

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI
TRIGLAV, d. d., OBMOČNA ENOTA LJUBLJANA**

Kamnik, september 2011

GAŠPER ULČAR

IZJAVA

Študent/ka GAŠPER ULČAR izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Dimovski Vlada, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. septembra 2011 Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Opredelitev pojma motivacija	2
1.2 Definicija motivacije.....	3
1.3 Vrste motivov.....	4
1.4 Motivacijski dejavniki.....	4
1.4.1 Individualne razlike.....	5
1.4.2 Lastnosti dela	5
1.4.3 Organizacijska praksa.....	6
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	6
2.1 Motivacijska teorija po Maslowu.....	7
2.2 Herzbergova teorija motivacije	8
2.3 Vroomova motivacijska teorija	8
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	10
3.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu	10
3.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	10
3.2.1 Osebnost.....	10
3.2.2 Delovne razmere	11
3.2.3 Delovne vrednote.....	11
3.2.4 Družbeni vpliv	12
3.3 Nezadovoljstvo pri delu	12
3.3.1 Delovna uspešnost.....	12
3.3.2 Odsotnost z dela (absentizem).....	13
3.3.3 Fluktuacija delavcev	13
3.3.4 Finančni rezultat	13
4 PREDSTAVITEV DRUŽBE ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d. d.	15
4.1 Zgodovina Zavarovalnice Triglav, d. d.	15
4.2 Zavarovalnica Triglav, d. d. - danes.....	16
4.3 Poslanstvo, vizija in vrednote Zavarovalnice Triglav, d. d.	16
5 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d. d., OBMOČNA ENOTA LJUBLJANA	17
5.1 Namen in cilji raziskave	17
5.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov	17
5.3 Analiza rezultatov raziskave	18
5.4 Povzetek rezultatov	25
SKLEP	25
LITERATURA	27

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Temeljne potrebe po Maslowu.</i>	<i>7</i>
<i>Slika 3: Delitev dejavnikov na motivatorje in higienike po Herzbergu.....</i>	<i>8</i>
<i>Slika 4: Glavni elementi teorije pričakovanja.</i>	<i>9</i>
<i>Slika 5: Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih. ..</i>	<i>14</i>

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Delež anketiranih žensk in moških.....</i>	<i>18</i>
<i>Graf 2: Delež anketiranih glede na starost.</i>	<i>19</i>
<i>Graf 3: Delež anketiranih po stopnji izobrazbe.</i>	<i>19</i>
<i>Graf 4: Delež anketiranih po položaju v organizaciji.</i>	<i>20</i>
<i>Graf 5: Delež anketiranih po delovni dobi v organizaciji.</i>	<i>20</i>
<i>Graf 6: Pomembnost dejavnikov motiviranja.....</i>	<i>21</i>
<i>Graf 7: Struktura anketiranih po motivacijskih potrebah.</i>	<i>22</i>
<i>Graf 8: Prikaz strukture anketiranih pri zadovoljstvu z delom.</i>	<i>23</i>
<i>Graf 9: Prikaz strukture anketiranih z zadovoljstvom pri delu.</i>	<i>24</i>

UVOD

Predmet preučevanja v diplomskem delu je motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Motivacija namreč predstavlja problem v marsikaterem podjetju, saj se menedžerji ne zavedajo, kako zelo je ta pomembna za doseganje organizacijskih ciljev.

Dinamično poslovno okolje, v katerem živimo, zahteva od zaposlenih nenehno prilagajanje novim poslovnim izzivom. Zavedati se je potrebno, da je pogoj za uspešno delovanje organizacije v usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih. Le tako je namreč podjetje lahko konkurenčno, z načrtnim dvigovanjem motiviranosti za delo pa korak pred tekmeci. Ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja je tako skrit v optimalni rabi človeških virov in aktivnem sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi (Traven, 1998, str. 16).

Danes se že v mnogih podjetjih in ustanovah zavedajo, da so zaposleni najpomembnejši element vsake organizacije. Za doseganje želenih ciljev jih je potrebno ustrezno motivirati s pomočjo motivacijskih dejavnikov. Za podjetje je učinkovit sistem motiviranja izjemnega pomena, saj prispeva k večji produktivnosti zaposlenih in s tem k izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja. Motiviranost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, prav tako pa tudi na medsebojne odnose in dobro klimo v določenem delovnem okolju.

Motiviranje in zadovoljstvo sta dva glavna dejavnika uspeha in osrednja skrb ter področji delovanja vodstva podjetja. Toda potrebe zaposlenih, njihove želje in cilji se nenehno spreminjajo, zato je potrebno nenehno prilagajanje različnih oblik, da bi dosegli zadovoljivo motiviranost zaposlenih oziroma da bi preprečili njihov odhod v konkurenčna podjetja. Uspešno motiviranje je torej eden bistvenih elementov uspešnosti podjetja, izbira najboljših načinov pa eden najtežjih problemov menedžerjev v podjetjih.

Predmet in namen mojega diplomskega dela bo spoznavanje in razumevanje področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav d. d., Območna enota Ljubljana. Motivacija neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, to pa vodi do uspešnejše in učinkovitejše organizacije. Namen diplomske naloge je ugotoviti, kaj motivira zaposlene ter kako so zadovoljni.

Cilj diplomskega dela bo analizirati in predstaviti pomembnost motivacije in posledično zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav d. d., Območna enota Ljubljana. S pomočjo anonimne ankete bom pridobil podatke o stanju in pomenu motivacijskih dejavnikov na območni enoti. Na osnovi analize rezultatov bom podal ugotovitve ter predloge za izboljšanje stanja, s katerimi bi lahko izkoristili rezerve na tem področju.

Strukturno je diplomsko delo sestavljeno iz dveh delov: prvega, teoretičnega, in drugega, kjer se teorija prepleta s prakso. Prvi del diplomskega dela obsega prvo, drugo in tretje

poglavje, ki so teoretične narave. Obsega opredelitev motivacije, njenih dejavnikov ter predstavitev motivacijskih teorij. V tretjem poglavju bom predstavil definicijo zadovoljstva pri delu ter opisal dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu.

Drugi sklop diplomskega dela obsega četrto in peto poglavje. Tako bo v četrtem poglavju zajeta zgodovina, poslanstvo, vizija in cilji Zavarovalnice Triglav d. d. Sledilo bo peto poglavje, ki bo osrednji del diplomskega dela. V njem bo s kombinacijo teorije in prakse opisan proces motiviranja zaposlenih v Zavarovalnici Triglav d. d., Območna enota Ljubljana. Poglavje bo vsebovalo tudi ugotovitve, do katerih bom prišel na podlagi analize in opazovanja. Temu bodo sledili predlogi za boljšo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih v Zavarovalnici Triglav d. d., Območna enota Ljubljana.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja delovnega življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan, 2000, str. 11). Razpravljanje o motivacijah za delo po navadi upošteva samo problem, da ljudje delajo zaradi denarja in prestižnih spodbud. Premalo pa upoštevamo druge vidike, npr. človeško učinkovitost in ustvarjalnost. Cilj bi bil takšno zadovoljstvo z delom, v katerem človek posveti svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela, in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih sodelavcev (Uhan, 2000, str. 16).

1.1 Opredelitev pojma motivacija

Motiviranje zaposlenih v poslovnem svetu postaja ena najpomembnejših in najkompleksnejših nalog menedžmenta. Motivacija zaposlenih namreč vpliva na produktivnost, zato je del menedžerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije, saj izhaja glavni vir uspešnosti v podjetju iz ljudi. Preučevanje motivacije menedžerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo. Nekoga motivirati, pomeni pripraviti ga do tega, da bo storil tisto, kar smo si zamislili. Bistvo motivacije v podjetju je zadovoljevanje potreb zaposlenih.

V številnih podjetjih področje motivacije in zadovoljstva zaposlenih dolgo časa ni bilo v ospredju oziroma sploh ni bilo organizirano. Danes pa se podjetja vedno bolj zavedajo, kako pomembni so za njihovo delovanje in obstoj motivirani in zadovoljni zaposleni. Samo motiviran in zadovoljen zaposleni bo namreč zavzeto opravljal svoje delo, bo pripravljen na spremembe ter stalno izpopolnjevanje. V težnjah po usvajanju znanja o načinih motiviranja so avtorji, ki so preučevali motivacijo, pogosto izhajali iz vprašanja, zakaj človek dela. S tem so dejansko spraševali po silnicah, ki človeka silijo, da dela, da

vloga napore, porablja svoje sile in pri tem pogosto doživlja hude fizične in psihične tegobe. Od odgovora na vprašanje so si obetali koristi, saj bi lahko ob poznanem odgovoru na to vprašanje umetno sprožili določene reakcije in tako vplivali na človekovo motivacijo. Toda zaposlene motivirajo 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 motiviranju zaposlenih prav vodja.

Splošna opredelitev pravi, da je motivacija usmerjanje človeške aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Prav tako je motivacija posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakujemo ali pričakuje sam, in to tako, kot najbolje zmore (Uhan, 1998, str. 518).

1.2 Definicija motivacije

Definicij motivacije je veliko in se od avtorja do avtorja razlikujejo. Vsi avtorji pa so si edini v tem, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.

Motivacija je definirana kot »želja oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost« (Dimovski & Penger, Žnidaršič, 2003, str. 232).

Motivacija se nanaša na razloge človekovega vedenja, na dejavnike, ki ga oblikujejo, izzovejo, usmerjajo in mu določajo tudi trajanje. Motivacija odgovarja na vprašanje, zakaj se posameznik vede na določen način in ali doseže cilj določene stopnje ali ne. Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično energijo, uvedejo in organizirajo individualne aktivnosti, usmerjajo vedenje, mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtijarević & Šiber, 1991 str. 557).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljivih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujanje ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnosti 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 zadovoljitvi te nuje. Potrebe so različne vrste, osnovne katerim tudi drugače rečemo fiziološke (potrebe po hrani, pijači); sledijo socialne itn. (Lipičnik, 1998).

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 & Pečjak, 2000, str. 102).

1.3 Vrste motivov

Obstaja več teorij, zakaj ljudje delajo, kakšni so njihovi motivi, kaj vpliva na motivacijo. Dejstvo je, da smo si ljudje različni in da nikoli ne moremo poznati vseh motivov ter vzgibov za opravljanje neke aktivnosti. Motiv je nekaj, kar človeka spodbudi k dejanju oziroma mu da smer, v kateri naj deluje. Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. Uhan je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Delovanje in uspešnost vsakega človeka pa je odvisna tudi od njegovega znanja, ki ga uporabi pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem živi in deluje (Uhan, 2000, str. 11).

V strokovni literaturi lahko najdemo več vrst klasifikacij motivov in potreb. Posamezne motive in potrebe razvrščamo v štiri skupine, ki usmerjajo človekovo aktivnost glede na različne kriterije (Požarnik, 1984, str. 67):

- glede na *pomen*, ki ga imajo motivi (primarni in sekundarni motivi),
- glede na *nastanek* motivov v človeku (podedovani in pridobljeni motivi),
- glede na *področje* v človekovem življenju (biološki in socialni motivi),
- glede na *razširjenost* med ljudmi (univerzalni, regionalni in individualni motivi).

1.4 Motivacijski dejavniki

Da bi lahko razložili bistvo motivacijskih procesov, se moramo osredotočiti na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

Slika 1 prikazuje tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo:

- človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
- aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji,
- organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Kadar se menedžerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene morajo, misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

Slika 1: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.



Vir: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162.

1.4.1 Individualne razlike

Kadar imamo opravka z ljudmi, velikokrat pozabljamo, da je vsak človek unikat. Ne upoštevamo, da na človekovo delovanje vplivajo tako notranji motivi kakor tudi silnice zunaj njega. Nahajamo se v različnih situacijah, imamo različna porekla, osebne potrebe, vrednote, stališča, interese in različne podedovane lastnosti (Možina, 1994, str. 156). Te od posameznika do posameznika variirajo, zato se sprašujemo, kaj posameznika motivira. Nekatere zaposlene motivira denar, druge motivira varnost. Uspešen vodja mora ustvariti okolje, ki omogoča vsakemu posamezniku motivacijo. Le dober vodja pripravi ljudi, da naredijo, kar on hoče, ker oni tako hočejo.

1.4.2 Lastnosti dela

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163). Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Poznamo dve vrsti sposobnosti: fizične in duševne. V fizične uvrščamo predvsem moč, odzivnost in hitrost. Pod duševnimi sposobnostmi pa razumemo splošno inteligentnost. Do pojma

sposobnosti pridemo na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka (Lipičnik, 2002, str. 458).

1.4.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja. Politika definira ugodnosti, kot so: plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele itn. Z nagradami pa razumemo bonitete in provizije, ki lahko privlačijo nove delavce in preprečujejo obstoječim zaposlenim, da bi zapustili podjetje. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije in prav vsaka si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročajo. Vsak posameznik je edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo vrednote, pričakovanja, želje in interesi. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre vedno za kombinacijo številnih poznanih in nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164–170).

Ločimo vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo. Ukvarjajo se s tem, »kaj« motivira vedenje. Procesne teorije pa razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne. Procesne teorije so torej bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje (Traven, 2001, str. 126).

Vsebinske teorije motiviranja:

- Maslowa teorija hierarhije potreb,
- Herzbergova dvofaktorska teorija,
- McClellandova teorija pridobljenih potreb.

Procesne teorije motiviranja:

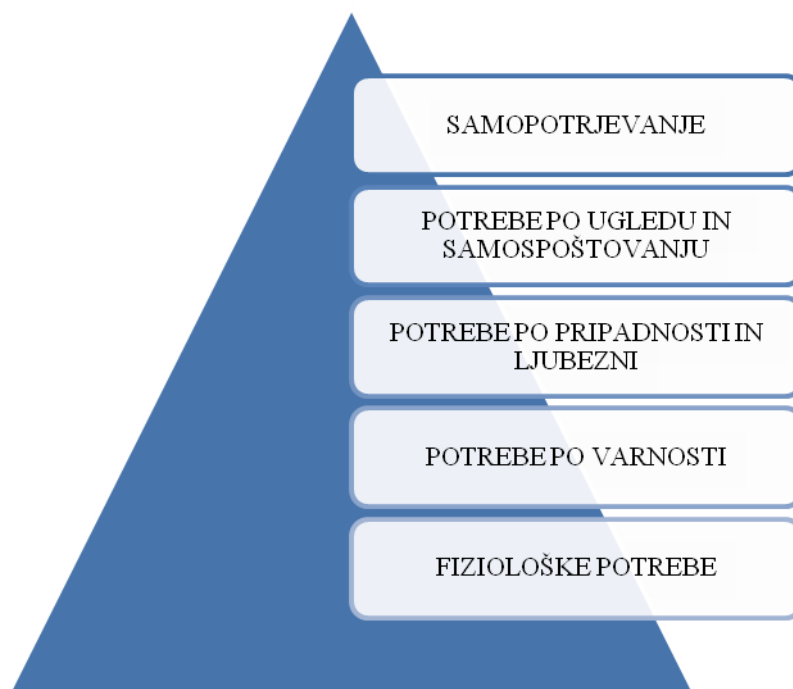
- Adamsova teorija enakosti,
- Vroomova teorija pričakovanja,
- Skinnerjeva teorija okrepitve.

V nadaljevanju bom opisal tri teorije motivacije, ki so najpogosteje uporabljene pri pojasnitvi človekovega vedenja pri delu.

2.1 Motivacijska teorija po Maslowu

Maslowa teorija hierarhije potreb je najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij. Govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj privlačnim ciljem. Trdi, da ljudi motivira več potreb in da obstaja neka hierarhija teh potreb. Človek najprej zadovolji osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po ljubezni, po pripadnosti, samospoštovanju in na koncu potrebo po samopotrjevanju. Menedžerji morajo preprosto presoditi, kje v piramidi se nahaja delavec in kaj ga v danem trenutku najbolj motivira. To ugotovitev lahko uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

Slika 2: Temeljne potrebe po Maslowu.



Vir: Traven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 128.

Po Maslowi teoriji je potrebno najprej zadovoljiti nižje potrebe, da bi lahko začutili višje. Tako fiziološke potrebe pridejo pred potrebami po varnosti, te pred družbenimi potrebami itn., vendar je Maslowa teorija preveč poenostavljena, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge. Teorija je koristna pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejšo motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

2.2 Herzbergova teorija motivacije

Frederick Herzberg je razvil teorijo motivacije, ki se imenuje dvofaktorska teorija. Opravil je intervjuje s stotinami delavcev o tem, kdaj so bili za delo visoko motivirani in kdaj so bili demotivirani in nezadovoljni. Njegove ugotovitve kažejo, da so značilnosti dela, povezane z nezadovoljstvom, precej drugačne od tistih v povezavi z zadovoljstvom, kar je izpostavilo ugotovitev, da na delovno motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov:

- higienski dejavniki, vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so na primer delovni pogoji, plačilo, politike podjetja in medosebni odnosi. Ko so higienski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Seveda pa tudi dobri higienski dejavniki samo odstranjujejo nezadovoljstvo in sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom ali motivacijo;
- motivatorji vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu. So potrebe višjega ranga in vključujejo dosežke, priznanje, odgovornost in priložnost za rast. Herzberg je verjel, da so v odsotnosti motivatorjev delavci do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni.

Slika 3: Delitev dejavnikov na motivatorje in higienike po Herzbergu.

DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	DEJAVNIKI NEZADOVOLJSTVA
Uspešnost	Poslovna politika podjetja in vodstvo
Priznanje	Nadzor
Delo samo po sebi	Plača
Odgovornost	Medsebojni odnosi
Napredovanje	Delovni pogoji
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	HIGIENSKI DEJAVNIKI

Vir: Bahtijarević & Šiber, Management ljudskih potenciala, 1999, str. 575.

Naloga menedžerjev je, da v prvi fazi odpravi nezadovoljstvo z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih in boljše delovne rezultate. Nekateri ljudje naj bi se bolj nagibali k enim, drugi bolj k drugim faktorjem, naloga menedžerja pa je, da ugotovi, kaj posameznega delavca bolj motivira za delo in doseganje ciljev.

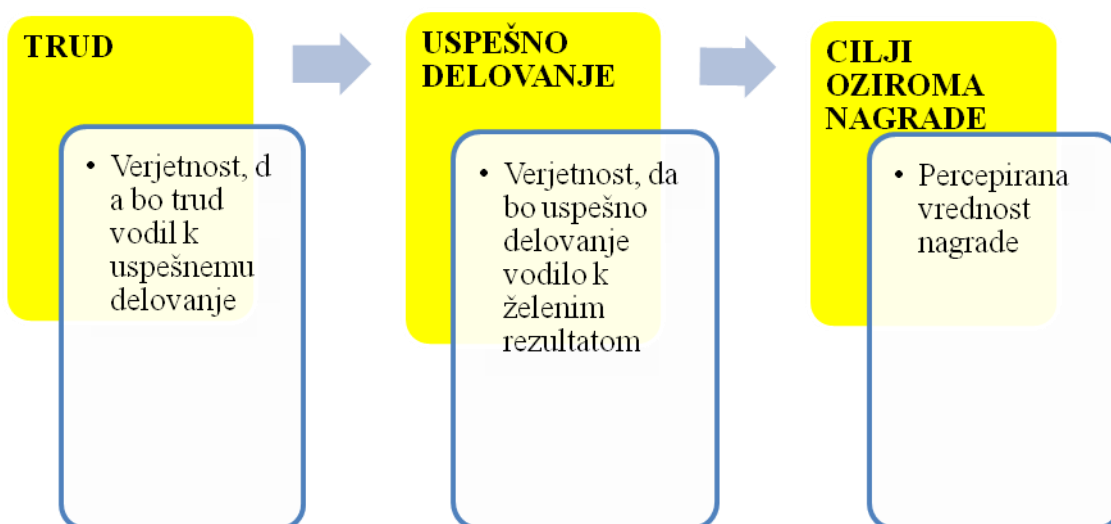
2.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj označuje motivacijske procese kot izbiro vedenja. Prizadevnost in dosežki delavca se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevemu mnenju najkoristnejše. Ključni pojem v tej teoriji je pričakovanje, ki naj bi bilo subjektivno doživljanje vedenja in cilja.

Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost, izvršiti neko nalogo in prejeti želeno nagrado. Ne ukvarja se z identificiranjem tipov potreb, ampak preučuje proces, preko katerega si posamezniki prizadevajo do nagrad. Glavni dejavniki, ki določajo motivacijo posameznika, so (George & Jones, 1999, str. 195):

- *valenca*, s katero označuje privlačnost cilja,
- *instrumentalnost* pomeni povezavo med dvema ciljema in za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistven,
- *pričakovanje* je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. Zaposleni bodo delali v želeni smeri le, če bodo čutili, da so tega res zmožni.

Slika 4: Glavni elementi teorije pričakovanja.



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, *Sodobni Management*, 2003, str. 238

Menedžerjeva odgovornost je, da podrejenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in istočasno doseči cilje organizacije. Menedžerji si morajo prizadevati za ujemanje med sposobnostmi in spretnostmi zaposlenih ter zahtevami, ki jih zastavlja njihovo delo. Da bi povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate, ki jih nudi organizacija, in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo, potrebno za doseganje teh rezultatov. Uhan pravi, da je Vroomova teorija motivacije uporabna le v razmerah dobre organiziranosti procesa. Če bo namreč delavec lahko dosegel svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev organizacije, bo delavec obšel cilje in interese organizacije (Uhan, 2000, str. 26).

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

3.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pomeni zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje svojih pričakovanj pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in doživljanja izkušenj. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko število dejavnikov: višina plače, možnost napredovanja, priznanje za svoje dosežke, samostojnost pri delu, varnost dela, odnos s sodelavci, nederarne ugodnosti pri delu, pomembnost dela itn.

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje (Hollenbeck & Wright, 1994, str. 176).

George in Jones pojmujeta zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kot skupek prepričanj in občutij, ki jih imajo zaposleni o njihovi trenutni zaposlitvi. Samo zadovoljstvo pa naj bi nihalo glede na osebno prepričanje o delu, mnenje sodelavcev in nadrejenih in na delavčevo plačo (George & Jones, 1996, str. 70).

Zadovoljstvo z delom motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju. Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, npr. s plačo ali nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo različne obrazce, ki jih izpolnijo zaposleni (Traven, 1998, str. 131–134).

3.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Na stopnjo zadovoljstva vplivajo štirje dejavniki:

- *osebnost,*
- *delovne razmere,*
- *delovne vrednote,*
- *družbeni vpliv.*

3.2.1 Osebnost

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000, str. 64). Na osebnost vplivata dve spremenljivki, in sicer biološka dediščina, saj od staršev podedujemo gene, ki vplivajo na našo osebnost, in vzgoja oziroma

izkušnje, ki jih pridobimo v življenju. S poznavanjem osebnosti vodja lažje razume, kaj zaposleni misli, občuti, in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje pa je vodji v pomoč, saj izve, kaj zaposlenega zadovolji pri delu (George & Jones, 1999, str. 78).

Največkrat nas zanimajo naslednje osebne lastnosti zaposlenih:

- *optimizem*: optimisti vidijo vse stvari pozitivno, jih tako razumejo in si jih razlagajo;
- *pesimizem*: pesimisti na svet gledajo črno in stvari okoli sebe sprejemajo vedno negativno;
- *ekstrovertiranost*: takšni ljudje so zelo družabni, prijateljski in se zanimajo za druge ljudi;
- *introvertiranost*: ljudje, ki so bolj zaprti vase in ne kažejo čustev ter so nasploh bolj nedružabni;
- *ujemanje z drugimi*: je nepogrešljiva lastnost timskih delavcev; takšni ljudje so prijetni za druženje;
- *vztrajnost in doslednost*: je lastnost ljudi, ki imajo močno razvite organizacijske sposobnosti;
- *odprtost*: je lastnost ljudi, ki so odprti za sodelovanje. Takšne ljudi zanimajo različne stvari, novosti, ki so jih pripravljene tudi sprejeti.

3.2.2 Delovne razmere

Sodobna podjetja si prizadevajo ustvariti in organizirati delavcu okolje, da bo njegova storilnost neodvisna od fizikalnih razmer (osvetlitve, temperature, vlage, gibanja zraka, ropota itn.). Delovne razmere so torej najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Vsako delo se namreč odvija v okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno-klimatske razmere, ki vplivajo na zaposlenega. Ugoden vpliv teh razmer na zaposlenega učinkuje pozitivno, saj se bo pri svojem delu počutil udobno in tudi njegova produktivnost bo visoka. K temu pripomore prijazno, urejeno, stimulatívno in dinamično delovno mesto: poživljajoče, svetlo pobarvane stene, svetlo pohištvo, prostori z veliko svetlobe in čim manj hrupa, pa tudi malenkosti, ki si jih zaposleni prinesejo od doma, vnesejo v delovni prostor občutek domačnosti in pripadnosti – to pa pomembno vpliva na produktivnost.

3.2.3 Delovne vrednote

Ločimo dve vrsti delovnih vrednot: notranje ali intrinzične delovne vrednote in zunanje ali ekstrinzične (George & Jones, 1999, str. 71). Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne cilje, rezultate oziroma sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela in kakšno bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Za ljudi z višjo izobrazbo so značilne notranje vrednote, za ljudi z nižjo pa zunanje delovne vrednote. V vsakem posamezniku so prisotne notranje in zunanje vrednote, vendar pri nekaterih prevladujejo ene, pri drugih pa druge.

Notranje delovne vrednote so povezane z samo naravo dela. Te vrednote imajo tisti zaposleni, ki so radi izzvani z novimi delovnimi nalogami, ki veliko prispevajo k delu in se radi učijo novih stvari (George & Jones, 1999, str. 72). Notranje delovne vrednote lahko primerjamo z višjimi cilji po Herzbergu, ki se imenujejo motivatorji, ali z Maslowo višjo ravniyo potreb. Ljudje z notranjimi delovnimi vrednotami stremijo k delu, ki zanje pomeni izziv.

Druga vrsta delovnih vrednot se imenuje zunanje delovne vrednote. To so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Za takšnega zaposlenega je delo je sredstvo za preskrbo ekonomske varnosti zase in za svojo družino. Zaposleni, ki dela le, da zasluži, ima zunanje delovne vrednote (George & Jones, 1999, str. 73). Poleg dela v zunanje delovne vrednote uvrščamo še: varnost zaposlitve, položaj v širši skupnosti, družbene stike itn. Ta vrsta delovnih vrednot je povezana z nižjo ravniyo potreb po Maslowu in nižjimi cilji po Herzbergu, ki jim pravimo higieniki.

3.2.4 Družbeni vpliv

Družbeni vpliv je zadnji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Sodelavci predstavljajo enega najmočnejših vplivov na posameznika, saj je posameznik večino delovnega časa obkrožen z njimi. Če so neposredni sodelavci zaposlenega nezadovoljni, pasivni, se ves čas pritožujejo, bo to zelo negativno vplivalo nanj, hkrati pa bo tudi njega vodilo v nezadovoljstvo z delom. Na posameznika pomembno vpliva tudi družba (verska družba, sindikati ...), ki ji zaposleni pripada, in kultura, v kateri je bil posameznik vzgojen (George & Jones, 1999, str. 79).

3.3 Nezadovoljstvo pri delu

Problem motivacije se kaže tudi v tem, da menedžerji posvečajo premalo pozornosti spodbujanju zaposlenih ali pa ne znajo prepoznati potreb po motivaciji in svoje zaposlene nepravilno motivirajo. Človek mora neprestano ohranjati določeno biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. V ta namen zadovoljuje svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so lahko dokaj različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega itn. Vsako oviro pa človek doživlja kot subjektivno stanje psihične napetosti. V organizaciji lahko zaradi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva prihaja do naslednjih posledic: *delovna uspešnost, odsotnost z dela (absentizem), fluktuacija delavcev in finančni rezultat*.

3.3.1 Delovna uspešnost

Delovna uspešnost je delovni vložek zaposlenega in je sestavljena iz posameznikovega znanja, usposobljenosti ter aktivnosti. Stopnja povezanosti med zadovoljstvom in delovno

uspešnostjo je v veliki meri odvisna od zaposlenega in od njegovega delovnega okolja. To pomeni, da zadovoljen delavec ni nujno tudi zelo uspešen delavec. Od delovne uspešnosti je odvisna uspešnost organizacije, zato morajo organizacije svojo pozornost posvečati znanju in sposobnostim zaposlenim z dobrim izborom zaposlenih pri zaposlovanju in njihovem izobraževanju, hkrati pa morajo težiti k čim večji stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 154).

3.3.2 Odsotnost z dela (absentizem)

Nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela, saj bo vsak izgovor dovolj dober, da se izogne situaciji katera mu povzroča nezadovoljstvo. Pozni prihodi na delo so tudi oblika odsotnosti z dela (Hribar, 2007, str. 7).

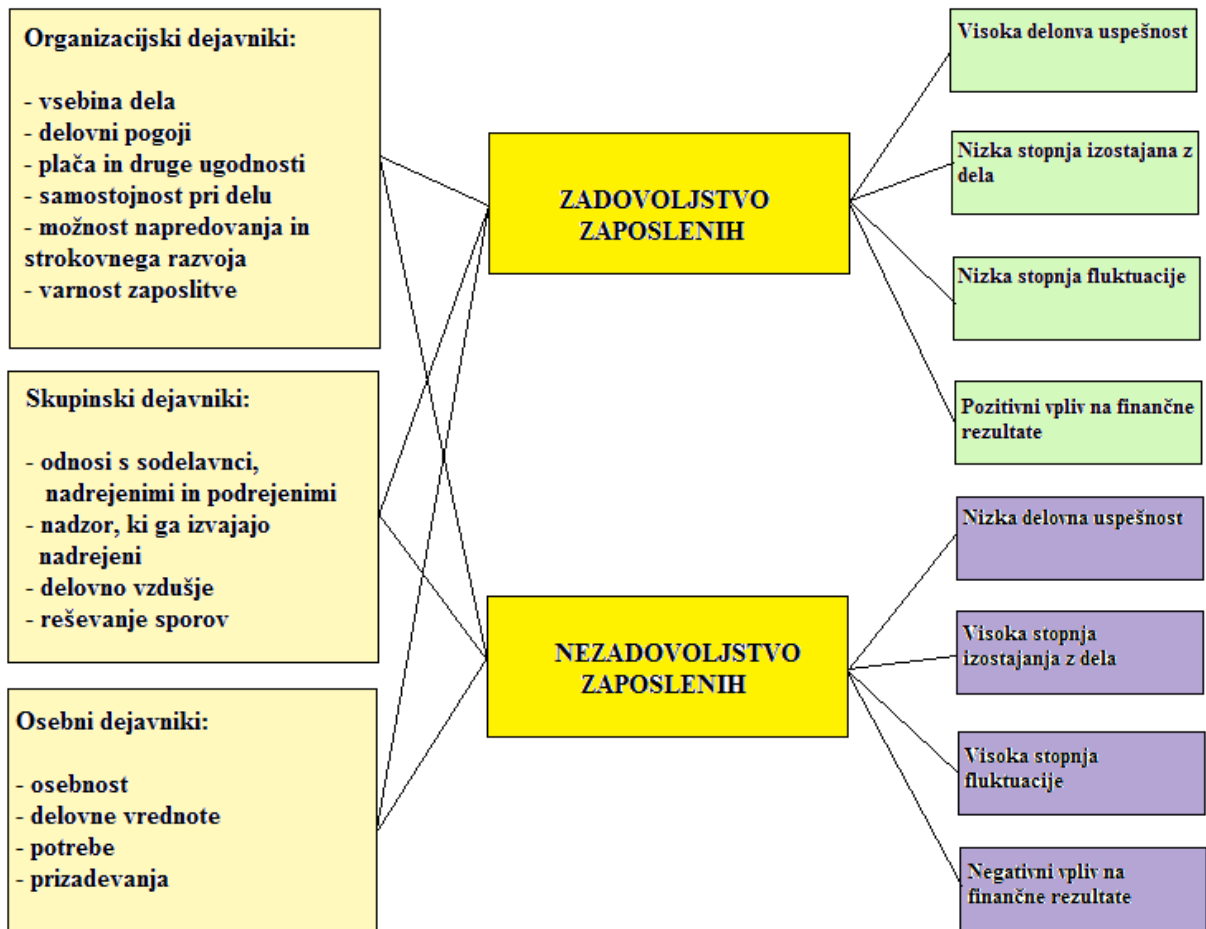
3.3.3 Fluktuacija delavcev

Fluktuacija delavcev v splošnem pomeni odhajanje delavcev iz organizacije. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Možina idr., 1998, str. 489). Delavci, ki so zadovoljni pri delu, bodo v manjši meri iskali ugodnejšo zaposlitev drugje in zapuščali svoja delovna mesta.

3.3.4 Finančni rezultat

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo preko delovne uspešnosti, odsotnosti z dela in fluktuacije zaposlenih vpliva na sam finančni rezultat organizacije.

Slika 5: Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih.



Vir: Hribar, *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways d.d.*, 2007, str. 8, Slika 3..

Iz zgornje slike je razvidno, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni imajo nizko stopnjo fluktuacije in nizko stopnjo izostajanja z dela, zato posledično s svojo visoko delovno uspešnostjo pozitivno vplivajo na finančne rezultate organizacije. Zaposleni, ki so na svojem delovnem mestu nezadovoljni, pogosto izostajajo z dela in imajo visoko stopnjo fluktuacije, zato bo njihova delovna uspešnost nižja in prav tako bodo ti delavci negativno vplivali na finančne rezultate organizacije.

4 PREDSTAVITEV DRUŽBE ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d. d.

4.1 Zgodovina Zavarovalnice Triglav, d. d.¹

Zavarovalnica Triglav se je razvila iz Vzajemne zavarovalnice, ki je bila ustanovljena 5. julija 1900 in je bila v tistem času tudi prva slovenska zavarovalnica, ki je bila ustanovljena z domačim kapitalom. Ta je znašal 100.000 tedanjih avstrijskih kron. Prvi predsednik Vzajemne zavarovalnice in eden od njenih ustanoviteljev je bil Ivan Vencajz, cesarsko-kraljevi sodni svetnik, državni poslanec in posestnik.

Vzajemna zavarovalnica je sprva začela poslovati na področju požarnih zavarovanj ter z zavarovanjem zvonov. V nekdanji avstro-ogrski monarhiji je tako poslovala predvsem na slovenskem prostoru ter tudi v nekaterih drugih avstrijskih deželah. Ob koncu prve svetovne vojne pa je svoje poslovanje razširila na področje, ki je bilo kasneje vključeno v Kraljevino Jugoslavijo.

Konec druge svetovne vojne je prinesel novo politično ureditev, ki je na področju zavarovalništva vpeljala centralizacijo in državno lastništvo nad zavarovalnico. Vzajemna zavarovalnica se je preimenovala v Zavarovalni zavod Slovenije, ki je smel posle sklepati le v zasebnem sektorju. Obseg poslovanja se je razširil leta 1946, ko se je Zavarovalni zavod Slovenije priključil Državnemu zavarovalnemu zavodu.

Šestdeseta leta so prinesla decentralizacijo, s tem pa tudi nastanek številnih manjših zavarovalnic. Spoznanje, da je za solidno izravnavo rizikov potrebna večja zavarovalnica, je kmalu pripeljalo do združitve zavarovalnic z območja Slovenije in Hrvaške v Zavarovalnico Sava s sedežem v Ljubljani. Leta 1976 sta se Zavarovalnica Sava in Zavarovalnica Maribor združili v Zavarovalno skupnost Triglav, ki je bila vse do leta 1990 ena največjih zavarovalnic v nekdanji Jugoslaviji. Leta 1990 se je zavarovalna skupnost Triglav preoblikovala v delniško družbo.

Zavarovalnica Triglav, d. d., je bila ustanovljena 12. 12. 1990 kot zavarovalna delniška družba pa je začela poslovati s 1. januarjem 1991. Danes je Zavarovalnica Triglav, d. d., največja zavarovalnica v Sloveniji. Leta 2000 je svoje poslovanje začela širiti tudi na tuja tržišča. Več kot 30 let je prisotna na Hrvaškem, in sicer z zavarovalnico Triglav Osiguranje, d. d., Rijeka. Ustanovili so zavarovalno družbo Triglav Pojištovna, a. s., na Češkem in kupili kapitalski delež v zavarovalnicah Triglav BH Osiguranje, d. d., Sarajevo in Lovčen Osiguranje, a. d., v Črni Gori.

¹ Zgodovina Zavarovalnice Triglav, d. d. je povzeta po knjigi z naslovom Zavarovalstvo na slovenskem, katere avtor je Franc Škufca (2003).

4.2 Zavarovalnica Triglav, d. d. - danes

Zavarovalnico Triglav, d. d., odlikujejo znanje, izkušnje in finančna moč. Že skoraj 110 let skrbi za zavarovanje vedno novih generacij Slovencev in njihovega imetja ter zavarovanje premoženja številnih podjetij, ki jim tako zagotavlja ekonomsko trdnost in varnost (Zavarovalnica Triglav, d. d.).

V ponudbi Zavarovalnice Triglav, d. d., so vse vrste premoženjskih in osebnih zavarovanj. Med premoženjskimi zavarovanji so to zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska, kmetijska, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev in zavarovanja za prosti čas in potovanja. Zaokroženo ponudbo osebnih zavarovanj pa sestavljajo vse vrste življenjskih, rentnih, pokojninskih, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanj (Zavarovalnica Triglav, d. d.).

Zavarovalnica Triglav, d. d., je vodilna slovenska klasična zavarovalnica z 38,5-odstotnim tržnim deležem, pri čemer dosega 43,5 odstotni delež pri življenjskih zavarovanjih in 36,8 odstotni delež pri premoženjskih zavarovanjih.

Zavarovalnico Triglav, d. d., vodi uprava, ki jo imenuje nadzorni svet. Sedež zavarovalnice – Centrala je v zgradbi Jožeta Plečnika, na Miklošičevi ulici v Ljubljani. Na Centrali se izvajajo vodstvene, razvojne in usklajevalne funkcije družbe. Za enostaven in hiter dostop do storitev pa skrbi mreža območnih enot zavarovalnice po vsej Sloveniji. Te enote so: OE Ljubljana, OE Celje, OE Kranj, OE Krško, OE Maribor, OE Murska Sobota, OE Nova Gorica; OE Novo mesto, OE Postojna, OE Slovenj Gradec in OE Trbovlje. Poslovanje pa je vpeto tudi v mednarodne okvire. S svojimi hčerinskimi družbami posluje na tržiščih Republike Češke, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije, Makedonije ter Črne gore.

Zavarovalnica Triglav, d. d., sodeluje s številnimi podjetji in organizacijami. Lastno poslovno mrežo dopolnjuje z nekaterimi zavarovalnimi agencijami, sodeluje pa tudi z zavarovalnimi posredniki. Agencijske pogodbe za sklepanje zavarovanj ima sklenjene s podjetji za izvajanje tehničnih pregledov motornih vozil, Zavarovalnica Triglav, d.,d., pa je s svojo ponudbo prisotna tudi na mejnih prehodih in turističnih agencijah.

4.3 Poslanstvo, vizija in vrednote Zavarovalnice Triglav, d. d.

Poslanstvo Zavarovalnice Triglav, d .d.: ustvarjamo varnejšo prihodnost.

Vizija Zavarovalnice Triglav, d. d.: poslujemo dobičkonosno in varno. Vir dobičkonosnosti so visoko konkurenčne in kakovostne storitve, učinkovito obvladovanje tveganj ter finančna stabilnost Skupine Triglav, s katero bomo ohranjali bonitetno oceno «A» priznane bonitetne agencije. Članice skupine dosegajo višjo stopnjo ugleda kot njihovi tekmeči in so prepoznavne po celovitih finančno-zavarovalnih storitvah, ki jih ponujamo

prek sodobnih prodajnih poti. Imamo urejen in učinkovit sistem vodenja skupine ter sledimo načelom sodobne organiziranosti na vseh področjih. Naši zavzeti, visoko strokovni in motivirani zaposleni so vir našega trajnostnega razvoja.

Vrednote Zavarovalnice Triglav, d. d.: družbe v Skupini Triglav povezujejo tri skupne vrednote, ki jih vsakodnevno uresničujemo v medsebojnih odnosih in odnosih z okoljem:

- **strokovnost:** v Skupini Triglav uresničujemo svoje poslovne cilje na podlagi strokovnih finančnih storitev, ki temeljijo na visoki usposobljenosti zaposlenih. Skupina je nosilka strokovnega razvoja finančnih storitev v okoljih, v katerih delujemo;

- **varnost:** z učinkovitim obvladovanjem tveganja zagotavljamo varnost poslovanja. Naši finančni produkti in storitve so kakovostni in povečujejo finančno varnost strank;

- **družbena odgovornost:** v Skupini Triglav svojo družbeno odgovornost razumemo kot temelj za trajnostni razvoj. Uveljavljamo jo kot celoto ekonomske, zakonske, etične, filantropske in okoljske odgovornosti.

5 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d. d., OBMOČNA ENOTA LJUBLJANA

5.1 Namen in cilji raziskave

V teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavil, kaj pomeni pojem motivacija, predstavil motivacijske teorije ter ključne dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Ker je namen moje diplomske naloge opozoriti na pomembnost motivacije in zadovoljstva zaposlenih, sem na Zavarovalnici Triglav d. d., OE Ljubljana opravil anketo na vzorcu 75 zaposlenih. Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih je del t. i. organizacijske klime. Ugodna organizacijska klima je eden izmed pomembnih dejavnikov za dobro in učinkovito delovanje podjetja. Do sedaj so organizacijsko klimo v Zavarovalnici Triglav d. d., merili trikrat, zadnjič januarja leta 2010. Organizacijsko klimo so merili po metodologiji SiOK, ker omogoča primerjavo z meritvami opravljenimi v letih 2004 in 2006. Nov pa je bil način izpolnjevanja vprašalnikov, kjer so prvič uporabili elektronsko obliko. Rezultate svoje raziskave bom tako lahko primerjal z rezultati dobljenimi pri merjenju organizacijske klime.

5.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov

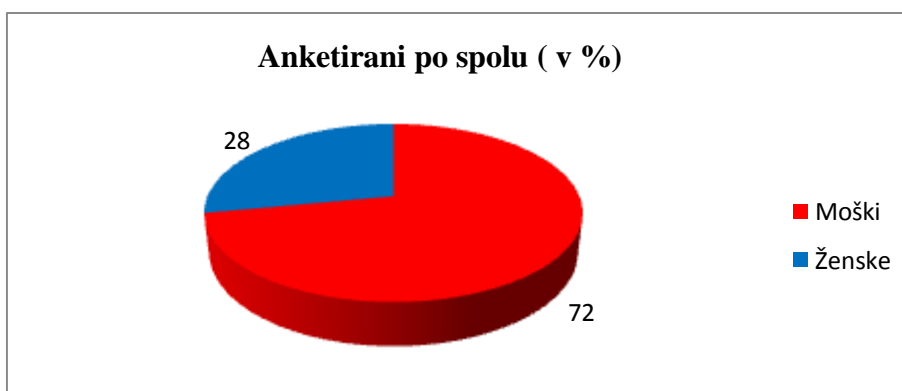
Za raziskovanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih sem uporabil anonimno anketiranje. Vprašalnik je obsegal devet vprašanj, razdeljen pa je bil na dva dela. Vsak del je vseboval določene trditve. Prvi se je nanašal na dejavnike motiviranja oziroma na delovno motivacijo, drugi del pa na dejavnike zadovoljstva pri delu oziroma na zadovoljstvo pri delu. Anketa je bila sestavljena na podlagi zaprtega tipa vprašanj, saj sem tako lažje analiziral podatke. Z nekaterimi zaposlenimi pa sem opravil tudi krajši intervju in tako dobil širši pogled na temo, ki jo obravnavam. V veliko pomoč mi je bila tudi ga. Metoda

Debeljak, direktorica Centra za izobraževanje in razvoj kadrov, ki mi je pomagala pri primerjavi mojih rezultatov z rezultati dobljenimi pri merjenju organizacijske klime.

5.3 Analiza rezultatov raziskave

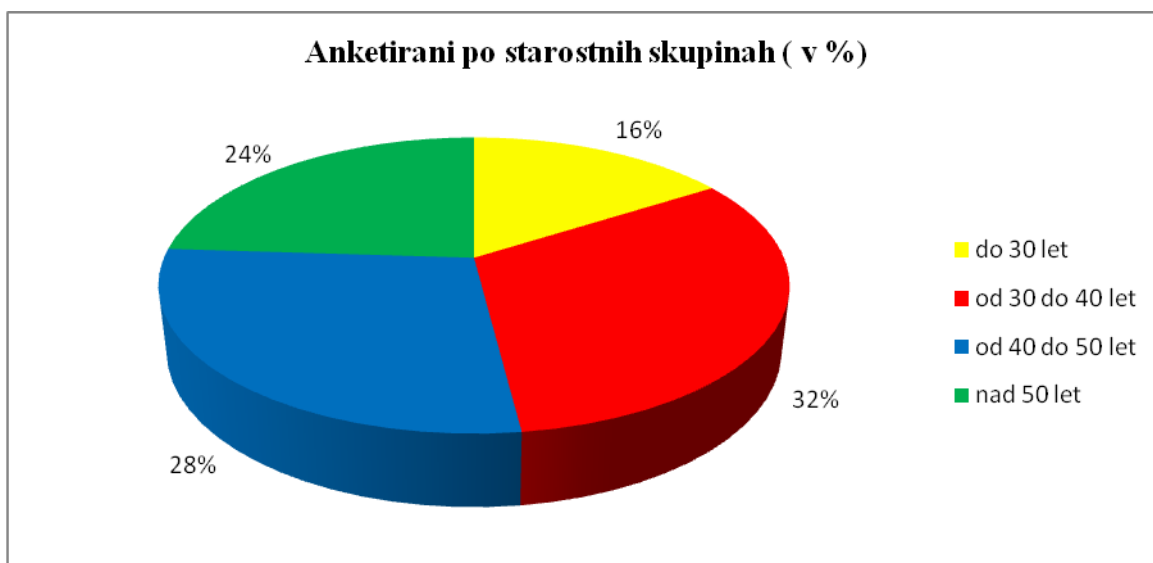
V anketo je bilo vključenih 75 zaposlenih iz OE Ljubljana, predvsem iz oddelka avtomobilskih škod. Prvo vprašanje se je navezovalo na spol anketiranega. Delež moških je na oddelku avtomobilskih škod bistveno višji od deleža žensk, saj večino oddelka sestavljajo škodni cenilci. V anketi je sodelovalo 54 moških, kar predstavlja 72 % vseh zaposlenih, in 11 žensk oziroma 28 % zaposlenih na oddelku. Struktura anketiranih glede na spol je razvidna iz Grafa številka 1.

Graf 1: Delež anketiranih žensk in moških.



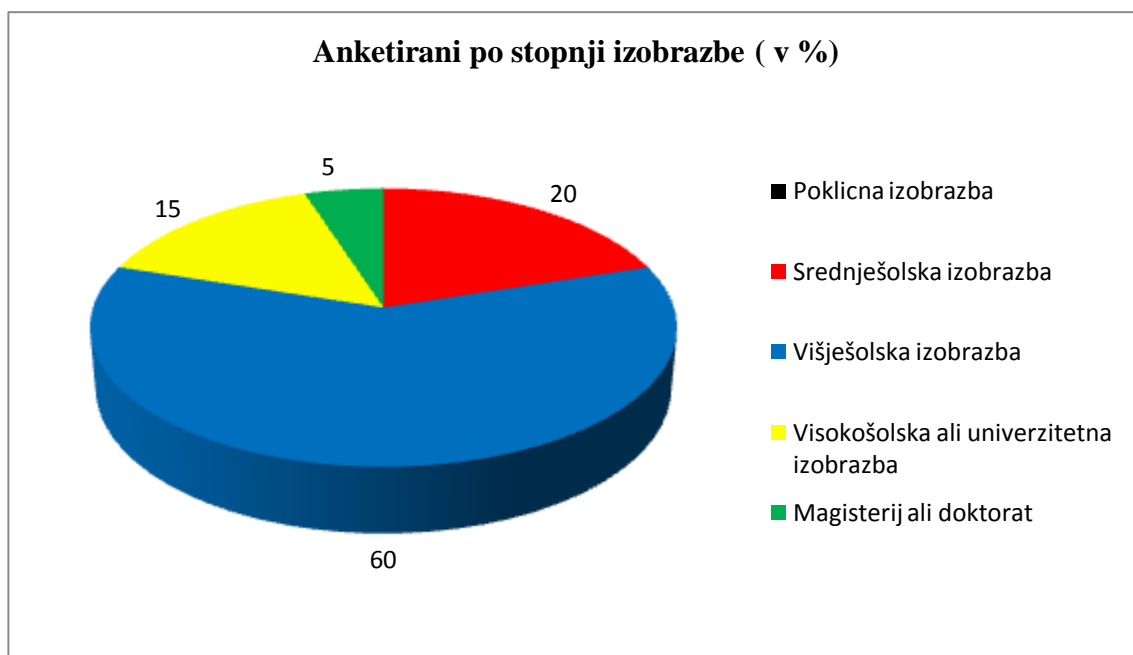
Pri drugem vprašanju sem zaposlene razdelil po starosti v štiri starostne skupine. Iz Grafa 2 je razvidno, da je največ anketiranih v starostni skupini od 30 do 40 let, tj. 32 %, sledi skupina od 40 do 50 let, tj. 28 %, nato pa skupina nad 50 let, tj. 24%. Najmanj anketiranih je starih do 30 let, tj. le 16 %.

Graf 2: Delež anketiranih glede na starost.



Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, katero stopnjo izobrazbe imajo zaposleni. Stopnjo izobrazbe sem razdelil v pet izobrazbenih skupin. Iz Grafa številka 3 je razvidno, da zaposlenih s poklicno izobrazbo ni. Velika večina zaposlenih ima dokončano višješolsko izobrazbo, tj. 60 %. 20 % anketiranih ima srednješolsko izobrazbo, sledi jim delež tistih, ki imajo dokončano visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, tj. 15 %. Magisterij ali doktorat ima 5 % anketiranih zaposlenih.

Graf 3: Delež anketiranih po stopnji izobrazbe.



Pri četrtem vprašanju me je zanimal položaj anketiranca v organizaciji. Z vidika položaja zaposlenih v podjetju je bilo 5 % takih, ki spadajo v srednji ali višji menedžment, 15 % je takšnih, ki spadajo med operativne vodje, 75 % zaseda mesta samostojnih strokovnih kadrov in 5 % anketirancev se je opredelilo za izvajalce.

Graf 4: Delež anketiranih po položaju v organizaciji.



Pri vprašanju o delovni dobi v organizaciji je največ kar 65 % zaposlenih na svojem delovnem mestu od 5 do 10 let. Zaposlenih, ki so na svojem delovnem mestu več kot 10 let, je 15 %, 18 % zaposlenih je takih, ki so na sedanjem delovnem mestu med 2 in 5 let in 2 % je na delovnem mestu manj kot 2 leti.

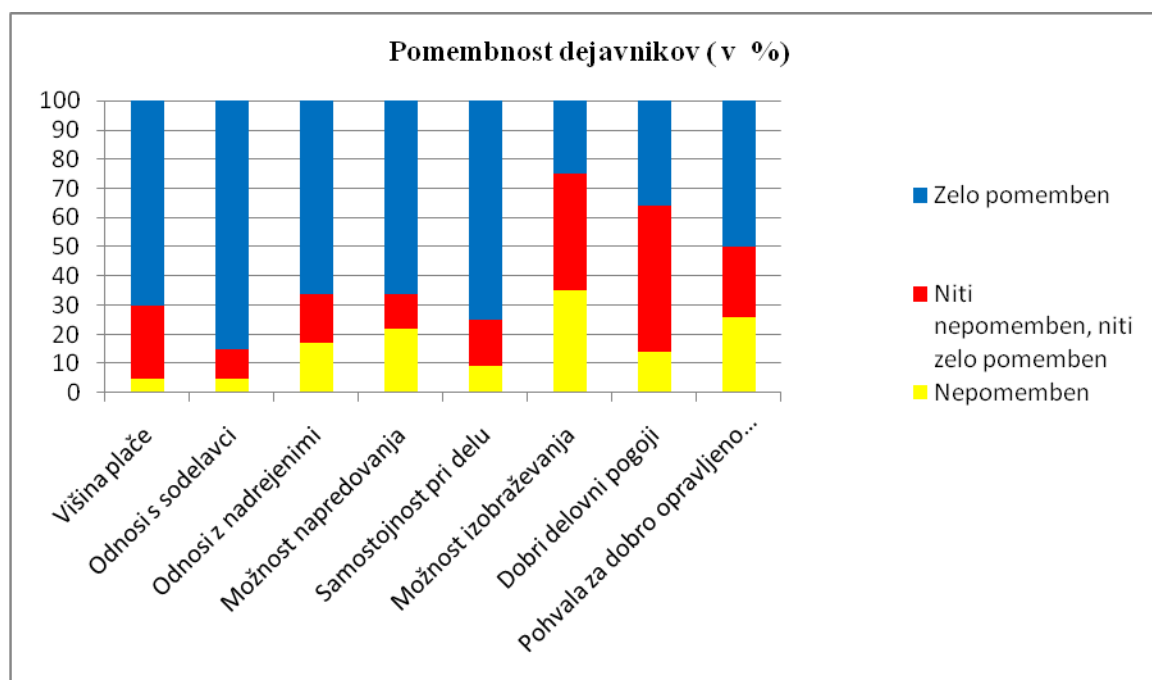
Graf 5: Delež anketiranih po delovni dobi v organizaciji.



Analiza motivacije zaposlenih

Sledili sta vprašanji v zvezi z motivacijo. Prvo se je nanašalo na pomembnost nekaterih dejavnikov motiviranja za zaposlene. S tem vprašanjem sem skušal ugotoviti, kateri dejavnik je za zaposlene najpomembnejši in kateri najmanj pomemben. Na posamezen dejavnik so odgovorili s pomočjo 3-stopenjske lestvice, pri čemer je vsaka ocena imela svoj pomen strinjanja oziroma pomembnosti.

Graf 6: Pomembnost dejavnikov motiviranja.



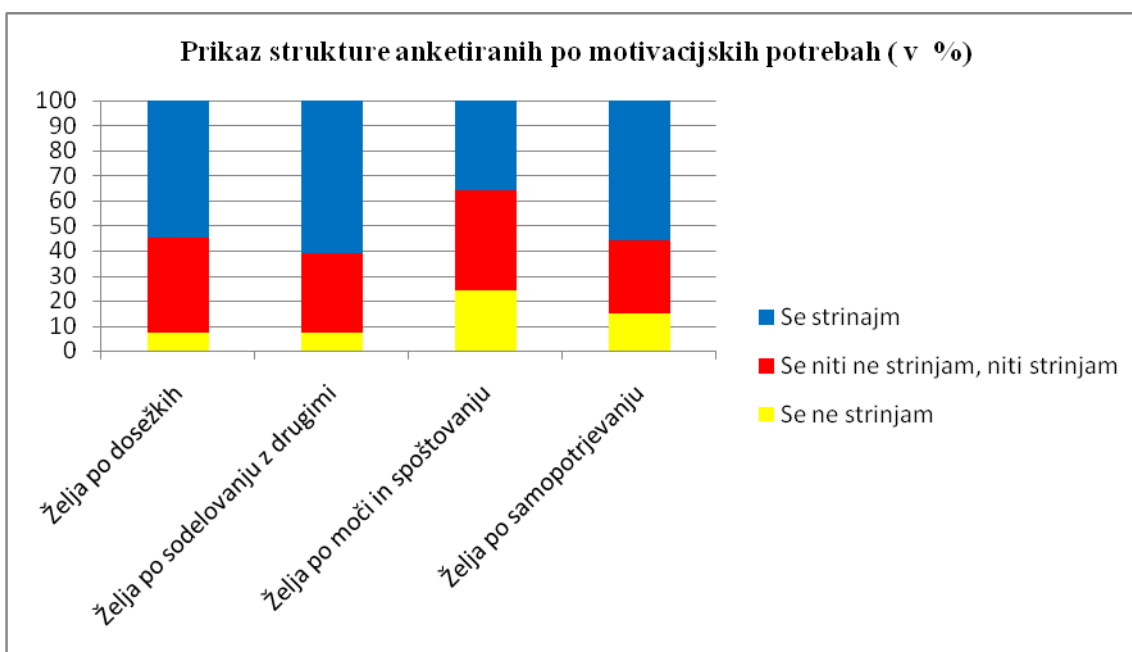
Glede na rezultat ankete ugotavljam, da je najpomembnejši dejavnik zaposlenih odnos s sodelavci. Potrditev tega sem dobil tudi skozi intervjuje s posameznimi zaposlenimi. Maja Vintar, strokovna sodelavka za podporo poslovanju, je dejala: *»Že prijazen pozdrav, nasmeh, dobra volja sodelavca, ki izžareva pozitivno energijo, ti lahko polepša dan. Če so okrog tebe pozitivni ljudje, ki z veseljem odgovorijo na vprašanje in ti priskočijo na pomoč, je veliko lažje delati in si za delo bolj motiviran. Poskušam se držati tega in obdržati pozitiven odnos do sodelavcev.«* Notranji odnosi so sicer na merjenju organizacijske klime dobili po metodi SiOK srednjo oceno 3,55, a je zaznati porast glede na prejšnje merjenje za 0,32. Ti so tudi sicer višji od povprečja v slovenskih podjetjih in finančnih družbah, ki so prav tako merili klimo po metodologiji SiOK.

Na drugem mestu sledi samostojnost pri delu. Nekoliko presenetljivo se je šele na tretjem mestu po pomembnosti znašla višina plače. Četrto in peto mesto zasedata odnos z nadrejenimi in možnost napredovanja. Na šesto mesto so anketiranci postavili pohvalo za

dobro opravljeno delo in na zadnji dve mesti dobre delovne pogoje in možnost izobraževanja. Podatek, da zaposlenim možnost izobraževanja ni pomembna me je zelo presenetil. Predvsem možnost dodatnega izobraževanja lahko pomeni dodatno spodbudo, ko delo začne postajati rutinsko in demotivirajoče. Udeležba na seminarjih ali možnost opravljanja izpitov za naslednjo stopnjo izobrazbe je lahko alternativa rotaciji delovnega mesta. Tako lahko posameznik dobi priložnost, da začne gledati na delo z dodatne perspektive in ga izboljša s pomočjo novo pridobljenega znanja. Med dodatnim izobraževanjem dobi možnost razširitve svoje socialne mreže in s tem lahko vzpostavi kakšen nov poslovni stik, ki mu bo lahko koristil pri uspešnem opravljanju dela.

V naslednjem vprašanju sem anketirance prosil naj ocenijo motivacijske potrebe, in sicer tako, da za različne delovne motivacije ocenijo njihovo strinjanje z njimi. Večina anketirancev je z najvišjo stopnjo strinjanja opredelila željo po dosežkih in samopotrjevanju. Nekoliko manjšo stopnjo so anketiranci pripisali želji po moči in spoštovanju. Skoraj vsi pa so se strinjali, da imajo željo po sodelovanju z drugimi zaposlenimi. Iz rezultatov lahko vidimo, da so zaposleni različno ocenjevali svojo željo po moči in spoštovanju, medtem ko se je pri ostalih treh potrebah večina anketirancev opredelila za najvišjo stopnjo strinjanja.

Graf 7: Struktura anketiranih po motivacijskih potrebah.

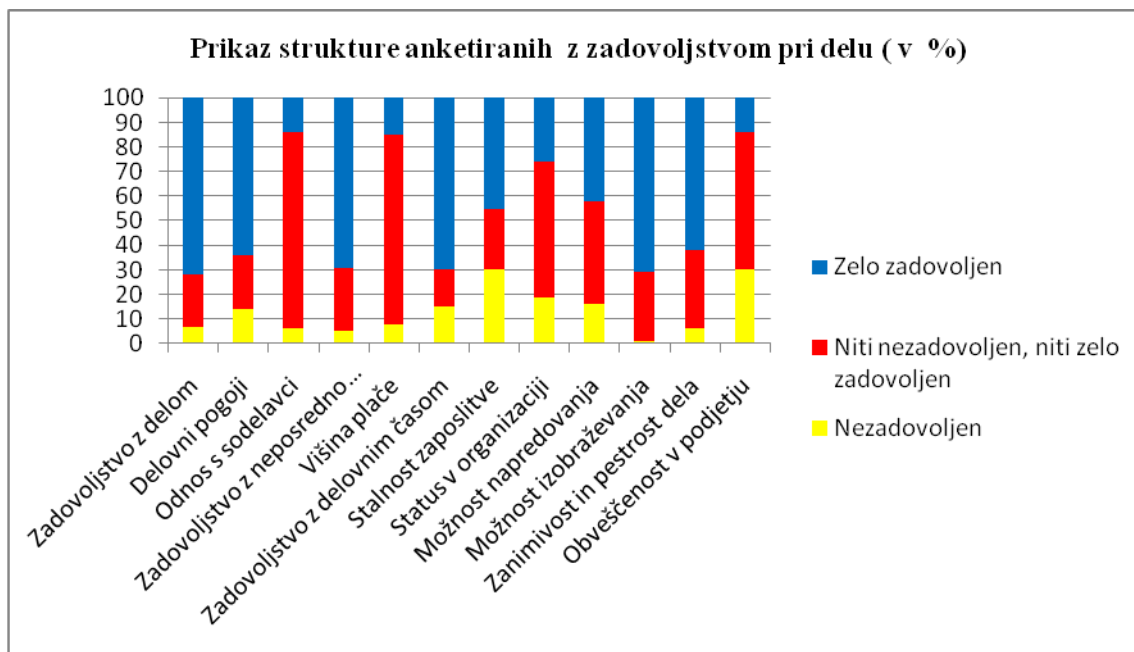


Analiza zadovoljstva zaposlenih

Pri vprašanju kako so zaposleni zadovoljni s posameznimi vidiki dejavnikov zadovoljstva pri delu, je večina anketiranih z najvišjo stopnjo zadovoljstva (zelo zadovoljen) opredelila,

da je zadovoljna z delom samim in delovnimi pogoji ter delovnim časom. Manj zaposlenih je zadovoljnih z obveščenostjo v podjetju in svojo plačo.

Graf 8: Prikaz strukture anketiranih pri zadovoljstvu z delom.



Rezultate analize o zadovoljstvu zaposlenih sem kasneje primerjal z rezultati pridobljenimi pri merjenju organizacijske klime. Kategorija notranjih odnosov je na merjenju organizacijske klime prejela srednjo oceno, zaposleni pa medsebojne odnose ocenjujejo zelo pomembne. Martin Flamaceta, vodja predstavništva OE Ljubljana, je dejal: *»Za dobro ozračje v podjetju in ožjem timu so pomembni medsebojni odnosi. Vsaka dobra ideja in predlog naj se posredujejo odgovornim, ki naj jih preučijo in dajo povratno informacijo. S tem spodbujajo zaposlene k inovativnosti in poglobljajo občutek pripadnosti. To pa vpliva na zadovoljstvo, ki je osnova za dobro ozračje.«*

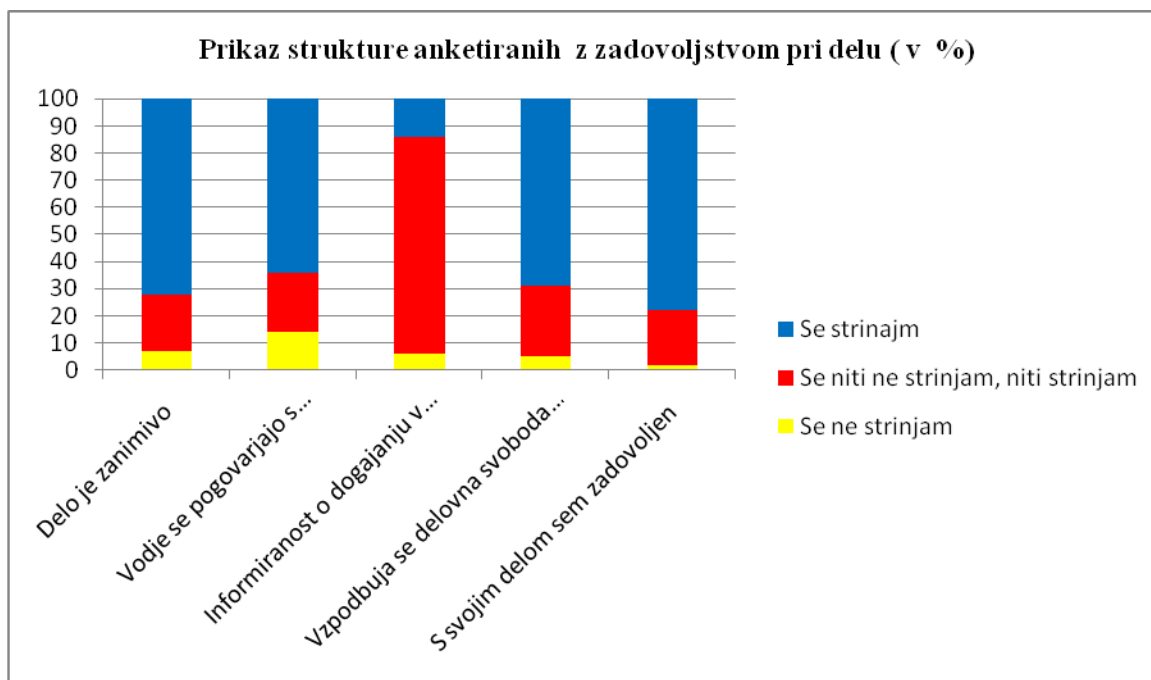
Nezadovoljni so torej s komunikacijo, kateri bi po mojem mnenju v prihodnosti morali nameniti več pozornosti. Milan Pukšič, zavarovalni zastopnik, je ob tem dejal: *»Mislim, da pri nas najbolj šepa komunikacija. Ne upamo si odkrito povedati tistega, kar mislimo. Raje svoj vrtiček ogradimo s plotom in trdimo, da smo naredili vse. A pri strankah smo vsi Triglav, od čistilke do predsednika uprave. Žal mi je, da so ukinili odzive na obvestila, saj je bil to vsekakor korak v pravo smer – k boljšemu vzdušju v podjetju.«*

Merjetka Benedik, koordinatorka, pa pravi: *»Vsak človek mora biti zadovoljen sam s seboj, če želi prispevati k dobremu vzdušju. Premalo je prijateljstva med sodelavci in preveč nevoščljivosti. Z dobro voljo in humorjem so lahko dnevi lepši in delo lažje. Največkrat je vzrok za slabo voljo plačilna lista, ki je že nekaj časa enaka. Vodje bi morale imeti več*

posluha za delavce, ceniti njihovo delo in se zavedati, da brez delavcev tudi njih ne potrebujemo.»

Na zadnje vprašanje, pri katerem so morali anketiranci ovrednotiti trditve, ki so povezane z njihovim zadovoljstvom pri delu, sem dobil naslednje rezultate. Večina se je strinjala, da so zadovoljni s svojim delom ter da je delo, ki ga opravljajo, zanimivo.

Graf 9: Prikaz strukture anketiranih z zadovoljstvom pri delu.



Da kategorija informiranosti o dogajanju v organizaciji in notranjem komuniciranju negativno izstopa iz analize zadovoljstva, je bilo ugotovljeno že pri merjenju organizacijske klime. Prav ti dve kategoriji sta bili na merjenju med najnižje ocenjenimi kategorijami v Zavarovalnici Triglav d. d. Zelo nizko je bila ocenjena predvsem trditev glede informacij iz drugih enot, kar se je pokazalo prav pred nedavnim, ko je prišlo do menjave računalniškega programa. Čeprav so nekatere druge območne enote Zavarovalnice Triglav, d. d., program začele uporabljati že skoraj leto dni prej, so se ob priključitvi OE Ljubljana na nov sistem dogajale enake napake in nepravilnosti kot pred tem v drugih enotah, a jih zaradi pomanjkanja medsebojnega komuniciranja in informacij niso uspeli pravočasno preprečiti. To je povzročilo precej slabe volje med zaposlenimi pa tudi med strankami, ki so čakale v dolgih vrstah, zaradi napak, ki bi bile ob primerni komunikaciji lahko pravočasno odpravljene, delo pa bi potekalo nemoteno.

5.4 Povzetek rezultatov

Anketo je rešilo več moških kot žensk, povprečna starost zaposlenih je nad 30 do 40 let. Zaposleni imajo v večini dokončano višjo izobrazbo in so na delovnem mestu od 5 do 10 let. Glede na položaj v podjetju je največ samostojnih strokovnih kadrov.

Rezultati vprašalnika so pokazali, da ima večina anketiranih zelo izražene motivacijske potrebe. Anketirani imajo največjo željo po združenju, dosežkih in samopotrjevanju. Le pri želji po moči in spoštovanju si anketirani niso povsem enotni, saj so to kategorijo zelo različno ocenjevali.

Pri sklopu vprašanj o zadovoljstvu pri delu so ugotovili, da imajo zaposleni oziroma anketirani med seboj dobre odnose, da jim je delo zanimivo in so zadovoljni s svojim delom. Najmanj so anketirani zadovoljni s plačo in informiranostjo znotraj podjetja, zato bi podjetje tu moralo poskrbeti za izboljšanje. Pri plačah bi lahko denimo večji poudarek dali dodatku za uspešnost in požrtvovalnost zaposlenega in tudi tako povečali občutek vrednosti zaposlenega za podjetje. Toda tudi tu morajo biti menedžerji previdni, saj je plača higienik in ne motivator pri delu. Menedžer mora zato dobro premisliti, katere druge izzive poleg plače lahko ponudi zaposlenemu in ga tako motivira za dalj časa. Čeprav imajo v podjetju že vzpostavljen sistem, preko katerega zaposleni komunicirajo med seboj, imenovan Lotus Notes, je po mnenju zaposlenih komunikacije premalo, premalo pa je tudi informacij iz drugih območnih enot zavarovalnice. Tako bi predlagal podjetju, da že vzpostavljen sistem začne bolj uporabljati in izkoristi prednosti tega sistema. Pomembnejše novice oziroma informacije pa bi lahko še vedno objavljali tudi na oglasnih deskah in tako bi bili vsi zaposleni točno obveščeni o tem, kaj se dogaja znotraj podjetja, saj veliko zaposlenih ne uporablja redno Lotus Notesa, predvsem takrat, kadar so na terenu. Le skozi redno in iskreno komunikacijo lahko menedžer spozna svoje zaposlene in tako presodi njihove potrebe ter motive in jim na podlagi tega ponudi ustrezne izzive za prihodnje.

Pri ostalih trditvah so zaposleni sicer zadovoljni, vendar bi lahko bilo bolje. Pri spodbudah pri delu si zaposleni oziroma anketirani želijo več pohval in nagrajevanja. Predvsem sistemu nagrajevanja bodo morali v prihodnje nameniti več pozornosti in povečati preglednost in učinkovitost dosedanjega sistema.

SKLEP

Človek postaja v organizaciji vse bolj pomemben, saj zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost organizacije, zato je ključno, da se pri opravljanju svojega dela počutijo dobro, so zanj motivirani oziroma so zadovoljni pri delu. Izredno pomembno postaja zavedanje, da so zaposleni največji kapital podjetja in da je učinkovito opravljanje z njimi izredno zahtevno in kompleksno področje vsakega podjetja. Naloga vsake organizacije je, da ustvari klimo, kjer si zaposleni zaupajo in jim je zaupano, da spodbuja izmenjavo idej in

znanja, kjer zaposleni niso tekmovalni med seboj, temveč sodelujejo, imajo pozitiven odnos do dela, so zavzeti za svoje delo in jim dejstvo, da so zaposleni v takem podjetju, prinaša ugled v širšem okolju. Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne; človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je najpomembnejše, te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič, 2006, str. 1). Motivacija je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo interese, želje in potrebe vsakega posameznika.

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih je dolgoletna praksa uspešnih podjetij, s katero preverjajo učinke različnih dejavnosti vodenja in kadrovanja. Zadovoljstvo pri delu je prijetna in pozitivna čustvena reakcija posameznika glede doživljanja svojega dela. Ugotovitve so pokazale, da sta motiviranje in zadovoljstvo pri delu glavna dejavnika uspeha. Nanju pa vplivajo tudi čustva in čustvena inteligenca. Vsi trije dejavniki (motivacija, zadovoljstvo in čustvena inteligentnost) vplivajo drug na drugega in omogočajo podjetju konkurenčno prednost pred drugimi podjetji na trgu.

Analiza ankete je pokazala, da so zaposleni v Zavarovalnici Triglav, d. d., OE Ljubljana s svojim delom zadovoljni in tudi ustrezno motivirani s strani vodstva. Nekatera področja so potrebna izboljšav, predvsem kar se tiče obveščenosti znotraj podjetja. Interna komunikacija je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, hkrati pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Interno komuniciranje pa lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom, tj. v smislu dodelitve in spoznavanja točno določene vloge v podjetju, pomembnosti delovnih izkušenj za delovno organizacijo kot celoto in zadovoljstvo z opravljanjem določenega dela v podjetju.

Tega se zavedajo tudi vodilni v podjetju, saj je bila prav kategorija notranjega komuniciranja in informiranja pri merjenju organizacijske klime med slabše ocenjenimi kategorijami. Čeprav se z vsakim merjenjem rezultat izboljšuje in je oblika krivulje podobna zavarovalniškemu povprečju, bi lahko na tem področju storili več. Notranje oziroma interno komuniciranje je namreč prvi in temeljni predpogoj za uspešnost organizacije. Večja pozornost namenjena internemu komuniciranju bi torej bolj spodbudila zaposlene k lojalnosti, k večjemu prispevku k vizijam in ciljem podjetja, saj bodo tako zaposleni boljše razumeli cilje podjetja. Interno komuniciranje se lahko uporabi tudi za stimulacijo zaposlenih pri izražanju svojih želja in idej, saj tako ne bodo imeli občutka, da so zgolj delovna sila, pač pa da s svojim delom in umom lahko koristno doprinesejo k uspešnosti podjetja.

LITERATURA

1. Bahtijarevič & Šiber. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. George, M. J., & Jones, R. J. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Addison: Weseley Publishing Company.
4. George, M. J., & Jones, R. J. (1999). *Organizational Behaviour*. Reading: Addison – Wesley.
5. Hollenback, J., & Wright, P. (1994). *Human Resource Management*. Irwin: Austen Press.
6. Hribar, I. (2007). *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways d.d.* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B. (2002): *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
10. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
12. Požarnik, H. (1984). *Psihologija*. Ljubljana: Univerzum.
13. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarskih svetnik.
15. Traven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
17. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
18. *Zavarovalnica Triglav, d. d.* Najdeno 23.5. 2011 na spletnem naslovu http://www.triglav.si/sl/o_skupini/.

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d., OE LJUBLJANA

Spoštovani!

Sem Gašper Ulčar, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, in v okviru diplomske naloge opravljam raziskavo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d. d., OE Ljubljana. Vprašalnik je popolnoma anonimen in se Vam ni potrebno podpisovati.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol:

- a) Moški.
- b) Ženski.

2. Starost:

- a) Do 30 let.
- b) Od 30 do 40 let.
- c) Od 40 do 50 let.
- č) Nad 50 let.

3. Stopnja izobrazbe:

- a) Poklicna izobrazba.
- b) Srednješolska izobrazba.
- c) Višješolska izobrazba.
- č) Visokošolska ali univerzitetna izobrazba.
- d) Magisterij ali doktorat.

4. Položaj v organizaciji:

- a) Izvajalec.
- b) Samostojni strokovni kader.
- c) Operativni vodja.
- č) Srednji ali višji menedžer.

5. Delovna doba v organizaciji:

- a) Do 2 leti.
- b) Od 2 do 5 let.
- c) Od 5 do 10 let.
- č) Nad 10 let.

Navodila za izpolnjevanje naslednjega dela vprašalnika.

Na trditve v vprašalniku odgovorite tako, da obkrožite številko, ki predstavlja oceno pomembnosti:

3	zelo pomemben	3	z navedeno trditvijo se strinjam
2	niti nepomemben, niti pomemben	2	z navedeno trditvijo se niti strinjam niti ne strinjam
1	nepomemben	1	z navedeno trditvijo se ne strinjam

6. Ocenite, kako pomembni so za Vas naslednji dejavniki motiviranja.

DEJAVNIK	NEPOMEMBEN	NITI NEPOMEMBEN, NITI ZELO POMEMBEN	ZELO POMEMBEN
Višina plače	1	2	3
Odnos s sodelavci	1	2	3
Odnos z nadrejenimi	1	2	3
Možnost napredovanja	1	2	3
Samostojnost pri delu	1	2	3
Možnost izobraževanja	1	2	3
Dobri delovni pogoji	1	2	3
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3

7. Ocenite naslednje motivacijske potrebe.

DELOVNA MOTIVACIJA	SE NE STRINJAM	SE NITI STRINJAM, NITI NE STRINJAM	SE STRINJAM
Imam željo po dosežkih	1	2	3
Imam željo po sodelovanju z drugimi	1	2	3
Imam željo po moči in spoštovanju	1	2	3
Imam željo po samopotrjevanju	1	2	3

8. Kako ste zadovoljni s posameznimi vidiki dejavnikov pri vašem delu? Za vsak dejavnik obkrožite oceno zadovoljstva.

DEJAVNIK	NEZADOVOLJEN	NITI NEZADOVOLJEN, NITI ZELO ZADOVOLJEN	ZELO ZADOVOLJEN
Zadovoljstvo z delom	1	2	3
Delovni pogoji	1	2	3
Odnos s sodelavci	1	2	3
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1	2	3
Višina plače	1	2	3
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3
Stalnost zaposlitve	1	2	3
Status v organizaciji	1	2	3
Možnostjo napredovanja	1	2	3
Možnost izobraževanja	1	2	3
Zanimivost in pestrost dela	1	2	3

9. Ovrednotite naslednje trditve.

ZADOVOLJSTVO PRI DELU	SE NE STRINAM	SE NITI STRINJAM, NITI NE STRINJAM	SE STRINJAM
Delo je zanimivo in mi ni dolgčas, ko ga opravljam.	1	2	3
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih in nas usmerjajo pri delu.	1	2	3
O tem, kaj se dogaja v podjetju dobimo	1	2	3

dovolj informacij.			
S svojim delom sem zadovoljen.	1	2	3
Vzpodbuja se delovna svoboda in samostojnost pri delu.	1	2	3

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem!