno nemotiviranost. Nemotiviranost se najbolj odraža skozi pogovor s takšno osebo.

Denny (1997, str. 34-42) navaja sedem vzrokov, ki povzročajo demotiviranost:

- Pomanjkanje samozavesti se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma v svoje sposobnosti, zmožnosti in znanje: Ali to sploh zmorem? Ali to lahko naredim? Nisem dovolj dober? Ne znam, nisem sposoben? Do tega lahko privedejo razmere v otroštvu, izkušnje v preteklosti ali mnenja drugih.
- Skrbi pred napačnimi odločitvami in neuspehom dušijo motiviranost osebe. Ljudje skrbimo, kaj se bo zgodilo, če bomo naredili napako. Te skrbi lahko preidejo v strah, zato se oseba odloči, da bo nedejavna, ker tako ne more narediti nobene napake.
- Negativna mnenja oklice so zelo škodljiv dejavnik nemotiviranosti. Dejstvo je, da motivirani ljudje le redko izrečejo popolnoma negativno mnenje.
- Občutek brezperspektivnosti se nanaša na občutek zaposlenega, da ne bo mogel napredovati. Možno ga je omiliti oziroma zmanjšati na vrsto načinov. V podjetju, kjer posameznik nima nikakršnih možnosti za napredovanje, lahko vodje omilijo brezperspektivnost s pohvalami in priznanji za dobro opravljeno delo, prav tako pa tudi z izobraževanjem in vključevanjem v odločanje.
- Občutek nepomembnosti lahko dober vodja prepreči s pohvalo zaposlenega in mu s tem pokaže, da je tudi on pomemben del podjetja. Dovolj je že to, da vodje v podjetju poznajo in uporabljajo ime zaposlenega.
- Neobveščенost o dogajanju v podjetju. Če v podjetju ni formalnega pretoka informacij, se zaposleni čutijo zapostavljene in jim občutno pade motivacija. To lahko v podjetju preprečijo ali odpravijo z dobrim obveščanjem zaposlenih.
- Neupravičene pohvale in priznanja. Če vodja nagradi zaposlenega le zaradi osebnih zvez ali prikupnosti in ne zaradi njegovega dela, bo dolgoročno takšna oseba nemotivirana, prav tako pa bi takšno ravnanje negativno vplivalo na sodelavce.

Zaposlene je potrebno nenehno spodbujati, zato je potrebno oblikovati takšen sistem motivacije, ki bo upošteval želje in zahteve zaposlenih, prav tako pa bo prilagojen njihovim individualnim razlikam, lastnostim posameznih del in organizacijski praksi. Dober vodja mora biti sposoben prepoznati nemotivirano osebo in poiskati vzroke njene nemotiviranosti, saj takšna oseba svojega dela ne opravlja učinkovito, prav tako pa kviri vzdušje v organizaciji.

Demotiviranost v organizaciji lahko vodje odpravijo v nekaj enostavnih korakih (Jerneja Rajner, Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi):

### 1. Vsak zaposleni se mora čutiti pomembnega

Vodstvo mora imeti vpogled v delo vseh zaposlenih in se zanimati za tisto, kar zaposleni smatrajo za pomembno. Prav tako mora vodstvo ustvarjati atmosfero oziroma ozračje za sodelovanje. Zaposlene mora seznaniti s cilji in poslanstvom organizacije in jih obveščati o pomembnosti njihovega prispevka k uspešnosti poslovanja organizacije.

### 2. Zagotavljanje razvoja zaposlenih v organizaciji

Vodstvo mora zaposlenim omogočiti usposabljanje na delovnem mestu in izven njega, urediti potrebno notranjo in zunanjo komunikacijo ter organizirati delo na način, ki zagotavlja maksimalno izrabo skupinskih sposobnosti.

### 3. Prepoznavanje dosežkov zaposlenih

Vodje morajo znati prepoznati dosežek posameznika in ga ustrezno nagraditi oziroma pohvaliti. Prav tako morajo posameznika ali skupino sprotno obveščati o njihovem napredku pri delu in se o tem z njimi tudi posvetovati. Zaposlene morajo obveščati o dosežkih in uspehih organizacije.

## **5 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

### **5.1 BEHAVIORISTIČNA TEORIJA PODKREPITVE**

V skladu z Behavioristično teorijo podkrepitve so za izvajanje in ponavljanje nekega ravnanja pomembne predvsem njihove posledice, ki sledijo določenemu vedenju. Pojavljajo se v obliki dražljajev iz okolja in predstavljajo pozitivne ali negativne podkrepitve. Pozitivna podkrepitev je nagrada, ki predstavlja privlačen objekt ali dogodek, ki je ponujen kot posledica ustreznega vedenja. Negativna podkrepitev v obliki kazni pa je stanje, ki se mu posameznik skuša izogniti. Tako se neko vedenje, za katerega je posameznik zunanje motiviran prek pozitivnih podkrepitev, razvija in okrepi, drugo pa se ne pojavlja več, saj se posameznik želi izogniti negativnim podkrepitvam, ki povzročajo strah in jezo ter druga negativna čustva. Teorija podkrepitve ali »teorija ojačanja« (Kranjc, 1982, str. 23) izhaja iz vplivov okolja, posledic in reakcij, ki jih za svoje obnašanje doživlja posameznik. Ta ne deluje iz nobenih notranjih pobud, ampak je v motivacijskem smislu tabula rasa, saj je njegovo vedenje usmerjeno in oblikovano izključno od zunaj s sistemom nagrad in kazni.

### **5.2 WEINERJEVA TEORIJA PRIPISOVANJ**

Weinerjeva teorija pripisovanja ali atribucijska teorija (v Woolfolk, 2002) opisuje, kako posameznikova pojasnila, opravičila in izgovori vplivajo na motivacijo, čemu posameznik pripisuje zasluge za svoj uspeh ali neuspeh. Učenci, ki jih vodi želja po uspehu, pripisujejo svoje uspehe notranjim dejavnikom (lastnemu naporu, sposobnostim), neuspehe pa spremenljivim, slučajnim (premalo napora). Razvijejo prepričanje v osebno kontrolo – notranja kontrola in pozitiven vzorec pripisovanja. Ker se čutijo sposobne in kontroljive, so motivirani, to pa jim daje moč, da se pred nadaljnjim neuspehom zaščitijo z razvijanjem novih strategij. Tisti s strahom pred neuspehom pripisujejo uspehe zunanjim, spremenljivim dejavnikom (sreči, lahki nalogi), neuspehe pa predvsem svojim nizkim sposobnostim, ki so stalne in nespremenljive. Pravimo, da razvijejo naučeno nemoč, za katero je značilen zunanji lokus kontrole in negativni vzorec pripisovanja.

### **5.3 TEORIJA PRIČAKOVANJA**

Teorija pričakovanja obravnava motivacijo kot produkt dveh sil: posameznikovega pričakovanja glede doseganja cilja in vrednosti, ki jo cilj zanj predstavlja. Če ima posameznik visoka pričakovanja in cilju pripisuje visoko vrednost, potem je motivacija močna. Če pa je eden od dejavnikov ničeln, npr. za cilj mi ni mar, potem bo tudi motivacija ničelna. Posameznik vlaga napor predvsem v tiste dejavnosti, kjer

lahko pričakuje uspeh. Kako zahtevne pa bodo te dejavnosti in kako zahtevne cilje si bo posameznik zastavil, je odvisno od ravni aspiracije, to je nivo, ki ga posameznik želi ali pričakuje v določeni dejavnosti (Marentič-Požarnik, 2000, str. 184).

#### **5.4 HIERARHIJA POTREB PO MASLOWU**

Po Maslowu (v Woolfolk, 2002) imamo ljudje hierarhijo potreb, ki se razteza od nižjih potreb po preživetju in varnosti do višjih potreb po samouresničevanju oz. samoaktualizaciji. Zadovoljitev nižjih potreb je pogoj, da se pojavijo višje, da človek realizira osebni potencial, aktivira svoje naravne danosti in jih uporabi. Tako zadovolji potrebo po samouresničevanju, ki je vrhunec motivacije, želje in naprežanja, da »mora človek postati to, kar je lahko« (Kranjc, 1982, str. 27).

Maslow je razdelil potrebe v dve skupini: potrebe pomanjkanja in potrebe po rasti oz. potrebe bivanja. Potrebe pomanjkanja so potrebe nižjega nivoja, med katere prišteva: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po sprejetosti (pripadnosti) in ljubezni ter potrebe po samospoštovanju in spoštovanju drugih. Med potrebe rasti oz. potrebe višjega nivoja pa prišteva: potrebe po spoznavanju, estetske potrebe in potrebe po samouresničevanju.

Motivacija za uresničevanje nižjih potreb upade, ko so te zadovoljene, za potrebe rasti pa je značilna progresivnost. To pomeni, da motivacija osebe ne upada, ko so te potrebe zadovoljene, temveč se poveča v iskanju nove zadovoljitve. Potrebe pomanjkanja lahko zadovoljimo, potreb bivanja pa nikoli ne moremo zadovoljiti v celoti. Motivacija za njihovo zadovoljevanje se nenehno obnavlja, saj je notranje podkrepljena.

Hierarhijo osnovnih človekovih potreb lahko prenesemo na primer iz šole. Če učenec nima zagotovljenih fizioloških potreb, je lačen ali bolan, je zelo malo verjetno, da je motiviran za iskanje znanja in razumevanja. Če nima zagotovljenega občutka varnosti in pripadnosti, ga ne zanima učenje, saj mu je bolj kot potrebo po spoznanju pomembno zadovoljiti potrebo po ljubezni.

#### **5.5. MCCLELLANDOVA TEORIJA**

McClelland je prav tako oblikoval klasifikacijo potreb, ki temelji na študiji menedžerskega osebja. Ta klasifikacija izpostavlja tri, po McClellandu najpomembnejše potrebe, in sicer (Armstrong, 1991, str. 159):

- potreba po dosežkih/uspehu,
- potreba po socialnih odnosih z drugimi,
- potreba po moči oziroma kontroli ali vplivu na druge.

Različni posamezniki imajo različno intenziteto teh potreb. Pri nekaterih prevladuje potreba po dosežkih, pri drugih potreba po socialnih odnosih in pri tretjih potreba po moči. Vendar pa prevladovanje določene potrebe ne pomeni, da ostali dve potrebi nista prisotni (Armstrong, 1991, str. 159).

## 5.6. DOUGLAS MCGREGOR - TEORIJA X IN Y

McGregor je razvil dve teoriji, in sicer teoriji X in Y.

**Teorija X** temelji na naslednjih predpostavkah (Černetić, 2001, str. 16):

- povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne,
- večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti,
- večina ljudi si v glavnem želi le varnost, zaradi česar želi biti večina ljudi na nek način kontrolirana,
- večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem,
- večina ljudi ima raje, da se jim vedno pove, kaj naj delajo,
- večina ljudi ni ambicioznih.

**Teorija Y** temelji na naslednjih predpostavkah (Černetić, 2001, str. 17)

- ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost,
- povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost,
- ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseganje napredka organizacije, v kateri delajo,
- obstajajo notranje nagrade (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi zunanje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).

Teorijo X in Y lahko primerjamo s hierarhijo potreb po Maslowu. Teorija X, po kateri so ljudje obravnavani kot objekti, se v glavnem nanaša na zadovoljevanje osnovnih potreb in potreb po varnosti. Teorija Y pa po drugi strani upošteva višje nivoje s poudarjanjem zrelosti, kreativnosti, potreb po pripadnosti, statusu in samoizpolnitvi.

Po teoriji X ljudi motiviramo z uporabo avtoritete, notranjim nadzorom, pravili in regulativami, grožnjami in kaznovanjem. Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s »palico«. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki uporabljajo teorijo Y- z nastavljanjem »vabe«, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno.

## **6 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V SAVI TIRES D.O.O.**

### **6.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE SAVA TIRES D. O. O.**

Sava Tires je pričela poslovati 1. julija 1998, danes pa je v 100-odstotni lasti družbe Goodyear Tire and Rubber Company, ki je največji proizvajalec pnevmatik na svetu, s sedežem v Akronu, Ohio, ZDA.

Goodyear proizvaja pnevmatike, gumeno-tehnične izdelke in kemikalije v več kot 90 tovarnah v 28 državah. Prodajne organizacije ima v skoraj vseh državah na svetu. Skupno zaposluje več kot 75.000 sodelavcev. Sava Tires proizvaja in trži široko paleto kakovostnih pnevmatik petih blagovnih znamk za vse vrste vozil, zagotavlja celovite rešitve ter odličen servis.

Pnevmatike Sava Tires d.o.o. zagotavljajo varnost in udobje na cestah širom po svetu, saj več kot 90 odstotkov pnevmatik prodajo v evropske in druge države preko prodajne mreže koncerna Goodyear. Preostali delež prodajo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji in Albaniji, kjer dosegajo v povprečju 50-odstotni tržni delež.

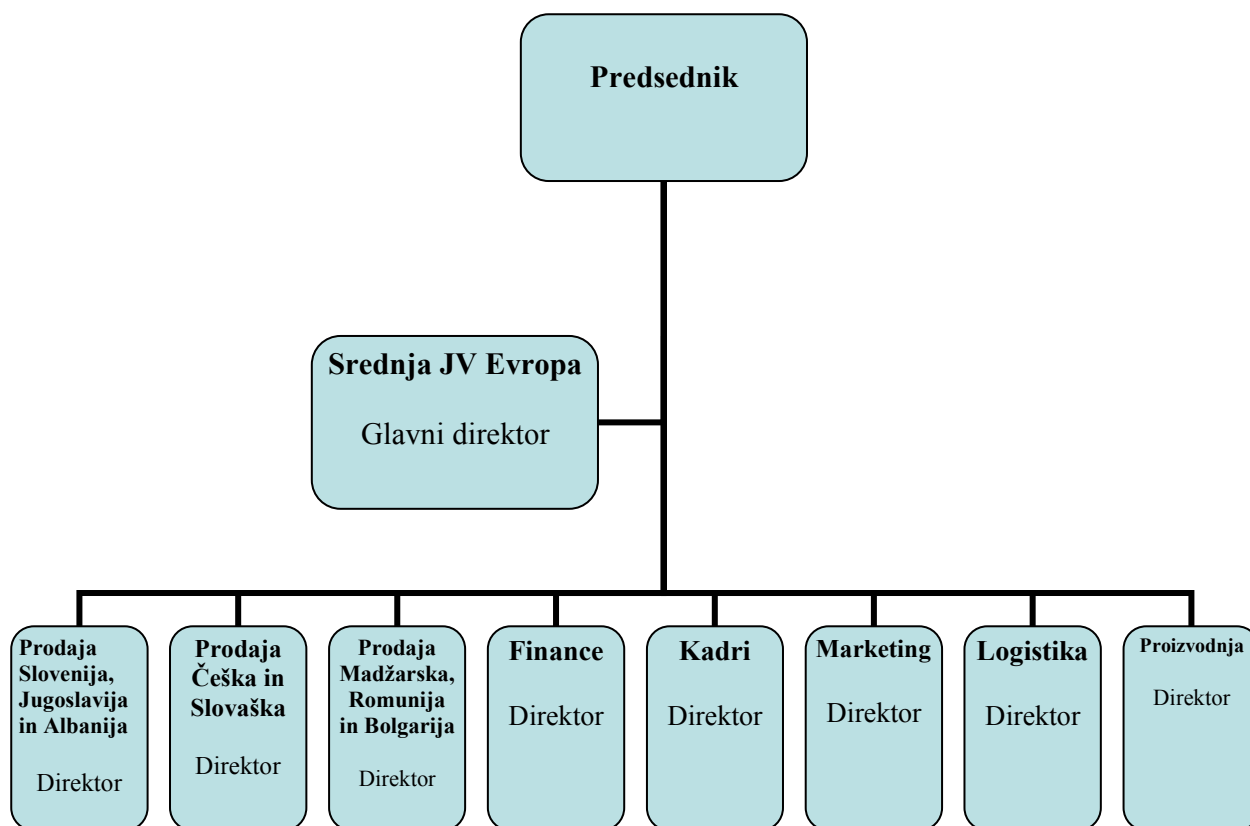
Ukvarjajo se predvsem s proizvodno-prodajnim programom. Proizvajajo in tržijo pnevmatike za:

- osebna vozila,
- terenska vozila,
- poltovorna vozila,
- tovorna vozila,
- kmetijsko mehanizacijo,
- gradbeno in industrijsko mehanizacijo,
- ter za motocikle.

**Poslanstvo podjetja** Sava Tires d.o.o. je navdušiti kupce s pnevmatikami in storitvami lastnih blagovnih znamk, tako da presežejo pričakovanja kupcev.

**Vizija podjetja** Sava Tires d.o.o. je, da pri nakupu pnevmatik želijo biti prva izbira kupcev. Kupce želijo navdušiti z avtoplašči blagovnih znamk, ki presegajo njihova pričakovanja.

**Slika 3: Organigram Save Tires d.o.o.**



Vir: Kadrovska evidenca Save Tires d.o.o.

## **6.2 NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V SAVI TIRES D.O.O.**

### ***Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih***

V Savi Tires d.o.o. se trudijo, da bi zaposlene čim bolj nagrajevali za njihovo delo in jih spodbujali k še boljšemu in učinkovitejšemu delu. Nagrada je priznanje za nadpovprečne delovne, ustvarjalne in druge dosežke, povezane z delom in delovanjem delavcev v družbi. V Savi Tires so vsi delavci, ki so s svojim nadpovprečnim, predanim in strokovnim delom in delovanjem pomembno prispevali k poslovnim izidom družbe, in delavci, ki so s svojim delovanjem pomembno prispevali k uveljavljanju vizije, poslanstva in vrednot Save Tires in k njenemu ugledu v domači in tuji javnosti, upravičeni do nagrade.

Vsak mesec v organizaciji izbirajo delavce meseca, ki na pobude vodij dobijo poleg priznanja tudi:

1. **Denarno nagrado** v vrednosti 230 EUR bruto (na nagrajenca).



## **2. Nedenarna priznanja:**

- izlet in obisk slovenskega podjetja, pogostitev,
- intervjuji v internih glasilih in priznanje preko informativnih tabel.

Poleg delavcev meseca pa tudi vsako leto na pobudo direktorja izberejo delavca leta, ki je ob koncu leta ustrezno denarno nagrajen. Poleg teh nagrad pa vsak zaposlen v organizaciji prejme božično-novoletno denarno nagrado. Tistim, ki imajo dobre ideje za organizacijo, dodelijo tudi nagrado za inovacije, vsem tistim, ki so ves čas prisotni na delu med letom, pa ob koncu leta dodelijo tudi ustrezno nagrado, kot so majice, trenerke, vetrovke ...Tudi tistim, ki se izkažejo za dobre delavce, ki so odgovorni in učinkoviti pri delu, nudijo možnost napredovanja in tudi izobraževanja.

### ***Razvijanje zmožnosti zaposlenih (izobraževanje, usposabljanje, razvoj karier ...)***

V Savi Tires se zavedajo, da je usposabljanje in izobraževanje zaposlenih pomembno za delovanje organizacije, saj je delo v zadnjih časih vse zahtevnejše, prav tako pa tudi naloge, za reševanje le-teh pa je pomembna izobrazba zaposlenih. V organizaciji poznajo:

#### **1. Funkcionalno izobraževanje**

V Sistemih izobraževanja in razvoja kadrov vsako leto pripravijo Katalog izobraževalnih programov. V njem je ponudba vseh internih izobraževanj. Ob začetku leta vsaka enota izdela plan izobraževanja delavcev in skupin. Med letom zaposlene vodje prijavljajo s pomočjo standardnih prijavnice.

#### **2. Študij ob delu, štipendiranje**

Študij ob delu mora biti v interesu podjetja. Kdor želi nadaljevati s študijem ob delu po pogodbi s podjetjem, mora imeti vsaj 4 opravljene izpite, za študij pridobiti soglasje vodje, vpis v šolo urediti sam/a, se prijaviti v enoto Kadri.

#### **3. Ekskurzije, prakse . . .**

Za ogled Savine proizvodnje, laboratorijev, poslovnih sistemov vlada veliko zanimanje. Zato morajo ekskurzije in ogledi potekati organizirano. Vsako leto sprejmejo v njihovo sredino določeno število praktikantov, ki jim nudijo prve izkušnje v proizvodnem procesu.

#### **4. Usposabljanje na delovnih mestih, pripravništvo**

Potrebo po usposabljanju poda kadrovník, določi splošni del programa, ki ga izvrši nosilec izobraževalne funkcije, izobraževalca usposobijo za dokončanje programa, izvedejo usposabljanje skupaj z izobraževalcem, nato pa ima izobraževalec pred komisijo zaključni izpit in praktični preizkus.

#### ***Letni pogovori s sodelavcem***

Potem ko sodelavec naredi svoj individualni delovni načrt, s svojim neposrednim vodjem opravi izčrpen razgovor. Za organizacijo razgovora je zadolžen vodja, odgovornost obeh pa je, da razgovor uspe, to je, da na koncu sprejmeta individualni

delovni načrt in morebitni individualni razvojni načrt. Praviloma letne razgovore opravimo sredi januarja. Tako vodja kot sodelavec se morata na letni razgovor pripraviti. Če vodja in sodelavec med letom ne opravita drugih sistematičnih razgovorov s področja načrtovanja dela in osebnega razvoja, bodo cilji letnega razgovora naslednji:

1. Skupaj pregledata doseganje delovnih ciljev in izvajanje aktivnosti v preteklem letu. Sodelavec oceni svojo delovno uspešnost, prav tako ga oceni vodja. Ocene delovne uspešnosti vodja zapiše v obrazec IND-a za prejšnje leto.
2. Nato skupaj pregledata sodelavčev predlog individualnega delovnega načrta za tekoče leto. Izčrpno se pogovorita o tem, ali so dobro opredeljena ključna področja dela, nato pa pri vsakem ključnem področju tudi, ali so dobro opredeljeni cilji in aktivnosti. Pri tem naj skušata doseči dogovor.
3. Tudi če bosta med letom imela še poseben razgovor o razvoju kariere sodelavca, je januarja primeren čas za načrtovanje izobraževanj v tekočem letu. Izpolnita Akcijski načrt nadaljnje poklicne poti.
4. Če so potrebni večji popravki individualnega delovnega načrta in izobraževalnega načrta, jih sodelavec naredi po razgovoru in jih da kasneje vodji v potrditev.

## 7 NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAVE

Kot smo že navedli v uvodu, je bil namen diplomskega dela raziskati področje motivacije zaposlenih, ugotoviti, kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na motivacijo, ter predstaviti osnove o motivaciji, dejavnikih motivacije in zadovoljstvu pri delu. Najprej smo raziskali podatke, ki so po svoji naravi sekundarni (pregled virov in literature ter spletnih strani). Tako smo pridobili teoretično podlago, ki nas je usmerjala pri delu. Nato smo opravili raziskavo, pridobljene podatke smo obdelali v programu Excel.

Kot orodje za pridobivanje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili za namen raziskave. Z njim smo želeli dobiti rezultate zaposlenih in ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj zaposlene motivira. Ciljna skupina so bili zaposleni v Savi Tires d.o.o., anketiranih je bilo 80 zaposlenih. Zaposleni so sami izpolnjevali anketni vprašalnik in ga anonimno izročili vodjem izmen.

### 7.1 SOCIALNA IN DEMOGRAFSKA STRUKTURA ANKETIRANCEV

Socialna in demografska struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, je predstavljena v naslednjih tabelah in grafikonih.

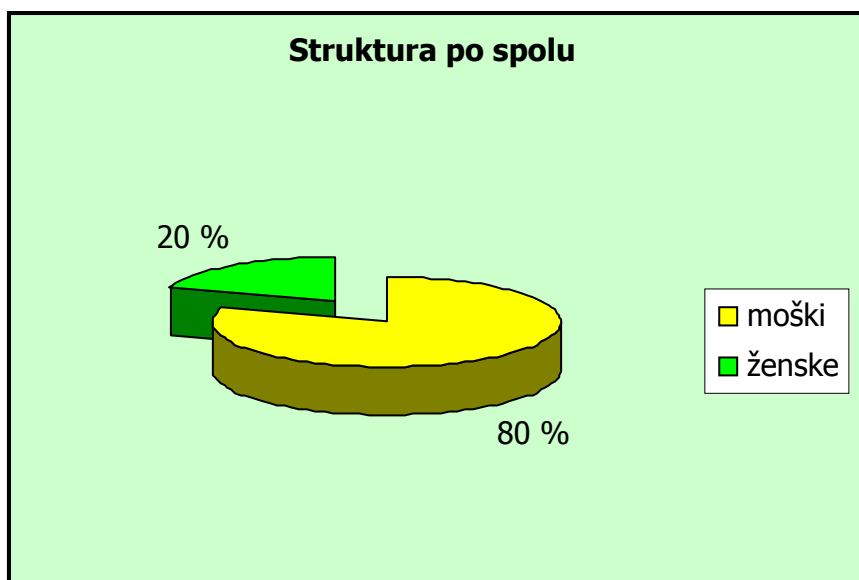
**Tabela 1: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih**

	<b>FREKVENCA</b>	<b>DELEŽ V %</b>
<b>SPOL</b>		
moški	64	80
ženske	16	20
<b>Skupaj</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>STAROST</b>		
do 25 let	17	21
od 25-35 let	46	57
od 36-46 let	10	13
nad 46 let	7	9
<b>Skupaj</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>IZOBRAZBA</b>		
osnovnošolska	16	20
srednješolska	35	44
poklicna	21	26
višješolska	4	5

visokošolska ali univerzitetna	3	4
magisterij ali doktorat	1	1
<b>Skupaj</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>VRSTA ZAPOSLOTITVE</b>		
za nedoločen čas	50	62
za določen čas	20	25
drugo (študentski servis, agencije)	10	13
<b>Skupaj</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Vir: Obdelava ankete

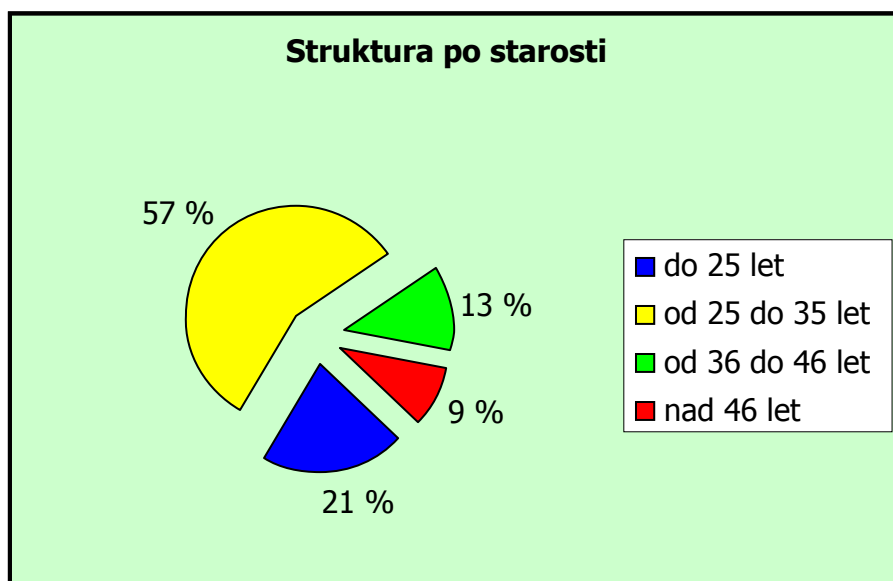
**Graf 1: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na spol**



Vir: Obdelava ankete

V anketi je sodelovalo 80 zaposlenih, od tega 64 moških, kar predstavlja 80 odstotkov, in 16 žensk, kar predstavlja 20 odstotkov vseh anketiranih.

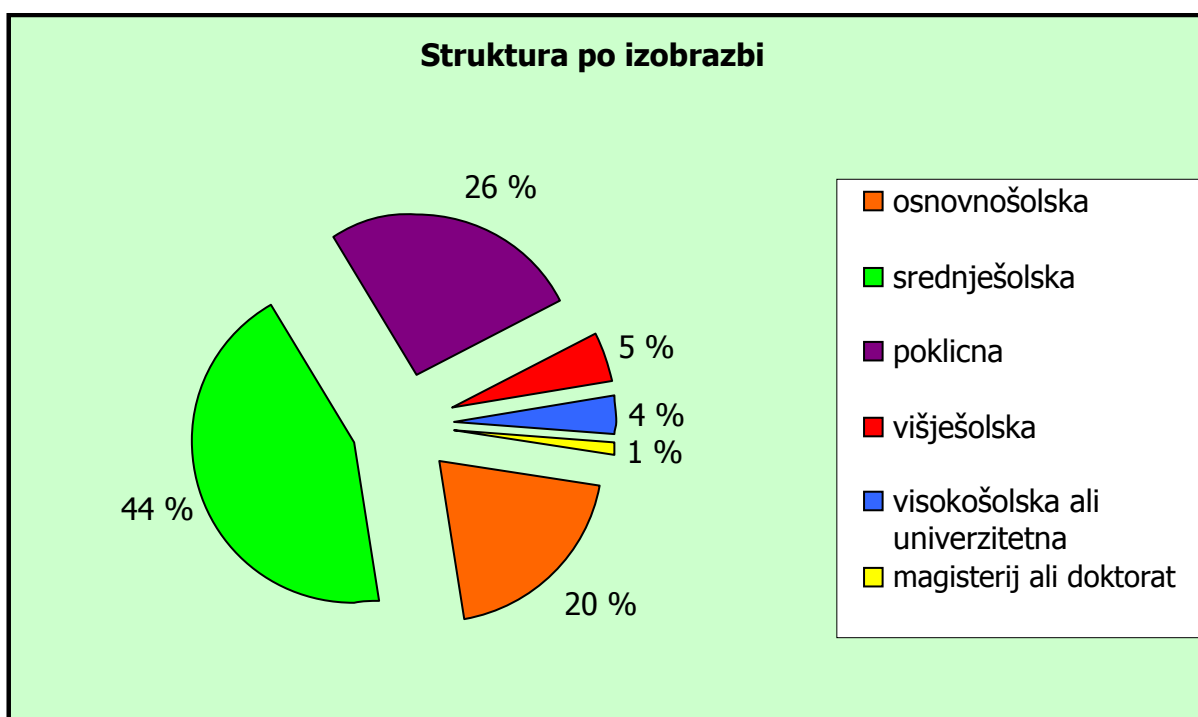
**Graf 2: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na starost**



Vir: Obdelava ankete

Po starosti so bili anketiranci razdeljeni v štiri starostne skupine. Največ sodelujočih je bilo v skupini od 25 do 35 let (57 odstotkov), najmanj pa v skupini nad 46 let (9 odstotkov).

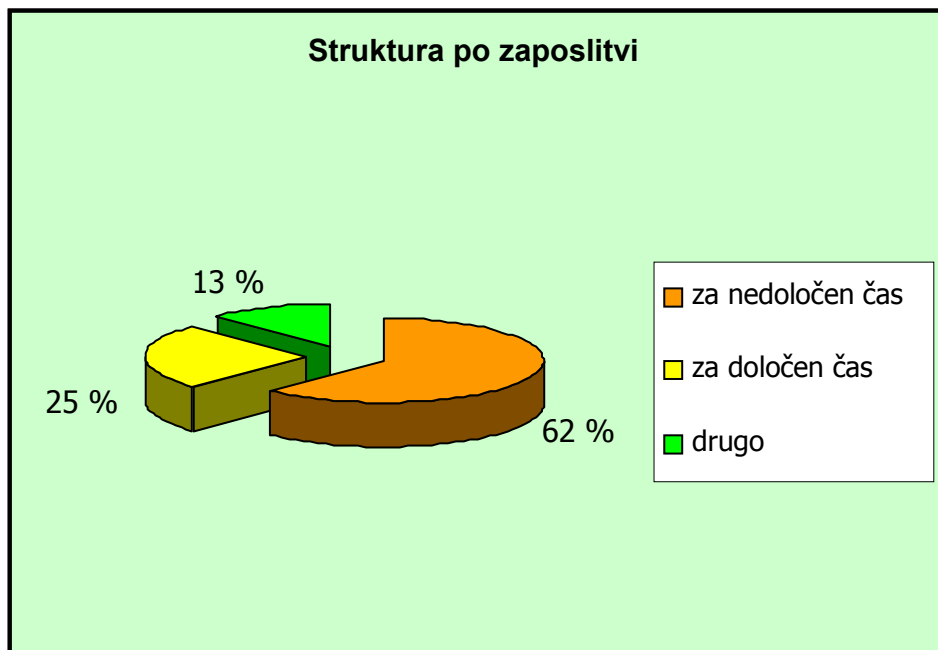
**Graf 3: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na izobrazbo**



Vir: Obdelava ankete

V anketi je sodelovalo največ zaposlenih (44 odstotkov) s končano srednješolsko izobrazbo, sledili so jim zaposleni s poklicno izobrazbo (26 odstotkov), z osnovnošolsko izobrazbo jih je bilo 20 odstotkov, 5 odstotkov z višješolsko izobrazbo, 4 odstotki z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, najmanj pa jih je bilo s končanim magisterijem ali doktoratom: le 1 odstotek vseh anketiranih.

**Graf 4: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na vrsto zaposlitve**



Vir: Obdelava ankete

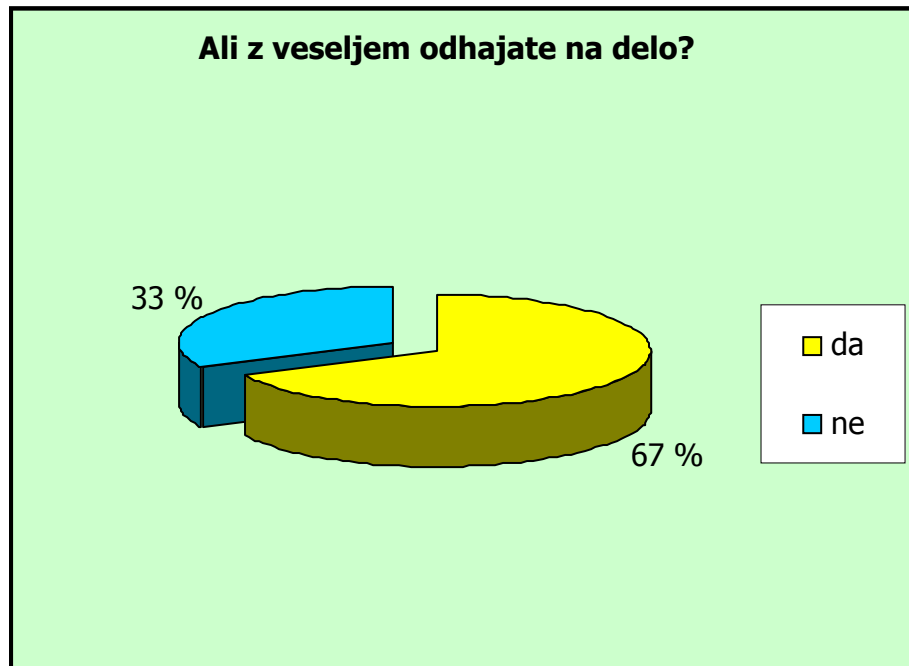
V anketi je sodelovalo 50 zaposlenih oz. 62 odstotkov z zaposlitvijo za nedoločen čas, 20 zaposlenih oz. 25 odstotkov z zaposlitvijo za določen čas, 10 zaposlenih oz. 13 odstotkov pa je bilo takih, ki so zaposleni preko študentskega servisa ali agencij.

## 7.2 ANALIZA OPRAVLJENE RAZISKAVE

Z analizo raziskave je prikazano dejansko stanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih v podjetju.

Osredotočili smo se predvsem na vprašanja, ki se tičejo motivacijskih dejavnikov, delovnih mest zaposlenih in mnenja o podjetju, v katerem so zaposleni. Rezultati različnih sklopov vprašanj so predstavljeni v naslednjih tabelah in grafikonih.

**Graf 5: Analiza zaposlenih glede na to, ali z veseljem odhajajo na delo**

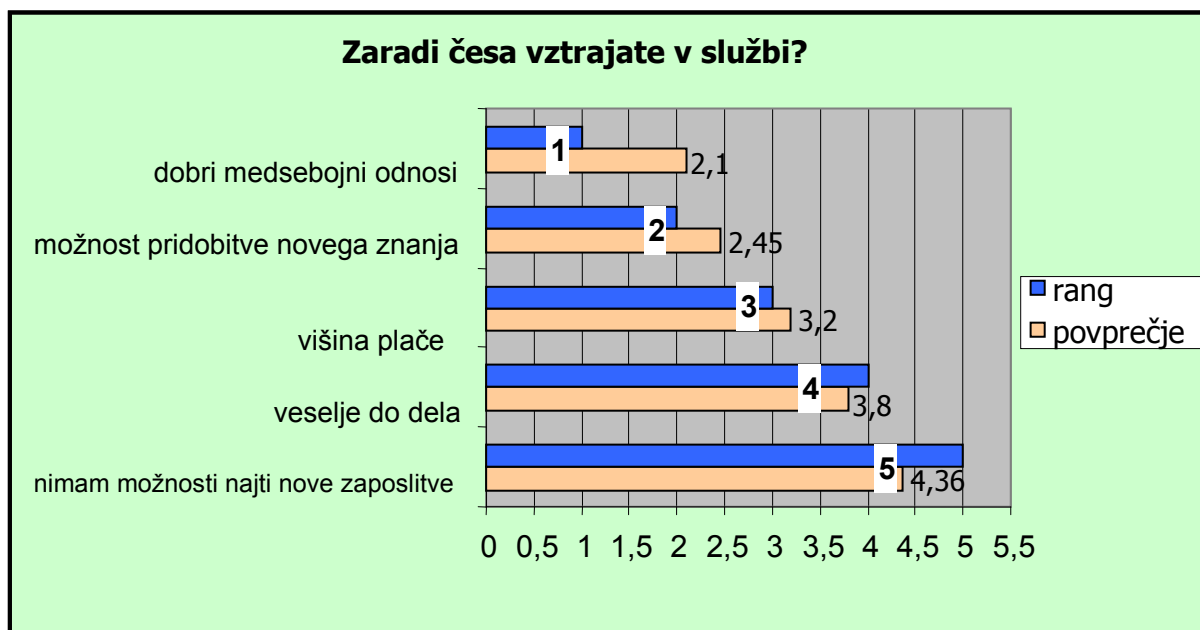


Vir: Obdelava ankete

Za podjetja je danes pomembno to, ali zaposleni z veseljem prihajajo na delo, saj bodo zaposleni, ki imajo radi svoje delo in z veseljem odhajajo v službo, pri delu uspešnejši in bolj produktivni od tistih, ki svojega dela nimajo radi in odhajajo v službo le zaradi plače.

Pri petem vprašanju so anketiranci odgovarjali, ali z veseljem odhajajo na delo. Kot je razvidno z grafa, več kot polovica anketiranih zaposlenih z veseljem odhaja na delovno mesto.

**Graf 6: Analiza zaposlenih glede na to, zaradi česa vztrajajo v svoji službi**



Vir: Obdelava ankete

Pri šestem vprašanju nas je zanimalo, kaj je tisto, zaradi česar zaposleni vztrajajo v službi. Zaposleni so dejavnike ocenjevali z oceno od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila najpomembnejši dejavnik, ocena 5 pa najmanj pomembnega.

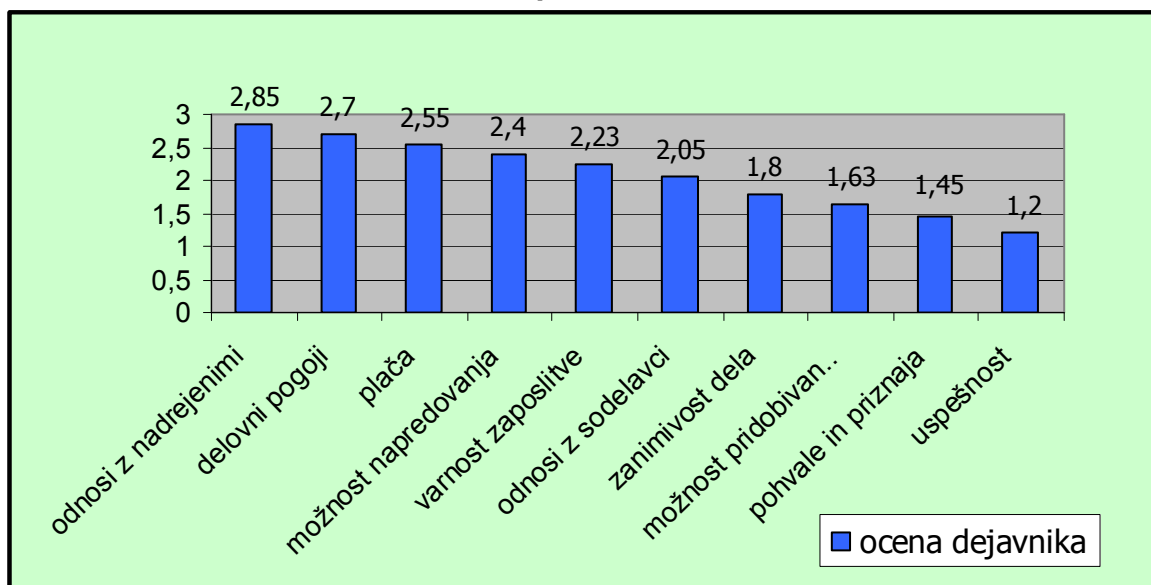
V Savi Tires d.o.o. vladajo dobri medsebojni odnosi, saj po mnenju anketiranih največ zaposlenih vztraja v službi prav zaradi *dobrih medsebojnih odnosov*.

Kot drugi najpomembnejši dejavnik so izpostavili *možnost pridobitve novega znanja*. Na tretjem mestu se kot razlog, zaradi česa vztrajajo v službi, nahaja *plača*. Na predzadnjem mestu je kot eden izmed manj pomembnih dejavnikov *veselje do dela*.

Najmanj pomemben dejavnik, zakaj vztrajajo v službi, pa je, da *nimajo možnosti najti nove zaposlitve*.



**Graf 7: Analiza zaposlenih glede na to, kateri motivacijski dejavniki jih najbolj motivirajo pri delu**



**Vir: Obdelava ankete**

Pri sedmem vprašanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo pri delu. Stopnjo motiviranosti so izražali z oceno od ena do tri.

Pomen lestvice je sledeči:

1= me ne motivira

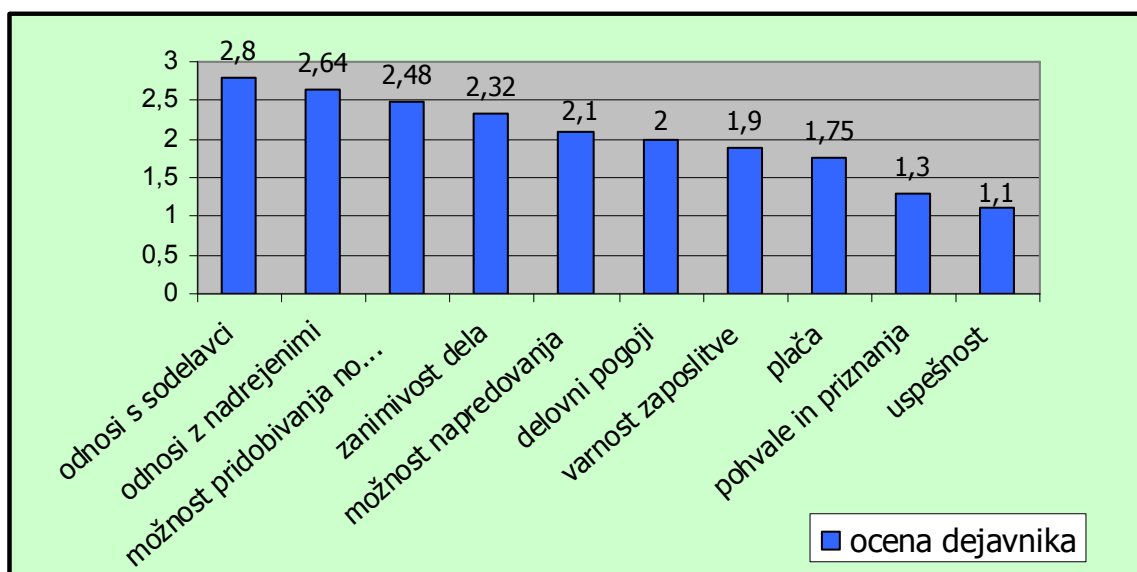
2= me niti demotivira niti motivira

3= me motivira

Kot je razvidno z zgornje tabele, sta dejavnika, ki najbolj spodbujata k delu, odnos z nadrejenimi s povprečno oceno 2,85 in delovni pogoji s povprečno oceno 2,7. Sledi plača z oceno 2,55, kar dokazuje, da zaposlenim plača ni najpomembnejši dejavnik, je pa eden izmed pomembnejših. Dejavniki z relativno visoko oceno so možnost napredovanja, varnost zaposlitve in odnosi s sodelavci.

Zanimivost dela, možnost pridobivanja novega znanja, pohvale in priznanja ter uspešnost pa imajo nizko oceno oz. ne pomenijo večje spodbude k delu.

**Graf 8: Analiza zaposlenih glede na to, kako so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri njihovem delu v podjetju**



Vir: Obdelava ankete

Pri 8. vprašanju so izražali zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki pri njihovem delu v podjetju. Zadovoljstvo so izražali z oceno od ena do tri.

Pomen lestvice je sledeči:

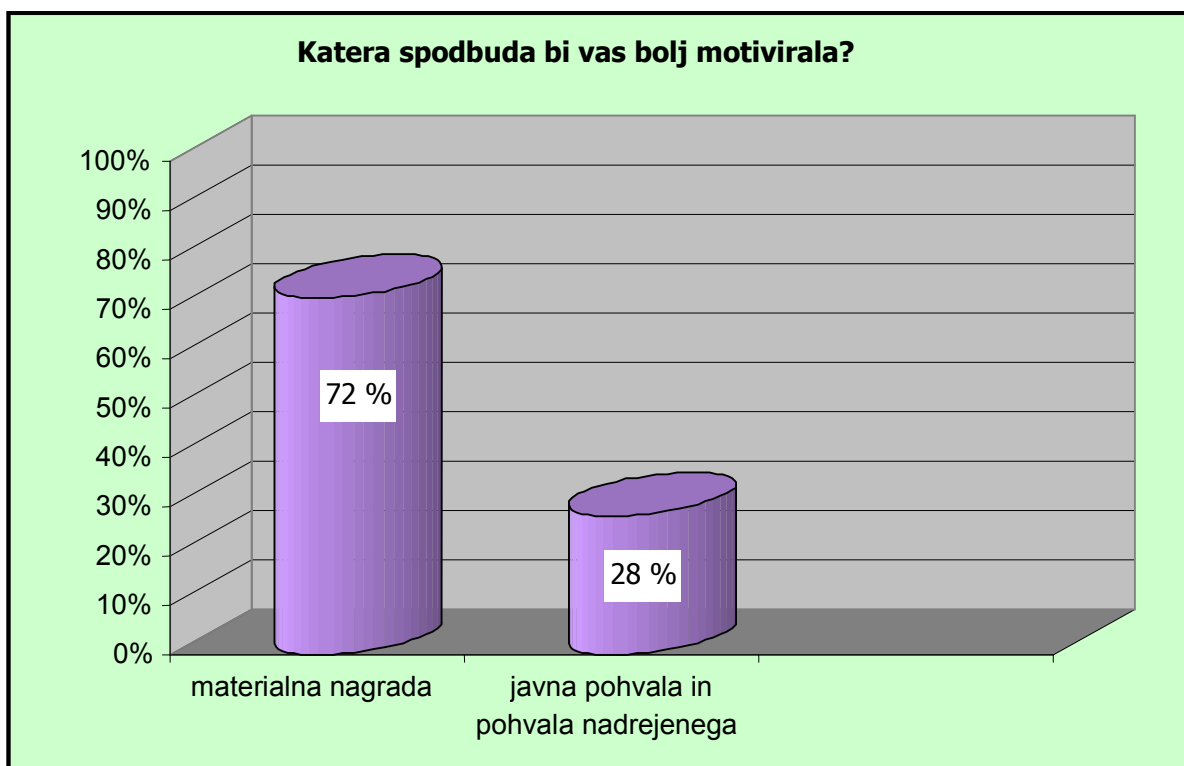
1= nezadovoljen

2= niti zadovoljen niti nezadovoljen

3= zadovoljen

Najbolj so zadovoljni z odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi in z možnostjo pridobivanja novega znanja. Zadovoljni so tudi z zanimivostjo dela, možnostjo napredovanja in delovnimi pogoji. Malo manj so zadovoljni z varnostjo zaposlitve in plačo. Najmanj pa so pri svojem delu zadovoljni s pohvalami in priznanji in uspešnostjo.

**Graf 9: Analiza zaposlenih glede na to, katera spodbuda bi jih bolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo**

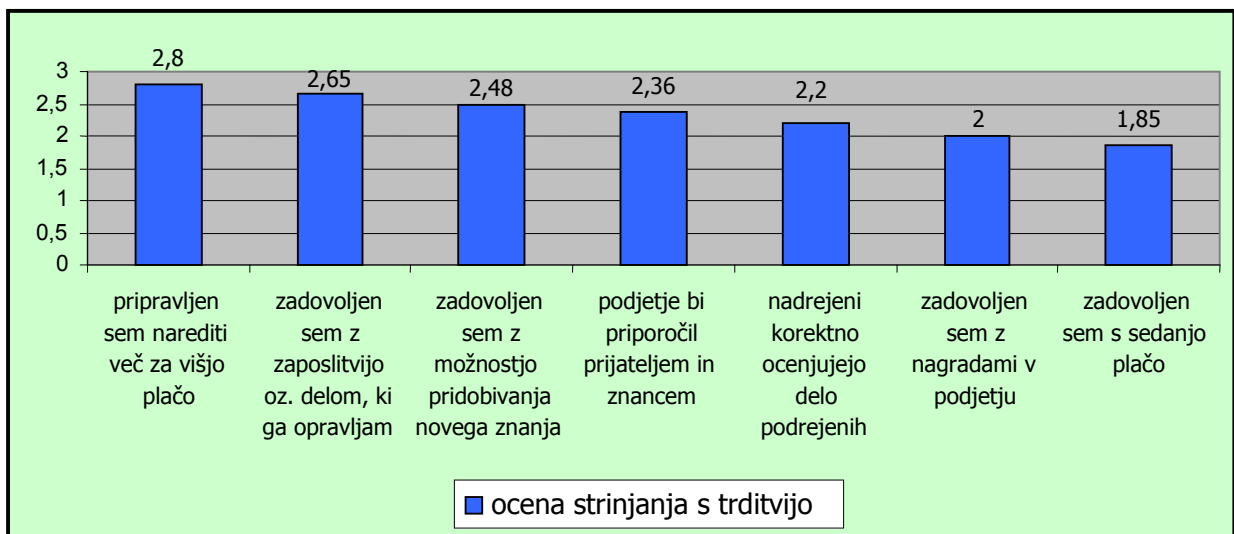


Vir: Obdelava ankete

Pri delu ni pomembno samo to, da zaposleni opravljajo svoje delo, ampak tudi to, da ga opravljajo kakovostno in pri delu vložijo čim več svojega truda. Zanimalo nas je, katera spodbuda bi zaposlene v Savi Tires d.o.o. bolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo.

V poglavju o motivacijskih teorijah predstavljene teorije Maslowa, Teorija pričakovanja, spoznanja in menja različnih avtorjev uvrščajo materialne nagrade v sam vrh želenih nagrad. Ta spoznanja potrjuje tudi naša raziskava, saj bi večino zaposlenih bolj motivirala materialna nagrada kot pa javna pohvala in pohvala nadrejenega.

**Graf 10: Analiza zaposlenih glede na to, kakšno je njihovo mnenje o podjetju, v katerem so zaposleni**



Vir: Obdelava ankete

Za konec pa nas je še zanimalo, kakšno mnenje imajo zaposleni o podjetju oz. kako so zadovoljni s podjetjem na splošno. S kar visoko oceno so zaposleni izrazili pripravljenost »narediti več za višjo plačo«. V večji meri so tudi zadovoljni z zaposlitvijo oz. delom, ki ga opravljajo, in z možnostjo pridobivanja novega znanja. Podjetje bi priporočili prijateljem in znancem. Malo manj so zadovoljni s tem, kako nadrejeni ocenjujejo delo podrejenih, z nagradami v podjetju in s sedanjo plačo.

## 8 PREDLOGI IZBOLŠAV IN UGOTOVITVE

Rezultati analize so pokazali, da več kot polovica anketiranih z veseljem odhaja na delovno mesto, kar je za podjetje tudi zelo pomembno, saj bodo tako zaposleni boljše uspešnejši pri delu. Najpomembnejša razloga, zaradi česar zaposleni vztrajajo v službi, so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, tako da se zaposleni lažje vračajo na delo in možnost pridobitve novega znanja, kar potrjuje, da Sava Tires d.o.o. dobro skrbi za razvijanje zmožnosti zaposlenih (z izobraževanjem, usposabljanjem in razvojem karier).

Vendar pa to ni dovolj, da bi bili delavci zadovoljni. V večini niso zadovoljni z delom kot celoto, ampak so zadovoljni samo z nekaterimi kategorijami zadovoljstva zaposlenih. Sprotno, bi bilo treba ugotavljati, kako so zaposleni zadovoljni pri opravljanju svojega dela in kaj bi bilo potrebno izboljšati. S tem bi sprotno ugotavljali odklon od želenega stanja in bi na vse spremembe, lahko pravočasno ukrepali. Vodstvo podjetja, bi se moralo večkrat posvetovati z zaposlenimi in poslušati njihove predloge za izboljšanje dela. Zaposleni morajo vedeti, da se njihove zamisli in predlogi, upoštevajo in cenijo, ter da se uporabijo tudi v praksi.

Zaskrbljujoče dejstvo je to, da zaposleni v podjetju nimajo prav velikega veselja do dela, ki ga opravljajo, saj je le malo takih, ki jih delo veseli. Veliko je tudi takih, ki so odgovorili, da pri delu vztrajajo, ker nimajo možnosti najti nove zaposlitve. V primeru, da bi se jim ponudila možnost nove zaposlitve, pa bi takoj zamenjali službo.

Kot dejavnika, ki najbolj spodbujata k delu, so navedli odnos z nadrejenimi in delovne pogoje. Za temi dejavniki so navedli plačo, kar dokazuje, da zaposlenim plača ni najpomembnejši dejavnik, je pa eden izmed pomembnejših. Čeprav večina ljudi ni popolnoma zadovoljna s plačo, je prednost Save Tires d.o.o. pred konkurenco v tem, da so zaposleni pripravljeni narediti več za višjo plačo.

Prav tako pa je danes na trgu dela veliko delavcev in je težko najti novo zaposlitev, zato je večini zaposlenih pomembno, da bi dobili zaposlitev za nedoločen čas. V prihodnosti bi podjetje moralo nameniti večji pomen zaposlitvi za nedoločen čas, saj si tisti zaposleni, ki imajo stalno in varno zaposlitev boljše prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja, pripravljeni so pridobiti nova znanja in prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest.

Večini zaposlenih pohvale, ugled in nagrade veliko pomenijo. Pri svojem delu pa so s pohvalami, priznanji in uspešnostjo najmanj zadovoljni. Vodje morajo znati prepoznati dosežek posameznika in na pravilen način izreči pohvalo za dobro opravljeno delo, ker take pohvale delujejo pozitivno na ljudi. Zaposleni bi dosegali boljše rezultate, če bi bili za dobro opravljeno delo nagrajeni. Nagrade za posebne dosežke, bi bilo potrebno opredeliti na tak način, da bi zaposlene motivirali k doseganju le teh.

Prav tako morajo posameznika ali skupino sprotno obveščati o njihovem napredku pri delu in se o tem z njimi tudi posvetovati. Zaposlene morajo obveščati o dosežkih in uspehih organizacije. Tisti zaposleni, ki so bolj prizadevni, delavni in uspešni, bi morali biti poleg pohvale tudi ustrezno materialno nagrajeni, saj naša raziskava potrjuje, da bi večino zaposlenih boljše motivirala materialna nagrada kot pa javna pohvala in pohvala nadrejenega.

Zaposleni so v večji meri zadovoljni z zaposlitvijo oziroma delom, ki ga opravljajo, in imajo o podjetju kar dobro mnenje, saj bi ga priporočili prijateljem in znancem.

## 9 ZAKLJUČEK

V današnjem hitro spreminjajočem se in zelo konkurenčnem svetu organizacije vedno znova iščejo načine za povečanje uspešnosti svojega poslovanja. Uspešnost pa vse pogosteje temelji na strokovno usposobljenem, visoko motiviranem in sposobnem delovnem kadru. Razmišljanje, da je vrhunska tehnologija glavni in edini način za doseganje konkurenčnosti, danes izgublja svoj pomen. Podjetje mora lastno strategijo razvoja usmerjati tudi z vidika zaposlenih in zagotoviti visoko stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih, saj bodo le zadovoljni zaposleni vložili ves svoj trud v svoje delo.

Vsaka organizacija si lahko z doseganjem ciljev zagotovi dolgoročno preživetje in rast. Da pa bi bili ti cilji doseženi, je potrebno uskladiti cilje zaposlenih s cilji podjetja. Zaposlene je treba motivirati in voditi z zgledom ter ustvarjati zaupanje pri njih tako, da bodo le-ti v največji meri pripomogli k uresničitvi svojih ciljev in ciljev podjetja. Podjetja potrebujejo ljudi, ki so hitro prilagodljivi za spremembe, ki so se pripravljene stalno izobraževati in usposabljeni, tako da bodo podjetja čim bolj uspešna in konkurenčna. Razvoj organizacije ni možen brez usposobljenih in motiviranih zaposlenih ter naprednih informacijskih sistemov.

Organizacije, ki želijo ostati na trgu in biti korak pred drugimi, morajo s svojimi zaposlenimi deliti svoje cilje, se z njimi veseliti doseženih rezultatov in vedno znova stremeti k novim ciljem. Zelo pomembno je tudi, da v organizaciji zadržijo ljudi na ključnih delovnih mestih. Njihov odhod bi lahko pomenil resno nevarnost za stabilnost organizacije. Ker Sava Tires d.o.o. veliko vlaga v svoje zaposlene, pomeni vsak tak odhod izgubo intelektualnega kapitala in hkrati precejšne stroške za organizacijo pri iskanju in uvajanju primerne nadomestnega kadra.

Prav motivacija je tista, ki bo povedala ali je podjetje uspešno ali ne. Motiviran človek lahko naredi nekaj takšnega, kar za nemotiviranega predstavlja nekaj nemogočega, in menimo, da je tako tudi v obravnavanem podjetju. Če nam bo uspelo zaposlene motivirati in pravilno voditi pri delu, nam bo uspelo, da bomo dosegali rezultate, ki se nam sedaj ob manjših motivacijskih problemih zdijo nemogoči.

V vsakem podjetju bi moral delovati specialist za motiviranje, ne pa samo splošna kadrovska služba, saj zaposleni v kadrovski službi nimajo dovolj izkušenj s področja motivacije. To bi se izplačalo predvsem velikim podjetjem, med katerimi je tudi Sava Tires d.o.o., saj število zaposlenih iz leta v leto narašča.

## LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page Limited, London, 1991.

BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, Fikreta. Management ljudskih potenciala. Golden marketing, Zagreb, 1999.

ČERNETIĆ, Metod. Vrednotenje dela in motivacije- Ravnanje z ljudmi pri delu. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, 2001.

DENNY, Richard. O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.

HELLER, Robert. Veliki poslovni priročnik. Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001.

JURMAN, Benjamin. Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1981.

KEENAN, Kate. Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.

KOS, Blaž. Motivacija. Dostopno prek: <http://www.blazkos.com/>, 2007.

KRANJC, Andrej. Motivacija in izobraževanje. Delavska enotnost, Ljubljana, 1982.

LIPIČNIK, Bogdan in Stane Možina. Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.

LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

LIPOVEC, Filip. Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor, 1987.

MARENTIĆ-POŽARNIK, Barica. Psihologija učenja in pouka. DZS, Ljubljana, 2000.

MASLOW, Abraham. Motivacija i ličnost. Nolit, Beograd, 1982.

MUSEK, Janek. Nova psihološka teorija vrednot. Educy, Ljubljana, 2000.

OZIM, Marko. Motivacija zaposlenih v občini Ruše (diplomsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2006.

PALEKČIĆ, Marko. Unutrašnja motivacija, školsko učenje. Zavod za udžbenike, nastavna sredstva, Sarajevo, 1985.

PLUT, Tadeja in Helena. Podjetnik in podjetništvo. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1995.



RAJNER, Jerneja. Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. Dostopno prek: [http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija\\_zaposlenih.pdf](http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf)

RAZDEVŠEK-PUČKO, Cveta. Motivacija in učenje (teze predavanj). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Ljubljana, 1999.

ROZMAN, Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc. Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.

ROZMAN, Rudi. Analiza in oblikovanje organizacije. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000.

SRUK, Vlado. Leksikon morale in etike. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 1999.

STIPEK, Deborah. Motivation to learn. Allyn and Bacon, Boston, 2002.

ŠTEFAN Ivanko. Temelji organizacije. Fakulteta za upravo. Ljubljana, 2004.

TRAVEN Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.

UHAN, Stane. Vrednotenje dela 2. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj, 2000.

VERBINC, Franc. Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1982.

WOOLFOLK, Anita. Pedagoška psihologija. Educy, Ljubljana, 2002.

## **VIRI**

Vodenje in motiviranje

URL= <http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm>

V. Č. Kako motivirati zaposlene. Moje delo, 2005.

URL= <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx>

Sava Tires d.o.o.

URL= <http://www.sava-tires.com>

## KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, in interakcija med njimi .....	7
Slika 2: Materialna oblika motivacije, denar .....	9
Slika 3: Organigram Save Tires d.o.o. ....	18
Tabela 1: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih .....	21

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na spol .....	22
Graf 2: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na starost .....	23
Graf 3: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na izobrazbo .....	23
Graf 4: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na vrsto zaposlitve ...	24
Graf 5: Analiza zaposlenih glede na to, ali z veseljem odhajajo na delo .....	25
Graf 6: Analiza zaposlenih glede na to, zaradi česa vztrajajo v svoji službi.....	26
Graf 7: Analiza zaposlenih glede na to, kateri motivacijski dejavniki jih najbolj motivirajo pri delu .....	27
Graf 8: Analiza zaposlenih glede na to, kako so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri njihovem delu v podjetju.....	28
Graf 9: Analiza zaposlenih glede na to, katera spodbuda bi jih bolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo .....	29
Graf 10: Analiza zaposlenih glede na to, kakšno je njihovo mnenje o podjetju, v katerem so zaposleni .....	30

## **PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK**

Pozdravljeni!

Moje ime je Senada Hasičić in sem absolventka Fakultete za upravo v Ljubljani. V svojem diplomskem delu, ki ga opravljam pod vodstvom dr. Štefana Ivanka, raziskujem področje motivacije zaposlenih. V ta namen bom opravila raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku.

Prosim Vas, da izpolnite anketni vprašalnik in navajate le resnične odgovore in mnenja. Na vprašanja odgovarjajte tako, da obkrožite črko oziroma številko pred ustreznim odgovorom ali odgovor po potrebi dopišete. Anketa je anonimna in se Vam ni potrebno podpisovati, uporabljena bo izključno za moje študijske potrebe.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav,  
Senada Hasičić

### **ANKETA**

#### **1. SPOL**

- a. moški
- b. ženski

#### **2 . STAROST**

- a. do 25 let
- b. od 25 do 35 let
- c. od 36 do 46 let
- d. nad 46 let

#### **3. STOPNJA VAŠE IZOBRAZBE**

- a. osnovnošolska izobrazba
- b. srednješolska izobrazba
- c. poklicna izobrazba
- d. višješolska izobrazba
- e. visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- f. magisterij ali doktorat

#### **4. ZAPOSLOITEV**

- a. za nedoločen čas
- b. za določen čas
- c. drugo

## 5. ALI Z VESELJEM ODHAJATE NA DELO?

- a. da
- b. ne

## 6. ZARADI ČESA VZTRAJATE V SLUŽBI?

Odgovore označite s številko od 1 do 5, tako da s številko 1 označite najpomembnejši dejavnik, s številko 5 pa najmanj pomembnega.

- a. višina plače \_\_\_\_\_
- b. veselje do dela \_\_\_\_\_
- c. dobri medsebojni odnosi \_\_\_\_\_
- d. možnost pridobitve novega znanja \_\_\_\_\_
- e. nimam možnosti najti boljšo zaposlitev \_\_\_\_\_

## 7. KATERI DEJAVNIKI VAS PRI DELU NAJBOLJ MOTIVIRAJO? IZRAZITE STOPNJO MOTIVIRANOSTI OZ. NEMOTIVIRANOSTI S SPODAJ NAŠTETIMI DEJAVNIKI.

Pomen lestvice je sledeči:

- 1 = me ne motivira
- 2 = me niti demotivira niti motivira
- 3 = me motivira

- a. plača 1 2 3
- b. delovni pogoji 1 2 3
- c. zanimivost dela 1 2 3
- d. odnosi s sodelavci 1 2 3
- e. odnosi z nadrejenimi 1 2 3
- f. možnost napredovanja 1 2 3
- g. možnost pridobivanja novega znanja in spodobnosti 1 2 3
- h. pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo 1 2 3
- i. uspešnost 1 2 3
- j. varnost zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas) 1 2 3

## 8. KAKO STE ZADOVOLJNI Z NASLEDNJI MI MOTIVACIJSKIMI DEJAVNIKI PRI SVOJEM DELU V PODJETJU? IZRAZITE ZADOVOLJSTVO OZ. NEZADOVOLJSTVO S SPODAJ NAŠTETIMI DEJAVNIKI.

Pomen lestvice je sledeči:

- 1 = nezadovoljen
- 2 = niti nezadovoljen niti zadovoljen
- 3 = zadovoljen

- a. plača 1 2 3
- b. delovni pogoji 1 2 3
- c. zanimivost dela 1 2 3
- d. odnosi s sodelavci 1 2 3
- e. odnosi z nadrejenimi 1 2 3
- f. možnost napredovanja 1 2 3

g. možnost pridobivanja novega znanja in spodobnosti	1	2	3
h. pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3
i. uspešnost	1	2	3
j. varnost zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas)	1	2	3

**9. KATERA SPODBUDA BI VAS BOLJ MOTIVIRALA, DA BI VLOŽILI ŠE VEČ TRUDA V SVOJE DELO?**

- a. materialna nagrada (brez javne pohvale in pohvale nadrejenega)
- b. javna pohvala in pohvala nadrejenega (brez materialne nagrade)

**10. ZA KONEC PA ME ŠE ZANIMA VAŠE MNENJE O PODJETJU, V KATEREM STE ZAPOSLENI. IZRAZITE STRINJANJE OZ. NESTRINJANJE S SPODAJ NAŠTETIMI TRDITVAMI.**

Pomen lestvice je sledeči:

- 1 = se ne strinjam
- 2 = delno se strinjam
- 3 = popolnoma se strinjam

a. zadovoljen sem s sedanjo plačo	1	2	3
b. zadovoljen sem z zaposlitvijo oz. delom, ki ga opravljam	1	2	3
c. pripravljen sem narediti več za višjo plačo	1	2	3
d. zadovoljen sem z nagradami v podjetju	1	2	3
e. nadrejeni korektno ocenjujejo delo podrejenih	1	2	3
f. zadovoljen sem z možnostjo pridobivanja novega znanja	1	2	3
g. podjetje bi priporočil prijateljem in znancem	1	2	3

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Senada Hasičić, študentka Visokošolskega programa Uprava 1. stopnja, z vpisno številko 04035692, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Raziskava motiviranosti zaposlenih v proizvodni organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Milena Ilić, profesorica slovenščine.

Ljubljana, 5. 10. 2010

Podpis avtorice: