

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**PRIMERJALNA ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH:  
ŠTUDIJA PRIMERA SLOVENSKEGA PODJETJA**

**Ljubljana, september 2010**

**TAMARA PAVLOVIČ**

## **IZJAVA**

Študentka Tamara Pavlovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Žnidaršič Jane, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.09. 2010

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

# KAZALO

UVOD .....	1
1. MOTIVACIJA: OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA, MOTIVACIJSKE TEORIJE IN NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH.....	2
1.1 Opredelitev pojma motivacija .....	2
1.2 Motivacijske teorije .....	3
1.2.1 Teorija potreb po Maslowu .....	3
1.2.2 Herzbergova teorija motivacije .....	3
1.2.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	4
1.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve .....	4
1.3 Načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih.....	5
1.3.1 Razlika med motiviranjem in nagrajevanjem.....	6
1.3.2 Karakteristike motiviranega in frustriranega vedenja pri delu.....	6
1.3.3 Politika plač z večjim motivacijskim učinkom .....	7
2. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA PRIMERA SUNNY STUDIO d.o.o. ....	8
2.1 Predstavitev obravnavanega podjetja .....	8
2.2 Koncept Sunny Studia .....	8
2.3 Opredelitev pojma wellness.....	8
2.4 Pomen »wellnessa« danes .....	9
2.5 Populacija in vzorčenje.....	9
2.6 Metodologija dela .....	10
2.7 Hipoteze preverjene v okviru raziskave .....	10
2.8 Rezultati raziskave.....	11
2.8.1 Odnosi s sodelavci.....	11
2.8.2 Dejavniki motiviranja.....	13
2.8.3 Zadovoljstvo s svojo nadrejeno.....	20
2.8.4 Demotivacijski dejavniki.....	24
2.9 Predlogi za še večjo motiviranost zaposlenih.....	25
SKLEP .....	25
LITERATURA IN VIRI .....	27
PRILOGE .....	i

## KAZALO SLIK

Slika 1: Preprosti model motivacije .....	2
Slika 2: Hierarhija delovne motivacije.....	3
Slika 3: Struktura zaposlenih.....	10
Slika 4: Odnosi s sodelavci .....	13
Slika 5: Odnos z nadrejeno.....	17
Slika 6: Dejavniki motiviranja pri študentih .....	19
Slika 7: Dejavniki motiviranja pri redno zaposlenih.....	20
Slika 8: Dejavniki motiviranja pri samostojnih podjetnikih .....	20

## UVOD

Človeški faktor postaja ena izmed temeljnih dejavnikov uspeha v podjetju, če so le ti za delo dovolj motivirani. Svoje znanje in pripravljenost lahko uporabijo v korist podjetja (Merkač Skok, 2005, str. 214 )

Delovna sila mora biti s svojim delom zadovoljna, da znanje z veseljem uporablja v dobro podjetja. Velika večina današnjih organizacij se vedno bolj zaveda pomena človeškega kapitala, sama pa bom v diplomskem delu poskušala ugotoviti kakšno je stanje v podjetju Sunny studio d.o.o. na področju zadovoljstva in motivacije zaposlenih, ki so razdeljeni na študente in redno zaposlene, vmes pa so še zaposleni v obliki t.i samostojnih podjetnikov. Sama sem v omenjenem podjetju zaposlena že peto leto, zato se mi zdi zanimivo narediti raziskavo med sodelavci ter ugotoviti kako oni gledajo na delo, ali so s svojo zaposlitvijo dejansko zadovoljni in kako so za delo motivirani. Poleg tega me je vedno zanimalo, zakaj sploh pride do te točke, da delavci postanejo nezadovoljni, in kaj jih pravzaprav najbolj motivira za delo, zato bom v rezultatih raziskave objasnila tudi kateri motivacijski dejavniki prevladujejo v obravnavanem podjetju.

V današnjem času se vodje že kar dobro zavedajo, kako pomembno je zadovoljstvo kadra z delom, ki ga opravljajo, saj se tako pokaže večja produktivnost in uspešnost podjetja. Vprašamo pa se lahko, ali nadrejeni dejansko tudi kaj naredijo, da so zaposleni zadovoljni, saj je od ravnanja vodstva z zaposlenimi odvisno ali bo podjetje učinkovito ali ne. Direktorica Sunny Studia Sonja Poljanšek Škrabec se tega zaveda, saj je prepričana, da je obiska v fitnesu veliko tudi zaradi ljudi, ki tukaj delajo (Prava ideja – televizijska oddaja, december 2009).

Motivacija za delo je odvisna od mnogo dejavnikov, na katere lahko menedžer podjetja vpliva. Zelo pomembno je tudi, kakšen odnos ima nadrejen s svojimi zaposlenimi. Menedžerji podjetij morajo biti pozorni na 4 zelo pomembne stvari in sicer: vzeti si morajo čas za svoje zaposlene, jih poslušati, spodbujati zaposlene, da izražajo svoje občutke in težave ter delovati odkrito v medsebojnih odnosih (Stapley, 1996, str. 5-8).

V prvem, teoretičnem delu bom predstavila in opredelila pojem »motivacija« ter za lažje razumevanje omenjenega pojma predstavila glavne motivacijske teorije in pomembne motivacijske dejavnike.

V drugem praktičnem delu diplomskega dela, pa bom predstavila z vprašalnikom o motiviranosti zaposlenih izvedno raziskavo v podjetju Sunny Studio, kjer bom preučila glavne motivacijske dejavnike ter dejavnike, ki na zaposlene delujejo demotivacijsko.

Namen diplomskega dela je podati tudi priporočila za izboljšavo na področju motivacije v omenjenem podjetju.

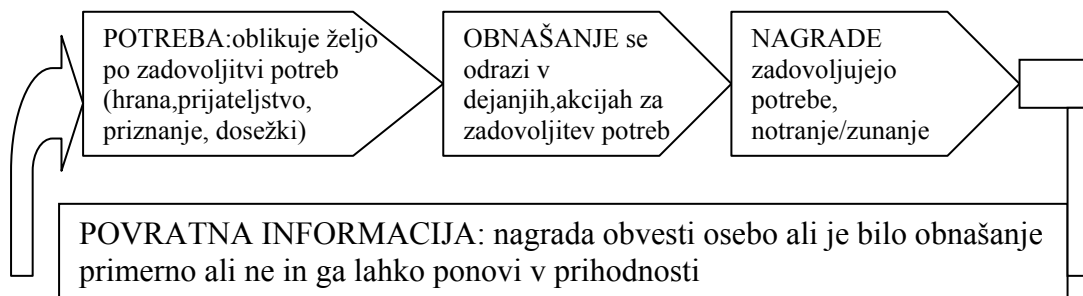
# 1. MOTIVACIJA: OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA, MOTIVACIJSKE TEORIJE IN NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

## 1.1 Opredelitev pojma motivacija

Kot meni Sonja Treven (1998, str. 106) v knjigi *Management človeških virov*, je motivacija »pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.«

Glavni vir uspešnosti v podjetju izhaja iz ljudi, človeški faktor postaja bistven del organizacij; tega se vedno bolj zavedajo vodje različnih podjetij. Bistvo motivacije v podjetju je zadovoljevanje potreb zaposlenih. V organizacijah mnogokrat pride do razhajanja, kako zadovoljiti individualne potrebe zaposlenih in hkrati potrebe delovne organizacije. Na spodnji sliki je prikazan motivacijski krog, ki predstavlja zadovoljevanje potreb posameznika. V okolju se pojavi dražljaj, ki vzpodbudi potrebo; če je dražljaj dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo; tako pride do cilja in zadovolji potrebo. Ko zadovoljimo to potrebo, se pojavijo nove, saj je motivacija krožen proces (Černetič, 2007, str. 221–222).

Slika 1: Preprosti model motivacije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 1998, str. 132

Brez motivacije ni mogoče zadovoljevati potreb: zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo izziv, saj je le tako podjetje lahko uspešno. Motivacijo lahko dosežemo z različnimi čustvi: z jezo, strahom, veseljem, pristnostjo, navdušenjem. Razlika je le v tem, da nekatera čustva lahko uničijo zaposlene, druga pa jih navdušijo in izboljšajo kakovost dela (Merkač Skok, 2005, str. 195).

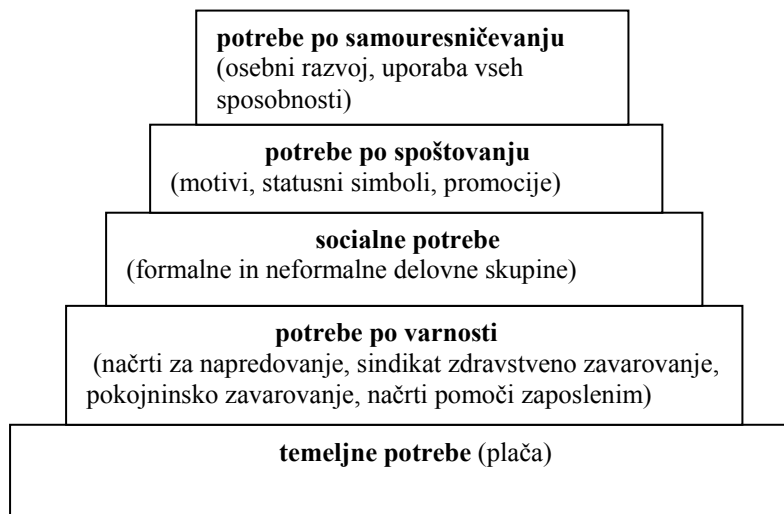
## 1.2 Motivacijske teorije

Poznamo več motivacijskih teorij, ki skušajo odgovoriti na vprašanji, zakaj človek dela in kateri so tisti dejavniki od katerih je odvisno njegovo delo (Černetič, 2007, str. 223).

### 1.2.1 Teorija potreb po Maslowu

Ta teorija je ena izmed prvih motivacijskih teorij. Maslowa teorija je sestavljena iz dveh temeljnih konceptov, in sicer iz koncepta pomembnosti potreb in koncepta hierarhije potreb. Na sliki 2 je prikazana hierarhija potreb kot si sledijo po Maslowu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po ugledu oz. spoštovanju, potrebe po samouresničevanju. Človek najprej zadovolji osnovne potrebe, fiziološke potrebe (hrana, pijača itd.): ko so te zadovoljene, se sprožijo potrebe po varnosti in tako po lestvici navzgor do potrebe po samouresničevanju. Koncept pomembnosti pravi, da ko neko potrebo zadovoljimo, motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne. Naslednja trditev tega koncepta je, da zadovoljena nižja potreba sama po sebi aktivira višjo potrebo v hierarhiji. Po Maslowu naj bi človek sprejel nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu zagotavlja zadostno količino hrane in pijače (Černetič, 2007, str. 224 - 225).

Slika 2: Hierarhija delovne motivacije



*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 116.*

### 1.2.2 Herzbergova teorija motivacije

Ta teorija se imenuje tudi dvofaktorska, saj pravi, da na motivacijo zaposlenih vplivata dve vrsti dejavnikov (Dimovski & Pengler, 2008, str. 133), in sicer:

- **HIGIENIKI:** so zunanji dejavniki okolja, ki pri ljudeh ob odsotnosti povzročajo nezadovoljstvo. Če so prisotni, pa ne povzročajo zadovoljstva in nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Primeri higienikov so: plača, delovne razmere, status, varnost pri delu, odnos do sodelavcev (Černetič, 2007, str. 226);
- **MOTIVATORJI:** so notranji dejavniki, ki so povezani s samim delom. Povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, vendar ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Primeri motivatorjev so: uspeh pri delu, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, osebni razvoj itd. (Černetič, 2007, str. 226; Možina & Bernik & Merkač Skok & Svetic, 2000, str. 166).

Vloga menedžerjev je, da odpravijo nezadovoljstvo zaposlenih s pomočjo higienikov, nato uporabijo motivatorje za boljše rezultate pri delu in doseganje zadovoljstva zaposlenih (Dimovski & Penger, 2008, str. 134).

### 1.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroom v svoji teoriji pravi, da vsi delamo v pričakovanju nekih nagrad, tako materialnih kot duhovnih (Hong et al., 1995, str.10).

Ključna teza te teorije je teza o nasprotujočih ciljih podjetja in zaposlenih. Če posameznik ni usklajen z organizacijo, njegova učinkovitost ni maksimalna (Černetič, 2007, str. 229).

Dimovski in Penger (2008, str. 136) pravita, da je motivacija po Vroomu odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti želeno nagrado. »Teorija pričakovanj pa je osnovana na: 1. odnosu med trdom posameznika, 2. njegovimi dosežki in 3. željo po rezultatih.«

Pričakovanje je povezano z vprašanjem, ali bo želeni trud privedel do dobrih dosežkov in ali bo dober dosežek vodil do rezultatov, ki si jih želimo. Za doseganje visoke motivacije zaposlenih morajo biti vsi trije dejavniki v modelu pričakovanj na visoki ravni.

### 1.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija pravi, da vedenje usmerjajo kazni ali pa nagrade v smislu, da naj bi kazen preprečevala neželjeno vedenje, nagrada pa naj bi neko vedenje spodbujala. Ljudje se na podlagi posledic nekega vedenja učimo, in če smo za neko stvar nagrajeni, to vedenje potem ponavljamo. Tej strategiji pravimo pozitivna okrepitev. Poleg te strategije pa poznamo še negativno okrepitev, ki pomeni nagrajevanje ljudi v to smer, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje željeno. Tretja strategija se imenuje kazen, s katero želimo



zaposlene odvrniti od neželenega vedenja, četrta pa je ugašanje, ki je tehnika, kjer ne uporabimo niti kazni niti nagrade, vedenje enostavno ignoriramo (Černetič, 2007, str. 230).

### **1.3 Načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih**

Sodobni menedžerji morajo biti vedno pripravljene na to, da njihova delovna sila ne bo vedno enako zainteresirana za delo, zato morajo najti pravilne pristope za povečanje motivacije.

Samo permanentno in pravilno stimuliranje ima izjemne učinke na zadovoljstvo zaposlenih. Mihalič (2008, str. 26) v nasprotju s prejšnjo avtorico pravi, da motiviramo lahko le s pozitivnimi ukrepi kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje. S sankcijami povzročimo le stres in slabo voljo, kar lahko zaposlenega še dodatno demotivira.

Zaposleni morajo biti za delo motivirani, saj je v nasprotnem primeru produktivnost na zelo nizki ravni. Sodobne menedžerje v organizaciji zanima, kako povečati uspešnost in zmanjšati fluktuacijo, stroške in neizkoriščen čas (Možina et al., 2000, str. 164).

Mihaličeva (2008, str. 26) meni, da so najboljši načini motiviranja zaposlenecv naslednji:

- »Nedenarno in denarno nagrajemo vse uspehe zaposlenih.«
- »Zaposlenim izražajmo priznanje za prizadevnost pri delu.«
- »Pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega.«
- »Izpostavimo večje uspehe zaposlenih.«
- »Z zaposlenimi izvajamo redne motivacijske sestanke.«
- »Zaposlenim čestitajmo za dosežke.«
- »Nagrajemo znanja in druge kompetence zaposlenih.«
- »Zaposlenim ponudimo pomoč in podporo pri delu.«
- »Na zaposlene prenašajmo naša znanja in izkušnje.«
- »Nagrajemo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.«
- »Zaposlenim izražajmo podporo pri delu, projektih in učenju.«
- »Izdelajmo motivacijske kartice s spodbudo in priznanjem.«
- »Zaposlenim omogočajmo pridobivanje kvalitetnih znanj in izkušenj.«
- »Izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu ali letu.«
- »Zaposlene občasno nepričakovano nagrajemo, brez trenutnega vzroka.«
- »Izpostavimo vpliv uspehov posameznika na uspeh organizacije.«
- »Spodbujajmo in navdušujmo zaposlene.«
- »Izvajajmo manjše slovesnosti ob večjih dosežkih.«
- »Zaposlene vedno povprašajmo po stanju in problemih pri delu.«
- »Najboljše posameznike javno izpostavimo kot dober zgled.«

- »Izvajajmo občasne skupinske motivacijske govore zaposlenim.«
- »Podeljajmo tudi pisna priznanja in pohvale zaposlenim.«
- »Zaposlenim predstavljajmo pomen njihovega dela, učinke in koristi.«
- »Izvajajmo individualne razgovore o željah, ambicijah in zadovoljstvu.«
- »Zaposlene presenetimo z drobnim darilcem ob rojstnih dnevih.«
- »Z zaposlenimi se kdaj odpravimo na timske igre ali zgolj druženje.«

Vsak posameznik se mora prvotno motivirati sam, organizacija mu mora le ponuditi možnosti, da zaposlen najde tisto, kar mu je v danem trenutku najpomembnejše. Poznamo vsaj štiri tipe različnih ljudi, ki imajo različne motive glede na portfolio matriko uspešnosti in razvoja kadrov. Po Merkač Skok (2005, str. 213-214) jih imenujemo:

- **zvezde:** ti ljudje imajo visok razvojni potencial, pri delu so zelo uspešni, motivirani so, če jim nudimo možnost razvoja in napredovanja, prav tako status in priznanje;
- **vlečni konji:** ti ljudje so zelo uspešni in imajo nizek razvojni potencial, motivira jih možnost vrednotenja in nagrajevanja uspešnosti;
- **problematični:** niso zelo uspešni in imajo visok razvojni potencial, motivirani so, kadar dosežejo rezultat in kadar imajo dano možnost za delo;
- **dogorevajoči ali trhle veje:** imajo nizko uspešnost in nizek razvojni potencial, motivira jih varnost

### 1.3.1 Razlika med motiviranjem in nagrajevanjem

Med pojmom »motiviranje« in »nagrajevanje« obstaja razlika. Motiviramo vedno za prihodnje obdobje in na zaposlene skušamo delovati proaktivno, da je zagotovljeno aktiviranje v prihodnosti. Nagrajevanje pa se nanaša na pretekle dosežke; na podlagi le-tega ne smemo od delavcev pričakovati prihodnjega uspeha in dobrega dela (Mihalič, 2007, str. 28).

### 1.3.2 Karakteristike motiviranega in frustriranega vedenja pri delu

Karakteristike ljudi, ki so za delo motivirani in karakteristike ljudi, ki so frustrirani zaradi takšnega in drugačnega razloga, se močno razlikujejo. Ljudje, ki so za delo motivirani so orientirani k cilju, vedenje frustriranih ljudi pa je ravno nasprotno. Pri motiviranih ljudeh napetost popušča, ko je cilj dosežen, pri nemotiviranih ljudeh pa se napetost zmanjša, ko obnašanje postane izrazito: napetost je povečana, kadar vedenje ne vodi k cilju. Če je človek za delo motiviran, ga kaznovanje odvrča od neželene akcije, pri frustracijah kaznovanje povečuje stanje neželenih akcij. Motivacija prav tako vpliva na vedenje v problemski situaciji,

saj je motiviran človek v tem primeru iznajdljiv, pri frustriranem vedenju pa je vedenje stereotipno in togo. Primerjamo lahko tudi obnašanje, saj je konstruktivno pri ljudeh, ki so motivirani, pri frustriranih ljudeh pa je nekonstruktivno: takšno je lahko tudi vedenje, ki je prisiljeno in nesproščeno, učenje pa je zavrto in človek nazaduje (Možina et al, 2000, str. 163).

V podjetjih, kjer so ljudje za delo motivirani, je fluktuacija zaposlenih manjša kot v podjetjih, kjer primanjkuje motivacije: in prav tako je v takšnih podjetjih odsotnost z dela manjša (Davis & Newstrom, 1989, str. 181-183).

### **1.3.3 Politika plač z večjim motivacijskim učinkom**

Plača ali denarna nagrada za delo spada med psihološke faktorje. Prav zato se v podjetjih sprašujejo, kako določiti tisto višino plače, ki bo delavcu omogočala dostojno življenje ter hkrati vplivala na zavzetost za delo in motivacijo za doseganje uspešnosti. Vse to je odvisno od tega, kakšne cilje si organizacija postavi in kaj želijo z motiviranostjo zaposlenih sploh doseči. Po Merkač Skok (2005, str. 198) so najpogostejši načini nagrajevanja v podjetju:

- **nagrajevanje po času:** ne upošteva se rezultatov dela, zato to delavca ne spodbuja k večji uspešnosti pri delu, delavec je nagrajen za čas, ki ga dejansko preživi na delovnem mestu. Gre predvsem za kakovostno opravljeno delo in ne za kvantiteto, ki je odvisna od tehnične ureditve poslovnega procesa. Sistem nagrajevanja po času se uporablja predvsem v podjetjih, kjer je pomembna kakovost dela, delo pa je odgovorno;
- **nagrajevanje po normi:** delavcu postavimo neko količino rezultatov, ki jih mora doseči v enoti časa, da doseže normo. Slabost tega plačilnega sistema je slabša kvaliteta delovnih nalog in izčrpanost delavca, saj ga s to metodo spodbujamo k čim večji količini rezultatov;
- **nagrajevanje po akordu:** to se od nagrajevanja po normi, bistveno ne razlikuje, razlika je samo v tem, da se količina rezultatov, proizvedena v določeni časovni enoti, določa s pogajanjem;
- **nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu:** od rezultatov opravljenega dela je odvisno, ali bodo delavci udeleženi pri skupnem izkupičku. Na ta način spodbujamo kvantiteto in kakovostno opravljeno delo. Prednost takšnega sistema je, da spodbuja materialne prihranke, koordinacijo, timsko delo in soodvisnost.

## **2. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA PRIMERA SUNNY STUDIO d.o.o.**

V tem poglavju bom predstavila preučevano podjetje, ki deluje na področju »wellnessa«, to je že omenjeni Sunny Studio d.o.o. Osredotočila se bom na raziskavo o motivaciji zaposlenih in o možnih posledicah za dobljene rezultate. Ker sama v omenjenem podjetju delam že peto leto, se mi zdi zanimivo narediti raziskavo med študenti, redno zaposlenimi in samostojnimi podjetniki. S tem namenom bom v naslednjih poglavjih opisala razlike in podobnosti v motiviranosti v omenjenih treh skupinah zaposlenih.

### **2.1 Predstavitev obravnavanega podjetja**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2002, vendar je bilo do leta 2005 situirano na drugi lokaciji in še ni delovalo kot »wellness« center. Na samem začetku je bilo podjetje manjši fitness studio, ki je že v tistem času poleg rekreativne ponudbe ponujal tudi kozmetične in »wellness« storitve. V vsem tem času si je podjetje pridobilo nekaj rednih strank, ki ga obiskujejo še danes. Leto 2005 je bilo leto sprememb, saj se je Sunny Studio preselil na drugo lokacijo, ki je postala svet dobrega počutja za vse, ki si želijo za nekaj trenutkov pobegniti stran od vsakdana.

### **2.2 Koncept Sunny Studia**

Sunny Studio na 3.600 m<sup>2</sup> površine ponuja vse za človekovo dobro počutje in njegovo harmonijo ter umik pred stresnim zunanjim okoljem, kar je v današnjem času zelo pomemben element. V preučevanem podjetju se držijo načela, da delujejo z namenom zadovoljevati individualne potrebe strank. Ponudba storitev je raznolika, saj ponujajo storitve za zadovoljitev vseh želja, ki jih današnje zahtevne stranke izrazijo. Ponudba obsega rekreativni del, masaže, kozmetični in gostinski del - vse izvajajo zelo kakovostno in za individualne potrebe. Sunny Studio temelji na načelu, da je nujnost za naš obstoj in dobro delovanje povezava med telesom, mislimi in duhom. V tem prepričanju deluje tudi direktorica Sonja Poljanšek Škrabec, ki z dolgoletnimi izkušnjami na področju wellnessa skrbi za razvoj storitev in stalnost gostov ter seveda za motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih (Sunny Studio).

### **2.3 Opredelitev pojma wellness**

Kot zaposlena v Sunny Studiu »wellness« razumem kot celoten življenjski slog, ki ga ljudje živijo oziroma ravnovesje celotnega človekovega počutja ali pa harmonija duhovnega in duševnega zdravja, kjer je zelo pomembno kakšni ljudje delujejo v njem.

To je nekaj kar ljudem nudi umik iz vsakdanjih težav in jim prinese občutek miru in zadovoljstva ter je življenjski slog, ki ga oblikuje posameznik (Gojčič, 2005 b, str. 7).

Kot pravi Gojčič (2005 a, str. 161), je »wellness« »zdrav način življenja. Je proces ohranjanja in krepiteve telesnega, duševnega in duhovnega zdravja, ki ga človek dosega z zavestnim prizadevanjem na področjih telesnih aktivnosti, zdrave prehrane, duševnih aktivnosti in osebne sprostitve in v sozvočju z ostalimi ljudmi in naravo«.

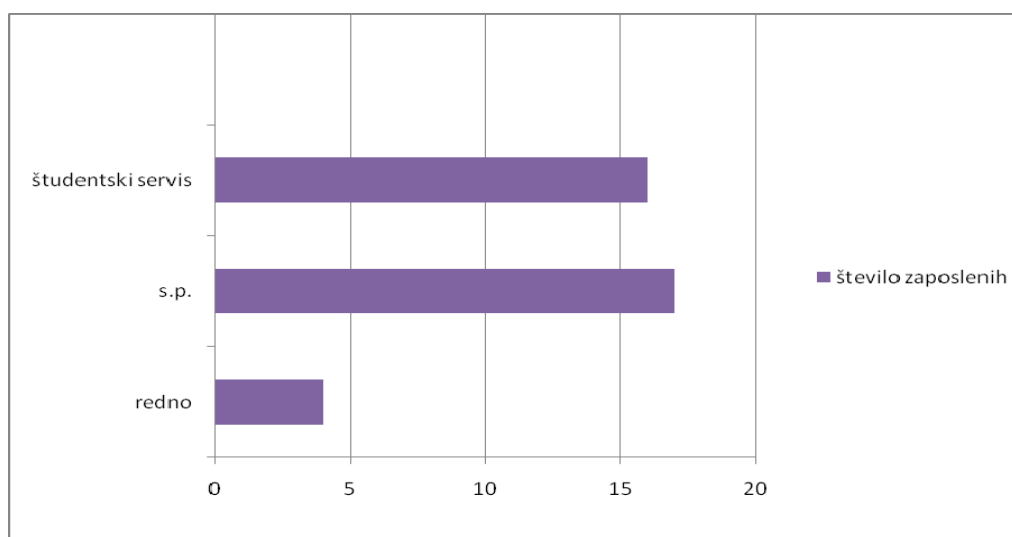
## **2.4 Pomen »wellnessa« danes**

Ljudje se vedno več posvečajo svojemu zdravju in stremijo k boljšemu počutju, zato so »wellness« centri, ki ljudem nudijo umik od vsakdanjih težav, vedno bolj obiskani. Zdravje posameznika pa je postalo vedno večja in bolj cenjena vrednota. Zdravje je individualna skrb človeka; kot posamezniki imamo vsi odgovornost za lastno zdravje. Veliko ljudi je pripravljenih spremeniti svoj življenjski stil in si svoj čas popolnoma prilagoditi novemu načinu življenja (Roslender & Stevenson & Kahn, 2006, 48 – 64).

## **2.5 Populacija in vzorčenje**

Populacijo, zajeto v raziskavi, predstavljajo zaposleni v Sunny Studiu. Zaposleni so razdeljeni na študente, redno zaposlene in samostojne podjetnike. Skupno število ljudi, ki je izpolnilo vprašalnik, je torej 37, kar predstavlja vzorec raziskave in kaže na 75 % udeležbo. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 7 inštruktorjev fitnesa, 10 inštruktorjev aerobike, 6 zaposlenih v proteinskem baru, 7 receptork, 3 kozmetičarke, 6 maserjev in 3 zaposlene v Sunny Caffeu. Pri tem so vprašalnik izpolnili vsi, ki so trenutno zaposleni v Sunny Studiu: manjka 13 inštruktorjev aerobike, ki so prisotni samo v času sezonskih vodenih vadb. V poletnem času se količina razpoložljivih vadb močno zmanjša, zato je tudi potreba po inštruktorjih manjša. Poleg inštruktorjev aerobike pa ena oseba ni želela odgovarjati na vprašanja. Če preučim strukturo zaposlenih, lahko ugotovim, da v Sunny Studiu prevladujejo samostojni podjetniki in študenti. Na anketo je odgovorilo 16 študentov in 17 samostojnih podjetnikov ter 4 redno zaposleni delavci, kar je prikazano na sliki 3. Sicer so redno zaposleni samo 4, zato je vzorec zelo majhen: s tem je zmanjšana tudi reprezentativnost odgovorov pri tej skupini zaposlenih.

Slika 3: Struktura zaposlenih



## 2.6 Metodologija dela

Za zbiranje podatkov sem uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med zaposlene, pred tem pa sem postavila hipoteze ki sem jih kasneje potrdila oz. zavrnila. Druga metoda, uporabljena v diplomskem delu, je opazovanje s sodelovanjem in prikrito sodelovanje; informacije sem pridobivala kar med delovnim časom. Negativna stran te metode je subjektivna vpletenost in s tem drugačno doživljanje celotne situacije. Ta metoda pa ima tudi svoje prednosti, saj z opazovanjem pridobimo podatke, ki jih ne moremo z nobeno drugo metodo, saj smo v situacijo neposredno vpleteni. V mojem primeru je bila ta metoda zelo uporabna, saj sem na ta način lažje preverila hipoteze.

## 2.7 Hipoteze preverjene v okviru raziskave

**Hipoteza 1:** Študentom dobri odnosi s sodelavci pomenijo več kot redno zaposlenim.

**Hipoteza 2:** Višja plača je eden izmed glavnih dejavnikov, ki brez večjih razlik motivira vse tri skupine zaposlenih.

**Hipoteza 3:** Dober odnos z nadrejeno bolj motivira tiste, ki so v Sunny Studiu zaposleni več kot 2 leti.

**Hipoteza 4:** Med posameznimi delovnimi mesti ni velike razlike v dejavnikih, ki ljudi motivirajo.

**Hipoteza 5:** Glavni razlog, zakaj študenti delajo, je dodatni zaslužek

**Hipoteza 6:** S svojo nadrejeno je nezadovoljnih več tistih študentov, ki delajo na recepciji.

## 2.8 Rezultati raziskave

### 2.8.1 Odnosi s sodelavci

Na sliki 4 je prikazan rezultat raziskave odnosov med zaposlenimi. Barvna lestvica predstavlja strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami in sicer: 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 sem neodločen, 4 se strinjam in 5 se popolnoma strinjam.

47 % študentov se sploh ne strinja s trditvijo, da nikomur ne morejo zaupati svojih težav, 35 % se jih ne strinja, 12,5 % jih je neodločenih, 6,25 % pa se jih popolnoma strinja.

Pri samostojnih podjetnikih je rezultat precej podoben, saj se s trditvijo sploh ne strinja 31,25 % samostojnih podjetnikov, 43,75 % se jih ne strinja, 18,75% jih je neodločenih, en sam pa se s trditvijo strinja, kar pomeni 6,25 %.

Pri redno zaposlenih je rezultat malo drugačen, kajti 50 % zaposlenih se ne strinja s trditvijo, 50 % pa jih je neodločenih.

Rezultat glede prve trditve ja kar pričakovan, saj glede na opazovanje odnosov med zaposlenimi tudi sama menim, da so odnosi prijateljski in da se vedno najdejo ljudje, ki ti znajo prisluhniti. Menim, da je to kar pomemben dejavnik za vztrajanje pri delu v določenem podjetju. Razlike v rezultatih med študenti in samostojnimi podjetniki so minimalne.

Druga trditev »Prijateljski odnos s sodelavci je eden izmed razlogov, zakaj vztrajam v podjetju.« je bila zavržena s strani 5,88 % študentov, 35,29 % anketiranih študentov je bilo glede odgovora neodločenih, 11,76 % se jih s trditvijo strinja, 47,06 % pa se jih popolnoma strinja.

Pri samostojnih podjetnikih jih je 6,25 % odgovorilo, da se s trditvijo sploh ne strinja, 18,75 % od njih se s trditvijo ne strinja, 31,25 % je bilo neodločenih, 25 % se jih strinja, 18,75 % pa se jih popolnoma strinja.

Med redno zaposlenimi se jih 25 % ne strinja s trditvijo, 25 % je neodločenih, 50,00 % pa se jih strinja.

Rezultat druge trditve je bil tako kot rezultat prve nekako pričakovan, saj sem glede na moje subjektivno dožemanje odnosov tudi sama čedalje bolj ugotavljala, da so odnosi dobri in da je pomembno, da med zaposlenimi ni nesporazumov, saj v eni izmeni dela več oseb, kjer pa za nesporazume ni prostora. Zopet ni velike razlike med študenti in samostojnimi podjetniki, med redno zaposlenimi pa, gledano po odstotkih, prav tako ni odstopanj.

Kar 82,35 % študentov se popolnoma strinja s tem, da se jim zdi zelo pomembno, kakšen je odnos s sodelavci, 17,65 % pa se jih s tem strinja.

Tudi pri samostojnih podjetnikih je rezultat zelo podoben, saj se jih 68,75 % popolnoma strinja s trditvijo, kar je krepko več kot polovica, 25 % se jih s trditvijo strinja, 1 zaposlen pa se sploh ne strinja kar je 6, 25 %.

Rezultat pri redno zaposlenih je pokazal, da se 50 % redno zaposlenih popolnoma strinja s trditvijo, ostalih 50 % pa se s trditvijo strinja.

Zopet je vprašalnik pokazal pozitiven rezultat, saj se večina zaposlenih strinja s tem, da je odnos s sodelavci nadvse pomemben. Menim, da je do takega rezultata prišlo, ker se večinoma vsi zavedajo, da je pomembno, kako z nekom na delovnem mestu sodelujemo, saj so v Sunny Studiu nekatera delovna mesta razporejena tako, da sta potrebna 2 zaposlena naenkrat. Za primer lahko vzamem delovno mesto receptorke, kjer večinoma delata 2 zaposleni hkrati, in dober odnos med zaposlenimi veliko doprinese k motivaciji za delo.

Zadnja trditev pri raziskavi o odnosih med sodelavci, »S sodelavci se odlično razumem.«, je pokazala pozitivne rezultate pri študentih, samostojnih podjetnikih in pri redno zaposlenih delavcih.

58,82 % študentov je odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, 41,18 % pa jih je odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo.

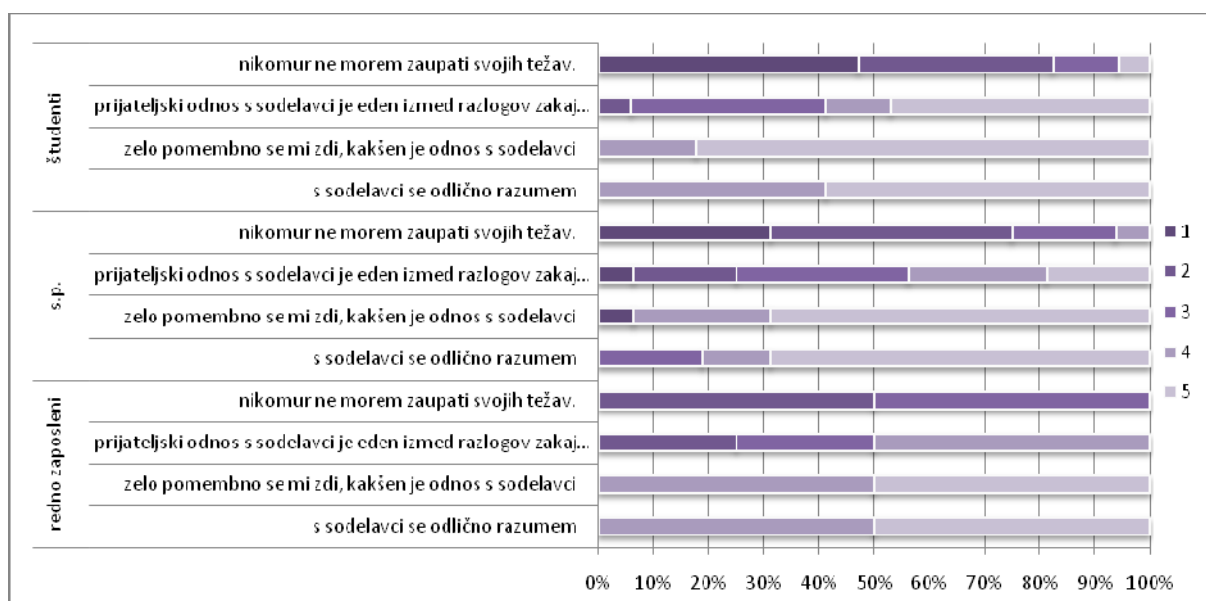
Pri samostojnih podjetnikih so bili 3 zaposleni neodločeni glede odgovora, to predstavlja 18,75 %, 12,50 % se jih je strinjalo, 68,75 % pa se jih je popolnoma strinjalo.

Redno zaposleni so imeli enak rezultat kot pri prejšnji trditvi in sicer 50 % se jih popolnoma strinja, 50 % pa se jih strinja.

Tudi pri tej trditvi imamo pozitivne rezultate, torej lahko povzamem že prej ugotovljeno: odnosi med kadri so prijateljski in zelo dobri med vsemi tremi skupinami zaposlenih, kar zagotovo ugodno vpliva na samo delo. Hipoteza številka 1 je s tem zavrnjena.



Slika 4: Odnosi s sodelavci



## 2.8.2 Dejavniki motiviranja

Pod to točko so prikazani rezultati dejavnikov, ki zaposlene v Sunny Studiu. najbolj motivirajo. Zaposleni so imeli na voljo štiri odgovore in sicer: 1 pomeni, da ga/jo dejavnik zelo motivira za delo, 2 pomeni, da ga/jo dejavnik motivira za delo, 3 predstavlja neodločenost pri odgovoru, 4 pa da ga/jo dejavnik ne motivira. Rezultate prikazujejo grafi 5,6,7 in 8.

- **Prijetno delovno okolje**

Raziskava je pokazala, da prijetno delovno okolje zelo motivira kar 41,18 %, 23,53 % vprašanih motivira, 17,65 % jih je odgovorilo, da so neodločeni, enak odstotek pa jih je odgovorilo, da jih prijetno delovno okolje ne motivira.

Pri samostojnih podjetnikih je 50 % vprašanih odgovorilo, da jih prijetno delovno okolje zelo motivira, 43,75 % jih motivira, 1 zaposlenega pa ne motivira, kar predstavlja 6,25 %.

Prijetno delovno okolje zelo motivira 50,00 % redno zaposlenih, ostalih 50,00 % pa jih to motivira.

Rezultati so po pričakovanjih, saj tudi sama menim, da je v Sunny Studiu okolje zares zasnovano tako, da se občuti pozitivne vibracije. Sam ambient je zasnovan tako, da stranka začuti toplino in pozitivno energijo že ob vstopu v center. Arhitektura je bila zasnovana na

treh elementih dobrega počutja to so: voda, les in kamen. To zagotovo začutijo tudi zaposleni na vseh delovnih mestih, ne glede na vrsto zaposlitve.

- **Izobraževanje in napredovanje**

Rezultat je pokazal, da 4 študente izobraževanje in napredovanje zelo motivirata za delo, kar je 23,53 %, 17,65 % študentov motivira, 11,76 % jih je bilo pri tem neodločenih, 47,06 % študentov pa izobraževanje in napredovanje ne motivirata, kar je skoraj polovica.

Pri samostojnih podjetnikih je bil rezultat naslednji: 11 ljudi je odgovorilo, da jih izobraževanje in napredovanje zelo motivirata: to predstavlja kar visok odstotek, in sicer 68,75, 25 % jih meni, da jih ta dva dejavnika motivirata, 6,25 % pa jih ne motivirata.

Redno zaposleni so podali naslednje rezultate: 25 % jih je odgovorilo, da jih izobraževanje in napredovanje zelo motivirata za delo, 50,00 % jih motivirata, 1 pa je bil pri odgovoru neodločen.

Izobraževanje in napredovanje kadrov je za delavce v dejavnosti »wellness« ključnega pomena, saj ima ta s strankami vedno osebne stike; je tisti, ki mora imeti ustrezna znanja in potrebne informacije tisti trenutek, ko jih stranka potrebuje. Rezultat je pokazal zanimivo odstopanje študentov pri tem dejavniku, saj jih to veliko manj motivira kot redno zaposlene in samostojne podjetnike. Menim, da je to rezultat tega, da so delavci, ki imajo samostojno podjetništvo ali pa so redno zaposleni, bolj usmerjeni v svoje področje oz. že vedo, kaj točno jih v življenju zanima in se prav zato bolj zavedajo, kako pomembno je izobraževanje skozi celo življenje. Pri študentih je rezultat tistih, ki jih ta dejavnik motivira ali zelo motivira, nižji, saj je mnogokrat tako, da v času študija oseba šele spoznava svoje kompetence in področja zanimanja. To pa je lahko problem, saj mora biti kader izobražen, ne glede na to, ali je zaposleni študent, samostojni podjetnik ali redno zaposlen.

- **Osebni razvoj**

Osebni razvoj zelo motivira 29,41 % študentov, prav tako 29,41 % študentov osebni razvoj motivira, 11,76 % jih je neodločenih, 29,41 % pa jih je odgovorilo, da jih to ne motivira pri delu.

Osebni razvoj zelo motivira 56,25 % samostojnih podjetnikov, 25 % jih v povezavi s tem motiviranih, 18,75 % pa jih je neodločenih.

1 redno zaposleni meni, da ga osebni razvoj zelo motivira za delo, predstavlja 25 %, 3 pa so odgovorili, da jih to motivira, kar je 75 %.

Rezultate lahko komentiram glede na to, da zaposleni, kot samostojni podjetniki oz. redno zaposleni že delujejo na tistem področju, ki jih dejansko veseli in za kar so se pripravljani tudi osebno razvijati, saj to pri samem delu prinaša tudi boljše rezultate. Študenti pa opravljajo neko delo zgolj zato, ker potrebujejo dodatna finančna sredstva in morda še ne razmišljajo o osebnem razvoju. To, da študenti delajo zaradi zaslužka, kaže tudi podatek, da 50 % anketiranih študentov poleg dela v Sunny Studiu opravlja še kakšno drugo delo. Moje mnenje je, da bi bilo prav, da se že študenti osredotočijo na delo, kjer bi jih motiviral tudi osebni razvoj, saj le tako lahko v življenju napredujejo in so bolj uspešni pri nadaljnjem delu.

- **Stalnost zaposlitve**

Rezultati so bili med študenti porazdeljeni kar precej enakomerno in sicer 4 študenti so odgovorili, da jih stalnost zaposlitve pri delu zelo motivira, kar je 23,53 %, prav tako so 4 odgovorili, da jih ta dejavnik motivira, 4 so bili pri odgovoru neodločeni, 5 pa jih stalnost zaposlitve ne motivira, kar predstavlja 29,41 %.

2 samostojna podjetnika menita, da sta zelo motivirana ob stalni zaposlitvi, to je 12,50 %, 43,75 % jih meni, da so motivirani ob stalni zaposlitvi, 5 jih je bilo neodločenih, to je skoraj tretjina, in sicer 31,25 %, 12,50 % pa jih je odgovorilo, da jih to pri delu ne motivira.

Pri redno zaposlenih je anketni vprašalnik pokazal naslednje: 50 % zaposlenih je odgovorilo, da jih to zelo motivira, 25 % jih motivira, 25 % pa jih je pri tem neodločenih.

Rezultat pri študentih ni presenetljiv, saj je večini študentov dokončanje študija prvotnega pomena, tako da jim stalnost zaposlitve ne predstavlja nekega večjega motivatorja, sploh v primeru, da delo, ki ga opravljajo, ni povezano s področjem, njihovega študija. Pri samostojnih podjetnikih je motiviranih in zelo motiviranih že več oseb, kar je pričakovano, saj so samostojni podjetniki odvisni sami od sebe; delo jim pomeni neko stalnost, ki prinaša motivacijo za delo. Pri redno zaposlenih je rezultat tudi po pričakovanjih, saj redna zaposlitev konec koncev sama po sebi prinaša stalnost. Seveda pa je tukaj spet problem, ker je vzorec redno zaposlenih zelo majhen, saj je takšna tudi celotna populacija.

- **Bolj odgovorno delo**

Bolj odgovorno delo zelo motivira 17,65 % vprašanih študentov, 41,18 % jih je odgovorilo, da jih motivira, 29,41 % jih je bilo neodločenih, 11,76 % pa jih je podalo odgovor, da jih bolj odgovorno delo ne motivira.

Pri samostojnih podjetnikih je anketa pokazala, da jih 43,75 % bolj odgovorno delo zelo motivira, 31,25 % respondentov to motivira, 4 pa so bili glede odgovora neodločeni, to predstavlja 25 %.

2 redno zaposlena sta podala odgovor, da ju bolj odgovorno delo motivira, 2 pa sta podala odgovor, da sta neodločena.

Menim, da do razlike v motiviranosti pri tem dejavniku med študenti in samostojnimi podjetniki pride zaradi drugačnega vzroka, zakaj je nekdo zaposlen v Sunny Studiu. Kot sem že omenila, so študenti tam večinoma zaradi zaslužka, ki ga potrebujejo ob študiju, zato sklepam, da jim odgovorno delo ne predstavlja neke motivacije, saj jih večina ne dela tistega, kar si zares želijo. 2 redno zaposlena bolj odgovorno delo motivira, kar je posledica tega, da opravljata delo na recepciji, kjer je delo dokaj odgovorno, saj je recepcija baza celotnega Sunny Studia.

- **Dober odnos s svojo nadrejeno**

Dober odnos s svojo nadrejeno zelo motivira 17,65 % vprašanih, 41,18 % študentov to motivira, 17,65 % jih je prav tako neodločenih glede odgovora, 23,53 % pa jih meni, da jih to ne motivira.

Rezultati so pokazali, da 25 % samostojnih podjetnikov. dober odnos z nadrejeno zelo motivira, 50% jih je odgovorilo, da jih motivira, 18,75 % jih je bilo glede odgovora neodločenih, 6,25 % pa jih meni, da jih to ne motivira.

Rezultat pri redno zaposlenih je podoben kot pri prejšnjih dveh vrstah zaposlitve: 50 % zaposlenih zelo motivira odnos s svojo nadrejeno, 50 % pa jih motivira.

Če povzamem rezultate pri tej trditvi, lahko zaključim, da zelo majhen odstotek zaposlenih dober odnos z nadrejeno ne motivira. Moje mnenje je, da je to posledica dejstva, da je nadrejena ves čas prisotna v podjetju; za zaposlene bi bilo izredno težko, da bi imeli slab odnos z direktorico, glede na to, da so z njo v stalnem stiku. Pri študentih je odstotek tistih, ki jih to ne motivira, malo višji kot pri samostojnih podjetnikih in redno zaposlenih, kar pa je zopet verjetno posledica tega, da študentom motivacijski dejavniki niso tako pomembni kot ostalim zaposlenim, saj, kot že rečeno, delajo za dodaten zaslužek ob študiju.

Od vseh zaposlenih, ki jih ta dejavnik zelo motivira ali motivira, je 57,69 % takšnih, ki so v Sunny Studiu zaposleni več kot 2 leti: iz tega sledi, da lahko hipotezo 3 potrdim. Ta rezultat je dokaj logičen, saj je jasno, da če je nekdo v določeni službi dlje časa, mora imeti z nadrejeno dober odnos, in ga to pri delu dodatno motivira.

Slika 5: Odnos z nadrejeno



- **Zanimanje za to vrsto dela**

Zanimanje za tovrstno delo zelo motivira 17,65 % vprašanih študentov, 29,41 % študentov to motivira, 23,30 % jih je bilo neodločenih, 29,41 % pa jih je odgovorilo, da jih to ne motivira.

Pri samostojnih podjetnikih je rezultat pokazal, da jih kar 56,25 % zanimanje za to vrsto dela zelo motivira, 37,50 % jih motivira, 6,25 % pa jih je bilo pri tem neodločenih.

Redno zaposleni so podali podoben rezultat kot samostojni podjetniki: 50,00 % jih meni, da jih zanimanje za to vrsto dela zelo motivira, 50 % pa jih je odgovorilo, da jih motivira.

Tudi pri tem dejavniku pridem do ugotovitve, da samostojni podjetniki že delujejo na področju, ki jim je v veselje, zato je tu odstotek tistih, ki jih omenjeni dejavnik zelo motivira ali motivira višji kot pri študentih. Vsi rezultati še vedno kažejo na to, da imajo študenti drugačne motive za delo kot ostali zaposleni, kar kaže podatek, da 52 % študentov poleg dela v Sunny Studiu opravlja še kakšno dodatno delo. Pri redno zaposlenih prav tako lahko trdim, da opravljajo delo, ki jim je pisano na kožo in jih veseli.

- **Nagrada**

Rezultati vprašalnika so pokazali, da 41,18 % študentov meni, da jih nagrada zelo motivira, isti odstotek študentov meni, da jih nagrada motivira, 5,88 % jih je neodločenih, 11,76 % študentov pa meni, da jih nagrada ne motivira.

Nagrada zelo motivira 56,25 % samostojnih podjetnikov, 43,75 % pa jih nagrada motivira. 50 % redno zaposlenih je zopet odgovorilo, da jih nagrada zelo motivira, 50 % pa jih meni, da jih motivira.

Odstotek tistih, ki jih nagrada motivira oz. zelo motivira je pri vseh zelo visok, kar je po pričakovanjih, saj tudi avtorica Merkač Skok (2005, str. 198) meni, da so vse vrste nagrad eden izmed največjih motivatorjev človeškega kapitala.

Po Černetiču (2007, str. 243) moramo delovno uspešnost oceniti in jo ustrezno nagraditi. Zaposlene lahko motiviramo s finančnimi nagradami, katerih moč naj bi bila večja kot moč nefinančnih, vendar moramo zaradi unikatnosti posameznikov upoštevati interese posameznikov in jih čim bolje spoznati.

To metodologijo bi predlagala tudi v Sunny Studiu, vendar bi morala nadrejena zmanjšati fluktuacijo med študenti in zaposlovati tiste, ki jim je ta vrsta dela v veselje, šele nato vlagati vanje.

Problem zna biti predvsem to, da denarne oz. finančne nagrade niso obstojne: težko jih izboljšamo in lahko postanejo samoumevne (Zupan et al., 2009, str. 560).

- **Zadovoljstvo strank**

29,41 % vprašanih študentov zelo motivira zadovoljstvo strank, 41,18 % jih to motivira, 17,65 % jih je pri tem neodločenih, 11,76 % pa jih meni, da jih to ne motivira.

Rezultat je pokazal, da kar 75 % samostojnih podjetnikov zadovoljstvo strank zelo motivira pri delu, 25 % pa jih to motivira.

Redno zaposleni so pri tem vprašanju podali naslednji rezultat: 50 % jih je ob zadovoljnih strankah zelo motiviranih, 50 % pa motiviranih.

Zadovoljstvo strank mora biti v »wellness« centrih glavni cilj, tako da je rezultat izjemno dober v tem smislu, da se zaposleni zavedajo kako, pomembno je zadovoljstvo strank s storitvami Sunny Studia. Pri rezultatih so vsi trije segmenti zaposlenih uravnoteženi, kar je po mojem mnenju rezultat tega, da obravnavani »wellness« center obiskujejo redne stranke, s katerimi se zaposleni srečujejo vsak dan. Delo je tako lažje opravljati, če so stranke zadovoljne.

- **Pohvala**

Pohvala zelo motivira 41,18 % študentov, 47,06 % študentov pohvala motivira, 11,76 % študentov pa pravi, da jih to ne motivira.

43,75 % samostojnih podjetnikov meni, da jih pohvala zelo motivira, 31,25 % jih motivira, 25 % pa jih je glede tega dejavnika neodločenih.

Pohvala zelo motivira 50 % zaposlenih, 50 % pa jih motivira.

Vsak zaposlen si želi pohvale, saj bo s tem delal bolje in bo bolj motiviran za delo (Mihalič, 2006, str. 218), kar dokazujejo tudi rezultati vprašalnika.

Pri tem rezultatu študenti ne odstopajo, kar pomeni, da jih nadrejena pogosto pohvali za opravljeno delo, kar se v praksi izkaže za zelo uspešen in učinkovit način motiviranja (Mihalič, 2006, str. 218).

- **Višja plača**

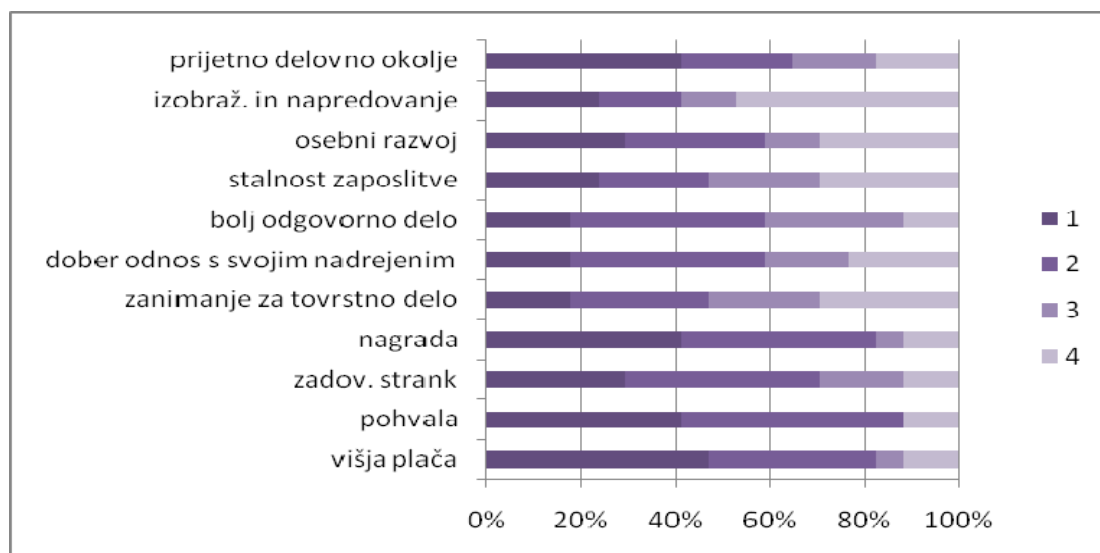
Višja plača zelo motivira 47,06 % študentov, 35,29 % študentov ta dejavnik motivira, 5,88 % študentov je bilo pri tem neodločenih, 11,76 % pa jih je odgovorilo, da jih to ne motivira.

Pri samostojnih podjetnikih jih je kar 62,50 % odgovorilo, da jih višja plača zelo motivira, 37,50 % pa jih to motivira.

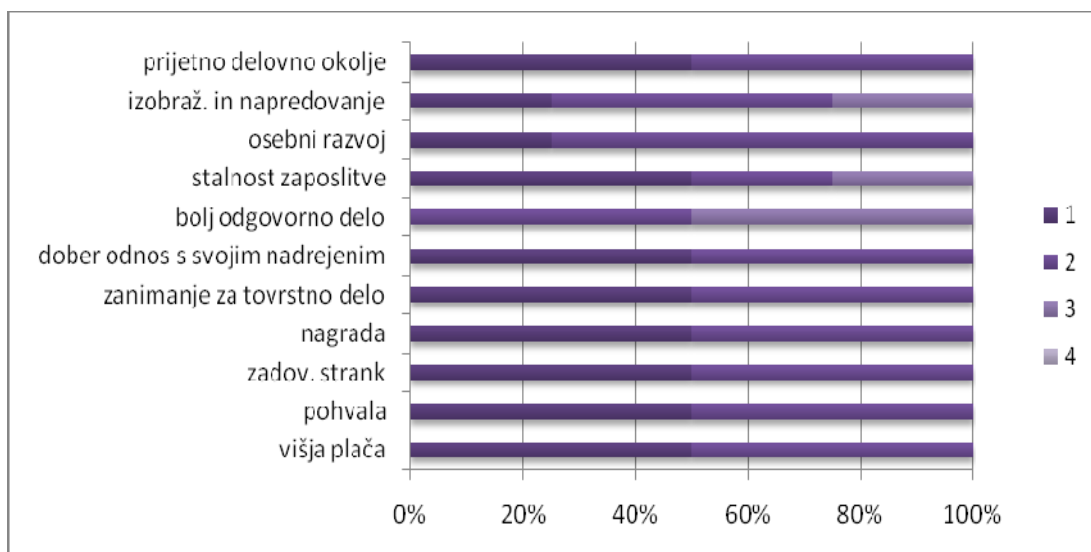
50 % redno zaposlenih delavcev meni, da jih višja plača zelo motivira, 50 % pa motivira.

Do večjih razlik med vsemi tremi skupinami zaposlenih ni prišlo. Pri študentih pri tem dejavniku ni odstopanj predvsem zato, ker večina študentov to delo opravlja zaradi finančnega motiva in ne zaradi česa drugega. Podobno je tudi pri ostalih zaposlenih, saj so odstotki motiviranosti pri tem dejavniku izjemno visoki, tako da lahko potrdim hipotezo številka 2.

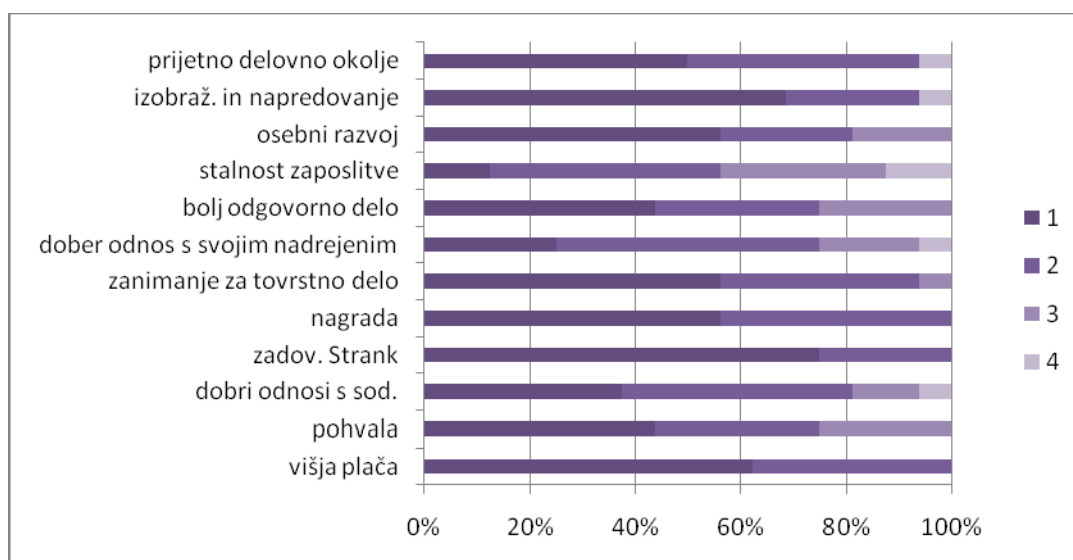
Slika 6: Dejavniki motiviranja pri študentih



Slika 7: Dejavniki motiviranja pri redno zaposlenih



Slika 8: Dejavniki motiviranja pri samostojnih podjetnikih



### 2.8.3 Zadovoljstvo s svojo nadrejeno

Pod to točko sem želela ugotoviti, kakšno je stanje na področju odnosa zaposlenih s svojo nadrejeno. Anketiranci so ocenjevali trditve od 1 do 5 in sicer: 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 sem neodločen, 4 se strinjam in 5 se popolnoma strinjam. Rezultati pri študentih so prikazani na grafu v prilogi 3.

Rezultat pri študentih je pokazal, da se 5,88 % od njih sploh ne strinja s trditvijo » S svojim nadrejenim sem zadovoljen.«, 17,65 % se s tem ne strinja, 29,41 % jih je neodločnih, isti



odstotek študentov pravi, da se s trditvijo strinjajo, in 17,65 % od njih pravi, da se popolnoma strinjajo.

Pri tej točki lahko zavržem hipotezo 6, saj je raziskava pokazala, da nezadovoljstvo z nadrejeno ni povezano samo s študentkami na recepciji, temveč tudi z drugimi študenti na ostalih delovnih mestih, saj je na recepciji takšnih le 25 %.

S prvo trditvijo se pri samostojnih podjetnikih ne strinja 6,25 % anketirancev, 25 % od njih je neodločenih, kar 68,75 % od njih pa pravi, da se s trditvijo strinjajo.

Pri redno zaposlenih je rezultat pokazal, da se 50 % od njih strinja s trditvijo, ostalih 50 % pa se popolnoma strinja.

Rezultat je zanimiv, saj je pri študentih več tistih, ki se sploh ne strinjajo ali pa se ne strinjajo s tem, da so s svojo nadrejeno zadovoljni. Rezultat me pravzaprav ni presenetil, saj sem pri opazovanju tudi sama dobila podoben vtis. Menim, da je problem verjetno v tem, da nadrejena več vlaga v ostale zaposlene in malo manj v študente, ker je pri študentih fluktuacija večja, saj si po končanem študiju najdejo zaposlitev na svojem področju.

Rezultat druge trditve »Na delovnem mestu imamo dovolj sestankov.« je pri študentih pokazal, da se 35,29 % od njih s tem sploh ne strinja, 41,18% se jih ne strinja, 11,76 % jih je neodločenih, 5,88 % se jih strinja in enak odstotek se jih popolnoma strinja.

Pri samostojnih podjetnikih 18,75 % pravi, da se sploh ne strinjajo, da imamo na delovnem mestu dovolj sestankov, 50 % od njih pravi, da se s tem ne strinjajo, 18,75 % jih je neodločenih, 6,25 % se strinja s trditvijo in enak odstotek pravi, da se popolnoma strinja.

Pri redno zaposlenih jih 50 % pravi, da se sploh ne strinjajo, da imamo dovolj sestankov, 25 % jih je neodločenih, ostalih 25 % pa se s trditvijo popolnoma strinja.

Sestanki so pomemben del, kjer lahko zaposleni povejo svoje težave, mišljenje, predloge; na ta način se da rešiti mnogo težav. Ker je medsebojno sodelovanje izjemno pomembno, so sestanki v podjetjih nujni (Florjančič & Vukovič, 1999, str. 148).

Sestanki morajo biti dovolj pogosti, da se stvari sproti razrešijo in da so ljudje še naprej motivirani za delo. Če so sestanki manj pogosti, se nabere preveč stvari za reševanje in s tem manjša uspešnost pri reševanju (Lloyd, 2010, str. 8). Ta način komuniciranja bi predlagala tudi v preučevanem podjetju.

29,41 % študentov se sploh ne strinja s trditvijo, da nadrejena uporablja prave načine motiviranja, 41,20 % se s tem ne strinja, 17,65 % jih je neodločenih, 5,88 % se jih strinja s trditvijo, enak odstotek pa se s trditvijo popolnoma strinja.

Pri samostojnih podjetnikih je rezultat anketnega vprašalnika pokazal, da se 37,50 % od njih sploh ne strinja s trditvijo, 12,50 % se jih ne strinja, 31,25 % samostojnih podjetnikov je pri tem neodločenih, 18,75 % pa se strinja s tem, da nadrejena uporablja prave načine motiviranja.

25 % redno zaposlenih oseb je odgovorilo, da se s trditvijo sploh ne strinja, naslednjih 25 % pri tem ostaja neodločenih, 50 % pa se jih s tem popolnoma strinja.

Rezultati so pokazali, da se še najbolj strinjajo s preučevano trditvijo redno zaposleni, kar pa po mojem mnenju izhaja iz tega da se njim že plača obravnava drugače; obstaja tudi verjetnost, da so že ob tem redno zaposleni drugače motivirani. Moje mnenje je, da je do takšnega rezultata prišlo tudi zato, ker imajo redno zaposleni dejansko stalnost zaposlitve in so že zato bolj motivirani kot ostali.

Pri četrti trditvi »Kadar opravim dobro delo, sem ustrezno nagrajen.« je 47,10 % anketiranih študentov odgovorilo, da se s tem sploh ne strinja, 29,41 % jih pravi, da se s tem ne strinja, 17,65 % jih je neodločenih, 5,88 % pa se jih popolnoma strinja.

Samostojni podjetniki so podali naslednje odgovore: 31,25 % se s trditvijo sploh ne strinja, 18,75 % se jih ne strinja, 37,50 % jih je neodločenih, 12,50 % pa se jih s trditvijo strinja.

Redno zaposleni so podali zanimive rezultate, saj popolnoma odstopajo od ostalih. Kar 50 % od njih je odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo, ostalih 50 % pa se jih popolnoma strinja.

Rezultati so pokazali, da nadrejena redno zaposlene obravnava malo drugače kot ostale, saj se ostali dve skupini zaposlenih veliko manj strinjata s trditvijo. To je po mojem mnenju slabo, saj bi morali biti vsi zaposleni obravnavani na enak način, sploh če je v podjetju tako majhen odstotek redno zaposlenih ter prevladujejo študenti in samostojni podjetniki.

Rezultat anketnega vprašalnika je pokazal, da se samo 17,65 % študentov ne strinja, da je z nadrejeno v dobrih odnosih, 11,76 % jih je neodločenih pri odgovoru, več kot polovica se s trditvijo strinja, to je 58,82 %, 11,76 % pa se jih popolnoma strinja.

Samostojni podjetniki so pokazali, da imajo glede tega kar precej podobno mnenje kot študenti, saj se jih samo 6,25 % ne strinja s trditvijo, 12,50 % jih je neodločenih, 37,50 % se jih s trditvijo strinja, 43,75 % pa se jih popolnoma strinja.

Prav tako so vsi redno zaposleni v dobrih odnosih z nadrejenimi. 50 % anketirancev je odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo, 50 % pa, da se popolnoma strinja.

Rezultati anketnega vprašalnika so me malo presenetili, saj sem bila prepričana, da bo odstotek tistih, ki z nadrejenimi niso v dobrih odnosih, višji. Čeprav se zaposleni večinoma razumejo s svojo nadrejenimi, to še ne pomeni, da so za delo motivirani, saj sem že predhodno ugotovila, da nekaterih dober odnos z direktorico ne motivira.

Na trditev »Pri opravljanju službenih obveznosti pogosto zaidem v konfliktno situacijo s svojo nadrejenimi.« je 41,18 % študentov odgovorilo, da se s tem sploh ne strinja, 35,29 % se jih s tem ne strinja, 5,88 % je neodločenih, 11,76 % se s trditvijo strinja, 5,88 % pa se jih s tem popolnoma strinja, kar je glede na prejšnjo trditev pričakovano.

Samostojni podjetniki so menili podobno kot študenti, saj se jih kar 68,75 % s trditvijo sploh ne strinja, 12,5 % se jih ne strinja, 6,25 % se jih strinja, 12,50 % pa se jih popolnoma strinja.

Redno zaposleni so podali naslednja odgovora: 50 % vprašanih je odgovorilo, da se sploh ne strinjajo, da zaidejo v konfliktno situacijo, preostalih 50 % pa je odgovorilo, da se ne strinjajo.

Menim, da glede na odgovore na prejšnje vprašanje ni prišlo do kakšnih presenečenj, saj se večina delovnega osebja razume s svojo nadrejenimi in z njo dobro sodeluje kar se odraža v rezultatih pri tej trditvi. Dejansko je direktorica v podjetju prisotna skozi celoten delovnik in zaposleni se zavedajo, da s slabimi odnosi na delovnem mestu ne bi mogli normalno delovati.

11,76 % anketiranih študentov se sploh ne strinja s trditvijo, da nadrejena vedno dobro poskrbi za razporeditev delovnih nalog, enak odstotek meni, da se s trditvijo ne strinja, 41,18 % jih je neodločenih, 17,65 % se jih strinja in enak odstotek se jih popolnoma strinja.

Pri samostojnih podjetnikih je rezultat anketnega vprašalnika pokazal, da se 6,25 % vprašanih sploh ne strinja s trditvijo, 12,50 % se jih ne strinja, 43,75 % jih je neodločenih, 31,25 % se jih strinja, 6,25 % se jih popolnoma strinja.

Pri redno zaposlenih je 25 % le-teh odgovorilo, da so glede omenjene trditve neodločeni, 25 % pravi, da se trditvijo strinjajo, 50 % pa se jih popolnoma strinja.

Rezultat je zanimiv, saj je velik delež zaposlenih neodločenih glede omenjene trditve. Moje mnenje je, da je razlog v tem, da v Sunny Studiu nadrejena dejansko ne odloča, kaj bo kdo od zaposlenih opravljal, saj je na delovnih mestih maserjev, kozmetičark, fitnes trenerjev dobro znano kaj kdo opravlja in kakšne funkcije ima. Pri redno zaposlenih je rezultat nekoliko drugačen (poudarjam, da je vzorec zelo majhen), saj se 50 % vprašanih popolnoma strinja s

trditvijo. Od teh 50% sta oba delavca zaposlena na recepciji, kjer so naloge natančno določene.

#### **2.8.4 Demotivacijski dejavniki**

Nekateri dejavniki lahko delavce privedejo do demotiviranosti za delo; kateri se pojavljajo v Sunny Studiu, sem skušala preveriti v raziskavi. To nazorno prikazuje graf v prilogi številka 2.

- Nezainteresiranost za to vrsto dela: 23,53 % študentov ta dejavnik demotivira, pri samostojnih podjetnikih je ta odstotek 12,50, pri redno zaposlenih pa 25 %. Najmanjši odstotek demotiviranosti za ta dejavnik je pri samostojnih podjetnikih, kar lahko spet argumentiram s tem, da delujejo na svojem področju, ki jih veseli. Sicer pa so pri vseh treh skupinah zaposlenih ti odstotki zelo nizki.
- Enolično delo: ta dejavnik demotivira 58,82 % študentov, 12,50 % samostojnih podjetnikov in 25 % redno zaposlenih. Od vseh študentov jih največ opravlja delo na proteinskem baru: menim, da do takšnega rezultata prihaja zato, ker je to delo glede na ostala delovna mesta najbolj enolično.
- Dolgočasje na delovnem mestu: 47,06 % študentov ta dejavnik demotivira, pri samostojnih podjetnikih je takšnih 25 %, prav tako pri redno zaposlenih. Dolgočasje na delovnem mestu demotivira največ študentov. Menim, da je do takšnega rezultata prišlo, ker je največ študentov zaposlenih prav na proteinskem baru, kjer delo ni preveč dinamično.
- Nezadovoljstvo strank: 23,53 % študentov ta dejavnik demotivira, prav tako demotivira 25 % samostojnih podjetnikov in pa 25 % redno zaposlenih. Kot sem že prej ugotovila, zaposlene motivira dober odnos s strankami, po drugi strani pa jih večino slab odnos ne demotivira, kar pomeni, da so kljub pomanjkanju dobrega odnosa s strankami še vedno motivirani in to ne vpliva na njihovo delo.
- Nefleksibilen delovni čas: 23,53 % anketiranih študentov nefleksibilen delovni čas demotivira, pri samostojnih podjetnikih jih je takšnih 12,50%, pri redno zaposlenih anketirancih pa 25 %. Zopet so odstotki pri vseh skupinah zaposlenih zelo nizki, kar izhaja iz dejstva, da je delo v Sunny Studiu predvsem za študente zelo fleksibilno, saj se glede urnika dela dogovarjamo sami med seboj. Pri samostojnih podjetnikih pa je rezultat takšen, ker si tudi oni delovni čas in odsotnosti z dela določajo sami.

## **2.9 Predlogi za še večjo motiviranost zaposlenih**

V Sunny Studiu je zaposlenih veliko število študentov, zato je težje doseči motiviranost kot v nekem podjetju, kjer so zaposleni večinoma redni delavci: v raziskavi sem ugotovila, da študenti večinoma delajo zaradi finančnega motiva.

Prva stvar, ki se mi zdi potrebna za povečanje motiviranosti, je uvedba rednih sestankov, da se morebitni nesporazumi razrešujejo sproti. Mislim, da bi bili sestanki najbolj učinkoviti, če bi bili razdeljeni po delovnih mestih, vse zaposlene pa bi se obravnavalo na enak način.

Direktorica bi morala biti pri izbiri kadra že na začetku pozorna na to, kdo si resnično želi delati na področju »wellnessa« in koga omenjeno področje zanima, saj je s tem zagotovo povezana motivacija, kar sem ugotovila tudi v rezultatih raziskave.

Za zaposlene bi redno organizirala izobraževanja; v to bi vključila tudi študente, saj se mi zdi izjemno pomembno, da je celoten kader dovolj izobražen in seznanjen z novostmi glede storitev in proizvodov. V izobraževanje bi morali študente vključiti predvsem zato, ker so med zaposlenimi v večini. Za primer lahko navedem delovno mesto recepcije, kjer sta redno zaposleni samo dve delavki. Prav recepcija prva vzpostavi stik s strankami, zato je motivirana delovna sila nadvse pomembna.

Zadnji pomemben motivacijski dejavnik se mi zdijo nagrade za dobro opravljeno delo: te bi v Sunny Studiu uvedla zato, ker so rezultati vprašalnika pokazali, da je ta dejavnik med pomembnejšimi.

### **SKLEP**

Zaposlene motivirajo mnogi različni dejavniki, ki jih mora dober vodja pravilno izbrati, saj je vsak delavec zgodba zase. Predvsem je pomembno, kakšen odnos ima vodja do svojih sodelavcev, saj je ključni dejavnik pri motivaciji zaposlenih prav vodja.

V Sunny Studiu med vsemi tremi skupinami zaposlenih ne prihaja do bistvenih razlik. Do razhajanj dostikrat pride med študenti in ostalima skupinama zaposlenih, saj so študenti najmanj motivirani za delo, kar je rezultat tega, da večina od njih ne opravlja dela, ki jih zanima, ampak enostavno delajo zaradi dodatnega zaslužka. Glavna ugotovitev je bila, da so redno zaposleni delavci in samostojni podjetniki že usmerjeni v področje, ki jih zanima, študenti pa v omenjenem podjetju večinoma ne opravljajo dela, ki jih veseli.

Tudi direktorica Sunny Studia se dobro zaveda, kako pomembni so »wellness« delavci, saj pravi, da je težko dobiti nekoga, ki ga ta vrsta deli veseli in da je ob tem še primeren za določeno delovno mesto (Blažič, 2007, str. 26).

V Sunny Studiu je problem predvsem v neenaki obravnavi študentov in ostalih dveh skupin zaposlenih. Kot sem že poudarila, bi to nadrejena morala spremeniti in vse zaposlene obravnavati na enak način. Študente pa usmerjati na področja, na katerih bi opravljali delo svoje stroke. Ugotovila sem, da v obravnavanem podjetju zagotovo primanjkuje sestankov, kar bi direktorica morala nujno spremeniti: predpostavljam, da bi se potem odnosi še izboljšali in zaposleni bi bili bolj motivirani za delo, saj bi lahko na sestankih izrazili svoja čustva, pripombe in svoje želje.

Druga pomembna ugotovitev je, da so zaposleni v večini primerov zadovoljni s svojo nadrejeno, kar nekaj pa je takšnih, ki jih dober odnos z direktorico motivira. To je posledica tega, da je direktorica tam prisotna večji del delovnega časa, zato bi slabi odnosi na poslovanje delovali negativno.

Eden izmed rezultatov je pripeljal do ugotovitve, da so samostojni podjetniki in redno zaposleni zelo motivirani in motivirani ob zanimanju za to vrsto dela, kar pomeni, da opravljajo delo na področju, ki jih veseli. Prav to je razlog, da bi morali zaposlovati tiste študente, ki si tudi v prihodnosti želijo delati na področju »wellnessa«.

S tem ko je kader dovolj motiviran, je večje tudi zadovoljstvo strank, kar pa je lahko še dodatni motivator, saj sem v raziskavi ugotovila, da velik delež zaposlenih (v vseh treh skupinah) motivira tudi zadovoljstvo strank.

Zaključim lahko, da je splošno stanje motiviranosti zaposlenih na zadovoljivi ravni, če odvzamem nekaj malenkosti, ki jih z malo truda lahko spremenimo. Dokaz je tudi to, da je večina zaposlenih (75 %) odgovorila, da bi delo zagotovo sprejela, če bi se še enkrat odločili za to vrsto dela.

## LITERATURA IN VIRI

1. Blažič, K. (2007, november). Sonja Škrabec. *Wellness*, str. 26 in 27.
2. Cetinski Malnar, E. (urednik). (2009, 1. december). *Prava ideja* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
3. Chao Hong, J., De Yang S. & Jung Wang L. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *The international Journal of Career Management*. Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search.htm?st1=impact+of+employee+benefits+on+work+motivation+and+productivity&ct=all>
4. Davis, K., & Newstrom John W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
5. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Dorset Press.
6. Gojčič, S., (2005a). *Wellness*. Ljubljana: Založba GV.
7. Gojčič, S., (2005b). *I. Slovenski wellness in spa kongres*. Zbornik predavanj. Ljubljana: Zavod za tehnično izobraževanje.
8. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1999). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
10. Lloyd, J. (2010, avgust). Are Managers Supposed to Motivate Employees. Najdeno 31. junija 2010 na spletnem naslovu <https://login.nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=13&sid=56da65cb-610a-497e-ab2a-390441f297fc%40sessionmgr14&b>
11. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
12. Mihalič, R., (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
13. Mihalič, R., (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
14. Mihalič, R., (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
15. Možina., S., Bernik., J., & Merkač, M. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
16. Roslender, R., Stevenson, J., & Kahn, H. (2006). Employee wellness as intellectual capital: an accounting perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1552988&show=html>
17. Stapley, T., (1996). People – the invisible asset. *Management Development Review*. Najdeno 31. Junija 2010 na spletnem naslovu

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/search.htm?PHPSESSID=d773mqrtmhloInvlekok4ndag7&st1=PEOPLE+-+THE+INVISIBLE+ASSET&ct=all>

18. *Sunny koncept*. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.sunny.si/sl/sunny-koncept>.

19. Treven, S., (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

20. Zupan, N., Svetlik, I., & Stanojević, M. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGE**

PRILOGA 1: Vzorec anketnega vprašalnika .....	1
PRILOGA 2: Demotivacijski dejavniki .....	5
PRILOGA 3: Zadovoljstvo s svojo nadrejeno .....	6

## **PRILOGA 1: Vzorec anketnega vprašalnika**

Pozdravljeni,

pripravljam diplomsko delo na področju raziskave o motiviranosti zaposlenih v našem podjetju, zato vas prosim, da mi izpolnite anonimni anketni vprašalnik in mi ga pustite na proteinskem baru.

Da bo rezultat zares verodostojen, je zelo pomembno, da dobim čim več rešenih vprašalnikov nazaj.

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav!

Tamara

## ANKETNI VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI ZA DELO

### PODATKI O ANKETIRANCU:

#### SPOL:

1. MOŠKI
2. ŽENSKI

#### DELOVNO MESTO:

1. RECEPCIJA/SPA
2. KOZMETIKA
3. MASAŽE
4. DELO V SUNNY CAFFE
5. DELO NA PROTEINSKEM BARU
6. FITNES INŠTRUKTOR
7. VADITELJ AEROBIKE

#### OBLIKA ZAPOSLOTITVE

1. S.P
2. REDNO – DOLOČEN ČAS
3. REDNO – NEDOLOČEN ČAS
4. PREKO ŠTUDENTSKEGA SERVISA
5. OSTALO \_\_\_\_\_

#### DOBA ZAPOSLOTITVE V SUNNY STUDIU

1. od 0-1 leti
2. od 1-2 leti
3. od 2-3 leta
4. od 3-4 let
5. več kot 5 let

**Zadovoljstvo ocenite s števkami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 sem neodločen, 4 – se strinjam, 5 - se popolnoma strinjam.**

#### ZADOVOLJSTVO S SVOJIM NADREJENIM

S svojim nadrejenim sem zadovoljen/a.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imamo dovolj sestankov z nadrejeno	1	2	3	4	5
Nadrejena uporablja prave načine motiviranja.	1	2	3	4	5
Kadar opravim dobro delo, sem ustrezno nagrajen	1	2	3	4	5
Z nadrejeno sem v dobrih odnosih	1	2	3	4	5
Pri opravljanju službenih obveznosti pogosto zaidem v konfliktno situacije s svojo nadrejeno	1	2	3	4	5
Nadrejena vedno dobro poskrbi za razporeditev delovnih nalog.	1	2	3	4	5

#### ODNOSI S SVOJIMI SODELAVCI

S sodelavci se odlično razumem.	1	2	3	4	5
Zelo pomembno se mi zdi, kakšen je odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
Prijateljski odnos s sodelavci je eden izmed razlogov zakaj vztrajam v podjetju.	1	2	3	4	5
Nikomur ne morem zaupati svojih težav.	1	2	3	4	5

#### KAKŠEN POMEN PRIPISUJETE NASLEDNJIM DEJAVNIKOM MOTIVIRANJA?

1- me zelo motivira, 2- me motivira, 3- sem neodločen/a, 4-me ne motivira

višja plača	1	2	3	4
pohvala	1	2	3	4
zadovoljstvo strank	1	2	3	4
nagrada	1	2	3	4
zanimanje za tovrstno delo	1	2	3	4
dober odnos s svojim nadrejenim	1	2	3	4
bolj odgovorno delo	1	2	3	4
stalnost zaposlitve	1	2	3	4
osebni razvoj	1	2	3	4
izobraževanje in napredovanje	1	2	3	4
prijetno delovno okolje (npr. dovolj svetlobe, ambient...)	1	2	3	4

#### ALI TE PRI DELU V SUNNY STUDIU KAJ DEMOTIVIRA?

- nezainteresiranost za to vrsto dela	DA	NE
- enolično delo	DA	NE
- dolgočasje na delovnem mestu	DA	NE
- nezadovoljstvo strank	DA	NE

- nefleksibilen delovni čas

DA

NE

BI TO DELO PONOVRNO SPREJEL/A, ČE BI SE ŠE ENKRAT ODLOČAL/A? (izpolnijo samo redno zaposleni in s.p.)

- a) delo bi zagotovo sprejela
- b) delo bi sprejela, če ne bi bilo drugega na razpolago
- c) dela zagotovo ne bi sprejela

ALI POLEG DELA V SUNNY STUDIJU OPRAVLJAŠ ŠE KATEROKOLI DRUGO DELO PREKO ŠTUDENTSKEGA SERVISA? (na to vprašanje odgovorijo samo študenti).

DA

NE

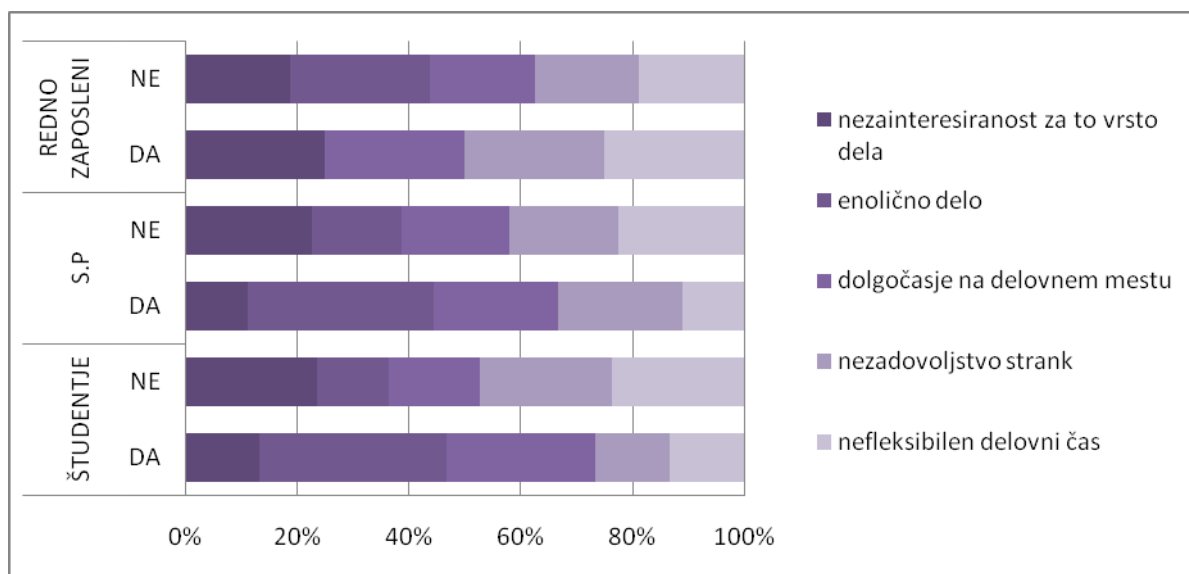
V primeru, da je odgovor na zgornje vprašanje pozitiven, te prosim, da navedeš, zakaj je temu tako.

---

KOLIKO DNI NA TEDEN V POVPREČJU DELATE V SUNNY STUDIJU?

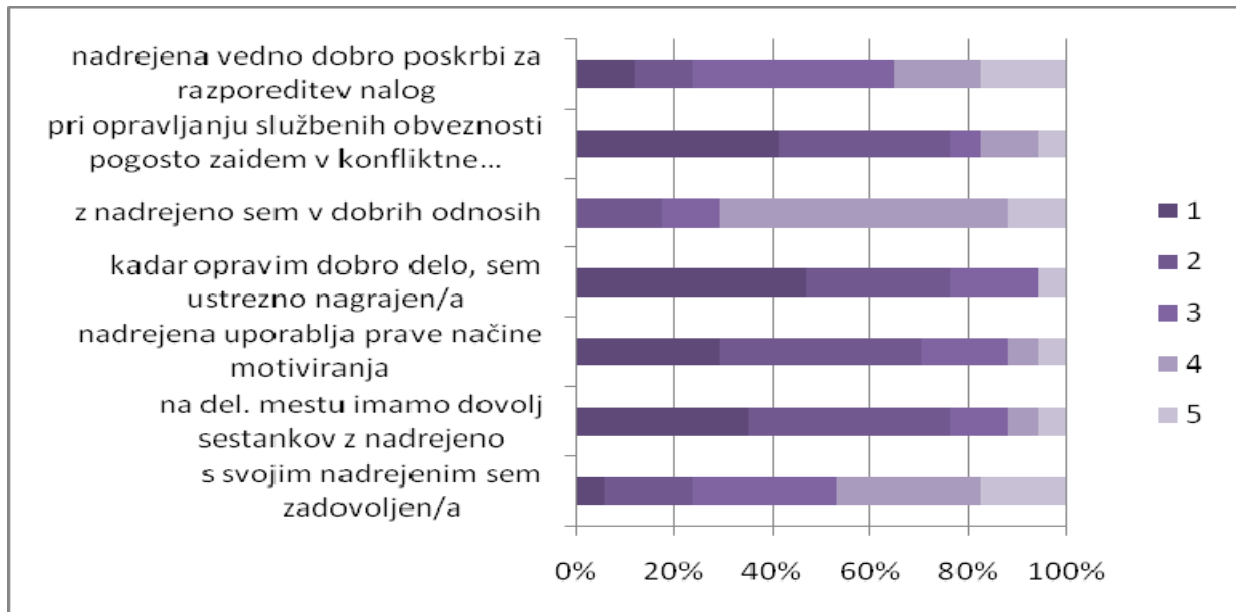
- a) 1 x tedensko
- b) 2 – 3 x tedensko
- c) 3 – 5 x tedensko
- d) vsak dan

## PRILOGA 2: Demotivacijski dejavniki

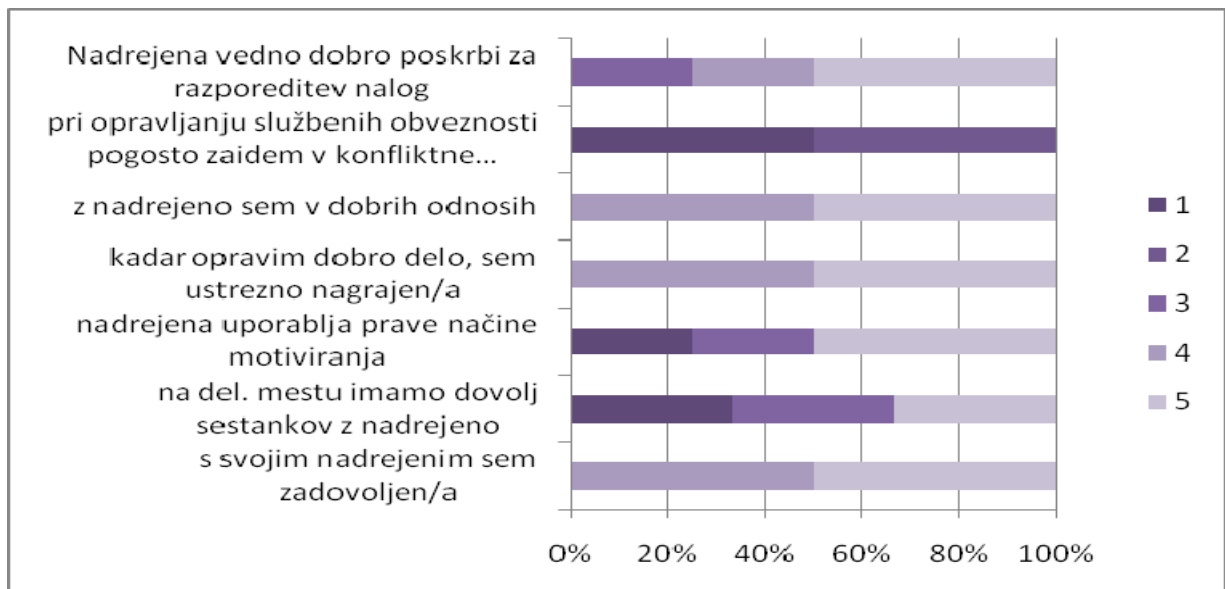


### PRILOGA 3: Zadovoljstvo s svojo nadrejeno

- Zadovoljstvo s svojo nadrejeno pri študentih



- Zadovoljstvo s svojo nadrejeno pri redno zaposlenih



- Zadovoljstvo s svojo nadrejeno pri samostojnih podjetnikih

