

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA
PRIMERU PODJETJA V ENERGETSKI PANOZI**

Ljubljana, maj 2020

MATEJ ZLATNAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Zlatnar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja v energetske panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25.5.2020

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Opredelitev in pomen motivacije	3
1.2 Pregled teorij motivacije	5
1.2.1 Hirerarhija potreb po Maslowu.....	5
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	6
1.2.3 Teorija štirih dejavnikov kot gonil motivacije	8
1.2.4 Teorija delovnega udejstvovanja.....	9
1.2.5 McClellandova teorija potreb	10
1.3 Motivacijski dejavniki	11
1.4 Vpliv motivacije na podjetništvo	13
2 ZADOVOLJSTVO	15
2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva	15
2.2 Razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo	16
2.3 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na kakovost storitev in donosnost dela v podjetju	17
2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev	18
2.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih in donosnost dela v podjetju.....	19
2.4 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	20
2.4.1 Organizacijski dejavniki	20
2.4.2 Osebni dejavniki	21
2.5 Povezava med motivacijo in zadovoljstvom	25
3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V IZBRANEM PODJETJU V ENERGETSKI PANOGI	28
3.1. Zasnova raziskovanja in metodologije	28
3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	28
3.2.1 I. sklop vprašanj na temo motivacije na delovnem mestu.....	29
3.2.2 II. sklop vprašanj na temo zadovoljstva na delovnem mestu	35
3.2.3 III. sklop vprašanj na temo strukture anketirancev.....	41
3.3 Priporočila vodstvu organizacije	45
SKLEP	49

PRILOGE	59
----------------------	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki kot gonilo motivacije	9
---	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski proces	3
Slika 2: Hirerarhija potreb po Maslowu	5
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	7
Slika 4: Vpliv motivacije na podjetništvo	14
Slika 5: Razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo	17
Slika 6: Zadovoljstvo zaposlenih in donosnost podjetja	19
Slika 7: Organizacijski dejavniki.....	21
Slika 8: Osebni dejavniki.....	22
Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja	24
Slika 10: Povezava med motivacijo in zadovoljstvom.....	27
Slika 11: Kako motivirani ste na delovnem mestu?	29
Slika 12: Kaj je po vašem mnenju najpomembnejši motivator za vnemo pri delu?	30
Slika 13: Katerega od motivatorjev v vašem podjetju najbolj pogrešate?	31
Slika 14: Izražanje strinjanja s trditvami v izvezi z motivacijo.....	32
Slika 15: Kako zadovoljni ste s svojim delovnim mestom?.....	35
Slika 16: Kako zadovoljni ste z delovno organizacijo kot celoto?.....	36
Slika 17: Kako zadovoljni ste s koristmi, ki jih vaša organizacija ponuja?	37
Slika 18: Kakšna so pričakovanja vaših nadrejenih?.....	38
Slika 19: Izražanje strinjanja s trditvami v izvezi z zadovoljstvom	38
Slika 20: Struktura anketirancev po spolu	42
Slika 21: Struktura anketirancev glede na starost.....	42
Slika 22: Struktura anketirancev po izobrazbi.....	43
Slika 23: Struktura anketirancev po statusu zaposlitve	44
Slika 24: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju	44
Slika 25: Predvideni vpliv na zaposlene zaradi povišanja plač	45
Slika 26: Model motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja v energetski panogi	47
Slika 27: Vpliv ustvarjanja pozitivne kulture na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ...	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Oddana anketa zaposlenim, ki delujejo v energetske panogi	1
Priloga 2: Analiza ankete, zastavljene zaposlenim v podjetju, ki deluje v energetske panogi	6

SEZNAM KRAJŠAV

angl. – angleško

HRM – (angl. human resource management); ravnanje z ljudmi pri delu

itd. – in tako dalje

UVOD

Delo z ljudmi je ključni element vsake organizacije. Organizacija se ravno zaradi zaposlenih razvija in napreduje (Bacha, 2014). Zagotavljanje motivacije pri zaposlenih je ena ključnih nalog managerjev, a te ni lahko izpolniti. Motivacija je za vsakega zaposlenega v organizaciji različna, zato je za managerja pomembno, da prepozna motivacijske dejavnike posameznika. Če bodo managerji uspeli motivirati svoje zaposlene, bodo zmožni izpeljati svojo strategijo (Azar & Shafiqhi, 2013). Motivirani zaposleni nenehno iščejo boljše načine opravljanja dela, kar naredi organizacijo uspešnejšo. Podjetje s tem pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji (Khan, Farooq & Khan, 2010). Motivacija zaposlenih pa ne vpliva le na rast podjetja, temveč tudi na osebno rast zaposlenega. Organizacija mora zaposlenim nuditi možnost dodatnega usposabljanja, možnost napredovanja ter druge dejavnike, ki bodo zagotovili zadovoljitev potreb posameznika. Le tako si organizacija lahko zagotovi dosego boljših rezultatov (Akanbi, 2011).

Klub vsem novostim, ki se danes pojavljajo v svetu, pa se je treba vrniti k osnovnim potrebam ljudi. Managerji se morajo vprašati, kako zaposlene motivirati. Organizacije, ki svojih zaposlenih ne motivirajo, so soočene z izzivi zadrževanja zaposlenih. Če jih ne zadrži, podjetje izgublja prepotrebno znanje in izkušnje zaposlenih, ki lahko pomembno vplivajo na poslovni izid (Uzonna, 2013, str. 199).

Zadovoljevanje potreb zaposlenega se nanaša na ujemanje osebnih potreb s potrebami, ki jih ima posameznik do svojega dela (Kuhlen, 1963). Organizacijska zavzetost je eno najpomembnejših področij za zadovoljstvo na delovnem mestu (Ho, Chang, Shih & Liang, 2009). Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji je odvisno tudi od povečanja dohodka. Povečanje dohodka pozitivno vpliva na posameznika, saj zaposlenemu zagotavlja višjo motivacijo in je pripravljen delati več (Lepak & Snell, 1999).

Za zadovoljstvo na delovnem mestu številna podjetja poskušajo spodbujati pozitivne organizacijske odnose (Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl & Pichler 2004). Za zagotovitev dobrega vzdušja v podjetju organizacije ustvarjajo ozračje zavzetosti in sodelovanja, kar pri zaposlenih spodbuja občutek zadovoljstva. Obstaja neposredna povezava med zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih. Najzgodnejša teorija, ki je bila uporabljena za povezovanje motivacije in zadovoljstva z delom, je povečanje plač. Ker povečanje plače ni zagotavljalo zadostne motivacije v povezavi z zadovoljstvom, so se pojavili drugi aspekti, ki se osredotočajo na razvoj znanja in spretnosti zaposlenih. Na ta način je bil ustvarjen celostni pristop, usmerjen v organizacijsko zavzetost, ki vključuje poštene plače, ugodnosti in karierni razvoj za podporo motivaciji in zadovoljstvu z delom (Parvin & Kabir, 2011).

Namen magistrske naloge je na podlagi domačih in tujih člankov preučiti motivacijo med zaposlenimi. V magistrski nalogi bo narejena analiza motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Poleg tega bosta na primeru izbranega podjetja v energetski panogi preučena povezanost in medsebojno vplivanje med obema konstruktoma. V nadaljevanju bo s pomočjo pridobljenih dejstev pripravljena raziskava, ki bo izvedena med zaposlenimi v podjetju. Z raziskavo bo razjasnjeno, kako motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovitve bodo lahko podlaga za priporočila vodjem delovnih skupin ali vodstvu podjetja.

Osnovni cilj magistrske naloge je s pomočjo teoretičnih izhodišč domačih in tujih strokovnjakov preučiti motivacijo in zadovoljstvo na primeru izbranega podjetja v energetski panogi ter nato z raziskavo ugotoviti njun pomen med zaposlenimi v izbranem podjetju. Cilji, ki jih želimo doseči, so tudi obogatitev znanja o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih ter poiskati povezavo med obema konstruktoma in preučiti vpliv enega na drugega. Poleg omenjenega tudi s pomočjo empirične raziskave želimo dobiti vpogled v pomen motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi v izbranem podjetju ter na podlagi pridobljenih rezultatov empirične raziskave podati predloge, ki bodo pripomogli k povečanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Glede na postavljene cilje podajamo tudi **temeljno tezo** magistrske naloge, tj. da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezana, tako da motivacija spodbuja zadovoljstvo zaposlenih.

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu so s pomočjo aktualnih znanstvenih virov predstavljeni podatki z dveh raziskovalnih področij. V prvem delu teoretičnega dela je predstavljena motivacija zaposlenih, v drugem delu pa področje zadovoljstva v organizaciji. Na koncu teoretičnega dela je predstavljena še povezava med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih v organizaciji. Vsebine teoretičnega dela so predstavljene po deskriptivni metodi.

Raziskovalni del temelji na empirični raziskavi v velikem podjetju, ki deluje v energetski panogi tako na domačem kot tudi tujem trgu. Poslovna dejavnost družbe se osredotoča predvsem na prodajo naftnih derivatov in ostalih energentov, ukvarja pa se tudi s prodajo trgovskega blaga in s tem povezanimi storitvami. Družba prihodnost vidi v razvoju energentov in okoljskih rešitvah.

Raziskava je bila opravljena s pomočjo anonimne ankete, na katero so odgovarjali zaposleni. V anketi so raziskani stališča o motivaciji ter dejavniki o motivaciji in zadovoljstvu. V zaključnem delu magistrske naloge smo povezali teoretični in raziskovalni del ter na podlagi vseh primarnih podatkov podali poročilo o izboljšanjem delovanju organizacije.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev in pomen motivacije

Motivacija predstavlja sile, ki delujejo na osebo ali v njej, da se oseba obnaša na točno določen in usmerjen način. Posameznik izkazuje željo po opravljanju dela na najboljši možni način ali po vlaganju največ truda za opravljanje dodeljene naloge (Hellriegel, Jackson, Slocum & Cameron, 1999). Motivacija je opisana kot človekova potreba, ki se ustvarja znotraj vsakega posameznika. Osebe ni mogoče motivirati z delnim izpolnjevanjem potreb, temveč jo je mogoče motivirati le v celoti. Pomembno je, da se posameznika ves čas motivira, saj se po zadovoljitvi določene potrebe pojavi nova. Oseba se vedno obnaša tako, da zadovoljuje svoje potrebe oziroma uresničuje svoje cilje, zato lahko rečemo, da motivacija privede do usmerjenega vedenja. Motivacija je opredeljena kot kompleksen proces, saj se posamezniki med seboj razlikujejo po tem, kaj jih motivira. Vodja mora razlikovati potrebe in uporabljati različne načine nagrajevanja, da doseže motivacijo pri posamezniku (Naile & Selesho, 2014).

Motivacija je opredeljena tudi kot pripravljenost posameznika, da v organizacijske cilje vloži veliko truda, hkrati pa zadovolji tudi nekatere individualne potrebe. Te so opredeljene kot notranje stanje, ki povzroča, da so nekateri rezultati videti privlačni. Nezadovoljena potreba ustvarja napetost, ki vzpodbuja nagon posameznika. Omenjeni nagon vzpodbuja posameznika k iskanju določenega cilja. Če bo cilj posameznika dosežen, bo zadovoljil njegove potrebe, rezultat pa bo zmanjšanje napetosti (Robbins, 1993). Proces je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Motivacijski proces



Prerejeno po Robbins (1993, str. 206)

Na področjih ravnanja z ljudmi pri delu in organizacijskega vedenja motivacijo opisujejo kot notranjo ali zunanjo (Sansone & Harackiewicz, 2000). O notranji motivaciji govorimo, kadar je vedenje osebe usmerjeno k zadovoljevanju notranjih psiholoških potreb (Ryan & Deci, 2000). Notranja motivacija ureja tudi osebno uživanje, zanimanje ali užitek (Lai, 2011). V nasprotju z notranjo motivacijo oseba pri zunanji motivaciji svoje potrebe zadovoljuje posredno, najpogosteje z denarnim nadomestilom (Osterloh, Frost & Frey, 2002). Zunanja motivacija se nanaša na početje nečesa, kar je samo po sebi spodbudno ali prijetno (Ryan & Deci, 2000).

Učinkovitost zaposlenih je odvisna od številnih dejavnikov, kot so motivacija, zadovoljstvo, organizacijska struktura, varnost zaposlitve, usposabljanje zaposlenih in drugih, vendar se glavni management pogosto osredotoča le na motivacijo zaposlenih, saj ta dejavnik močno vpliva na uspešnost podjetja (Shadare, Oluseyi & Hamed, 2009). Eden največjih izzivov za organizacijo je, da zaposleni delo opravljajo po najboljših močeh tudi v težkih okoliščinah, kar je možno doseči le z dobro motivacijo (Manzoor, 2012).

Vsaka organizacija tako kot tudi vsaka ekipa potrebuje vodstvo. Vodstvo vpliva na vedenje zaposlenih v organizaciji. Eden najpomembnejših rezultatov učinkovitega vodenja so motivirani zaposleni (Naile & Selesho, 2014). Uspešni managerji so uspešni vodje takrat, kadar na zaposlene vplivajo pri doseganju organizacijskih ciljev. Poleg doseganja organizacijskih ciljev pa je za managerje bistveno, da zaposlenim pomagajo pri doseganju lastnih osebnih kariernih ciljev za ohranitev motiviranosti (Abbas & Asghar, 2010). Kakovosten odnos vodje z zaposlenim ustvari visoko stopnjo motivacije. Ravno tako kakovosten odnos vodje z zaposlenimi ustvarja profesionalen, pozitiven in spoštljiv odnos v organizaciji, zaposleni pa bodo najverjetneje prevzeli podoben pristop med vrstniki in uživali v delu (Gary, 1996). Vodstvo mora uporabljati različne načine za ugotavljanje potreb posameznika, ena ključnih pa je komunikacija. Za vodje je nujna komunikacija z zaposlenimi, saj je to edini način ugotavljanja, kaj jih motivira. V podjetju je pomembno ustvariti močne temelje za motivacijsko kulturo v organizaciji. Z motiviranimi zaposlenimi podjetje v delovno okolje prinese nabor edinstvenih spretnosti posameznikov. Edinstvene spretnosti posameznikov lahko podjetju prinesejo ključno konkurenčno prednost na trgu (Podmoroff, 2004).

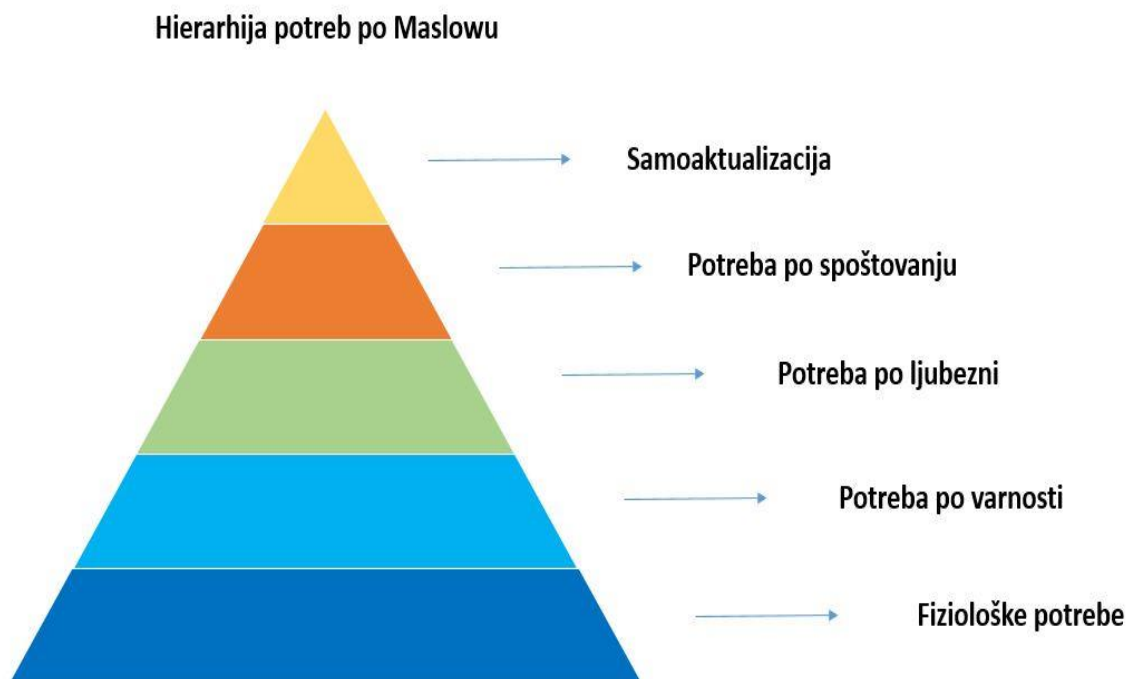
Ena izmed glavnih težav za vodje in managerje je motivacija zaposlenih. Zaposleni, ki so nemotivirani, v delo ne vložijo veliko truda in se delovnemu mestu izogibajo, delajo nekakovostno in iz podjetja izstopijo, takoj ko je to mogoče. Področje motivacije, ki preučuje, zakaj vsak zaposleni v podjetju ne deluje najbolje, je relativno neraziskano, vendar pa je dejstvo, da je vsakega zaposlenega treba motivirati drugače. Za delodajalca je pomembno, da svoje zaposlene dobro spozna in uporabi različne taktike motivacije glede na osebne želje in potrebe zaposlenega. Manager mora v današnjem času razumeti, zakaj zaposleni delajo, in jim ponuditi nagrade za uspešno delo. Managerji lahko ustvarijo okolje, ki navdihuje in podpira motivacijo zaposlenih (Ganta, 2014).

1.2 Pregled teorij motivacije

1.2.1 Hirerarhija potreb po Maslowu

Abraham Maslow je eden od začetnikov humanistične psihologije. Maslow je verjel, da vedenja ne določa vnaprej okolje, ampak je posledica človeških odločitev. Verjel je, da ima vsaka oseba svobodo in odgovornost, da postane tisto, kar si želi, za kar se mora učiti. Ljudje delujejo tako, da izpolnjujejo svoje potrebe. Maslow se je osredotočal na razumevanje spremenljivk, ki vplivajo na ljudi na delovnem mestu, in opredelil pet osnovnih potreb, ki posameznike motivirajo. Osnovne potrebe je razdelil na fiziološke, potrebe po varnosti, potrebe po pripadanju in ljubezni, potrebe po spoštovanju in potrebe po samoaktualizaciji. Teorija je pojasnila, da se vsak človek rodi z naborom osnovnih potreb. Potrebe je razdelil po hierarhiji, pri čemer je izhajal iz tega, da potrebe višje ravni nastanejo, šele ko so zadovoljene potrebe nižje ravni, kar prikazuje slika 2 (Maslow, 1954).

Slika 2: Hirerarhija potreb po Maslowu



Prerejeno po Maslow (1954)

Fiziološke potrebe so biološke potrebe in so za človeka najpomembnejše. Vsaka oseba najprej išče zadovoljstvo pri fizioloških potrebah. Primeri fizioloških potreb so potreba po kisiku, potreba po hrani, potreba po vodi in potreba po enakomerni telesni temperaturi. Potreba po varnosti je druga po hierarhiji Maslowa in se pojavi, šele ko so zadovoljene vse fiziološke potrebe. Medtem ko otroci pogosto kažejo znake negotovosti in potrebe po varnosti, se odrasli redko zavedajo svojih potreb po varnosti. Naslednja potreba po hierarhiji Maslowa je potreba po ljubezni, naklonjenosti in pripadnosti. Ta nastopi takrat, ko so

fiziološke in varnostne potrebe potešene. Ljudje čutijo potrebo po ljubezni zaradi občutkov osamljenosti in odtujenosti. Četrta potreba, ki jo navaja Maslow, je potreba po spoštovanju. Ta se pojavi, ko so zadovoljene vse prejšnje tri ravni potreb. V to raven spadata tako samospoštovanje kot tudi spoštovanje, ki ga posameznik dobi od drugih ljudi. Ljudje želijo visoko stopnjo samospoštovanja in spoštovanja drugih. Če so te potrebe zadovoljene, se posameznik počuti samozavestno in cenjeno, v nasprotnem primeru pa se posameznik počuti šibko, nemočno in manjvredno. Zadnja potreba, ki jo navaja Maslow, je potreba po samoaktualizaciji in ta se pojavi, ko so vse prej omenjene potrebe potešene. Potreba po samoaktualizaciji je potreba, ki se nanaša na človeško početje tistega, za kar je bila oseba rojena. Te potrebe nastanejo zaradi nemirnosti, saj posamezniku ni vedno jasno, kaj si želi. Za osebo, ki je lačna ali ni ljubljena, je njeno potrebo ugotoviti enostavno, tega pa ne moremo reči za potrebo po samoaktualizaciji (Maslow, 1954).

Teorija Maslowa o hierarhiji potreb je pomembna, saj se nanaša na organizacijsko usmeritev in motivacijo zaposlenih. Pomembna je tudi zaradi vpliva vodje na posameznega zaposlenega, saj lahko vodja zaposlenemu ponudi možnost za samouveljavitev. Prav tako se lahko organizacija, nanašajoč se na hiererarhijo potreb, vpraša, kako zgraditi organizacijsko kulturo in kako ravnati z ljudmi pri delu, da se bodo potrebe zaposlenih odražale v vrednotah, ki jih organizacija ceni (Greenberg & Baron, 2003). Organizacija mora razumeti, da so varnostne in fiziološke potrebe zaposlenih najpomembnejše in da morajo biti v največji meri zadovoljene. Če bodo podjetja usmerjena k izpopolnjevanju organizacijske kulture, se bo občutno izboljšalo delovanje v podjetju (Maslow, 1954). Osredotočanje v izboljšanje kulture v podjetju in ravnanje z ljudmi pri delu pomaga zaposlenim pri izboljšanju njihove samopodobe in zadovoljevanju samoaktualizacijskih potreb (Jerome, 2013).

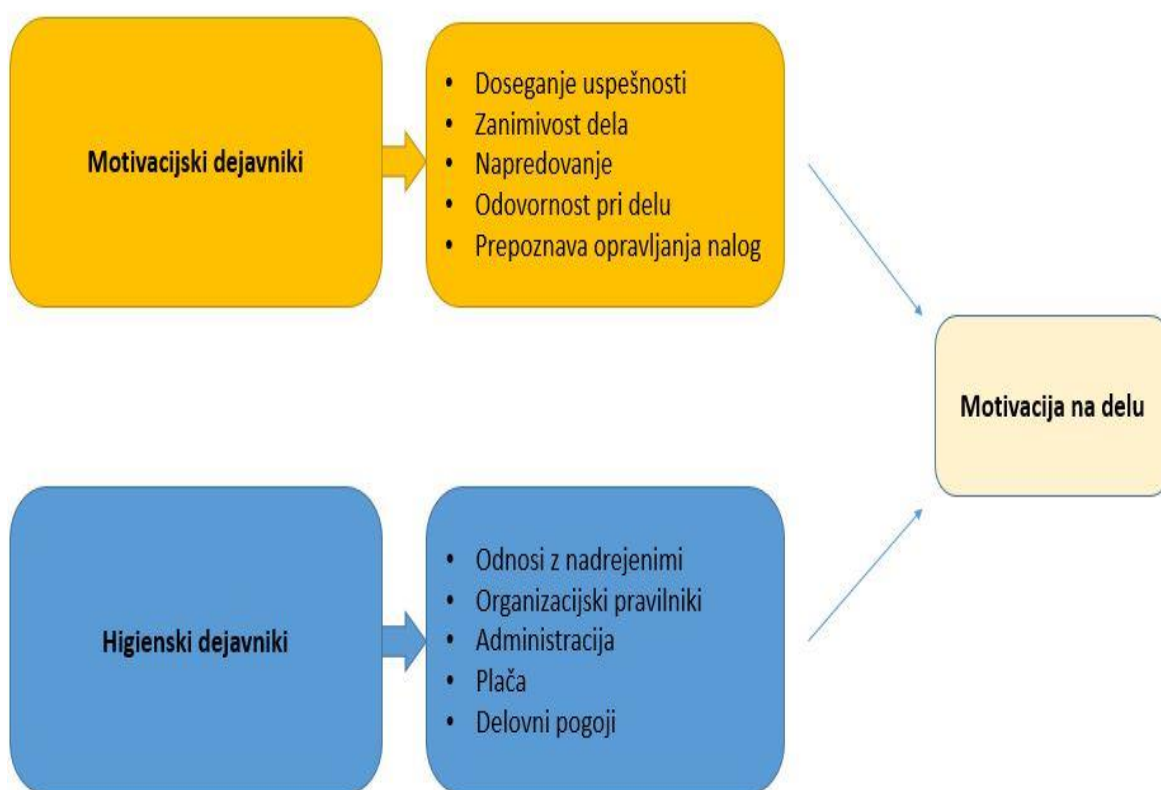
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Med leti 1950 in 1960 je Frederick Herzberg poskušal razumeti problem motivacije in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Želel je določiti velikost vpliva motivacije in zadovoljstva na zaposlenega tako, da je opravil številne raziskave, v katerih je zaposlene spraševal po delovnih okoliščinah, ki jim prinašajo dobro oziroma slabo počutje. Dobival je zelo različne odgovore med skupino ljudi, ki se je pri svojem delu počutila dobro, v primerjavi s tisto skupino, ki se je na delu počutila slabše. Rezultati, ki jih je pridobil, so bili osnova za tako imenovano motivacijsko-higiensko teorijo, ki je poznana tudi pod imenom dvofaktorska motivacijska teorija (Dartey-Baah & Amoako, 2011).

Motivacijsko-higienska teorija (slika 3) govori o tem, da ima zaposleni motivacijo na delovnem mestu, kadar ga delo veseli, hkrati pa mu predstavlja tudi velik izziv. Herzbergova dvofaktorska teorija je razdeljena na dve kategoriji. Prva kategorija se nanaša na potrebo po rasti in samoaktualizaciji, poimenovana pa je bila kot motivacijski dejavnik. Med motivacijske dejavnike štejejo doseganje uspešnosti, zanimivost dela, prepoznavna opravljanja nalog, napredovanje in odgovornost pri delu. Druga kategorija se nanaša na

potrebo po izogibanju neprijetnostim in je bila poimenovana higijenski dejavniki. Med higijenske dejavnike prištevamo: organizacijske pravilnike in administracijo, odnose z nadrejenimi, medosebne odnose, delovne pogoje ter plačo (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003). Motivacijski dejavniki vodijo do pozitivnega odnosa pri delu, medtem ko higijenski dejavniki privedejo do opravljanja dela (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Herzberg pravi, da je edini način za povečanje motivacije zadovoljstvo pri delu. Če eden od motivacijskih dejavnikov, kot na primer napredovanje, manjka, to še ne privede do nezadovoljstva, temveč do odsotnosti zadovoljstva (Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005).

Slika 3: Herzbergova Dvofaktorska motivacijska teorija



Prerejeno po Lundberg, Gudmundson & Andersso (2009, str. 893)

Podana je bila tudi kritika dvofaktorske teorije. Dvofaktorska teorija pravi, da so edini možni načini za izboljšanje delovne motivacije doseganje uspešnosti, prepoznavno opravljanje nalog, zanimivost dela, napredovanje in občutek odgovornosti pri delu. Vendar pa kritiki menijo, da higijenski dejavniki ravno tako lahko učinkujejo kot motivatorji (Pinder, 1998). Kritiki tudi opozarjajo na težavo pri pridobivanju podatkov, saj je Herzberg pri raziskavi uporabljal različno metodologijo in tako pridobil različne rezultate. Teorija ravno tako ne upošteva osebnih lastnosti, kot so spol, kultura, starost, in ne upošteva organizacijskih razlik (Furnham, Forde & Ferrari, 1999).

1.2.3 Teorija štirih dejavnikov kot gonil motivacije

Dandanes se raziskovalci trudijo razviti celovitejše teorije, ki ji povezujejo s tradicionalnimi teorijami, in tako so zasnovali »teorijo štirih dejavnikov kot gonil motivacije«. Teorija je zasnovana na podlagi dveh raziskav, v katerih so anketirali 385 zaposlenih v dveh različnih podjetjih. Kot pove že ime, je teorija zasnovana iz štirih dejavnikov, ki so jih razvili na podlagi meddisciplinarnih raziskav na področju nevroznanosti, biologije in evolucijske psihologije (Lawrence & Nohria, 2001).

Prvi dejavnik kot gonilo motivacije je težnja po pridobitvi redkih dobrin. Ta se navezuje tako na opredmetene kot tudi na neopredmetene dobrine. Med opredmetene dobrine štejemo denar, hrano, oblačila, stanovanje, medtem ko med neopredmetene dobrine štejemo zabavo, potovanje, službeno napredovanje, pridobivanje mesta v upravi. Pri težnji po pridobitvi dobrin vedno primerjamo tisto, kar imamo, s tistim, kar imajo drugi. Prav tako pa vedno želimo več dobrin. Zelo dobro se ta nenasitnost kaže pri plači, saj jo je težko omejiti (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Naslednji dejavnik, ki je podlaga za motivacijo posameznika, je težnja po medsebojnem povezovanju. Za težnjo po medsebojnem povezovanju so značilna močna pozitivna ali negativna čustva. Med pozitivna čustva prištevamo ljubezen in skrb, med negativna čustva pa osamljenost in jezo. V delovnem okolju se težnja po medsebojnem povezovanju kaže pri zaposlenih, ki se počutijo ponosne, da pripadajo določeni organizaciji. Ta ponos jim vliva ogromno motivacijo. V nasprotnem primeru zaposleni, ki se jim je organizacija izneverila, izgubijo moralo (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Tretji dejavnik, ki ga navajajo kot gonilo motivacije, je težnja k razumevanju vsesplošnega. Pri težnji k razumevanju vsesplošnega želimo razumeti, kako svet poteka. Tako imamo na podlagi verskih, znanstvenih in kulturnih faktorjev razumne odločitve, ki dajejo dogodkom smisel. Kadar govorimo o vsesplošnem razumevanju na delovnem mestu, lahko trdimo, da nas vodi želja po doprinosu. Zaposleni so v delovnem okolju motivirani takrat, ko je delo zanje zanimivo in jim predstavlja izziv. Ob delu sta pomembna tudi učenje in osebna rast. Glavna težava za zaposlenega se pojavlja takrat, kadar je delo enolično in v njem ne vidi smisla. Če se zaposleni v podjetju čutijo neuporabne in jim delo ne predstavlja pravega izziva, bodo podjetje pogosto zapustili (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Težnja po obrambi je zadnji dejavnik, ki je predstavljen kot gonilo motivacije in predstavlja obrambni mehanizem pred zunanji grožnjami. Pred zunanji grožnjami posameznik brani sebe, svojo družino, prijatelje, lastnino in dosežke. S tem obrambnim vedenjem oseba kaže jasen cilj in namen ter izrazi svoje ideje in mnenje. Težnja po obrambi pred zunanji grožnjami prinese občutek varnosti in zaupanja. Če oseba nima občutka varnosti in zaupanja, lahko razvije izredno negativna čustva. Težnja po obrambi pred zunanji grožnjami je

povezana tudi z odporom, ki ga bodo zaposleni imeli ob spremembah v organizaciji. Pogosto ima oseba ob večjih spremembah nagnjenja k obrambi (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Dejavniki in njihovi primeri so povzeti v tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki kot gonila motivacije

Dejavniki, kot gonilo motivacije	Primarni vzvod	Primeri
Težnja k pridobitvi redkih dobrin	Sistem nagrad	Denar, hrana, oblačila, službeno napredovanje, zabava
Težnja po medsebojnem povezovanju	Kultura	Ljubezem, skrb, osamljenost, jeza
Težnja k razumevanju vsesplošnega	Oblikovanje delovnih mest	Želja po doprinosu, učenje, osebna rast
Težnja po obrambi	Management učinkovitosti in uspešnosti poslovanja	Posameznik brani pred zunanjimi grožnjami družino, prijatelje, lastne dosežke, sebe

Prerejeno po Nohria, Groysberg & Lee (2008, str. 4)

1.2.4 Teorija delovnega udejstvovanja

Delovno udejstvovanje razlagajo kot »pozitivno, izpolnjujoče duševno stanje, ki je povezano z dobrim počutjem pri delu. Za delovno udejstvovanje so značilne živahnost, predanost in absorpcija« (Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, 2002). Prva izmed treh značilnosti delovnega udejstvovanja je živahnost, ta ponazarja posameznikovo visoko energetske stanje in duševno trpežnost na delovnem mestu. Za živahnost velja, da je posameznik pri delu pripravljen vložiti več truda in je kljub težavam, ki so pojavljajo pri delu, vztrajen (Demerouti & Bakker, 2008). Predanost in absorpcija se navezujeta na vedenjsko ukrepanje, ki privede do pozitivnih organizacijskih rezultatov. Značilnosti, ki se navezujejo na predanost, so visoka vključenost v delo, navdušenje, ponos in izziv. Zadnja značilnost delovnega udejstvovanja je absorpcija, ki predstavlja stanje visoke delovne koncentracije in zadovoljstva pri delu (May, Gilson & Harter, 2004).

Teorija delovnega udejstvovanja temelji na tezi, da ima vsak zaposleni v organizaciji svoja pričakovanja ter potrebe. Doživetja v delovnem okolju, ki izpolnjujejo posameznikova pričakovanja oz. potrebe, privedejo do pozitivnega čustvenega stanja. Zaradi pozitivnega čustvenega stanja se posameznik napolni z energijo, kar se odraža v njegovem pozitivnem delovnem vedenju (Green Jr, Finkel, Fitzsimons & Gino, 2017). Delovno udejstvovanje

opisujejo tudi kot sposobnost reševanja težav, povezovanja ljudi in možnost razvoja inovativnih rešitev. Pomembna je povezava med vodstvom in zaposlenimi, saj so zelo pomembni odzivi zaposlenih glede organizacijske politike, njihove prakse ter strukture za izkoriščanje njihovega potenciala (Bakker & Leiter, 2010). Dejavniki, ki so neposredno povezani z delovnim udejstvovanjem, so še samostojnost zaposlenih na delovnem mestu, zagotavljanje povratnih informacij o uspešnosti zaposlenim, podpora zaposlenim ter zagotavljanje možnosti za učenje (Schaufeli & Salanova, 2007).

Delovno udejstvovanje je koncept motivacije, ki je neposredno povezan z visoko stopnjo energije in poistovetenjem zaposlenih s svojim delom. Delovna izgorelost je popolno nasprotje delovnemu udejstvovanju. Zanj sta značilna nizka stopnja energije ter slabo poistovetenje z delom (Demerouti & Bakker, 2008). Zaposleni z visoko stopnjo energije in zaposleni, ki se bolj poistovetijo z delom, so bolj motivirani in bolje delujejo na delovnem mestu. Višja stopnja energije zaposlenim povečuje kakovost dela ter omogoča, da se zaposleni osredotočijo izključno na nalogo, ki jim je zaupana (Bakker & Leiter, 2010). Delovno udejstvovanje v delovno okolje prinaša pozitivne dejavnike, ki niso pomembni le za zaposlene, temveč tudi za podjetje, saj podjetju prinašajo konkurenčno prednost (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

1.2.5 McClellandova teorija potreb

Določene osebe imajo visoko željo po uspehu. Te osebe raje dosegajo lastne cilje, kot pa prejemajo nagrade za določen uspeh. Osebe, ki imajo visoko željo po uspehu, prav tako želijo narediti določeno stvar bolje ali učinkoviteje, kot jo je naredil nekdo pred njimi. McClelland se v svoji teoriji osredotoča na tri vrste potreb (Robbins, 1993). Prva potreba, ki jo opisuje v svoji teoriji potreb, je dosežek, druga potreba je moč in tretja potreba je pripadnost. Potreba po dosežku je opredeljena kot prizadevanje po izkazovanju. Oseba, ki ima potrebo po dosežku, se trudi biti uspešna glede na standarde, ki v podjetju vladajo. Prav tako imajo osebe s potrebo po dosežku raje dela, ki temeljijo na njihovem trudu, in raje prejemajo povratne informacije o svojem delu. Potreba po moči je opisana kot potreba, pri kateri se posameznik začne obnašati drugače, kot bi se običajno. Osebe, ki izkazujejo potrebo po moči, v delu uživajo in cenijo disciplino. Taka oseba uživa tudi v prepoznavanju statusa, ima rada konkurenco in vpliv na druge. Zadnja potreba, ki jo opisuje McClelland, je potreba po pripadnosti. Potreba po pripadnosti je opredeljena kot želja po tesnih in prijateljskih medosebnih odnosih (McClelland, 1961). Posameznik, ki si želi pripadnosti, pogosto porabi več časa za vzdrževanje družbenih odnosov in vključevanje v skupine, takšni posamezniki si želijo biti ljubljani. Osebe, ki imajo potrebo po pripadnosti, pogosto niso najučinkovitejši managerji, saj težje sprejemajo težke odločitve zaradi misli, da bi se zaradi določene odločitve lahko komu zamerili. Managerji, ki želijo biti uspešni, bi morali imeti veliko potrebo po moči v povezavi z nizko potrebo po pripadnosti, saj morajo pozitivno vplivati na druge ljudi (Kreitner & Kinicki, 1998).

1.3 Motivacijski dejavniki

Za podjetje je izrednega pomena, da so zaposleni motivirani, saj si lahko le na tak način zagotovi dobre poslovne rezultate. Učinkovitost zaposlenih je neposredno povezana z motivacijskimi dejavniki. Te mora vsak manager ali vodja dobro razumeti za vsakega zaposlenega posebej. Od vseh nalog, ki jih manager opravlja, je motivacija zaposlenih ena najtežjih, kajti potrebe zaposlenih se nenehno spreminjajo (Bowen & Radhakrishna, 1991).

Organizacije lahko vzpostavijo učinkovit sistem za motivacijo zaposlenih s primernim sistemom nagrad in ugodnosti (Safiullah, 2015). Dokazano je bilo, da če se dohodki povečujejo, denar predstavlja vedno manjšo vzpodbudo. Dokazano je bilo tudi, da zanimivo delo za starejše zaposlene predstavlja večjo motivacijo (Bishop, 1987). Za organizacijo je pomembno, da izoblikuje politične ukrepe in prakse znotraj podjetja, da se bodo zaposleni počutili lagodno. Prav tako mora organizacija zagotoviti, da bodo zaposleni v vseh ukrepih sledili svoji organizacijski viziji, kulturi, vrednotam, poslanstvu ter da bodo zadovoljili potrebe zaposlenih. Številne študije kažejo, da obstaja več motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zmožnost organizacije, da privabi ali zadrži zaposlene (Aguenza & Som, 2012).

Obstaja šest dejavnikov za zadrževanje in angažiranje zaposlenih v podjetju. Razdelimo jih na sistem nagrajevanja zaposlenih, značilnosti opravljanja določenega dela, razvoj kariere, prepoznava dela zaposlenih, ravnanje z zaposlenimi in ravnovesje dela in zasebnega življenja.

Sistem nagrajevanja zaposlenih je eden od načinov motiviranja, ki spremeni delovne rutine in temeljno vedenje zaposlenih v korist organizacije (Farris, 2000). Veliko raziskav potrjuje ugotovitev, da je finančna nagrada ena izmed osnovnih vrst denarnih nagrad, ki vključuje osnovne potrebe dohodka za preživetje, kot so na primer plačilo računov, občutek stabilnosti in doslednosti na delovnem mestu ter priznanje, da na delovnem mestu cenijo večšine posameznika. Finančna nagrada kot na primer denar je v današnjih časih še vedno glavna vzpodbuda, zaradi katere zaposleni delo opravljajo bolje. Kljub temu pa večina strokovnjakov meni, da denar dolgoročno ni rešitev za ohranjanje zaposlenih, zlasti visoko kvalificiranih delavcev (Leinfuss, 1998). V raziskavi so ugotovili, da plače, ki so na trgu dela konkurenčne, niso glavni dejavnik za ohranjanje zaposlenih v podjetju. Zaposleni želijo razumeti, kako deluje plačilni sistem, hkrati pa želijo vedeti, kako lahko pridejo do povišice. Ko je višina plače dosežena, postanejo pomembni tudi drugi dejavniki, kot so na primer kariera, uravnoveženost dela, družina itd. (Kochanski & Ledford, 2001). V raziskavi so ugotovili, da sta najučinkovitejši orodji za zmanjševanje fluktuacije v podjetju povišanje plač in delitev majhnih nefinančnih nagrad. Enkratno nagrajevanje za določen dosežek v podjetju se je izkazalo kot neuspešno (Farris, 2000).

Značilnost opravljanja določenega dela je motivacijski dejavnik, ki je definiran kot »stopnja svobode, neodvisnosti in sposobnost prilagajanja posameznika pri načrtovanju in določitvi

postopkov dela« (Tomlinson, 2002). Značilnost opravljanja določenega dela temelji na predpostavki, da ljudje ne delajo samo za denar, ampak v življenju izpolnjujejo cilj in zadovoljstvo (Mitchell, 2001; Pfeffer, 1998). Zaposleni imajo pri opravljanju določenega dela visoko potrebo po doseganju odličnih rezultatov in so pripravljene sprejeti težke izzive. (Woodruffe, 1999). Če imajo zaposleni možnost učenja na delovnem mestu ter jim delovne naloge predstavljajo izziv, je možnost, da bi svoje podjetje zapustili, manjša (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Določene organizacije povečujejo zadovoljstvo zaposlenih tako, da jim omogočajo, da so ustvarjalni, da izpopolnijo različne spretnosti in sodelujejo pri projektih, ki so jim zanimivi (Merrick, 1998).

Dandanes razvoj kariere posameznika pomeni pridobitev novega znanja in izkoriščanje številnih metod učenja, ki koristijo tako zaposlenim kot tudi organizaciji (Simonsen, 1997). Zaposlenim koristi uporaba novih metod učenja za doseganje boljših rezultatov in za prevzem odgovornosti za kariero. Organizaciji pa uporaba novih metod učenja zaposlenih koristi, saj pridobi zaposlene z večjo količino znanja, sposobnosti in produktivnosti. Kadar podjetje ne zna prepoznati posameznikovih potreb in želja po osebni rasti, potem je velika možnost za njegovo odpoved (Kreisman, 2002; Dibble 1999). V Evropskem centru za razvoj je zelo pomembno, da ohranjajo svoje zaposlene, zato je ključnega pomena, da potrebe zaposlenih prepoznajo, kajti le tako bodo lahko izkoristili njihov potencial. Ugotovljeno je bilo, da je treba vlagati v razvoj zaposlenih in krepiti povezavo med vodjo in zaposlenimi (Steel, Griffeth & Hom, 2002; Hsu, Jiang, Klein & Tang, 2003; Hall & Moss, 1998). Z možnostjo razvoja v sklopu dela lahko delodajalci zaposlenim pomagajo izboljšati zaposljivost na notranjem in zunanjem trgu dela, kar zaposlenim omogoča, da razvijejo lastno konkurenčno prednost. Veliko ljudi, ki išče zaposlitev, išče delodajalce, ki bi omogočali urjenje in razvoj spretnosti. Zaradi priložnosti, ki jih nudi delodajalec, se zaposlenemu ponudi možnost izboljšanja svoje kariere. Velika verjetnost je, da bo zaposleni zaradi dobrih kariernih možnosti čutil večjo pripadnost organizaciji (Butler & Waldrop, 2001).

Vsakega zaposlenega je treba pohvaliti in prepoznati njegovo delo. Če nadrejeni prepoznajo dobro delo zaposlenega, imajo zaposleni boljše mnenje o sebi in tudi o svoji organizaciji, s tem pa organizacija povečuje zvestobo svojega zaposlenega. Organizacije bi se morale osredotočati na prepoznavanje dobrega dela zaposlenih, saj tako ustvarijo pozitivno, produktivno in inovativno organizacijsko okolje. Zaradi boljšega delovnega okolja se posameznik počuti bolj cenjenega, hkrati tudi bolj zaupa v svoje sposobnosti, vse naštetu pa pripomore k doseganju organizacijskih ciljev (Aquenza & Sam Mat, 2012). Organizacije bi morale zagotoviti, da je prepoznavna dejavnosti zaposlenih učinkovita, pristna in smiselna. Prav tako bi morale organizacije paziti, da je prepoznavanje dela zaposlenih pravično, pregledno, vseobsežno, pogosto, pravočasno in raznoliko. Uporabljena oblika prepoznavanja zaposlenih mora biti primerna prispevku dela posameznika, hkrati pa mora odražati želje zaposlenih (Nelson, 2003).

Ravnanje je opredeljeno kot postopek ravnanja z osebami in sodelovanje z njimi za doseganje organizacijskih ciljev na učinkovit in etičen način. Ravnanje z zaposlenimi neposredno vpliva na fluktuacijo zaposlenih. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na fluktuacijo zaposlenih, so omejen čas usposabljanja, nekonkurenčna plačna stopnja in slaba komunikacija zaposlenih (Bargrain, Potgieter, Schultz, Viede & Werner, 2003). Organizacija mora omenjene dejavnike pravilno urediti, če želi visoko stopnjo predanosti zaposlenih ter se izogniti visoki fluktuaciji (Ware & Fern, 1997). Dejavniki, ki prav tako močno vpliva na predanost organizaciji, je zaupanja vreden odnos med vodjo in zaposlenimi. Raziskava je pokazala, da so vodje, ki so cenili kompetentnost zaposlenih, imeli lojalnejše in bolj angažirane zaposlene. Vodje, ki so cenili kompetentnost zaposlenih, so pozorni na težnje zaposlenih, zaupajo jim težje delo in jim mogočajo učenje na delovnem mestu. Imeti dobrega vodjo v organizaciji je izrednega pomena. Kakovosten vodja bo svoje zaposlene motiviral tako, da bodo zaposleni delali intenzivneje, hkrati pa se bo trudil zadovoljevati njihove potrebe, da bodo želeli ostati v organizaciji (Farren, 2008).

Kako uravnovesiti razmerje med delom in zasebnim življenjem posamezne osebe, je za organizacijo postalo eno glavnih vprašanj. Še posebej problematično je uravnovesiti razmerje med delom in zasebnim življenjem v družbi, ki je zaradi delovnih odgovornosti in delovnih obveznosti bolj izpostavljena konfliktom med delom in zasebnim življenjem. Veliko organizacij je za preprečevanje teh konfliktov vzpostavilo delovanje programov, telefonskih linij in programske opreme (Anderson, Coffey & Byerly, 2002). Če organizacija lahko zagotovi dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, ima večje možnosti, da svoje zaposlene zadrži (Lockwood, 2003). Vedno večje je povpraševanje po fleksibilnejših delovnikih, ki bi lahko pripomogli k zmanjšanju konflikta med delom in zasebnim življenjem, slednje pa bi vplivalo tudi na večje zadovoljstvo zaposlenih. Kadar podjetje ustvari ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, zaposleni ne čutijo več takega pritiska, hkrati pa povečajo osredotočenost na delo in dobijo dodatno motivacijo za delo. Organizacija z ustvarjanjem ravnotežja med delom in zasebnim življenjem pogosto pridobi zvestobo osebja, kar povzroči manjšo fluktuacijo (Anderson, Coffey & Byerly, 2002). Ustvarjanje inovativnih rešitev za povečanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem lahko privede do večje konkurenčnosti podjetja na trgu, hkrati pa lahko to koristi tako podjetju kot tudi zaposlenim (Lockwood, 2003).

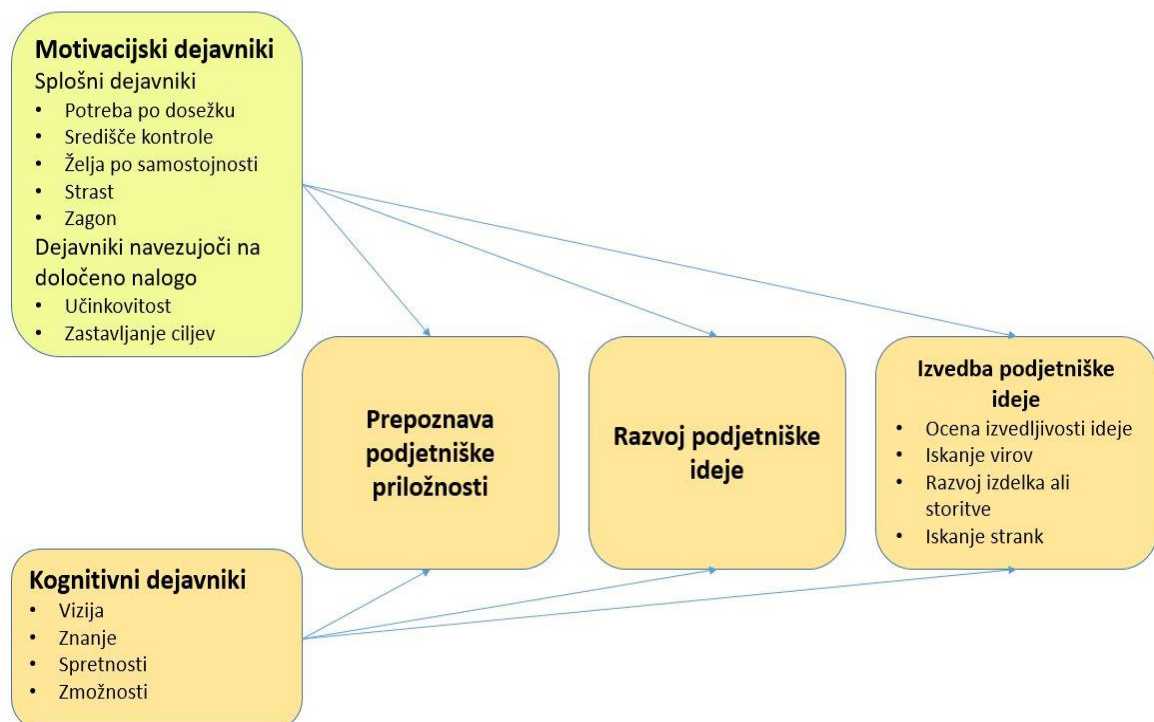
1.4 Vpliv motivacije na podjetništvo

Kot je razvidno na sliki 4, se podjetniški postopek začne s prepoznavanjem podjetniške priložnosti. Postopek se nadaljuje z razvojem podjetniške ideje, ki je zasnovana na podlagi podjetniške priložnosti. Sledijo ocena izvedljivosti podjetniške ideje, razvoj izdelka ali storitve, zbiranje človeških in finančnih virov ter iskanje strank. Motivacijski dejavniki, kot so potreba po dosežku, središče kontrole, želja po samostojnosti, strast in zagon, vplivajo na prehod posameznikov iz ene faze podjetniškega procesa v drugega. Potreba po dosežku, kot je že bilo omenjeno v McClellandovi teoriji potreb, se navezuje na prizadevanje po

izkazovanju. Središče kontrole je opredeljeno kot prepričanje, da posameznikova dejanja ali osebne značilnosti vplivajo na rezultate podjetja. Želja po samostojnosti se nanaša na prevzem odgovornosti za uporabo lastne presoje, strast se navezuje na strast do dela in zagon se navezuje na količino truda, ki ga posameznik namerava v delo vložiti. Med motivacijske dejavnike spadajo tudi dejavniki, ki se navezujejo na določeno nalogo. Sem spadata samoučinkovitost in zastavljanje ciljev. Različni motivacijski dejavniki bodo v različnih delih podjetniškega procesa lahko različno vplivali na motivacijo zaposlenih. Na primer zagon posameznika bi lahko bil v fazi razvoja podjetniške ideje višji, kot je pri zbiranju finančnih in človeških virov. Zelo verjetno je, da imajo motivacijski dejavniki, ki vplivajo na en del procesa, vse svoje učinke v tej fazi postopka in ne vplivajo na poznejše faze postopka (Shane, Locke & Collins, 2003).

Na podjetniški postopek pa ne vplivajo le motivacijski dejavniki, temveč tudi kognitivni dejavniki. Med kognitivne dejavnike spadajo vizija, znanje, spretnosti in zmožnosti. Za uspeh podjetja so pomembni tako motivacijski kot tudi kognitivni dejavniki. Podjetnik mora imeti določeno znanje panoge, v kateri deluje, ter tudi ustrezno tehnologijo za doseganje uspešnosti. Če podjetniku določenega znanja primanjkuje, lahko najame ljudi z določenim specializiranim znanjem, vendar mora vseeno vedeti, da gre podjetniški postopek v pravo smer. Prav tako mora imeti podjetnik določene spretnosti. Spretnosti so odvisne od okoliščin, vključujejo pa prodajo, pogajanje, vodenje, načrtovanje, reševanje problemov, komunikacijo in drugo. Ključno za podjetnika je imeti tudi vizijo, ki je realna in uresničljiva, hkrati pa jo je treba tudi učinkovito izvesti (Shane, Locke & Collins, 2003).

Slika 4: Vpliv motivacije na podjetništvo



Prirejeno po Shane, Locke & Collins (2003, str. 274)

2 ZADOVOLJSTVO

2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva

Zadovoljstvo z delovnim mestom je definirano kot raven zadovoljstva, ki ga ima posameznik v službi. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo značilnosti posameznega delovnega mesta ter delovno okolje. Zadovoljstvo lahko torej merimo kot skupek pozitivnih značilnosti posameznega delovnega mesta ter delovnega okolja (Balouch & Hassan, 2014).

O zadovoljstvu na delovnem mestu govorimo, kadar je nekdo čustveno naravnani k poslu. Zadovoljstvo je opredeljeno kot ujemanje socialnih in psihičnih značilnosti določene osebe s čustvenimi potrebami (Kosteas, 2011). Bolj ko bo delodajalec zagotavljal želene potrebe zaposlenega, večje bo njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Če delodajalec zaposlenemu na delovnem mestu ne bo omogočal želenih pogojev, bo zaposleni izkazoval nezadovoljstvo ter zanj krivil svojega delodajalca. Prav zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu bo oseba, če se ji ponudi boljša priložnost za delo, dala odpoved (Fisher & Hanna, 1931).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je odvisno od odnosa med osebjem in vodstvom. Uspeh organizacije je na splošno pogojen z zadovoljstvom zaposlenih. Predvsem morajo v organizaciji stremeti k temu, da zaposleni v svojem delu uživajo ter da za svoje delo prejmejo primerne nagrade (Balouch & Hassan, 2014). V podjetjih, ki stremijo k uspešnosti, morajo vodje zaposlene spodbujati, da bodo zanesljivi, ter poudarjati pomen dobre komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi. Le z omenjenim bo podjetje zaposlene lahko spodbudilo k intenzivnejšemu delu in doseganju splošnih organizacijskih ciljev (Spector, 1997).

Dokazano je bilo, da osebam, ki zadovoljijo svojo potrebo po vplivu na delovnem mestu, to pogosto prinese zadovoljstvo (Makklelland, 2007). Ugotovljeno je bilo, da dosežek osebe izboljša njeno samozavest in daje občutek doprinosa k podjetju. Potreba po doseganju dosežkov je pogosto povezana s potrebo po vplivu na delovnem mestu (Beach, 1985).

Študije kažejo, da ima zadovoljstvo zaposlenih eno glavnih vlog pri doseganju finančnih ciljev podjetja (Koys, 2003). Skrb za zaposlene je mogoče opredeliti kot zagotavljanje višje plače, stalno usposabljanje in jamčenje varnosti na delovnem mestu (Gursoy & Swanger, 2007; Koys, 2003; Schneider, 1991). Veliko verjetneje je, da bodo zadovoljni zaposleni bolj motivirani kot nezadovoljni. Zaposleni, ki so pripravljeni sodelovati, delajo nad pričakovanji in se znajo postaviti v kožo vodje ter so učinkovitejši. Prav tako osebe z omenjenimi lastnostmi zaradi svoje večje storilnosti prinašajo večje zadovoljstvo strankam (Koys, 2003).

Vsi v podjetju, od managerjev do kadrovske službe, se morajo osredotočiti na zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih. V zvezi z zadovoljstvom na delovnem mestu si je treba zastaviti tri glavna vprašanja. Prvo vprašanje se glasi, ali so zaposleni na delovnem mestu zavzeti, drugo,

ali so zaposleni na delovnem mestu resnično zadovoljni, tretje in hkrati glavno vprašanje, ki si ga zastavljamo, je, ali zaposleni nameravajo v podjetju ostati. Podjetja morajo zagotavljati, da je zadovoljstvo med zaposlenimi veliko, kajti to je pogoj za povečanje produktivnosti, kakovosti in odzivnosti zaposlenih v podjetju (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Zadovoljni zaposleni spodbudijo verigo pozitivnih dejanj, ki privedejo do boljše uspešnosti podjetja (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994). Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano z motivacijo, vključenostjo v službo, organizacijskim vedenjem, organizacijsko zavzetostjo, duševnim zdravjem in uspešnostjo pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih je negativno povezano z odsotnostjo od dela, s fluktuacijo in stresom (Maloney & McFillen, 1986). V podjetju se produktivnost in učinkovitost dosegata z zadovoljstvom zaposlenih ter z zadovoljevanjem fizičnih in socialno-čustvenih potreb. Raziskovalci, ki se ukvarjajo medsebojnimi odnosi, trdijo, da je občutke zadovoljstva mogoče doseči z ohranjanjem pozitivnega družbenega in organizacijskega okolja. Pozitivno družbeno okolje je mogoče ustvariti z opolnomočenjem zaposlenih, medsebojnim sodelovanjem zaposlenih in medsebojnim zaupanjem zaposlenih. Za doseg organizacijskih ciljev so potrebna skupna prizadevanja zaposlenih ter organizacijsko usmerjanje v cilje (Likert, 1967).

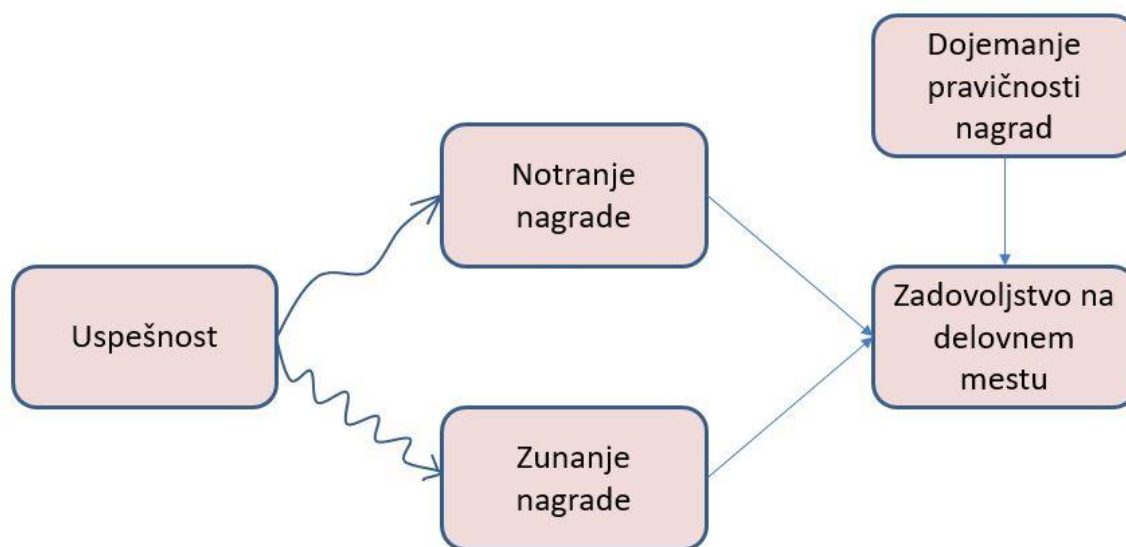
Ena izmed najlažjih tehnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je opazovanje reakcij in ravnanja zaposlenih na delovnem mestu. Treba je oceniti, kakšno energijo izražajo zaposleni, kako poteka komunikacija zaposlenih in kakšen je način dela zaposlenih na delovnem mestu. Možen je tudi najem profesionalnega svetovalca kot objektivne tretje osebe, ki ocenjuje zadovoljstvo na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih lahko preprosto ocenimo z intervjuvanjem in anketiranjem zaposlenih, lahko pa za oceno uporabimo tudi izvedbo fokusnih skupin (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

2.2 Razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo

Do zadovoljstva in uspešnosti posameznik pride na različne načine, vendar med njima vseeno obstaja povezava. Če predpostavimo, da nagrade prinašajo zadovoljstvo in da uspešnost privede do nagrad, potem je mogoče predpostavljati, da sta zadovoljstvo in uspešnost z nagradami povezana. Tako se ugotavlja, da uspešnost omogoča nagrade, te pa zadovoljstvo. Slika 5 prikazuje model, pri katerem uspešnost vodi do nagrad, razlikuje pa se v povezanosti nagrad z uspešnostjo. Nagrade v modelu avtor deli na notranje in zunanje. Med zunanje nagrade spadajo na primer plača, napredovanje in status. Valovita črta prikazuje, da med uspešnostjo in zunanjimi nagradami obstaja šibka povezava, saj je težko izmeriti, v kolikšni meri nagrajevanje resnično vpliva na uspešnost. Pri nagrajevanju, kot je na primer plača, se pogosto upoštevajo številni dejavniki, zato je točen učinek težko izmeriti. Ravno nasprotno pa velja za notranje nagrade, saj imajo neposredno povezavo z zmogljivostjo in je zaradi tega povezava močnejša. Notranje nagrade so tiste nagrade, ki si jih posameznik za dobro delovanje podari sam. Najboljši primer notranjih nagrad je občutek, da je posameznik dosegel nekaj vrednega. Katere koli nagrade, ki zadovoljujejo potebe samoaktualizacije, so dober primer lastnih nagrad. Povezava med uspešnostjo in notranjimi

nagradimi je označena s polvalovito črto. Model prikazuje tudi, da notranje in zunanje nagrade niso neposredno povezane z zadovoljstvom na delovnem mestu, saj je pomembno tudi pričakovanje posameznika, da bo prejel pravično nagrado. Posameznikova pričakovanja so odvisna od višine in stopnje poštenosti nagrad. Posameznik je lahko zadovoljen z majhno nagrado, če meni, da je ta poštena. Pri modelu razmerja med zadovoljstvom in uspešnostjo se kaže nizko, a pozitivno razmerje, ki je pomembno tako v teoriji kot tudi v praksi (Lawler & Porter, 1967).

Slika 5: Razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo



Prirjeno po Lawler & Potret (1967 str. 23)

2.3 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na kakovost storitev in donosnost dela v podjetju

Konkurenčnost trgov je dandanes vse večja, zato se morajo številne organizacije prilagoditi in iskati nove rešitve za izboljšanje svojih storitev. Organizacije si prizadevajo, da bi bili zaposleni v podjetju usmerjeni k operativni učinkovitosti. Eden od načinov za izboljšanje poslovanja podjetja je optimizacija operativnih procesov. Optimizacija operativnih procesov znotraj podjetja zagotavlja doseganje oziroma celo preseganje pričakovanj kupcev. Organizacije, ki načrtujejo, upravljajo in optimizirajo sisteme svojih storitev, dosegajo boljše rezultate pri operativni učinkovitosti in kakovosti storitev (Frei, Kalakota, Leone & Marx, 1999; Soteriou & Zenios, 1999; Hill, 2008; Saccani, Johansson & Perona, 2007).

Za podjetja je izrednega pomena, da dosegajo organizacijsko učinkovitost prek ravnanja z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu je področje, ki je povezano z organizacijskim vedenjem in psihologijo. Raziskovalci so ugotovili, da organizacijsko vedenje temelji na predpostavki, da so značilnosti zaposlenih ključne za organizacijsko učinkovitost,

posledično pa tudi za donosnost podjetja (Vroom, 1964; Schwab & Cummings, 1970). Študije označujejo, da so lastnosti zaposlenih še posebej pomembne v storitvenih panogah, v katerih imajo zaposleni neposreden stik s svojimi strankami (Chase, 1981; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994; Oliva & Sterman, 2001).

2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev

Ugotovljeno je bilo, da se zaposleni, ki kažejo zadovoljstvo in predanost, bolj trudijo pri svojih nalogah na delovnem mestu ter tako zagotavljajo boljšo podporo strankam (Yoon & Suh, 2003). Zaposleni, ki so s svojim delovnim mestom zadovoljni, so navadno bolj povezani z organizacijo, v kateri delujejo, in kažejo višjo kakovost svojega dela (Loveman, 1998; Silvestro & Cross, 2000). Raziskovalci zagotavljajo, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kakovost dela posameznika (Hartline & Ferrell, 1996). Trditev, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kakovost dela, temelji na teoriji o enakosti in družbenih izmenjavah. Družbene izmenjave vključujejo vrsto interakcij, ki ustvarjajo dolžnost pri vsakem udeležencu te interakcije. Pri poslovnem sodelovanju se zahteva dvosmerna interakcija, kar pomeni, da prvi deležnik nekaj da, drugi deležnik pa mu v zameno nekaj vrne. Če se udeleženci tega poslužujejo, se lahko med njimi vzpostavijo visokokakovostni odnosi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Temeljna predpostavka teorije o enakosti in družbenih izmenjavah je, da ljudje v medsebojnih odnosih pričakujejo, da bosta prevladali socialna enakost in pravičnost (Organ, 1977). Kadar so odnosi v partnerskih razmerjih pozitivni in recipročni, se sčasoma lahko razvije medsebojna predanost, pri kateri med partnerjema vladata zvestoba in zaupanje (Cropanzano & Mitchell, 2005). V skladu s teorijo o socialni izmenjavi je domnevano, da bo zaposleni pri svojem delu kazal dodaten trud, če mu bo delodajalec ponudil delovne pogoje, ob katerih bo zadovoljen. Omenjeno pa vodi do višje ravni kakovosti dela (Wayne, Shore & Liden, 1997).

Obstajajo raziskave s področja potrošniške psihologije, ki potrjujejo, da imajo stranke, ki imajo interakcijo z zadovoljnim uslužbencem, pozitivno naklonjenost do izdelka (Howard & Gengler, 2001). Prav tako je bilo ugotovljeno, da sovražnost zaposlenega povzroči sovražno razpoloženje kupcev, kar vodi v nezadovoljstvo strank (Doucet, 2004). Zaposleni z visoko stopnjo zadovoljstva z delovnim mestom bodo v očeh kupcev videti bolj uravnoteženi in zadovoljni s svojim okoljem, kar bo pozitivno vplivalo na raven zadovoljstva strank (Homburg & Stock, 2004). Odnos, ki se ustvari med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljno stranko, je v teoriji predstavljen kot t. i. čustvena okužba. Čustvena okužba je opredeljena kot samodejno posnemanje in sinhroniziranje izrazov, drže in vokalizacije ene osebe z drugo. Na tak način se dve osebi čustveno zblížata (Hatfield, Cacioppo & Rapson 1992, 1994). Povezava med dvema osebama ali skupino nastane, kadar dve osebi stopita v kontakt, pri tem pa so vsi udeleženci izpostavljeni čustvom drugih članov. Člani skupine izražajo zaznavo svojih čustev predvsem preko neverbalnih signalov, kot so na primer vokalizacija, drža, mimika, gibi itd. Nato določena oseba oziroma več oseb prejme zaznana čustva in jih prenese nase. Pošiljateljev prenos čustev vključuje mimiko obraza, hitrost

govora in gibanja telesa. Kadar je oseba pri pošiljanju čustev sogovorniku učinkovita, sogovornik občuti pozitivno čustveno doživetje. Ugotovljeno je bilo, da je čustvena okužba verjetnejša, kadar obstaja močnejša povezava med dvema osebama ter kadar je med dvema osebama zaznana simpatija (Pugh, 2001).

2.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih in donosnost dela v podjetju

Zadovoljstvo strank dolgoročno vpliva na donosnost podjetja (Nagar & Rajan, 2005). V raziskavah je bilo ugotovljeno, da je zadovoljstvo kupcev glavni pokazatelj prihodkov poslovnih enot (Ittner & Larcker, 1998). Kupci, ki so zadovoljni z določenim ponudnikom blaga ali storitev, bodo po vsej verjetnosti kupovali njegovo blago in storitve pogosteje ter v večjem obsegu kot pri ostalih ponudnikih v isti panogi (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Gronholdt, Martensen & Kristensen, 2000). Zadovoljstvo strank torej povečuje njihovo zvestobo ter vpliva na njihovo vedenje v prihodnosti (Verhoef, 2003). Poleg tega so zadovoljni kupci strpnejši do zvišanja cen izdelkov ali storitev ter da so pripravljeni plačati več za ugodnosti, ki jih dobijo od izdelkov ali storitev. Zadovoljstva kupcev podjetju prinaša večji splošni ugled. Podjetje, ki ima večji splošni ugled, ima lahko številne koristi, kot so na primer pridobivanje novih dobaviteljev, vzpostavitev novih distribucijskih kanalov, pridobivanje novih strank in drugo. Dober ugled podjetja lahko pozitivno vpliva na kupce, saj začnejo pozitivno vrednotiti podjetje. Kadar se podjetje osredotoča na zadovoljstvo svojih strank, bo imelo več prihodkov od prodaje, zmanjšano cenovno elastičnost in bo povečalo svoj ugled – slednje povzema slika 6 (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994).

Slika 6: Zadovoljstvo zaposlenih in donosnost podjetja



Prirejeno po Yee, Yeung, & Cheng (2008 str. 661)

2.4 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

V literaturi razlikujejo dva tipa dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo. Prvi tip dejavnikov se imenujejo organizacijski dejavniki. Zaposleni na delu preživijo veliko časa, zato je veliko organizacijskih dejavnikov, ki določajo zadovoljstvo zaposlenih. Z dobrim upravljanjem organizacijskih dejavnikov lahko podjetje močno izboljša zadovoljstvo zaposlenih. Drugi tip dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, se imenujejo osebni dejavniki. Gre za dejavnike, ki ohranjajo motivacijo na delovnem mestu ter povečujejo učinkovitost zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

2.4.1 Organizacijski dejavniki

Prvi izmed dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v sklopu organizacijskih dejavnikov, je organizacijski razvoj. Organizacijski razvoj je stalen proces za izvajanje sprememb v organizaciji. Razvoj organizaciji prinese številne prednosti. Med najpomembnejše prednosti razvoja organizacije sodita hitro prilagajanje na zunanje trge za vzpostavitev konkurenčne prednosti in izboljšanje tehnologije. Organizacijski razvoj je opredeljen tudi kot proces, s pomočjo katerega organizacija v najvišji meri izboljša svojo notranjo zmogljivost, in s tem uresničuje svojo poslanstvo. Naslednji dejavnik, ki je tudi eden izmed najpomembnejših, je politika plačil in koristi, ki jih posamezno podjetje ponuja zaposlenim. Plačilo je mogoče opisati kot znesek nagrade, ki jo delavec pričakuje od dela. Cilj podjetja je, da so zaposleni z višino svojih plač zadovoljni, prav tako pa morajo biti zadovoljni, ko primerjajo svojo plačo z zunanji delavci v isti panogi. Zadovoljstvo posameznik čuti, ko prejme pravične in poštene nagrade. Med politike plačil in koristi, ki jih posamezno podjetje zaposlenim ponuja, spadajo plače, nagrade in kazni. Tretji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, sta napredovanje in karierni razvoj. Karierno napredovanje prinaša višjo plačo, odgovornost, avtoriteto, neodvisnost in status, hkrati je kariero mogoče opredeliti tudi kot pomemben dosežek v življenju (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Zadovoljstvo pri delu je naslednji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri zaposlenih. Velik vpliv na zadovoljstvo pri delu ima organizacijsko okolje in oblikovanje delovnih mest. Dela, pri katerih je lahko posameznik samostojen, ima pomembne naloge in dobiva povratne informacije glede delovnega uspeha, posamezniku prinašajo zadovoljstvo. Peti organizacijski dejavnik se imenuje varnost zaposlitve. Varnost zaposlitve je opredeljena kot zagotovilo zaposlenemu, da bo obdržal svojo službo. Na varnost zaposlitve vplivajo uspešnost delavcev, uspešnost poslovanja in gospodarsko stanje. Šesti organizacijski dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, so delovno okolje in delovne okoliščine. Zaposlenim dobri delovni pogoji predstavljajo višjo motivacijo zaradi občutka varnosti in udobja. Dobro delovno okolje zagotavlja tudi višjo produktivnost zaposlenih. Med dejavnike dobrega delovnega okolja in delovnih okoliščin spadajo varnost na delovnem mestu, delovni pripomočki, delovna oprema, metode dela, varovanje na delovnem mestu, čistoča na

delovnem mestu in dobro prezračen prostor. Naslednji organizacijski dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, je dober odnos s svojim vodjo oziroma nadzornikom. Za vsakega zaposlenega je bistven prispevek njegovega vodje. Zaposleni od vodje potrebuje konstruktivno kritiko, strokovno mnenje in splošno razumevanje glede dela. Kot osmi pogoj za zadovoljstvo zaposlenih avtor navaja oblikovanje delovnih skupin. Ugotovljeno je bilo, da imajo zaposleni naravno željo po interakciji z drugimi, zato je za dobro skupinsko dinamiko smiselno ustvariti delovne skupine. Skupinska dinamika pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Predzadnji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pod rubriko organizacijski dejavniki, so slogi vodenja. Stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu lahko določimo s slogom vodenja zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se krepi z demokratskim načinom vodenja, saj demokratični vodja spodbuja prijateljstvo, spoštovanje in solidaren odnos med zaposlenimi. Obstajajo še drugi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in ne spadajo v nobeno drugo predhodno kategorijo. Pod druge dejavnike spada pripadnost družabni skupini; pomeni, da se posameznik počuti kot del družine in močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Poleg družabnih skupin na zadovoljstvo pozitivno vplivata še spodbujanje zaposlenih ter uporaba primernih tehnoloških naprav za opravljanje dela (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Vsi organizacijski dejavniki so povzeti na sliki 7.

Slika 7: Organizacijski dejavniki



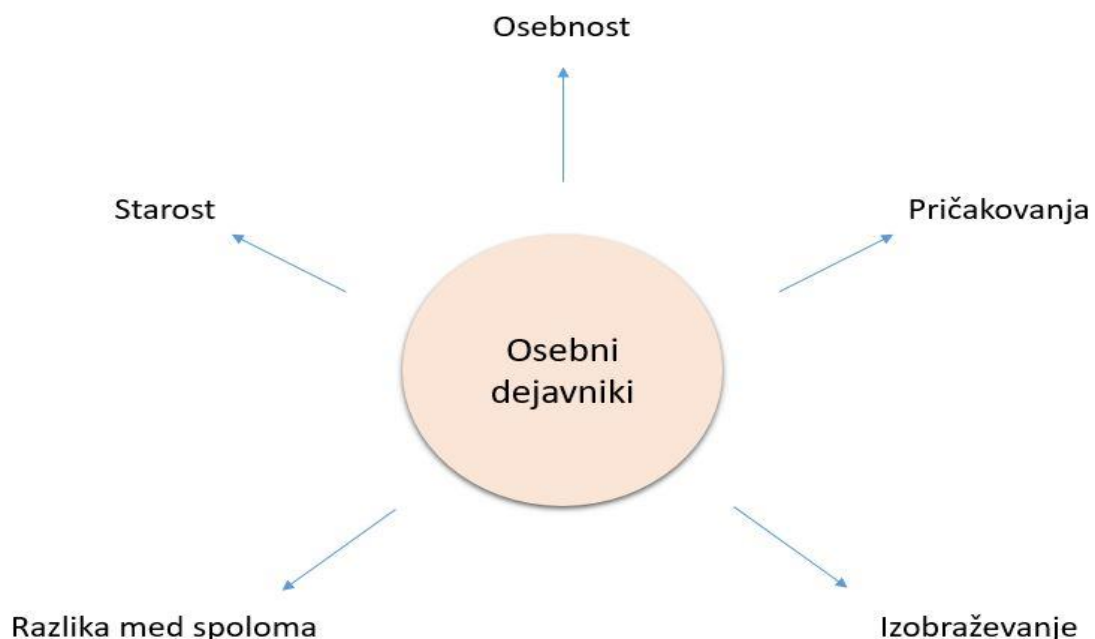
Prerejeno po Sageer, Rafat, & Agarwal (2012, str. 35)

2.4.2 Osebni dejavniki

Prvi dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v sklopu osebnih dejavnikov, je osebnost. Osebnost posameznika lahko določimo z opazovanjem njegovega individualnega psihološkega stanja. Dejavniki, ki določajo psihološka stanja in zadovoljstvo posameznika,

so zaznavanje, odnos in učenje. Naslednji dejavnik v okviru osebnih dejavnikov so pričakovanja. Stopnja pričakovanja zelo močno vpliva na posameznikovo zadovoljstvo. Nekdo, ki pričakuje, da bodo delovni rezultati slabši, kakor v resnici so, bo izredno zadovoljen. V nasprotnem primeru, če nekdo pričakuje boljše rezultate, bo nezadovoljen. Tretji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, je starost. Starost pomembno vpliva na zadovoljstvo, saj imajo mlajši zaposleni višjo raven energije in bodo verjetno zadovoljnejši kot starejši. Starejši zaposleni se tudi pogosteje upirajo sprejemanju novih tehnik in metod dela, kar lahko privede do nezadovoljstva. Dejavnik, ki še vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, je izobrazba. Izobrazba pomembno vpliva na posameznika, saj ponuja priložnost za razvoj lastne osebnosti. Zaradi izobrazbe posameznik postaja bolj moder, hkrati pa ima boljšo sposobnost ocenjevanja situacij. Visoko izobraženi zaposleni lahko zaradi višje miselne moči bolje ocenijo situacijo ter so racionalnejši in vztrajnejši. Zadnji izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v kategoriji osebnih dejavnikov, je razlika med spoloma (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Razlika med spoloma se kaže predvsem pri ženskah, saj je bilo ocenjeno, da ženske na splošno kažejo šibkejšo povezavo z organizacijo, in zato pri njih prihaja do večje fluktuacije. Če so za ženske pomembnejši socialni odnosi, je za podjetje ključno, da se osredotoči na krepitev socialnih vezi znotraj podjetja. Poleg tega je za podjetje pomembno, da se vzpostavi kultura, v kateri se ne tolerira diskriminacije med spoloma in v kateri ni stereotipov glede spolov. Čeprav je vzpostavljanje primerne kulture za oba spola zapleten in dolgotrajen proces, je za podjetje ključno, da začne z rekonstrukcijo na najvišjih ravneh podjetja, in tako zagotovi najboljše pogoje za oba spola (Russ & McNeilly, 1995). Vsi osebni dejavniki so povzeti na sliki 8.

Slika 8: Osebni dejavniki



Prيرهeno po Sageer, Rafat & Agarwal (2012, str. 36)

2.4 Ravnanje z ljudi pri delu in njegov vpliv na zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih

Konkurenca je v današnjem svetu vse večja, zato so se podjetja začela bolj osredotočati na ravnanje z intelektualnimi viri namesto s finančnimi. Ustvarjalnost zaposlenih je vedno bolj cenjena, hkrati pa je treba zaposlene negovati, varovati ter jim ponuditi možnost razvoja, kar je ključno za doseganje ciljev podjetja ter za konkurenčno prednost podjetja. Vodilna podjetja na trgu ustvarijo dobro delovno okolje v podjetju, v katerem se zaposleni dobro počutijo, hkrati pa zaposleni v podjetju osebno rastejo. Podjetja skrbijo tudi za meritve zadovoljstva zaposlenih, saj je pomembno voditi evidenco zadovoljstva zaposlenih (Evans & Lindsay, 2002).

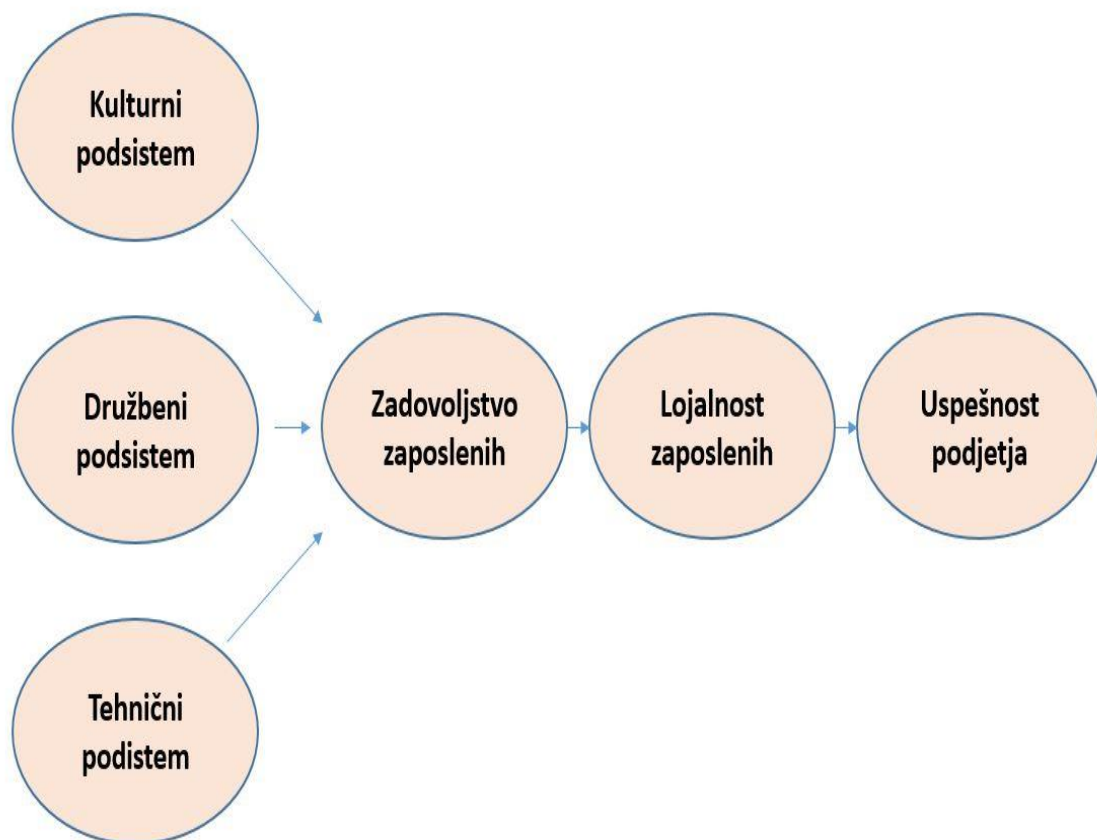
Ravnanje z ljudmi pri delu (angl. human resource management, v nadaljevanju HRM) je definirano kot učinkovito ravnanje z ljudmi na delovnem mestu in je osnovno orodje za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih. HRM vključuje filozofije, politike in prakse, ki vplivajo na zaposlene v organizaciji (Hellriegel, Jackson, Slocum & Cameron, 1999). Učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu se povezuje z osebjem, razvojem ljudi pri delu, nadomestili in ugodnostmi, varnostjo in zdravjem ter z odnosi med zaposlenimi in delom (Mondy & Noe, 2005). HRM ima velik vpliv na zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Namen HRM je zadovoljiti čim več deležnikov (Eskildsen, Kristensen, Jørn Juhl & Østergaard, 2004). Dober sistem HRM je ključen za doseganje visoke finančne uspešnosti ter za zadovoljstvo delničarjev (Hellriegel, Jackson, Slocum & Cameron, 1999). Podjetje mora imeti neposreden vpliv na zvestobo in zadovoljstvo zaposlenih, kar je mogoče zagotoviti z dobrim HRM-sistemom (McCarthy, 1997; Yu & Egri 2005). V podjetju morajo vladati tudi primerne vrednote za vzpostavitev zvestobe in zadovoljstva zaposlenih. Če tega v podjetju ni in vladajo neprimerne vrednote, se lahko hitro ustvari negativen vpliv za zaposlene, kar povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Tudi če bodo vrednote podjetja primerne, a v nasprotju s posameznikovimi vrednotami, bo posameznik podjetje najverjetneje zapustil (McCarthy, 1997). Organizacija mora delati dobre načrte, kako se bo ravnalo z ljudmi pri delu, da se zagotovi zadovoljstvo zaposlenih (Aswathappa, 2013). Organizacije morajo izbirati svoje zaposlene tako, da bodo usklajevali sposobnosti posameznika ter potrebe organizacije (Fernandez, 1992). Podjetja, ki se osredotočajo na izbiro oseb, ki so za podjetje najprimernejše, so pri zadovoljevanju njihovih potreb uspešnejši in dosegajo pozitivne rezultate pri učinkovitosti, inovativnosti, kakovosti ter uspešnosti zaposlenih (Katou & Budhwar, 2007).

Najpomembnejša področja, s katerimi bi se morala podjetja ukvarjati v zvezi z ljudmi pri delu so: oblikovanje delovnih mest, usposabljanje, komunikacija, sodelovanje, karierni razvoj, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje zaposlenih in varnost zaposlitve. Osredotočanje podjetij na omenjena področja pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Huselid, 1995). Del HRM zavzema tudi upravljanje delovnih mest, ki postajajo vse bolj izpopolnjena, hkrati pa prihaja do vse več tehnoloških sprememb, zato je ključnega pomena, da podjetja svoje zaposlene usposablja in razvijajo (DeCenzo & Robbins, 1996). Usposabljanje in

razvoj sta izrednega pomena tudi zaradi izpopolnjevanja znanja, veščin, sposobnosti, odnosa in vedenja zaposlenih (Absar, Nimalathan & Jilani, 2010). Kot kažejo raziskave, je delovno okolje vedno pomembna spremenljivka za zadovoljstvo zaposlenih. Dobro ravnanje z zaposlenimi je pomembno za dobre delovne odnose v podjetju, s čimer se zagotovi usklajen in miren odnos med delom. Podjetja morajo sprejeti nujne ukrepe za jamčenje dobrih odnosov v podjetju, s čimer bi povečali zadovoljstvo svojih zaposlenih (Rahman, Akhter, Chowdhury, Islam & Haque, 2013).

Kot prikazuje slika 9, so zaposleni zadovoljni, če ima podjetje vzpostavljen dober kulturni podsistem, družbeni podsistem in tehnični podsistem. Kulturni podsistem je sestavljen iz identitete in celotne politike podjetja. Kulturni sistem na podlagi HRM je predstavljen kot vrednote ali kulturne značilnosti, ki privedejo do določenega obnašanja ali ravnanja ljudi. Družbeni podsistem je povezan s strukturo organizacije, sistemom upravljanja ter usposobljenostjo in slogom delovanja managerjev v organizaciji. Zadnji podsistem se ukvarja s tehničnim aspektom organizacije. Tehnični podsistem urejajo fizična in finančna sredstva ter procesi, ki nastopajo v organizaciji (Glasl & Lievegood, 1997).

Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja



Prerejeno po Eskildse & Nussler (2000, str. 583)

2.5 Povezava med motivacijo in zadovoljstvom

Razmerje med zadovoljstvom in motivacijo pri delu je na področju managementa zelo raziskano področje (Ayub & Rfif, 2011). Podjetja morajo prepoznati, da je človeški dejavnik za preživetje organizacije zelo pomemben ter da bo poslovna odličnost dosežena, šele ko bodo zaposleni motivirani in zadovoljni. Težke okoliščine, kot so strah, nasilje, negotovost zaposlitve in druge negativne okoliščine, pri zaposlenih povzročajo močan stres, kar zmanjšuje uspešnost pri delu in poslovno odličnost (Finck & Timmers, 1998). Motivirani in zadovoljni zaposleni se bodo na delovnem mestu vsakodnevno potrudili po svojih najboljših močeh in opravili svoje naloge z odliko (Watson, 1994). Uspešnost zaposlenih je odvisna od sposobnosti in motivacije zaposlenih, zato je ključno, da so managerji uspešni motivatorji zaposlenih, saj bodo tako iz njih lahko izvlekli delovni elan in delovno uspešnost. (Moorhead & Griffin, 2008). Motivacija zaposlenih in zadovoljstvo z delovnim mestom se medsebojno dopolnjujeta in se odzivata na različne organizacijske dejavnike, kot so na primer produktivnost in delovni pogoji. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od vedenja ljudi na delovnem mestu. Ljudje izberejo določeno vedenje glede na notranje in zunanje potrebe ter glede na pogled, ki ga ima posameznik na svoje delo in organizacijo (Ayub & Rfif, 2011).

Motivacija je pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Managerjem predstavlja velik izziv iskanje tistih dejavnikov, ki najbolj motivirajo in zadovoljujejo posameznike. Številne študije so pokazale, da se dejavniki motivacije zaposlenih razlikujejo od panoge do panoge, poleg tega pa je motivacija zaposlenih odvisna tudi od starostne skupine. Eden najpomembnejših dejavnikov, tako mlajših kot tudi starejših zaposlenih, je plača. Pri ostalih dejavnikih pa med mlajšimi in starejšimi prihaja do nekaterih razlik. Mlajši kot pomembnejša dejavnika motivacije na delu poudarjajo razvojne priložnosti in zanimivo delo, medtem ko starejši kot pomembnejše motivacijske dejavnike poudarjajo varnost zaposlitve in ugodne delovne pogoje. Pomembno za managerje bi bilo razlikovati potrebe med različnimi starostnimi skupinami (Simons & Enz, 1995). Pomembna je tudi razdelitev dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih glede na različne generacije. Ugotovljeno je bilo, da imajo starejši zaposleni raje določen časovni raspored in daljše časovne roke za izpolnitev nalog, medtem ko imajo mlajše generacije raje fleksibilen delovni čas, krajše čase dokončanja nalog in večjo samostojnost (Jeffries & Hunte, 2004).

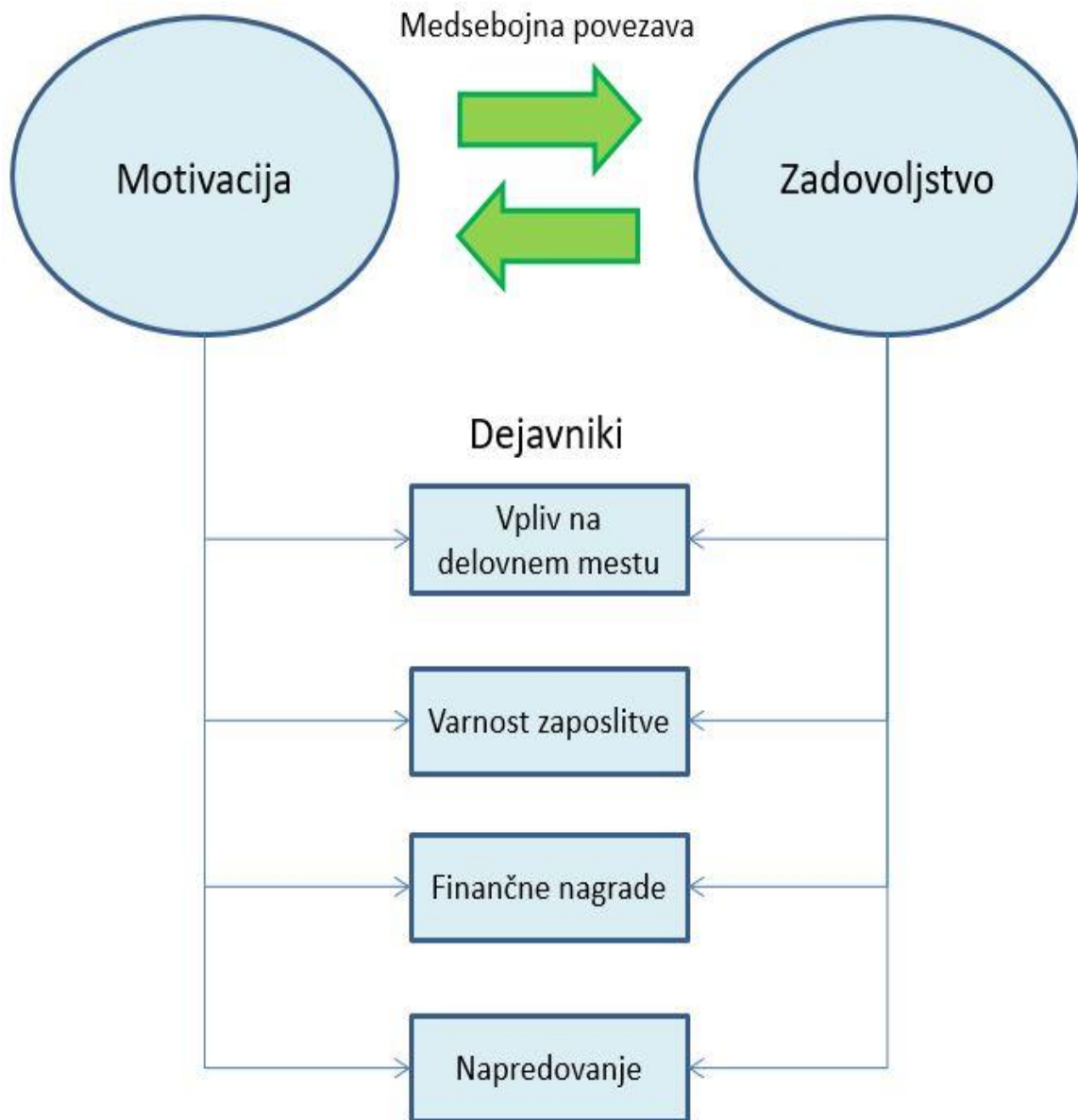
Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi nagrade, priznanja in drugi dejavniki, ki so ključni za zadrževanje zaposlenih v podjetju. Managerji morajo na individualni ravni določati nagrade za zaposlene glede na raven dela in truda. Treba je razumeti, kako nagrade in priznanja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter kako nagrade in priznanja vplivajo na starostne skupine. Kadar nagrade ne bodo zadovoljevale potreb zaposlenega, bodo zaposleni na delovnem mestu slabše motivirani in učinkoviti. Dokazano je tudi, da v delovnem okolju, v katerem je zaželena povratna informacija zaposlenih o delu ter se podeljujejo nagrade, pogosteje povzroči notranjo motivacijo in zadovoljne zaposlene (Jeffries & Hunte, 2004).

Številne študije so pokazale, da je velika večina ljudi motivirana takrat, kadar jim naloge na delovnem mestu predstavljajo izziv in so njihove zmožnosti na preizkušnji. Podjetje, ki zaposlenemu nudi takšno delo, da mu predstavlja izziv, pozitivno vpliva na njegovo zadovoljstvo (Spector, 2006). Posamezniki so motivirani tudi, kadar so vključeni v delo, ki je prepleteno s cilji podjetja, ter kadar dosežejo zastavljen cilj. Omenjeno prikazuje neposredno povezavo med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih (Bellenger, Wilcox & Ingram, 1984; Coster, 1992; Strydom & Meyer, 2002). Obstaja tudi korelacija med motivacijo zaposlenih in značilnostmi, ki jih zaposleni zaznajo na delovnem mestu. Med dejavnike, ki jih zaposleni na delovnem mestu zaznajo, spadajo pohvale, potreba po varnosti, potreba po lastni rasti in razvoju, povezava med vrednotami posameznika in načeli organizacije ter prepoznavanje dosežkov posameznika. Med prej omenjenimi se varnost zaposlitve nanaša na zaskrbljenost zaposlenih, da na delovnem mestu ne bi mogli napredovati ali pa da na delovnem mestu ne bi imeli dobrih delovnih razmer (Davy, Kinicki & Scheck, 1997). Dokazano je bilo, da bodo zaposleni zadovoljnejši, kadar se bodo podjetja osredotočala na zadovoljevanje potreb, ki jih zaposleni zaznajo na delovnem mestu, kar potrjuje povezavo med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih (Cohen – Rosenthal & Cairnes, 1991; Davy, Kinicki & Scheck, 1997; Hoole & Vermeulen, 2003; Moon, 2000; Ritter & Anker, 2002; Visser, Breed & Van Breda, 1997).

Določitev razmerja med motivacijo in zadovoljstvom je še vedno zelo težavna zaradi kompleksnosti pojavov, ki nastanejo med njima (Lut, 2012). Interakcija med motivacijo in zadovoljstvom se kaže na tri načine. Prvi način nakazuje, da je stanje zadovoljstva ali nezadovoljstva pokazatelj motivacije. Drugi način interakcije med motivacijo in zadovoljstvom se kaže kot vpliv enega na drugega – vzrok in posledica. Tretja interakcija med motivacijo in zadovoljstvom se kaže kot povezava z uspešnostjo dela. Motivacija in zadovoljstvo lahko na delo vplivata tako pozitivno kot tudi negativno. Ključno za managerje je, da so pozorni na to, kakšen vpliv imata motivacija in zadovoljstvo na delovno učinkovitost zaposlenih (Mielu, 2007). Raziskave kažejo, da povezava med motivacijo in zadovoljstvom ni linearna in da je odvisna od pogojev dela, ki so ustvarjeni v podjetju. S tem se kaže pomembnost delovnega okolja za povečanje uspešnosti v podjetju. Za uspešno delovanje mora podjetje vzpodbujati delovne vrednote, ustvarjalnost, poštenost in pravičnost (Lut, 2012).

Motivacijo in zadovoljstvo lahko povezujemo tudi z dejavniki, ki so tesno povezani z obema konstruktoma. Organizacijski dejavniki, ki motivirajo posameznike, lahko privedejo do dodatnih prizadevanj, hkrati pa lahko izpolnjujejo čustvene zahteve posameznika. Vse omenjeno vodi do zadovoljstva na delovnem mestu (Kian, Yusoff & Rajah, 2014). Dejavniki, ki jih prikazuje slika 10, so povezani z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. To so vpliv na delovnem mestu, varnost zaposlitve, finančne nagrade in napredovanje (Hoole & Vermeulen, 2003; Davy, Kinicki & Scheck, 1997, Thompson, 2003; Ritter & Anker, 2002).

Slika 10: Povezava med motivacijo in zadovoljstvom



Prirejeno po Lut (2012)

3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V IZBRANEM PODJETJU V ENERGETSKI PANOGI

3.1. Zasnova raziskovanja in metodologije

Raziskovalni del temelji na empirični raziskavi v velikem podjetju, ki deluje v energetski panogi tako na domačem kot tudi na tujem trgu. Poslovna dejavnost družbe se osredotoča predvsem na prodajo naftnih derivatov in ostalih energentov, ukvarja pa se tudi s prodajo trgovskega blaga in povezanimi storitvami. Družba vidi prihodnost v razvoju energentov in okoljskih rešitvah.

V raziskavo je bilo vključenih 51 oseb z oddelka maloprodaje. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika prek spletnega programa 1-ka. V anketi so bila raziskana stališča o motivaciji ter dejavniki o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Anketni vprašalnik je bil anonimen. Anketa se začne z nagovorom anketirancem in navodili za izpolnjevanje, sledijo trije sklopi vprašanj: o motivaciji, zadovoljstvu in demografskih podatkih anketirancev. Prvi sklop vprašanj o motivaciji vsebuje vprašanja zaprtega tipa o motivaciji zaposlenih v podjetju, motivacijskih dejavnikov in trditve, pri katerih so anketiranci označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Drugi sklop vprašanj o zadovoljstvu vsebuje vprašanja zaprtega tipa o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju ter trditve, pri katerih so anketiranci označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tretji sklop vsebuje demografska vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi in statusu zaposlitve. Podatke smo statistično obdelali s pomočjo orodja za statistično obravnavo in s programom Excel. Ugotovitve smo prikazali z grafi, s tabelami in z interpretacijo.

Raziskavo smo začeli s postavitvijo raziskovalnih vprašanj, nadaljevali z zbiranjem domače in tuje literature na področju motivacije in zadovoljstva, da smo lahko sestavili elektronski anketni vprašalnik. Zbiranje podatkov se je začelo s posredovanjem povezave do elektronske ankete zaposlenim na oddelku maloprodaje v izbranem energetskem podjetju. Zbiranje podatkov je potekalo od 3. 2. 2020 do 15. 2. 2020. Na anketo se je od skupno 70 zaposlenih, ki delajo na oddelku, odzvalo 51 zaposlenih. Podatke smo nato obdelali, analizirali in interpretirali.

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

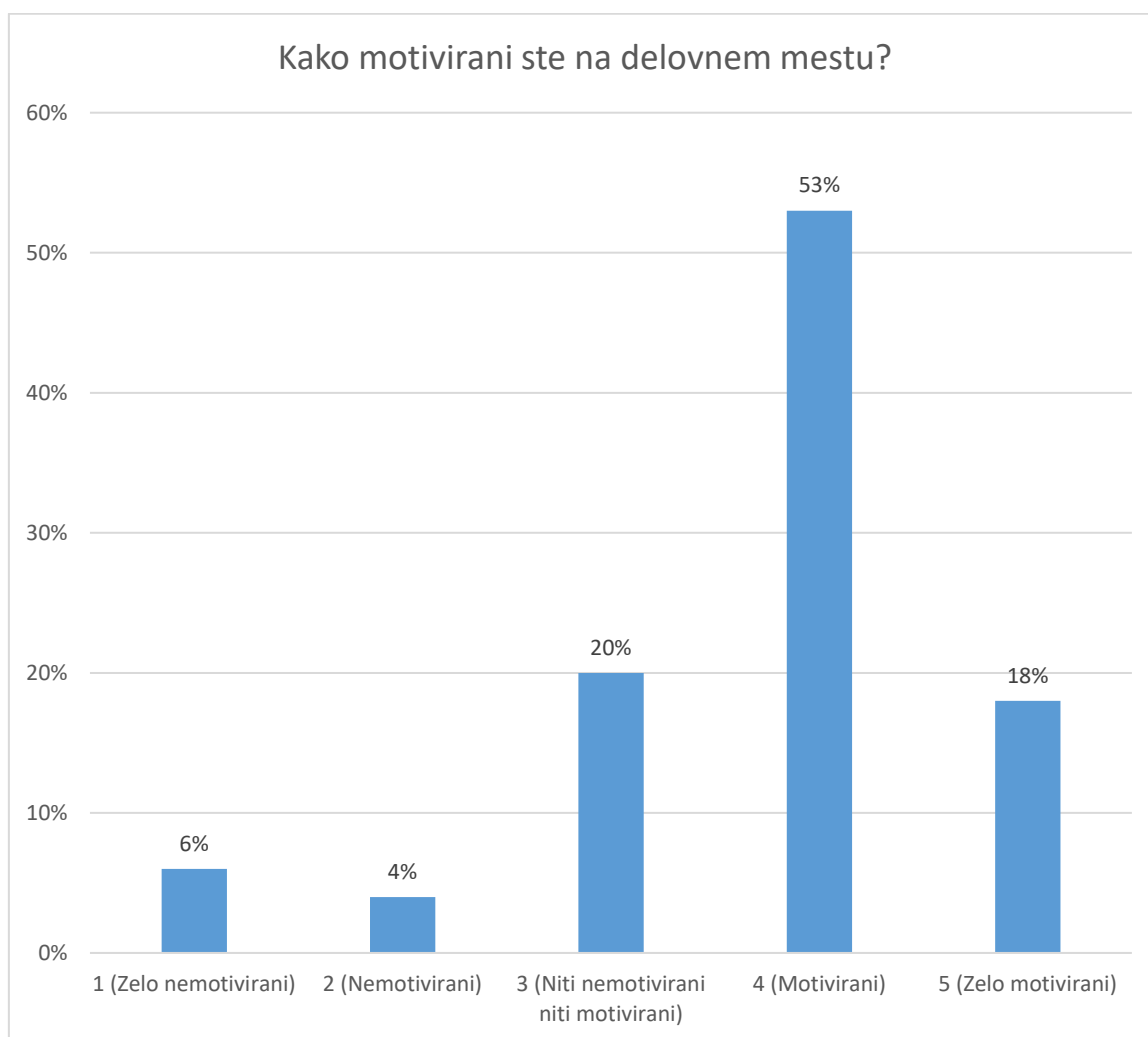
Rezultati ankete so predstavljeni po strukturah vprašanj v treh sklopih. Prvi sklop predstavlja vprašalnik na temo motivacije na delovnem mestu. Drugi sklop analizira odgovore na vprašanja o zadovoljstvu, tretji sklop pa vsebuje demografska vprašanja. Odgovori, ki so jih anketiranci podajali pri vsakem vprašanju, so izraženi v odstotkih, vsak odgovor pa ima izračunano tudi aritmetično sredino in standardni odklon. Rezultati so prikazani tako

grafično kot tudi opisno. Podrobnejše informacije o statističnih podatkih lahko najdete pod prilogo 2. Na koncu so kot pomoč vodstvu organizacije za doseganje višje stopnje motivacije in zadovoljstva zaposlenih predstavljeni rezultati.

3.2.1 I. sklop vprašanj na temo motivacije na delovnem mestu

V prvem vprašanju (slika 11) smo anketirance vprašali o stopnji motivacije na delovnem mestu. Na vprašanje je odgovorilo vseh 51 anketirancev. Največ anketirancev je odgovorilo, da so na delovnem mestu motivirani – 53 % . Drugi najpogostejši odgovor je bil, da niso niti nemotivirani niti motivirani – 20 % . Odgovor, da so zelo motivirani, je izbralo 18 % anketirancev, 6 % jih je odgovorilo, da so zelo nemotivirani, 4 % zaposlenih pa je nemotiviranih. Odgovori so bili vrednoteni po lestvici 1 = zelo nemotivirani, 2 = nemotivirani, 3 = niti nemotivirani niti motivirani, 4 = motivirani in 5 = zelo motivirani. Aritmetična sredina motiviranosti zaposlenih pri prvem vprašanju znaša 3,7, medtem ko standardni odklon znaša 1.

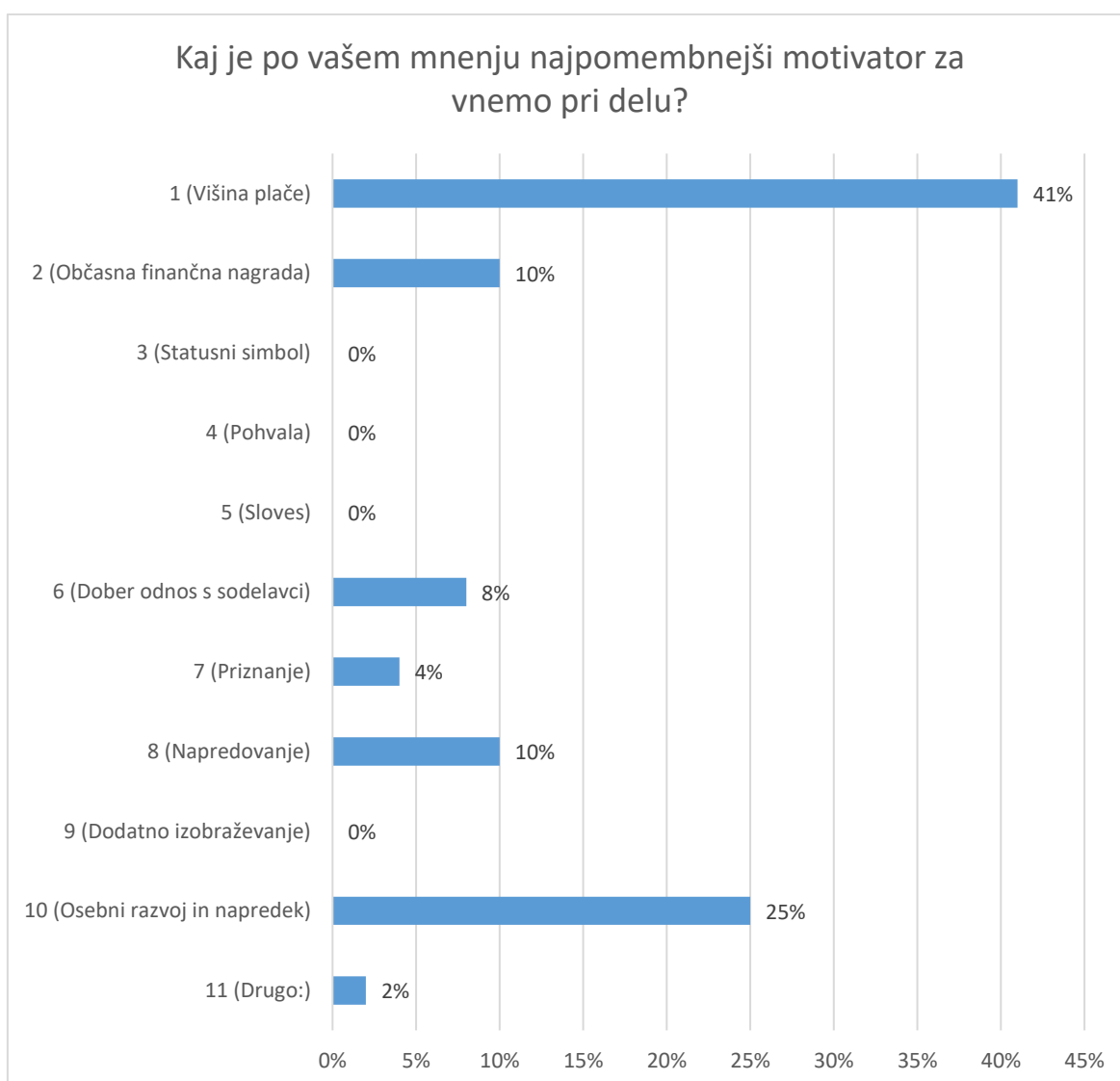
Slika 11: Motivacija na delovnem mestu



Vir: lastno delo

Pri drugem vprašanju, ki ga prikazuje slika 12, so bili anketiranci vprašani po svojih najpomembnejših motivatorjih za vnemo pri delu. Na drugo vprašanje je odgovorilo 51 anketirancev. Za večino anketirancev je najpomembnejši motivator za vnemo pri delu višina plače, saj je ta odgovor izbralo 43 % anketirancev. 25 % anketirancev se zdi najpomembnejši motivator osebni razvoj in napredek. Za anketirance so pomembni motivatorji za vnemo pri delu še napredovanje – 10 % izbranih odgovorov, občasna finančna nagrada – 10 % izbranih odgovorov, dober odnos s sodelavci – 8 % izbranih odgovorov – in priznanje – 4 % izbranih odgovorov. 1 oseba (2 % anketirancev) je odgovorila, da je ne motivira nobeden izmed naštetih motivatorjev, temveč da bi si želela sodelovati pri zahtevnem projektu. Pri anketirancih motivatorji, kot so statusni simbol, sloves, pohvala in dodatno izobraževanje, ne spadajo med najpomembnejše motivatorje, saj nobeden izmed anketirancev teh motivatorjev ni izbral kot odgovor.

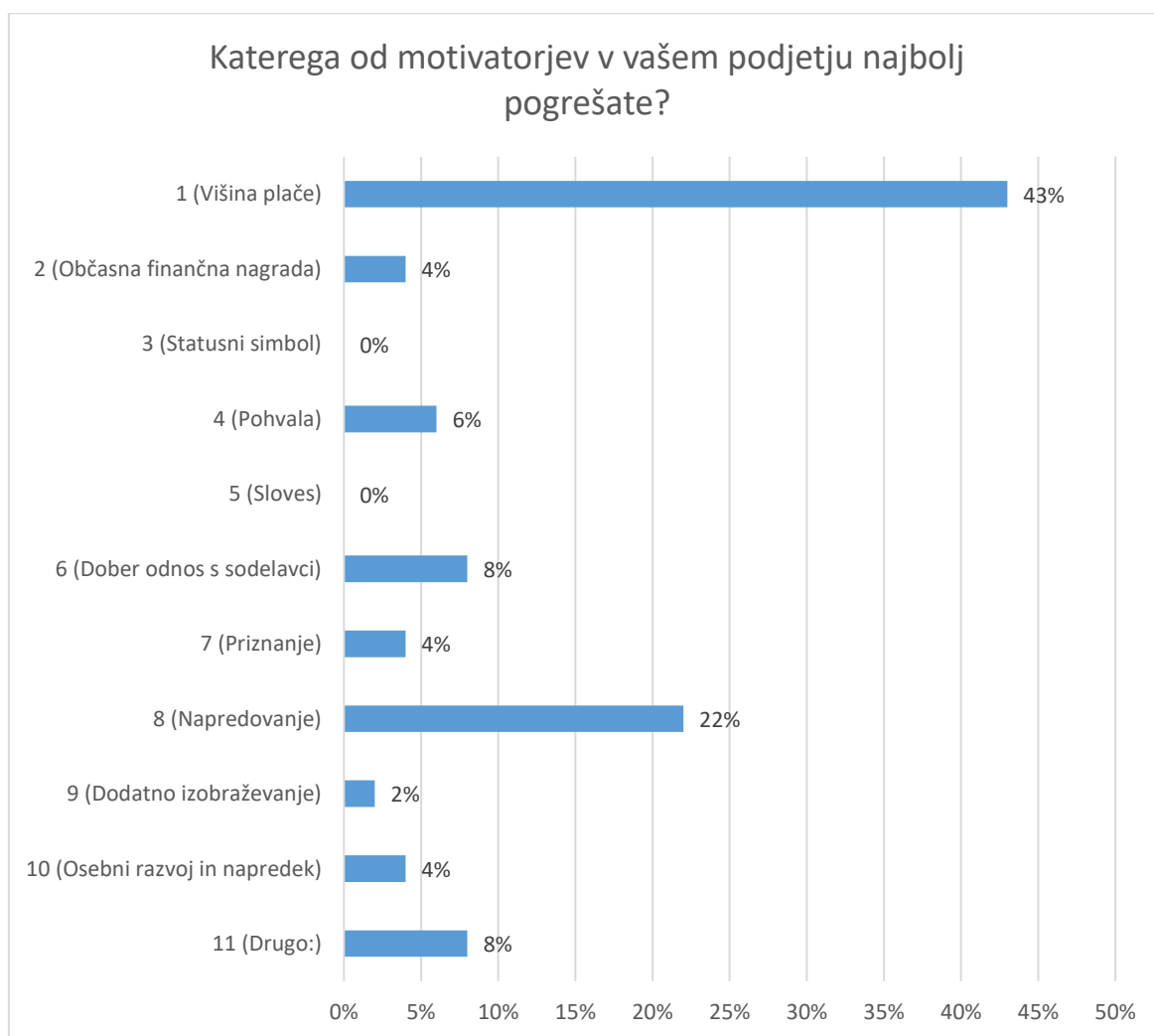
Slika 12: Najpomembnejši motivator za vnemo na delovnem mestu



Vir: lastno delo

Pri tretjem vprašanju (slika 13) so anketiranci odgovarjali na vprašanje v zvezi z motivatorji, ki jih v svoji organizaciji najbolj pogrešajo. Na vprašanje je odgovorilo vseh 51 oseb. Anketiranci so znova izpostavili, da najbolj pogrešajo višjo plačo, saj je omenjen odgovor izbralo 43 % anketirancev. Drugi najpogosteje izbrani odgovor je bil napredovanje – 22 %. Boljši odnos s sodelavci je bil izbran pri 8 % anketirancev, sledijo pa še pohvala – 6 % izbranih odgovorov, priznanje – 4 % izbranih odgovorov, osebni razvoj in napredek – 4 % izbranih odgovorov, dodatno izobraževanje – 2 % izbranih odgovorov. 8 % anketirancev je izbralo, da v organizaciji najbolj pogrešajo druge motivatorje. Ena oseba je odgovorila, da v organizaciji premalo cenijo njihov trud, druga oseba je dejala, da najbolj pogreša hitre reakcije in akcije, ki bi prinesle prej opazne spremembe. Dve osebi na vprašanje nista odgovorili. Statusni simbol in sloves med anketiranci ne vladata kot motivatorja, ki ju najbolj pogrešajo, saj teh dveh odgovorov ni izbral noben anketiranec.

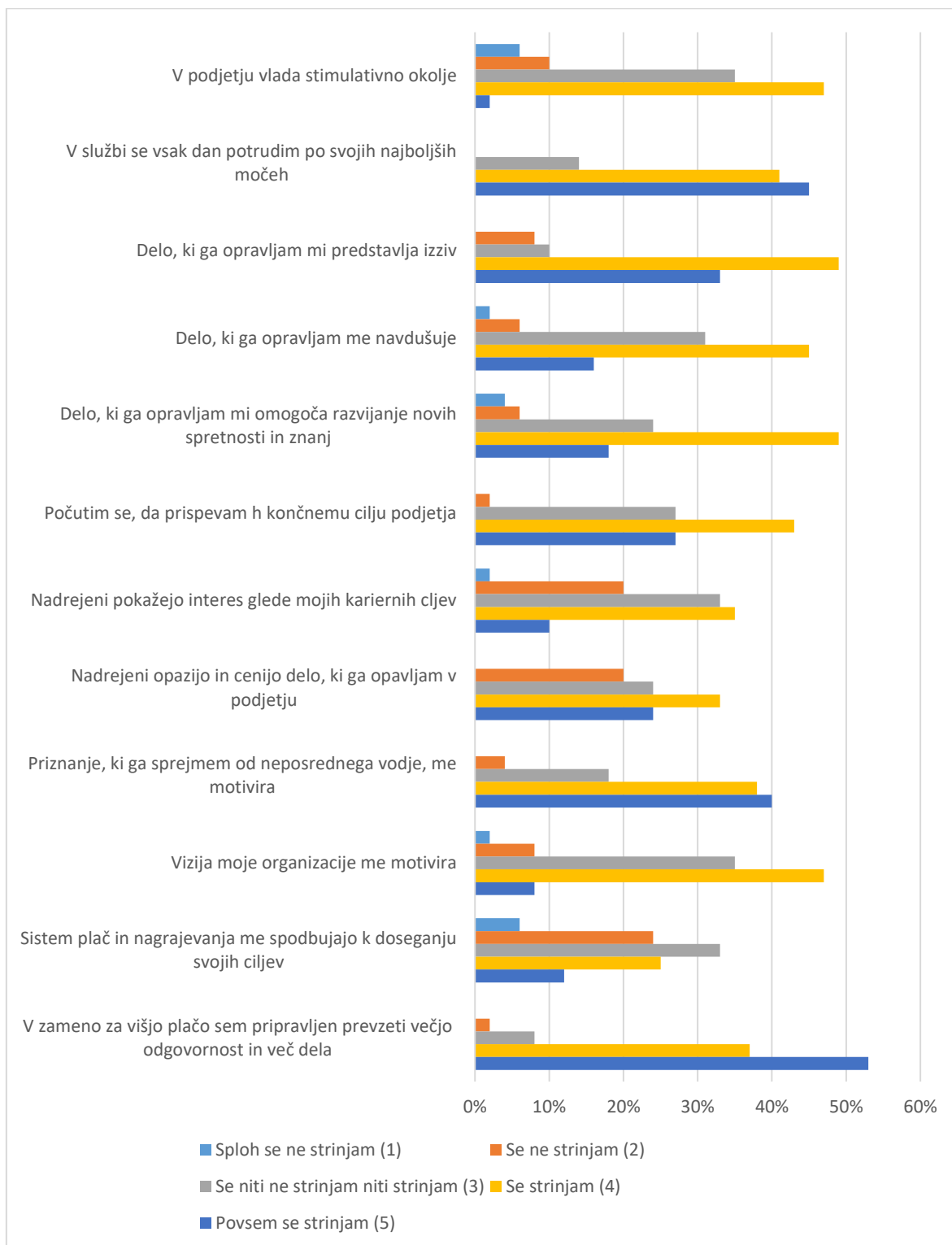
Slika 13: Motivatorji, ki jih zaposleni v podjetju najbolj pogrešajo



Vir: lastno delo

Pri sliki 14 so anketiranci izražali svoje strinjanje s trditvami o motivaciji, ki se ocenjujejo po lestvici 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam. Na trditve je odgovorilo vseh 51 anketirancev.

Slika 14: Izražanje strinjanja s trditvami v izvezi z motivacijo



Vir: lastno delo

Pri prvi izmed trditev so anketiranci izražali svoje strinjanje glede stimulatívne okolja v podjetju. S trditvijo se je strinjalo 47 % anketirancev, medtem ko jih je bilo indiferentnih 35 %. Z omenjeno trditvijo se ni strinjalo 10 % anketirancev, »sploh se ne strinjam« pa jih je izbralo 6 %. S trditvijo, da v podjetju vlada stimulatívno okolje, se povsem strinjata 2 % anketirancev. Aritmetična sredina pri omenjenem odgovoru znaša 3,3, standardni odklon pa 0,9.

Pri drugi trditvi so anketiranci izražali svoje strinjanje glede tega, da se pri delu vsak dan maksimalno potrudijo. Z odgovorom se je povsem strinjalo 45 % zaposlenih, 41 % jih je izbralo, da se s trditvijo strinjajo, 14 % pa jih je izbralo, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Nestrinjanja ali »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče. Aritmetična sredina pri trditvi, da se v službi vsak dan potrudijo po svojih najboljših močeh, znaša 4,3, standardni odklon pa znaša 0,71.

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci izražali svoje strinjanje s tem, da jim delo predstavlja izziv. 49 % anketirancev se je strinjalo s trditvijo, 33 % pa se je s trditvijo povsem strinjalo. Do trditve, da jim delo predstavlja izziv, je indiferentnih ostalo 10 % anketirancev, 8 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo, nihče pa se s trditvijo sploh ni strinjal. Aritmetična sredina pri omenjeni trditvi znaša 4,1, medtem ko je standardni odklon 0,87.

Pri trditvi »delo, ki ga opravljam, me navdušuje« je 45 % anketirancev izkazalo svoje strinjanje, 31 % se jih ni moglo niti strinjati niti ne strinjati, 16 % anketirancev se je s trditvijo povsem strinjalo, 6 % se s trditvijo ni strinjalo in 2 % anketirancev se s trditvijo sploh nista strinjala. Aritmetična sredina pri trditvi »delo, ki ga opravljam, me navdušuje« znaša 3,7, standardni odklon pa 0,89.

Anketiranci so izražali svoje strinjanje tudi pri trditvi »delo, ki ga opravljam, mi omogoča razvijanja novih spretnosti in znanj«. S trditvijo se je strinjalo 49 % anketirancev, 24 % jih je izbralo, da se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, 18 % jih je izbralo, da se s trditvijo povsem strinja, 6 % anketirancev je izbralo, da se s trditvijo ne strinjajo, in 2 % anketirancev se s trditvijo sploh ne strinjata. Aritmetična sredina pri omenjeni trditvi znaša 3,7, medtem ko je standardni odklon 0,97.

Naslednja trditev, s katero so se anketiranci strinjali, se je nanašala na počutje anketirancev pri prispevanju h končnemu cilju organizacije. Anketiranci so se v 43 % strinjali s trditvijo, 27 % jih je izbralo trditev »povsem se strinjam«, 27 % se jih s trditvijo ni moglo niti ne strinjati niti strinjati in 2 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo. »Sploh se ne strinjam s trditvijo« ni izbral noben anketiranec. Trditev »čutim, da prispevam h končnemu cilju podjetja« ima aritmetično sredino 4, standardni odklon pa znaša 0,8.

Sedma trditev po vrsti, pri kateri so anketiranci izražali svoje mnenje, se je navezovala na interes nadrejenih glede kariernih ciljev zaposlenih. Z omenjeno trditvijo se je strinjalo 35

% anketirancev, 33 % oseb je ostalo indiferentnih in se s trditvijo ni moglo niti ne strinjati niti strinjati, 20 % se jih s trditvijo ni strinjalo, 10 % anketirancev se je s trditvijo povsem strinjalo in 2 % se s trditvijo sploh nista strinjala. Aritmetična sredina pri trditvi »nadrejeni pokažejo interes glede mojih kariernih ciljev« znaša 3,3, medtem ko standardni odklon znaša 0,97.

Naslednja trditev se znova nanaša na nadrejene. Anketiranci so izrazili mnenje o tem, ali nadrejeni opazijo in cenijo delo, ki ga opravljajo v podjetju. S trditvijo se je strinjalo 33 % anketirancev, 24 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 24 % anketirancev je ostalo neodločenih, 20 % pa se jih s trditvijo ni strinjalo. Odgovora »sploh se ne strinjam s trditvijo« ni izbral nihče. Predhodno omenjena trditev ima aritmetično sredino 3,6, standardni odklon pa znaša 1,06.

Z naslednjo trditvijo »priznanje, ki ga sprejem od neposrednega vodje, me motivira« se je 40 % anketirancev povsem strinjalo, 38 % se jih je strinjalo, 18 % anketirancev je izbralo trditev »se niti ne strinjam niti strinjam«, 4 % anketirancev pa se s trditvijo ni strinjalo. Odgovora »sploh se ne strinjam s trditvijo« ni izbral nihče. Aritmetična sredina trditve »priznanje, ki ga prejmem od vodje, me motivira« znaša 4,1, medtem ko je standardni odklon 0,86.

Pri deseti trditvi so anketiranci izražali svoje mnenje o tem, ali jih vizija organizacije motivira. Na trditev je 47 % anketirancev odgovorilo s strinjanjem, 35 % anketirancev se jih ni niti ne strinjalo niti strinjalo, 8 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 8 % se jih s trditvijo ni strinjalo in 2 % se s trditvijo sploh nista strinjala. Trditev »vizija moje organizacije me motivira« ima aritmetično sredino 3,5, standardni odklon pa znaša 0,83.

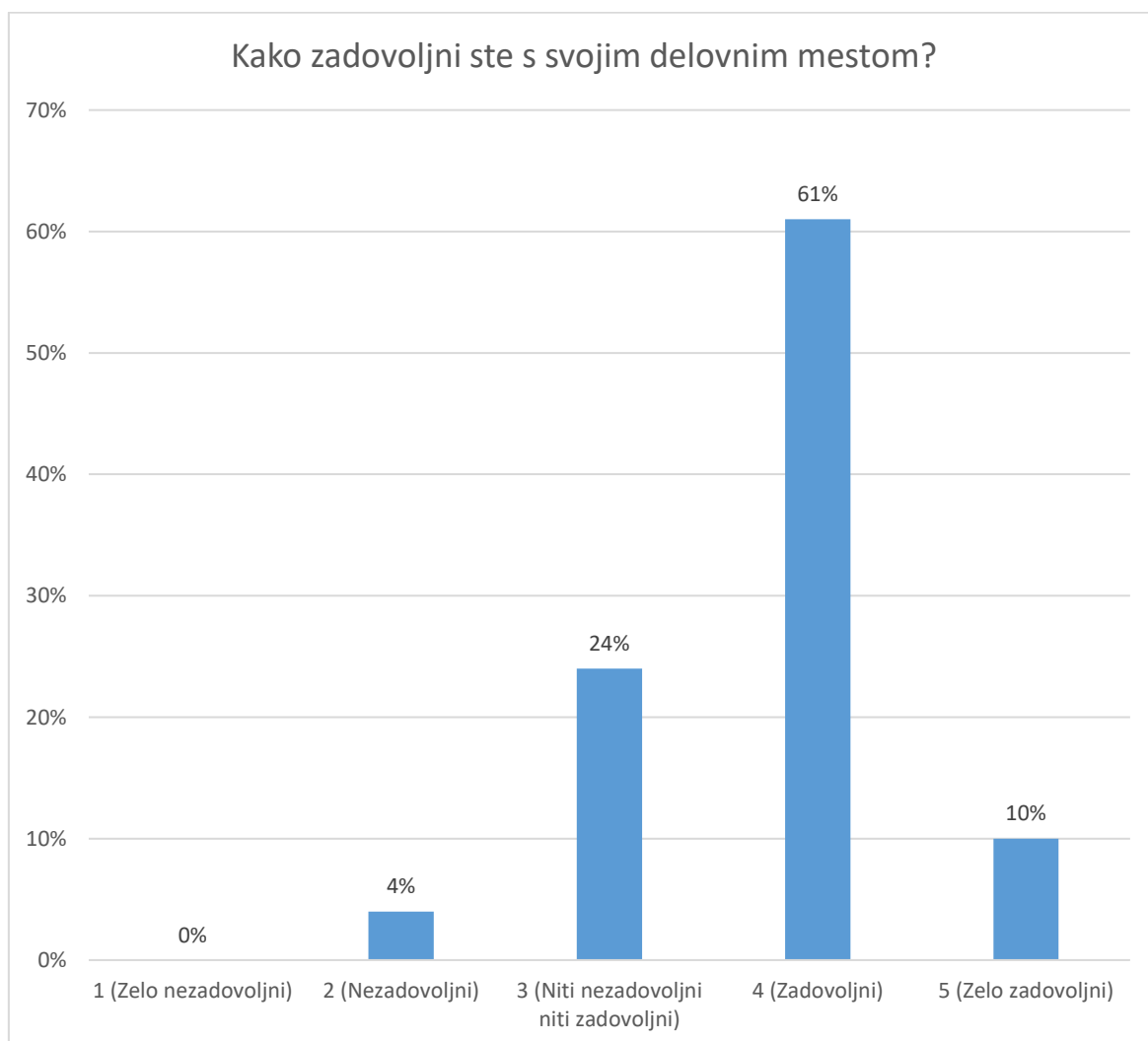
Pri naslednji trditvi so anketiranci izražali mnenje o tem, ali jih sistem plač in nagrajevanje spodbujata k doseganju njihovih ciljev. Anketiranci so se za odgovor »se niti ne strinjam niti strinjam« odločili v 33 %, 25 % se jih je s trditvijo strinjalo, 24 % se jih s trditvijo ni strinjalo, 12 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 6 % pa se jih s trditvijo sploh ni strinjalo. Prej omenjena trditev ima aritmetično sredino 3,1, standardni odklon znaša 1,1.

Zadnja trditev, pri kateri so anketiranci izražali svoje strinjanje, se nanaša na pripravljenost zaposlenih, da v zameno za višjo plačo prevzamejo večjo odgovornost in več dela. Z omenjeno trditvijo se je povsem strinjalo 53 % anketirancev, 37 % se jih je s trditvijo strinjalo, 8 % anketirancev je bilo indiferentnih in 2 % anketirancev se s trditvijo nista strinjala. Aritmetična sredina pri trditvi »pripravljen sem prevzeti večjo odgovornost in več dela v zameno za višjo plačo« znaša 4,4, medtem ko standardni odklon znaša 0,73.

3.2.2 II. sklop vprašanj na temo zadovoljstva na delovnem mestu

Pri prvem vprašanju, ki ga prikazuje slika 15, so bili v sklopu vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih anketiranci vprašani po zadovoljstvu na delovnem mestu. Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo 50 oseb. Anketirancev, ki so na delovnem mestu zadovoljni, je 61 %, 24 % se je opredelilo za odgovor » niti nezadovoljni niti zadovoljni«, 10 % jih je zadovoljnih, 4 % pa jih je nezadovoljnih. Nihče od anketirancev na delovnem mestu ni zelo nezadovoljen. Aritmetična sredina pri omenjenem vprašanju znaša 3,8, medtem ko je standardni odklon 0,7. Odgovori so bili vrednoteni po lestvici 1 = zelo nezadovoljni, 2 = nezadovoljni, 3 = niti nezadovoljni niti zadovoljni, 4 = zadovoljni in 5 = zelo zadovoljni.

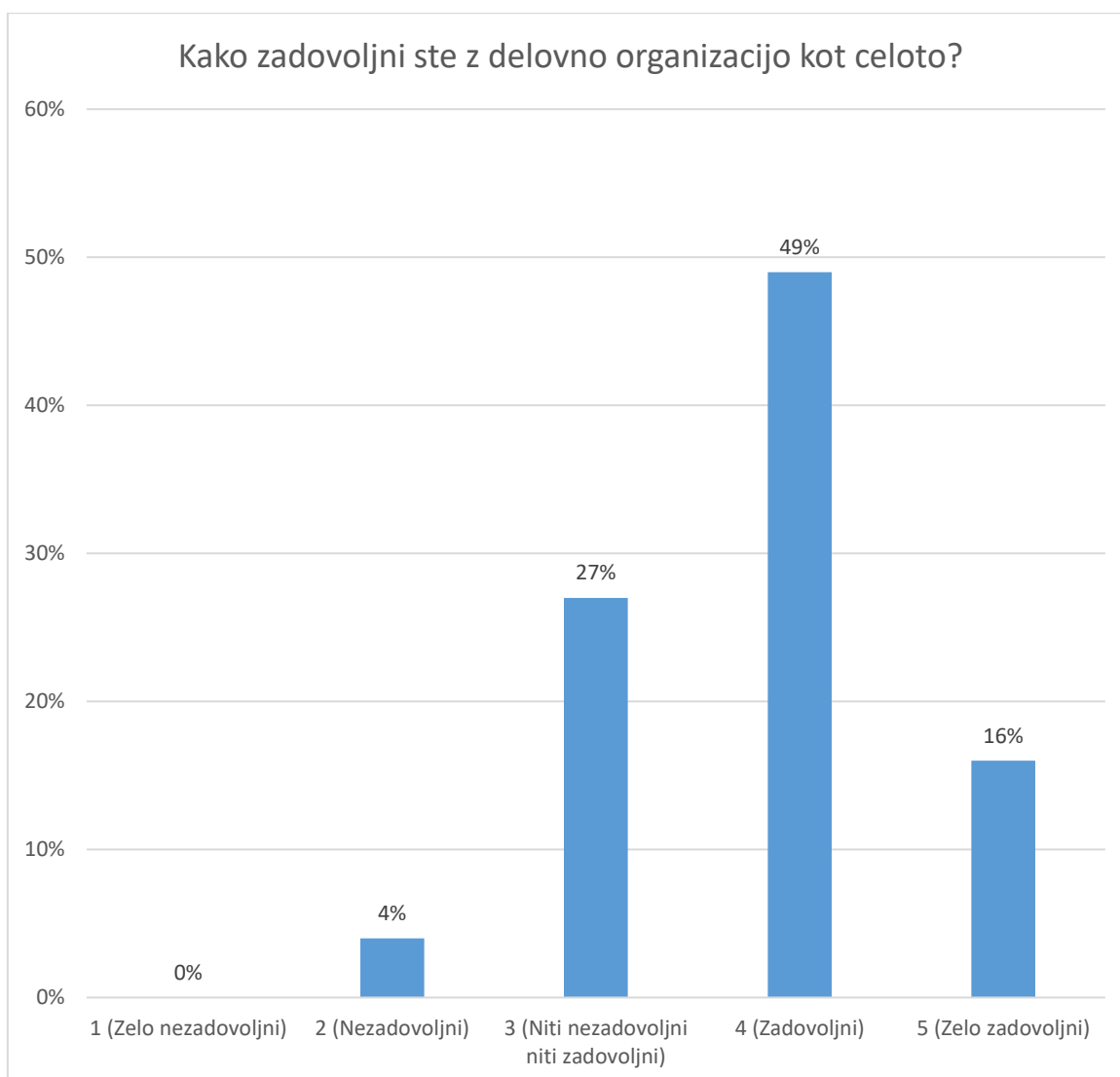
Slika 15: Zadovoljstvo na delovnem mestu



Vir: lastno delo

Pri drugem vprašanju v sklopu vprašanj o zadovoljstvu (slika 16) so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kako so zadovoljni z organizacijo kot celoto. Na vprašanje je odgovorilo 49 oseb. Z organizacijo kot celoto je zadovoljnih 49 % anketirancev, 27 % ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 16 % jih je zelo zadovoljnih, 4 % pa jih je nezadovoljnih. Z organizacijo kot celoto ni noben anketiranec zelo nezadovoljen. Aritmetična sredina pri omenjenem vprašanju znaša 3,8, medtem ko je standardni odklon 0,7. Odgovori so bili vrednoteni po lestvici 1 = zelo nezadovoljni, 2 = nezadovoljni, 3 = niti nezadovoljni niti zadovoljni, 4 = zadovoljni in 5 = zelo zadovoljni.

Slika 16: Zadovoljstvo z delovno organizacijo



Vir: lastno delo

Tretje vprašanje v sklopu vprašanj o zadovoljstvu, prikazano na sliki 17, se nanaša na koristi, ki jih ponuja organizacija, pri kateri so zaposleni. Na vprašanje je odgovorilo 50 oseb. S koristmi, ki jih nudi organizacija, je zadovoljnih 67 % anketirancev, 16 % jih je neopredeljenih, 10 % anketirancev je zelo zadovoljnih, 6 % pa jih je nezadovoljnih. Nihče izmed anketirancev ni zelo nezadovoljen s koristmi, ki jih njihova organizacija ponuja. Omenjeno vprašanje ima aritmetično sredino 3,8, standardni odklon pa znaša 0,7. Odgovori so bili vrednoteni po lestvici 1 = zelo nezadovoljni, 2 = nezadovoljni, 3 = niti nezadovoljni niti zadovoljni, 4 = zadovoljni in 5 = zelo zadovoljni.

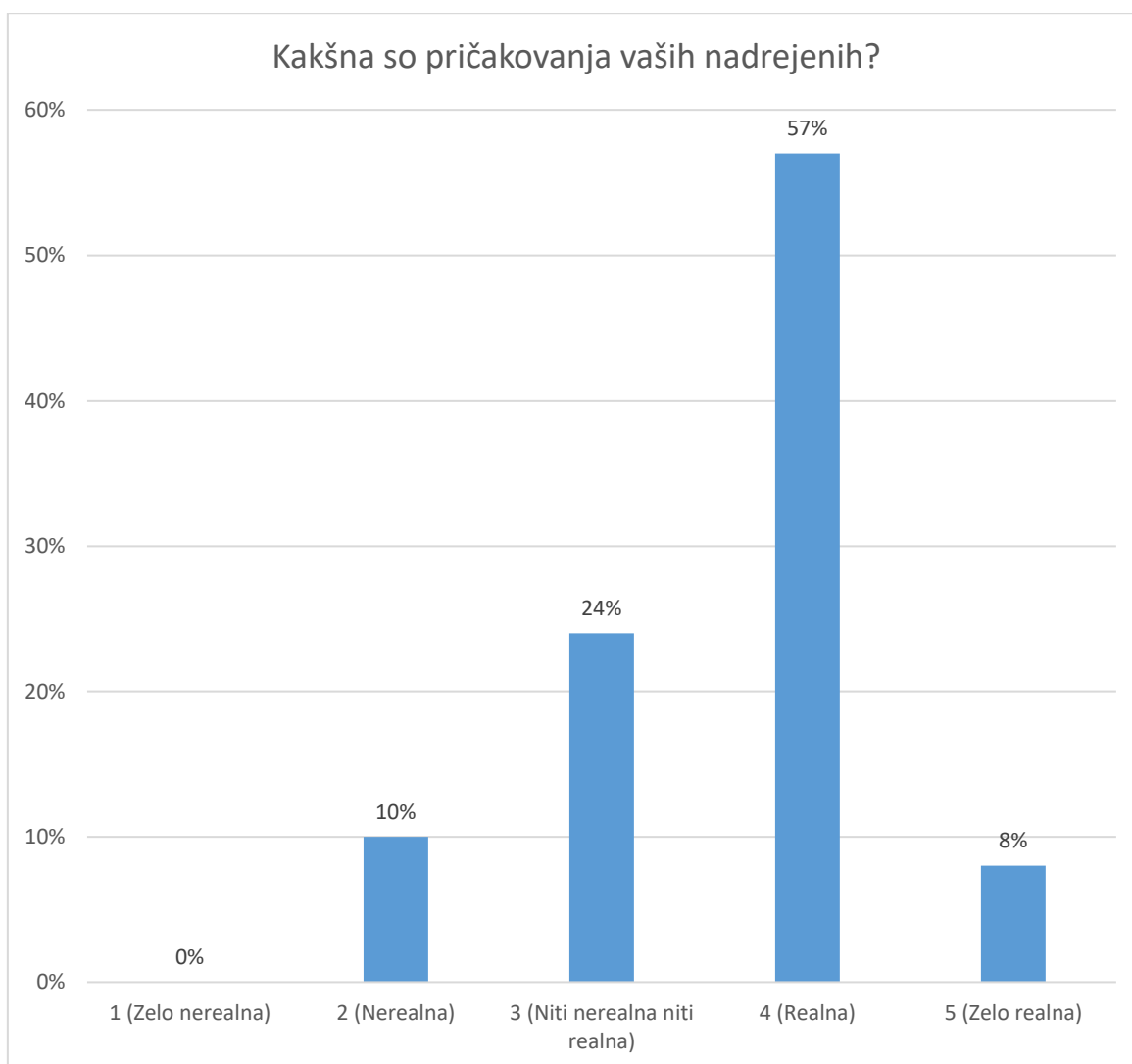
Slika 17: Zadovoljstvo s koristmi delovne organizacije



Vir: lastno delo

Zadnje, četrto vprašanje v tem sklopu se je nanašalo na pričakovanja nadrejenih, prikazuje ga slika 18. Na vprašanje je odgovorilo 50 oseb. Anketiranci so s 57 % odgovorili, da so pričakovanja nadrejenih realna, 24 % jih je izbralo odgovor »niti nerealna niti realna«, 10 % anketirancev je odgovorilo, da so pričakovanja zaposlenih nerealna, 8 % pa jih je odgovorilo, da so pričakovanja nadrejenih zelo realna. Noben anketiranec ni odgovoril, da so pričakovanja nadrejenih zelo nerealna. Aritmetična sredina omenjenega vprašanja znaša 3,6, medtem ko je standardni odklon 0,8. Odgovori so bili vrednoteni po lestvici 1 = zelo nerealna, 2 = nerealna, 3 = niti nerealna niti realna, 4 = realna in 5 = zelo realna.

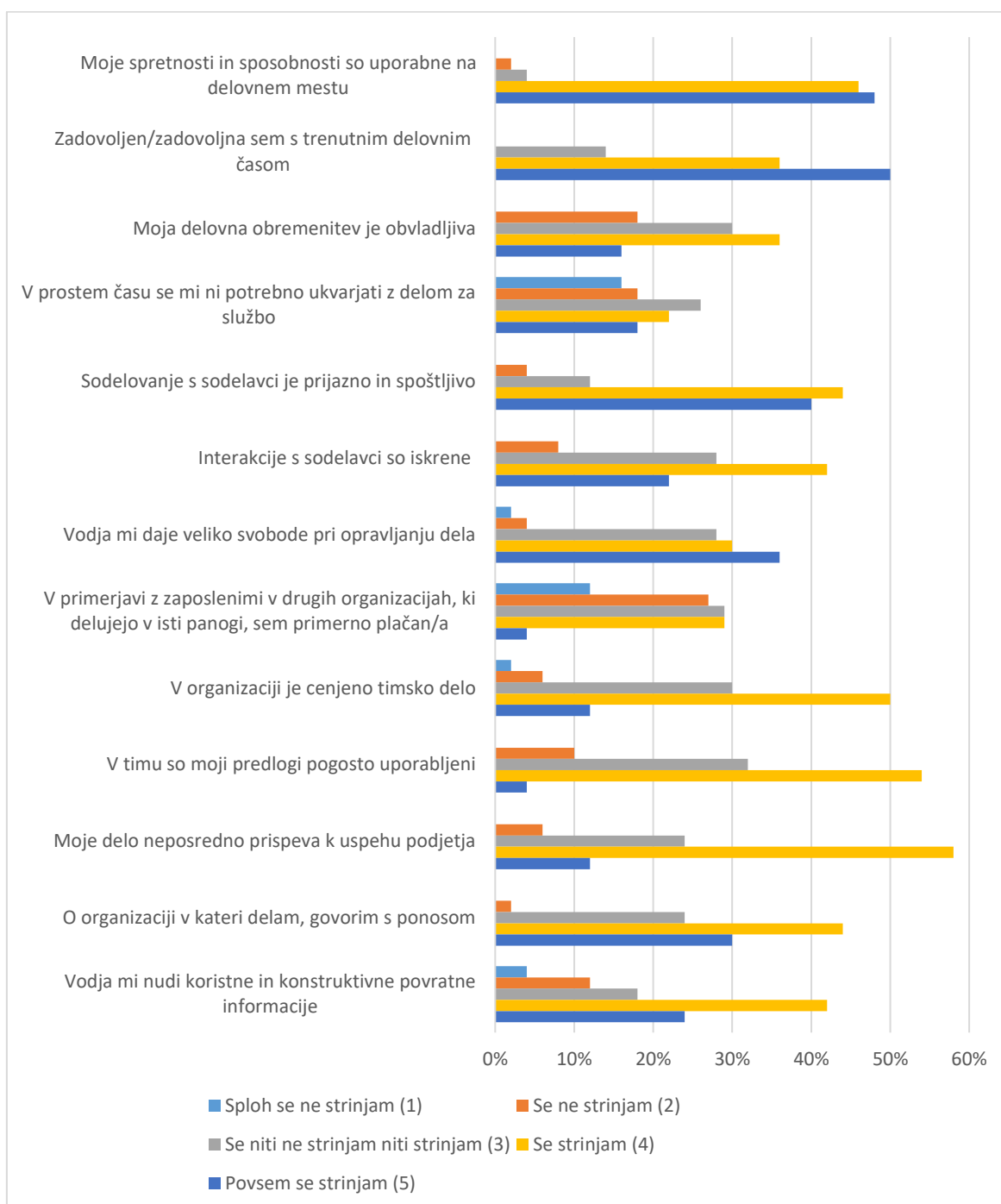
Slika 18: Pričakovanja nadrejenih



Vir: lastno delo

Na sliki 19 v sklopu vprašanj o zadovoljstvu so anketiranci izražali svoje strinjanje, ki se ocenjuje po lestvici 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam. Na trditve je odgovorilo 50 anketirancev.

Slika 19: Izražanje strinjanja s trditvami v izvezi z zadovoljstvom



Vir: lastno delo

Anketiranci so izražali svoje mnenje o trditvi »moje spretnosti in sposobnosti so uporabne na delovnem mestu«. S trditvijo se je 48 % anketirancev povsem strinjalo, 46 % se jih je strinjalo, 4 % anketirancev je ostalo indiferentnih, 2 % pa se s trditvijo nista strinjala. Nobeden izmed anketirancev ni izbral trditve »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina omenjene trditve znaša 4,4, standardni odklon pa 0,67.

Druga trditev, pri kateri so anketiranci izražali svoje strinjanje, se nanaša na zadovoljstvo z delovnim časom. Anketiranci so se povsem strinjali s trditvijo v 50 %, 36 % se jih je s trditvijo strinjalo, 14 % anketirancev pa se je odločilo za odgovor »se niti ne strinjam niti strinjam«. Nobeden izmed anketirancev se s trditvijo ni strinjal ali se sploh ni strinjal.

Naslednja trditev, pri kateri so anketiranci izražali svoje mnenje, se nanaša na anketirančevo obremenitev na delovnem mestu. Respondenti so se v 36 % strinjali, da je delovna obremenitev na delovnem mestu obvladljiva, 30 % jih je ostalo neopredeljenih, 16 % anketirancev se je s trditvijo povsem strinjalo in 18 % se jih s trditvijo ni strinjalo. Nobeden izmed anketirancev ni izbral odgovora »se sploh ne strinjam s trditvijo«. Aritmetična sredina pri trditvi moja delovna obremenitev je obvladljiva znaša 3,5, medtem ko standardni odklon znaša 0,97.

Četrta trditev se je glasila »v prostem času se mi ni treba ukvarjati z delom za službo«. 26 % anketirancev je pri omenjeni trditvi ostalo indiferentnih, 22 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, 18 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 18 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo in 16 % anketirancev se s trditvijo sploh ni strinjalo. Aritmetična sredina pri četrti trditvi znaša 3,1, standardni odklon pa 1,34.

Respondenti so pri peti trditvi podali svoje mnenje o prijaznosti in spoštljivem sodelovanju med sodelavci. V 44 % so se strinjali s trditvijo, 40 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 12 % jih je izbralo odgovor »se niti ne strinjam niti strinjam« in 4 % se jih s trditvijo ni strinjalo. Nihče izmed anketirancev se sploh ni strinjal s trditvijo. Aritmetična sredina trditve »sodelovanje s sodelavci je prijazno in spoštljivo« znaša 4,2, standardni odklon 0,81.

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci opredelili do trditve »interakcije s sodelavci so iskrene«. Respondenti so se v 42 % s trditvijo strinjali, 28 % se jih je odločilo za odgovor »se niti ne strinjam niti strinjam«, 22 % jih je izbralo, da se s trditvijo povsem strinjajo, 8 % pa jih je označilo, da se z izjavo ne strinjajo. Izmed anketirancev nihče ni označil trditve »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina omenjene trditve znaša 3,8, standardni odklon pa 0,89.

Pri šestem vprašanju so respondenti izražali mnenje s trditvijo, da jim vodja pri opravljanju dela daje veliko svobode. Anketiranci so se s trditvijo v 36 % povsem strinjali, 30 % se jih je strinjalo s trditvijo, 28 % se jih ni moglo niti ne strinjati niti strinjati, 4 % se jih s trditvijo ni strinjalo in 2 % se s trditvijo sploh nista strinjala. Aritmetična sredina trditve »vodja mi daje veliko svobode pri opravljanju dela« znaša 3,9, standardni odklon pa je natanko 1.

Pri naslednji trditvi so anketiranci izražali svoje mnenje o tem, da so v primerjavi z zaposlenimi v drugih organizacijah iste panoge primerno plačani. Respondenti so se v 29 % strinjali s trditvijo, 29 % anketirancev je glede omenjene trditve ostalo indiferentnih, 27 % se jih s trditvijo ni strinjalo, 12 % se jih s trditvijo sploh ni strinjalo in 4 % so se s trditvijo

povsem strinjali. Aritmetična sredina trditve »v primerjavi z zaposlenimi v drugih organizacijah, ki delujejo v isti panogi, sem primerno plačan« znaša 2,9, medtem ko je standardni odklon 1,1.

Anketiranci so pri naslednji trditvi izražali strinjanje s tem, da je v njihovi organizaciji timsko delo cenjeno. S trditvijo se je 50 % respondentov strinjalo, 30 % jih je ostalo indiferentnih, 12 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 6 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo, 2 % pa se s trditvijo sploh nista strinjala. Aritmetična sredina omenjene trditve znaša 3,6, standardni odklon pa znaša 0,85.

Pri deseti trditvi so respondenti izražali svoje mnenje o tem, da so njihovi predlogi v timu pogosto uporabljeni. Strinjanje z omenjeno trditvijo je izbralo 54 % anketirancev, 32 % jih je bilo indiferentnih, 10 % se jih s trditvijo ni strinjalo in 4 % jih je odgovorilo, da se s trditvijo povsem strinjajo. Aritmetična sredina trditve »v timu so moji predlogi pogosto uporabljeni« znaša 3,5, standardni odklon pa 0,74.

Anketiranci so pri tem vprašanju opredelili do trditve, da njihovo delo neposredno prispeva k uspehu podjetja. 58 % respondentov se s trditvijo strinja, 24 % jih je ostalo indiferentnih, 12 % se jih je s trditvijo povsem strinjalo, 6 % pa se jih s trditvijo ni strinjalo. Nihče od anketirancev se sploh ni strinjal s trditvijo. Aritmetična sredina omenjene trditve znašala 3,8, standardni odklon pa 0,74.

Pri naslednjem vprašanju so respondenti odgovarjali na vprašanje, ali o svoji delovni organizaciji govorijo s ponosom. 44 % se jih je s trditvijo strinjalo, 30 % se jih je povsem strinjalo, 24 % se jih s trditvijo niti ni strinjalo niti ne strinjalo, 2 % pa se s trditvijo nista strinjala. Aritmetična sredina pri trditvi »moje delo neposredno prispeva k uspehu podjetja« znaša 4, standardni odklon pa 0,8.

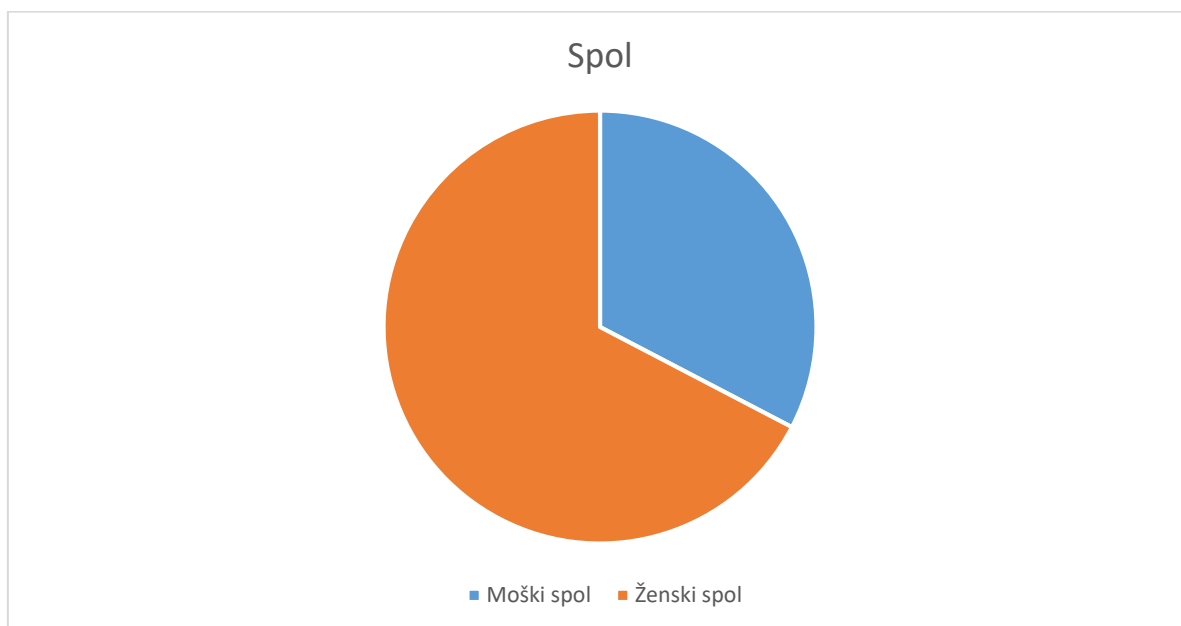
Zadnja trditev, do katere so se anketiranci opredelili, je bila, da jim vodja nudi koristne in konstruktivne povratne informacije. Respondenti so se v 42 % s trditvijo strinjali, 24 % se jih je povsem strinjalo, 18 % je bilo indiferentnih, 12 % se jih s trditvijo ni strinjalo in 4 % se s trditvijo sploh niso strinjali. Aritmetična sredina trditve »vodja nudi koristne in konstruktivne povratne informacije« znaša 3,7, medtem ko je standardni odklon 1,09.

3.2.3 III. sklop vprašanj na temo strukture anketirancev

Spodnji grafi prikazujejo strukturo anketirancev po spolu, starosti, izobrazbi, statusu zaposlitve v podjetju in po delovni dobi v tem podjetju.

Slika 20 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Od 51 zaposlenih, ki so k izpolnjevanju ankete pristopili, je 33 žensk, 16 moških, 2 anketiranca pa na vprašanje nista odgovorila.

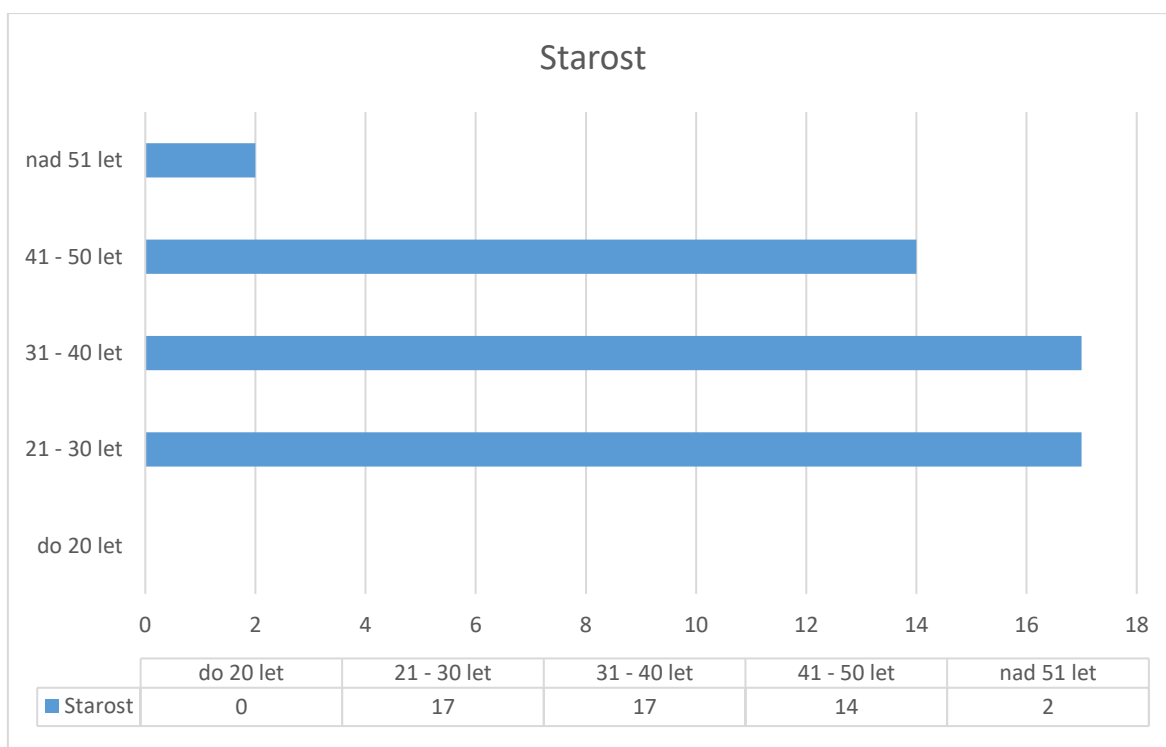
Slika 20: Struktura anketirancev po spolu



Vir: lastno delo

Slika 21 prikazuje strukturo anketirancev po starosti. Razvidno je, da sta najbolj zastopani skupini 21–30 let in 31–40 let (v obeh skupinah je prisotnih 17 respondentov), sledi starostna skupina 41–50 leti (14 respondentov), 2 respondenta sta starejša od 51 let, 1 respondent na vprašanje ni odgovoril.

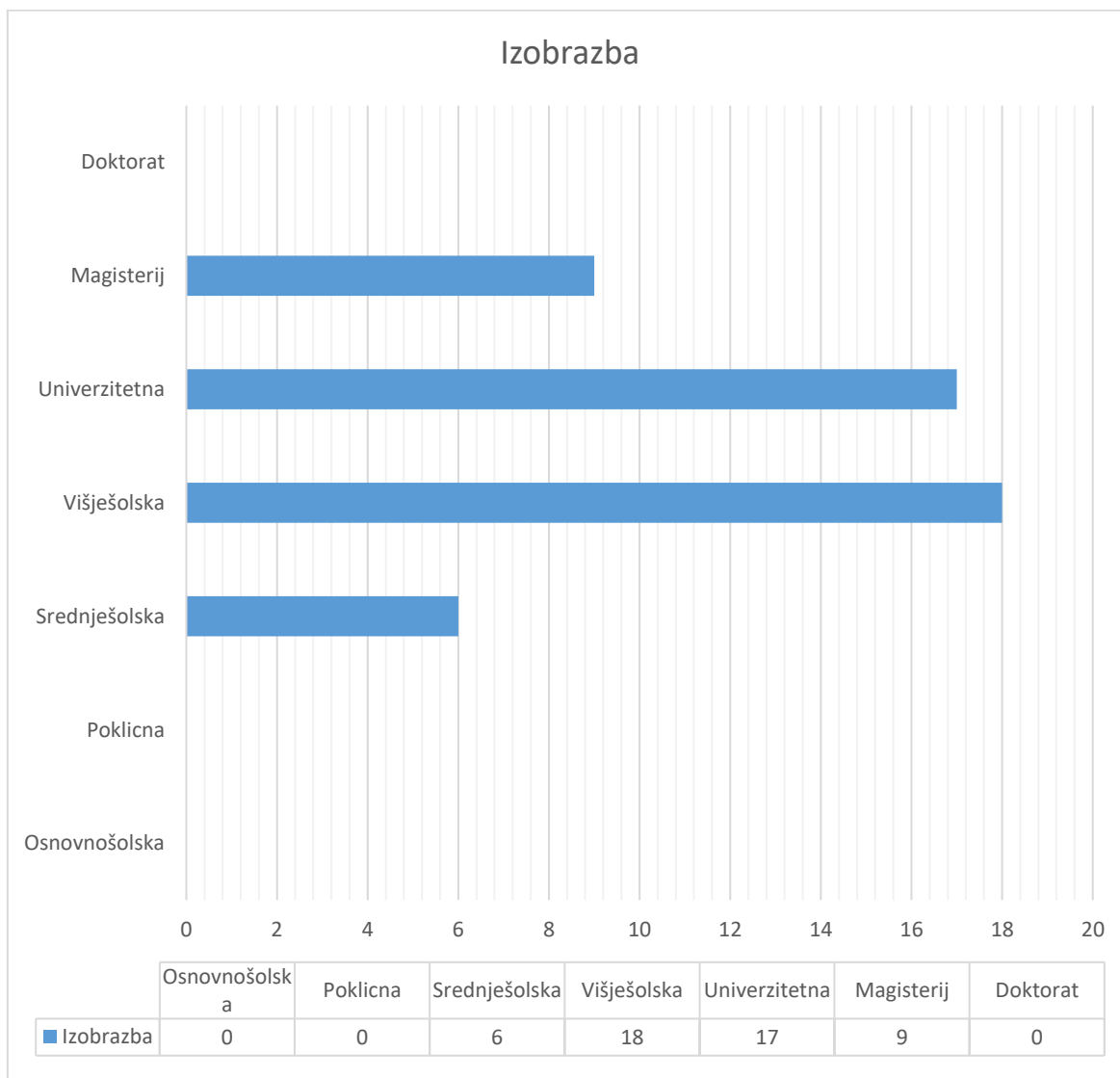
Slika 21: Struktura anketirancev glede na starost



Vir: lastno delo

Slika 22 prikazuje strukturo anketirancev po najvišji doseženi formalni izobrazbi. Razvidno je, da ima največ vprašanih višješolsko izobrazbo (18 anketirancev), sledijo anketiranci z univerzitetno izobrazbo (17), nato magistri (9), 6 vprašanih pa ima srednješolsko izobrazbo. Od anketirancev nihče nima doktorata ali samo poklicne oziroma osnovnošolske izobrazbe, 1 anketiranec pa na vprašanje ni odgovoril.

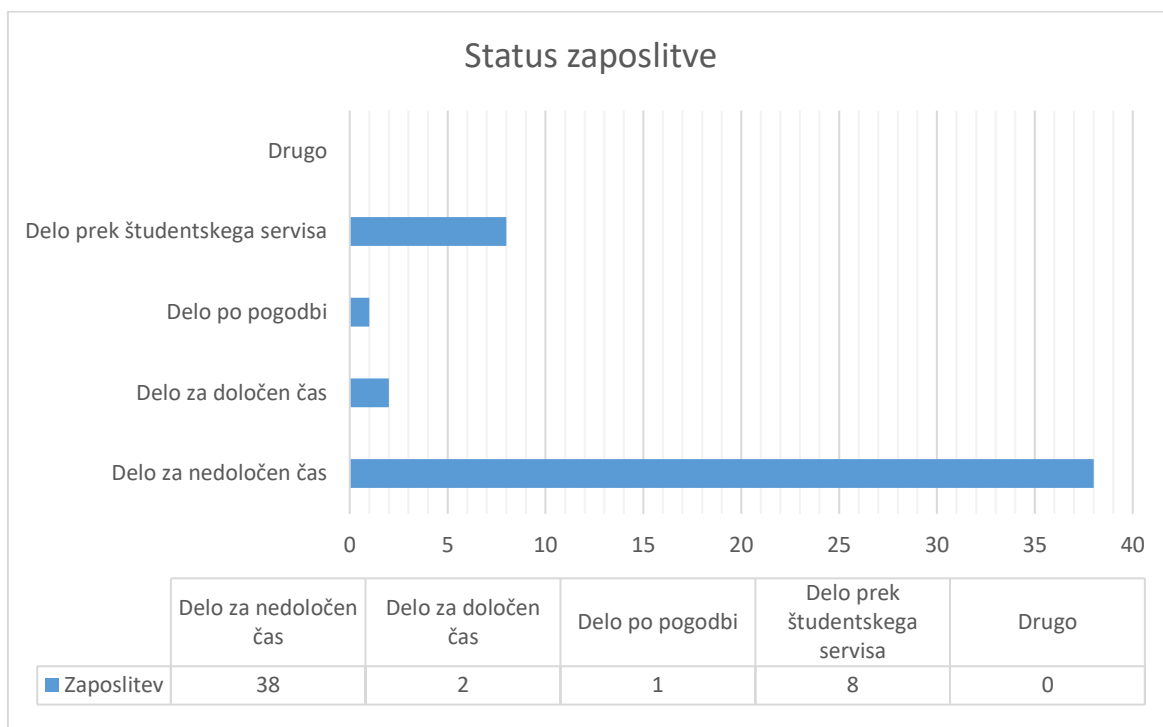
Slika 22: Struktura anketirancev po izobrazbi



Vir: lastno delo

Slika 23 prikazuje strukturo anketirancev po statusu zaposlitve. Največ respondentov (38) ima pogodbo za nedoločen čas, 8 jih dela na napolnico preko študentskega servisa, 2 imata pogodbo za določen čas, 1 dela po pogodbi. 2 respondenta na vprašanje nista odgovorila.

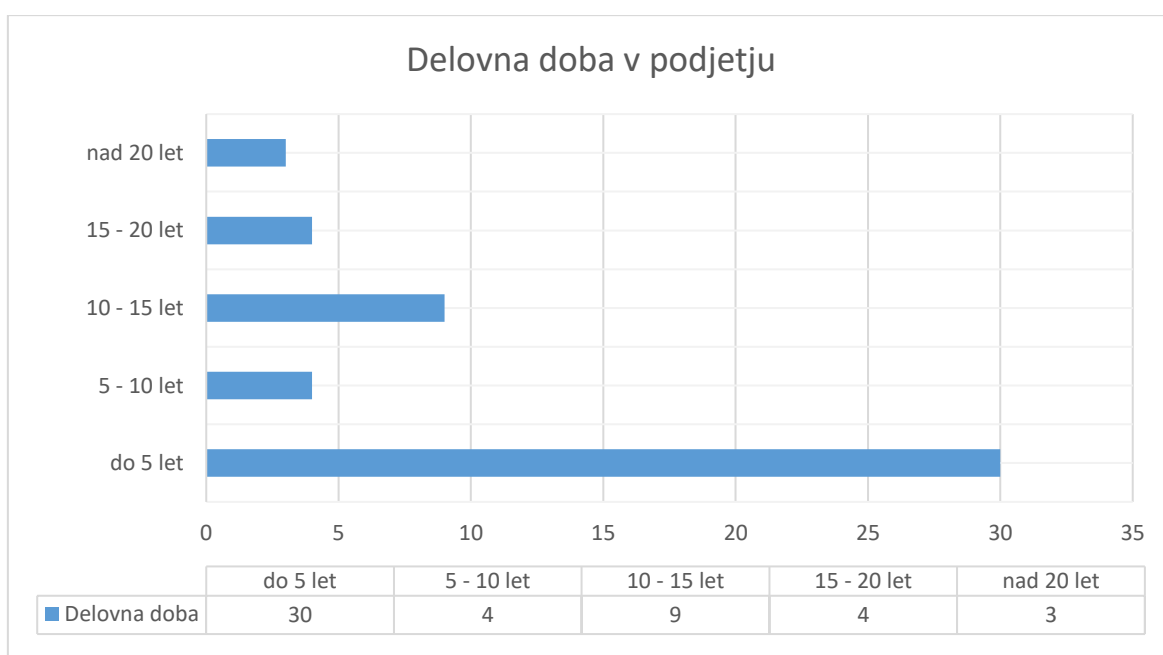
Slika 23: Struktura anketirancev po statusu zaposlitve



Vir: lastno delo

Slika 24 prikazuje strukturo anketirancev po delovni dobi v podjetju. Večina (30) dela v podjetju 5 let ali manj, 9 jih dela v podjetju 10–15 let, 4 delajo v podjetju 5–10 let, prav tako 4 delajo v podjetju 15–20 let. 3 anketirani v podjetju delajo več kot 20 let, 1 anketiranec na vprašanje ni odgovoril.

Slika 24: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju



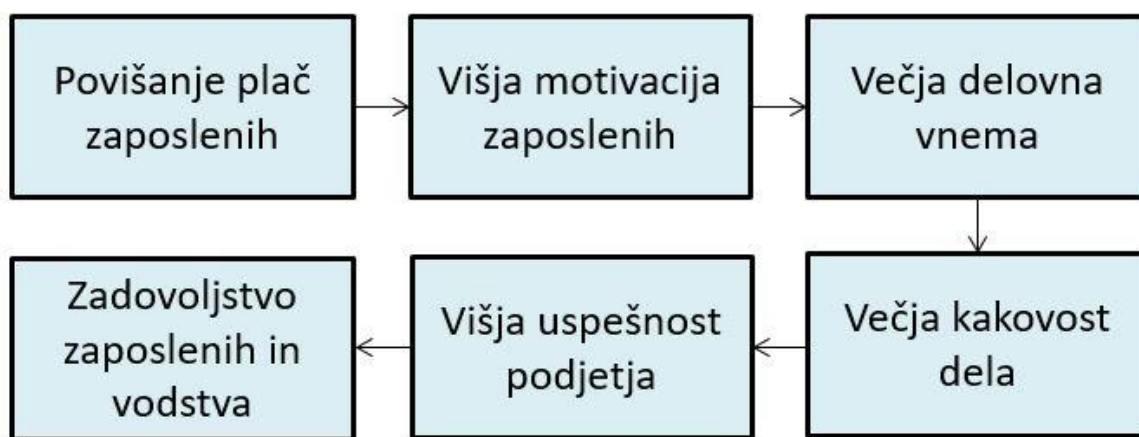
Vir: lastno delo

3.3 Priporočila vodstvu organizacije

Motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih lahko podjetje ohranja visoko s številnimi metodami. Za ohranjanje in izboljšanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih je ključnega pomena, da vodstvo ugotovi, kakšni so cilji in želje vsakega zaposlenega. Omenjeno je možno le s temeljito analizo zaposlenih. Podjetja lahko zaposlene analizirajo s pomočjo empirične raziskave, kot je anketa, lahko pa se poslužujejo tudi drugih raziskovalnih metod. Na podlagi rezultatov bo narejena ocena motivacije in zadovoljstva zaposlenih, ki jo bo podjetje lahko uporabilo kot pomoč pri zadovoljevanju notranjih potreb zaposlenih.

Raziskava pokaže, da je stopnja motivacije zaposlenih v podjetju v energetski panogi zelo visoka, saj je kar 71 % respondentov odgovorilo, da so na delovnem mestu motivirani ali zelo motivirani. Kljub visoki motivaciji pa je še vedno relativno visok odstotek zaposlenih, ki na delovnem mestu niso motivirani. Ugotovim lahko, da kar 43 % anketiranih zaposlenih pogreša višjo plačo, kar lahko močno vpliva na motivacijo oz. demotivacijo zaposlenih. Že Maslow navaja, da je v največji meri treba poskrbeti za osnovne in varnostne potrebe zaposlenih; osnovne potrebe pa lahko podjetje najlažje zadovolji s primerno plačo. Predviden ugoden vpliv povišanja plač na zaposlene je prikazan na sliki 25.

Slika 25: Predviden vpliv na zaposlene zaradi povišanja plač



Vir: lastno delo

Vodstvo in zaposleni bi lahko glede plače našli kompromis, ki bi zadostil potrebe tako zaposlenega kot tudi podjetja. Glede problema, ki nastaja z višino plače, lahko omenimo še, da je kar 90 % anketirancev v zameno za višjo plačo prevzeti pripravljenih večjo odgovornost in več dela. Prav tako le 37 % respondentov meni, da ga sistem plač in nagrajevanja spodbujata k doseganju svojih ciljev. Vodstvo bi v tem primeru lahko v zameno za višjo plačo svoje zaposlene bolj angažiralo, sistem nagrajevanja pa spremenilo tako, da bi spodbujal cilje zaposlenih. To bi dolgoročno lahko povečalo motivacijo.

Dejavnik, ki bi tudi lahko pripomogel k povišanju motivacije zaposlenih, je izboljššan odnos med nadrejenimi in zaposlenimi. Respondenti v največji meri izkazujejo svoje nestrinjanje s trditvami »nadrejeni opazijo in cenijo delo, ki ga opravljam v podjetju« in »nadrejeni pokažejo interes glede mojih kariernih ciljev«. Oba odgovora imata 10 strinjanj, poleg tega pa je tudi aritmetična sredina relativno nizka. Pri trditvi »v podjetju vlada stimulatívno okolje« je tudi kar nekaj nestrinjanja, poleg tega pa je to vprašanje z drugo najnižjo aritmetično sredino. Eden glavnih dejavnikov za boljše odnose med nadrejenimi in zaposlenimi je komunikacija. Za nadrejene oziroma vodstvo je pomembna komunikacija na individualni ravni, saj je le tako možno ugotoviti potrebe in cilje zaposlenih. Komunikacija pripomore tudi h krepitvi vezi med zaposlenimi in vodstvom ter povečuje pripadnost zaposlenih podjetju.

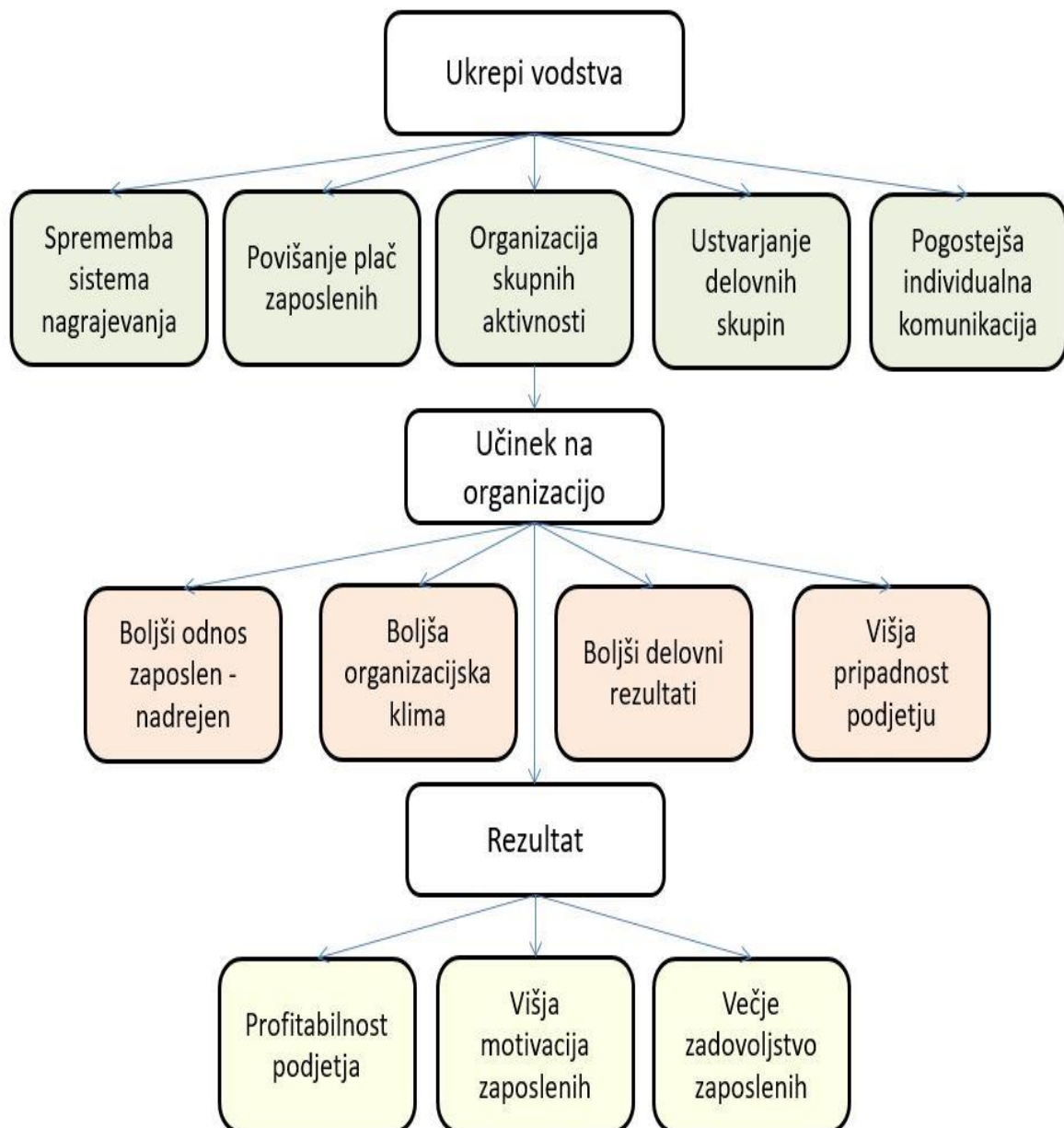
Menimo, da je tudi stimulatívno okolje povezano z odnosom med nadrejenimi in zaposlenimi, kar še enkrat nakazuje, da bi bil odnos med nadrejenimi in zaposlenimi lahko boljši. Smiselno za nadrejene bi se bilo bolj povezati z zaposlenimi. Kot kaže, bi lahko nadrejeni pokazali več interesa glede svojih zaposlenih tako pri kariernih ciljih kot pri pozornosti glede dela, ki ga zaposleni opravljajo. Glede na to, da so anketiranci v 70 % odgovorili, da se strinjajo ali povsem strinjajo s trditvijo, da jih priznanje vodje motivira, bi lahko nadrejeni ali vodje večkrat pohvalili dobro delo, ki ga zaposleni opravi. Poleg omenjenega bi lahko med delovnim časom nadrejeni ali vodje organizirali skupne aktivnosti, ki bi pripomogle k povezovanju zaposlenih med seboj ter povezovanju nadrejenih z zaposlenimi. Tako povezovanje bi lahko pozitivno vplivalo na dinamiko v oddelkih, hkrati pa bi lahko dolgoročno ustvarilo stimulatívno okolje. Za ustvarjanje pozitivnega in stimulatívna okolja bi lahko vodstvo zaposlene bolj povežalo z ustvarjanjem delovnih skupin. Na ta način bi se zaposleni med seboj bolj povežali ter začeli kreativneje razmišljati, kar bi omogočilo boljše delovne rezultate. Grafični prikaz motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja v energetske panogi je prikazan na sliki 26.

Kljub možnostim izboljšanja stopnje motivacije pa lahko trdimo, da je motivacija zaposlenih v podjetju v energetske panogi še vedno na visoki ravni. Raziskave kažejo, da se še vedno velik delež anketirancev v službi trudi po svojih najboljših močeh, hkrati delo tudi večini anketirancev predstavlja izziv. Večina zaposlenih tudi meni, da prispeva h končnemu cilju podjetja, kar pomeni, da imajo zaposleni pri delu jasna navodila.

Iz raziskave lahko ugotovimo tudi, da je kar 72 % respondentov trdilo, da je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih na delovnem mestu v podjetju, ki deluje v energetske panogi. Kar nakazuje na splošno zadovoljstvo anketirancev, je tudi to, da je kar 65 % anketirancev odgovorilo, da so zadovoljni ali zelo zadovoljni z organizacijo kot celoto, 77 % je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s koristmi, ki jih njihova organizacija ponuja, in 65 % jih meni, da so pričakovanja njihovih nadrejenih realna ali zelo realna. V nasprotju z omenjenim pa lahko znova trdimo, da so anketiranci predvsem nezadovoljni zaradi višine dohodka, ki ga prejemaajo za delo, saj je kar 49 % anketirancev izkazalo nestrinjanje z izjavo »v primerjavi

z zaposlenimi v drugih organizacijah, ki delujejo v isti panogi, sem primerno plačan/a«. Nezadovoljstvo se kaže tudi v tem, da se morajo zaposleni pogosto ukvarjati z delom doma, saj je kar 34 % respondentov izkazalo nestrinjanje s trditvijo »v prostem času se mi ni treba ukvarjati z delom«. V večini lahko trdimo, da so anketiranci s svojim delom zadovoljni. Zaposleni so zadovoljni s tem, da so njihove spretnosti in sposobnosti na delovnem mestu uporabne, poleg tega so zadovoljni z delovnim časom, ki ga imajo, hkrati so zadovoljni, ker je sodelovanje s sodelavci prijazno in spoštljivo. Vse tri trditve imajo visoke aritmetične sredine, in sicer znašajo 4,4, 4,4, in 4,2. Priporočila za dvig motivacije in zadovoljstva zaposlenih povzema slika 26.

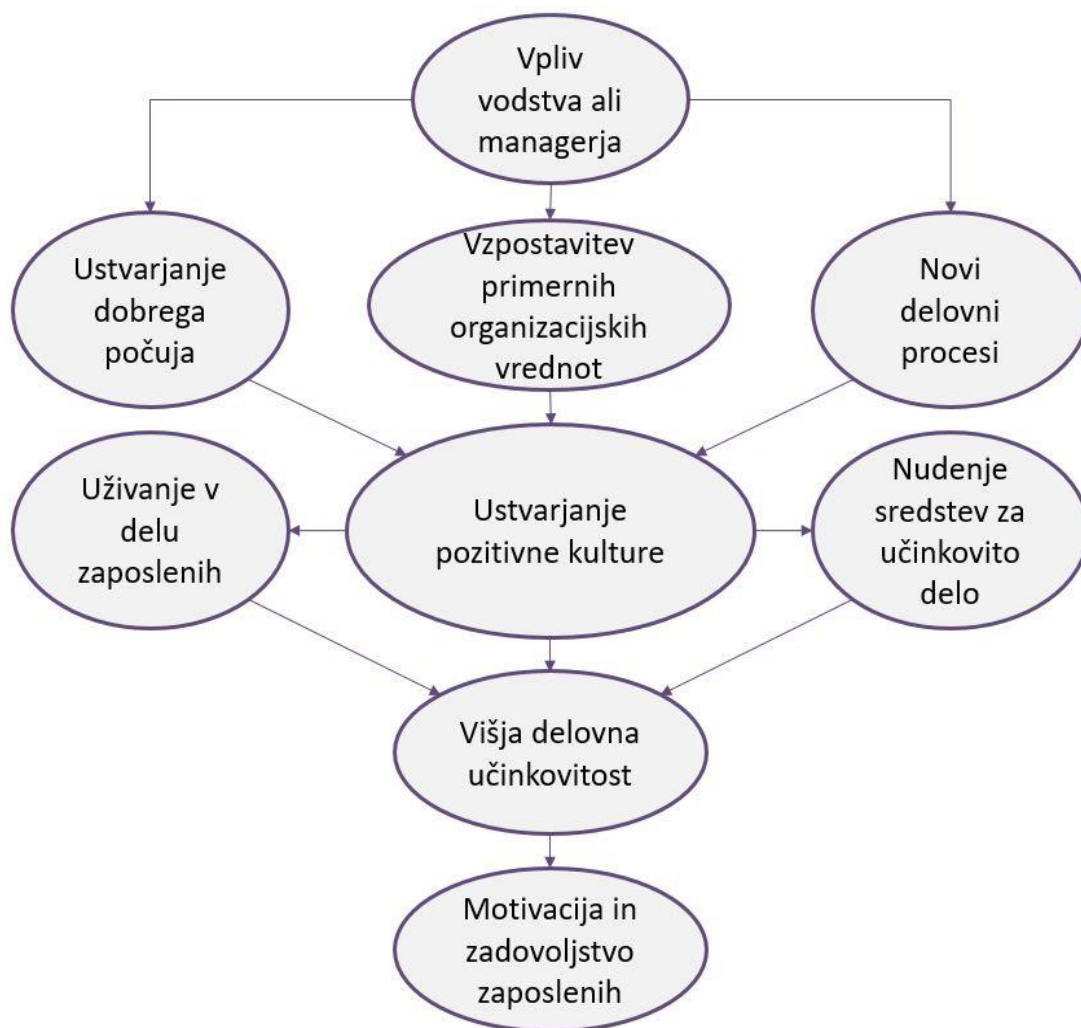
Slika 26: Model motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja v energetski panogi



Vir: lastno delo

Zadnje priporočilo, ki bi ga predlagali vodstvu, je ustvarjanje pozitivne kulture v organizaciji (slika 27). Menimo, da to prispeva tako k motivaciji kot tudi k zadovoljstvu zaposlenih. Kot je bilo v magistrski nalogi že predhodno ugotovljeno, je ključno, da vodstvo oz. manager podjetja ustvari okolje, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili ter v katerem bodo imeli na voljo vsa sredstva za učinkovito delo. To zaposlenim lahko prinaša večji užitek pri delu in posledično bi lahko v podjetje prinesli nove zamisli, ki bi pripomogle k vzpostavitvi novih delovnih procesov, ki bi povečali delovno učinkovitost. Prav tako dobro uveljavljena organizacijska kultura vzpodbuja pozitivne vrednote, kot so na primer etičnost, zaupanje, poštenost, predanost, družbena odgovornost, inovativnost in druge. Zaradi organizacijskih vrednot bodo zaposleni v podjetju bolje funkcionirali, bolj bodo motivirani in zadovoljni. Ne smemo pa pozabiti, da osredotočanje na izboljšanje pogojev za zaposlene najbolj pripomore k uspešnosti podjetja. Slika 27 prikazuje vpliv pozitivne organizacijske kulture na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 27: Vpliv ustvarjanja pozitivne kulture na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih



Vir: lastno delo

SKLEP

V magistrski nalogi smo si zadali več ciljev. **Osnovni cilj** magistrske naloge je s pomočjo teoretičnih izhodišč domačih in tujih strokovnjakov preučiti motivacijo in zadovoljstvo na primeru izbranega podjetja v energetske panogi. Pomožne cilje pa smo opredelili kot obogatitev znanja o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih in poiskati povezavo med obema konstantama ter preučiti vpliv enega na drugega. Prav tako smo s pomočjo empirične raziskave želeli dobiti vpogled v pomen motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi v izbranem podjetju ter na podlagi pridobljenih rezultatov podati predloge, ki bodo pripomogli k povečanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Izpostavili smo tudi **temeljno tezo**, da motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vplivata ena na drugo.

Magistrska naloga je sestavljena iz treh delov. V **prvem delu** se osredotoča na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Če želimo na delovnem mestu imeti motivirane zaposlene, je ključnega pomena, da se vanje poglobimo. Dejstvo je, da je vsak posameznik drugačen, zato je za vodstvo podjetja zelo pomembno, da ugotovi potrebe in pričakovanja svojih zaposlenih. Seveda se potrebe in pričakovanja razlikujejo od osebe do osebe, zato sta nujni dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi ter dobra psihološka ocena zaposlenega. Dejavnikov, ki jih je za povečanje motivacije zaposlenih treba upoštevati, je veliko. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki povečuje motivacijo zaposlenih, je primerna plača. Če podjetje želi, da zaposleni v službo prihaja motiviran, je treba zadostiti njegovim osnovnim potrebam. Osnovne potrebe lahko podjetje zadosti s plačo, ki bo primerna za zaposlene glede na področje, s katerim se ukvarjajo. Kljub temu da je plača zelo pomemben motivacijski dejavnik, pa, če se dohodki povečujejo, denar predstavlja vedno manjšo spodbudo za delo. Pomembni dejavniki, ki povečujejo motivacijo na delovnem mestu, so še karierni razvoj, ravnovesje dela in zasebnega življenja, opolnomočenje zaposlenih in da vodstvo prepoznava uspešno delo zaposlenih. Velik vpliv na motivacijo zaposlenih ima tudi vodstvo. Vodje v podjetju bodo uspešni takrat, kadar bodo znali pomagati zaposlenim dosegati lastne kariernne cilje, hkrati pa bodo vplivali na zaposlene tako, da bodo sledili organizacijskim ciljem. Uspešni vodje bodo prav tako ustvarili pozitivno kulturo v podjetju, tako da bodo med zaposlenimi ustvarili dobro klimo ter jim omogočali, da bodo v delu uživali.

Drugi del magistrske naloge se osredotoča na zadovoljstvo na delovnem mestu. Pozitivne finančne rezultate si lahko podjetje zagotovi, le če so zaposleni zadovoljni. Zaposleni, ki so zadovoljni, bodo bolj motivirani, delali bodo po svojih najboljših močeh in pri delu bodo učinkovitejši. Dejavnike, ki prinašajo zadovoljstvo, delimo med organizacijske in osebne. Med glavne dejavnike, ki prinašajo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, sodijo politike plačil in koristi, napredovanje, zadovoljstvo pri delu, odnos med zaposlenimi in varnost zaposlitve. Za zadovoljevanje potreb zaposlenega pa je treba upoštevati tudi osebne dejavnike: osebnost, starost, pričakovanja, izobraževanje in razlike med spoloma. Če vodstvo upošteva osebne dejavnike zaposlenih, lahko močno poveča njihovo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo zaposlenih povečuje tudi dobro ravnanje z ljudmi pri delu oz. HRM. Podjetje mora vzpostaviti dober sistem HRM, ki vpliva na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, razvoj ljudi pri delu, odnose zaposlenih in varnost ter zdravje zaposlenih.

V drugem delu magistrske naloge je opisana tudi povezava med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Med motivacijo in zadovoljstvom obstajajo številne skupne točke. Kot kažejo raziskave, so zaposleni, ki so zadovoljni in/ali motivirani, produktivnejši. Raziskave kažejo tudi, da bodo zaposleni, ki imajo primerne delovne pogoje, zadovoljnejši in/ali bolj motivirani. Poleg omenjenega na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pozitivno vplivajo še: dober sistem nagrajevanja, delo, ki posamezniku predstavlja izziv, vključevanje zaposlenih pri organizacijskih ciljih, varnost zaposlitve in vpliv na delovnem mestu.

V tretjem delu magistrske naloge smo predstavili pridobljene rezultate o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju v energetske panogi ter podali predloge za podjetje. Rezultati so se izkazali za zelo pozitivne tako pri motivaciji kot tudi zadovoljstvu zaposlenih, saj sta malo manj kot dve tretjini anketirancev odgovorili, da sta na delovnem mestu motivirani ali zelo motivirani, poleg tega pa je malo več kot dve tretjini anketirancev odgovorilo, da so na delovnem mestu zadovoljni ali zelo zadovoljni. Še vedno pa obstajajo potrebe, ki pri zaposlenih niso popolnoma zadovoljene. Motivacijski dejavnik, za katerega so anketirani zaposleni dejali, da ga najbolj pogrešajo, je primerna višina plače. Vodstvo bi lahko v tem primeru vzpostavilo boljši sistem nagrajevanja, ki bi zadostil potrebe zaposlenih. Vodstvo bi lahko več pozornosti namenilo tudi odnosu med nadrejenimi in zaposlenimi. Predvsem bi lahko nadrejeni izkazali večje zanimanje za svoje zaposlene ter se z njimi poskušali povezati prek organiziranih skupnih aktivnosti in s tem izboljšali dinamiko v oddelku.

V splošnem lahko iz raziskave ugotovimo, da so zaposleni na delovnem mestu tako motivirani kot zadovoljni, vendar pa je za vodstvo pomembno, da svoje zaposlene ohranja motivirane, kajti tako bo zagotovilo visoko stopnjo zadovoljstva. Če bodo zaposleni zadovoljni, bodo svoje delo opravljali po svojih najboljših močeh in kakovostno. V mnogih organizacijah se še vedno premalo osredotočajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, vendar bi to morala biti vodstvu prioriteta za doseganje organizacijskih ciljev in organizacijske profitabilnosti. Vodstvo katere koli organizacije lahko poveča motivacijo in zadovoljstvo z dobro komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi, z grajenjem pozitivnih organizacijskih odnosov, ustvarjanjem dobrega nagrajevalnega sistema in nudenjem sredstev za učinkovito delo. Poudariti je treba, da je delo vodstva in managementa ključnega pomena za doseg pozitivnih rezultatov pri motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih in tako tudi za uspeh organizacije.

Ugotovljeno je bilo, da **ne moremo popolnoma potrditi teze**, da sta motivacija in zadovoljstvo pozitivno povezani. Lahko trdimo, da sta povezana v nekaterih dejavnikih, kot so na primer vpliv na delovnem mestu, varnost zaposlitve, finančne nagrade in napredovanje,

vendar pa je zaradi kompleksnosti obeh konstruktov težko določiti, v kolikšni meri se povezujeta. Potrebne bodo dodatne raziskave za potrditev, da sta motivacija in zadovoljstvo pozitivno povezana.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbas, W. & Asghar, I. (2010). *The role of leadership in organizational change. A Master's Thesis in Industrial Engineering and Management*. Gävle: University of Gävle, Faculty of Engineering and Management.
2. Absar, M. M. N., Nimalathasan, B. & Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR practices on organizational performance in Bangladesh. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 15–19.
3. Aguenza, B. B. & Som, A. P. M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International journal of advances in management and economics*, 1(6), 88–95.
4. Akanbi, P. A. (2011). *Influence of extrinsic and intrinsic motivation on employees' performance*. Oyo, Oyo state: Ajayi Crowther University.
5. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
6. Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of marketing*, 58(3), 53–66.
7. Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787–810.
8. Aswathappa, K. (2013). *Human resource management: Text and cases* (7. izd.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
9. Ayub, N. & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332–347.
10. Azar, M. & Shafiqhi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(9), 432–445.
11. Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420.
12. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology press.
13. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187–200.
14. Balouch, R. & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120–140.
15. Bargraim, J., Potgieter, T., Schultz, H., Viede, C. & Werner, A. (2003). *Organizational behaviour: A contemporary South African perspective*. Pretoria: Van Schaik.
16. Beach, D. S. (1985). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan Pub Co.

17. Bellenger, D. N., Wilcox, J. B. & Ingram, T. N. (1984). An examination of reward preferences for sales managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4(2), 1–6.
18. Bishop, J. (1987). The recognition and reward of employee performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4), 36–56.
19. Bowen, B. E. & Radhakrishna, R. B. (1991). Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 32(2), 16–22.
20. Butler, T. & Waldrop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining your Best People & Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People. *Harvard Business Review*, 77(5), 1–13.
21. Chase, R. B. (1981). The customer contact approach to services: Theoretical bases and practical extensions. *Operations research*, 29(4), 698–706.
22. Cohen-Rosenthal, E. & Cairnes, L. (1991). Doing the best job. *Journal for Quality and Participation*, 14(3), 48–53.
23. Coster, E. A. (1992). The perceived quality of working life and job facet satisfaction. *SA Journal of Industrial Psychology*, 18(2), 6–9.
24. Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900.
25. Dartey-Baah, K. & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–8.
26. Davy, J. A., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 323–349.
27. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Personnel/Human Resource Management* (3. izd.). New Delhi: Prentice-Hall of India Pvt. Ltd.
28. Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
29. Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization's most important resource*. New York: Wiley & Sons Inc.
30. Doucet, L. (2004). Service provider hostility and service quality. *Academy of Management Journal*, 47(5), 761–771.
31. Eskildsen, J., Kristensen, K., Jørn Juhl, H. & Østergaard, P. (2004). The drivers of customer satisfaction and loyalty. The case of Denmark 2000–2002. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 859–868.
32. Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2002). *The management and control of quality* (5. izd.). Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing.
33. Farren, C. (2008). *Managers: A Key Factor in Employee Retention and Engagement*. London: Prentice Hall.
34. Farris, G. F. (2000). Rewards and retention of technical staff. V *Engineering Management Society Conference: Proceedings of the 2000 IEEE, Albuquerque, NM, ZDA, 15. avgust 2002* (str. 617-619). Albuquerque, NM: IEEE organization.
35. Fernandez, C. J. (1992). Solider quality and job performance in team tasks. *Social science Quarterly*, 73(2), 253–265.
36. Finck, G. & Timmers, J. (1998). Satisfaction vs. Motivation. *Across the Board*, 35(9), 55–56.
37. Fisher, V. E. & Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. New York: Macmillan.

38. Frei, F. X., Kalakota, R., Leone, A. J. & Marx, L. M. (1999). Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study. *Management Science*, 45(9), 1210–1220.
39. Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1035–1043.
40. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
41. Gary, J. (1996). *Theories of work motivation, leadership, organisational behaviour: Understanding and managing life at work*. New York: Concordia University Harper Collins College Publishers.
42. Glasl, F. & Lievegood, B. (1997). *Development Management*. Oxford: Basil Blackwell.
43. Green Jr, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M. & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), 1–18.
44. Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice.
45. Gronholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total quality management*, 11(4-6), 509–514.
46. Gursoy, D. & Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213–227.
47. Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22–37.
48. Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of marketing*, 60(4), 52–70.
49. Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. V M. S. Clarks (ur.), *Review of personality and social psychology* (14. izd.) (str. 151–177). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
50. Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
51. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. & Cameron, E. A. (1999). *Management: Study Guide* (8. izd.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
52. Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
53. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
54. Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (2005). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
55. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2. izd.). New York: Wiley & Sons Inc.
56. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164–174.
57. Hill, A. (2008). How to organise operations: Focusing or splitting? *International Journal of Production Economics*, 112(2), 646–654.
58. Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L. & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC health services research*, 9(1), 8–10.

59. Homburg, C. & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.
60. Hoole, C. & Vermeulen, L. P. (2003). Job satisfaction among South African aircraft pilots. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 52–57.
61. Howard, D. J. & Gengler, C. (2001). Emotional contagion effects on product attitudes. *Journal of Consumer research*, 28(2), 189–201.
62. Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G. & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40(5), 361–369.
63. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635–672.
64. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36(1), 1–35.
65. Jeffries, F. L. & Hunte, T. L. (2004). Generations and Motivation: A Connection Worth Making. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(1), 37–70.
66. Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39–45.
67. Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49(1), 1–35.
68. Khan, K. U., Farooq, S. U. & Khan, Z. (2010). A comparative analysis of the factors determining motivational level of employees working in commercial banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 180–184.
69. Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94–102.
70. Kochanski, J. & Ledford, G. (2001). "How to keep me" – retaining technical professionals. *Research-Technology Management*, 44(3), 31–38.
71. Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174–194.
72. Koys, D. J. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17–24.
73. Kreisman, B. J. (2002). *Identification of the drivers of employee dissatisfaction and turnover* (Unpublished Doctoral Dissertation). Austin, TX: University of Texas.
74. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behaviour*. Boston, ZDA: Irwin/McCraw-Hill.
75. Kuhlen, R. G. (1963). Needs, perceived need satisfaction opportunities and satisfaction with occupation. *Journal of Applied Psychology*, 47(1), 56–64
76. Lai, E. R. (2011). *Motivation: A literature review – Pearson Research Report*. London: Person Education Limited.
77. Lawler III, E. E. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20–28.
78. Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2001). *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
79. Leinfuss, E. (1998). The hiring frenzy continues. *Computerworld*, 32(27), 64–65.

80. Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31–48.
81. Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York : McGraw-Hill.
82. Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance. Challenges and Solutions*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
83. Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of service research*, 1(1), 18–31.
84. Lut, D. M. (2012). Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises. *Economics and Applied Informatics, Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I*, 18(3), 45–50.
85. Makklelland, D. (2007). *Human Motivation*. Cambridge. New York: Cambridge University Press.
86. Maloney, W. F. & McFillen, J. M. (1986). Motivational implications of construction work. *Journal of Construction Engineering and Management*, 112(1), 137–151.
87. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1–12.
88. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
89. Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B. & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial marketing management*, 33(4), 271–277.
90. May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11–37.
91. McCarthy, D. G. (1997). *The loyalty link: how loyal employees create loyal customers*. New York: Wiley and Sons Inc.
92. McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (15 izd.). New York: Simon and Schuster.
93. Merrick, A. (1998). Companies go the extra mile to retain employees. *R&D Magazine*, 40(10), 3–6.
94. Mielu, Z. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială: Volume I*. Bukareșta: Editura Polirom.
95. Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96–108.
96. Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management* (9. izd.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
97. Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public performance & management review*, 24(2), 177–194.
98. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. New Delhi: Dreamtech Press.
99. Nagar, V. & Rajan, M. V. (2005). Measuring customer relationships: The case of the retail banking industry. *Management science*, 51(6), 904–919.
100. Naile, I. & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175.

101. Nelson, B. (2003). *The 1001 reward and recognition: You get what you reward*. New York: Workman Publishing.
102. Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review*, 86(7-8), 78–84.
103. Oliva, R. & Sterman, J. D. (2001). Cutting corners and working overtime: Quality erosion in the service industry. *Management Science*, 47(7), 894–914.
104. Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review*, 2(1), 46–53.
105. Osterloh, M., Frost, J. & Frey, B. S. (2002). The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 61–77.
106. Parvin, M. M. & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113–123.
107. Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard business review*, 76(3), 109–120.
108. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
109. Podmoroff, D. (2005). *365 ways to motivate and reward your employees every day – with little or no money*. Ocala, FL: Atlantic Publishing Company Inc.
110. Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, 44(5), 1018–1027.
111. Rahman, M., Akhter, R., Chowdhury, S., Islam, S. & Haque, R. (2013). HRM Practices and its Impact on Employee Satisfaction: A Case of Pharmaceutical Companies in Bangladesh. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 62–67.
112. Ritter, J. A. & Anker, R. (2002). Good jobs, bad jobs: Workers' evaluations in five countries. *International Labour Review*, 141(4), 331–358.
113. Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
114. Russ, F. A. & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57–65.
115. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
116. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68–78.
117. Saccani, N., Johansson, P. & Perona, M. (2007). Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study. *International Journal of production economics*, 110(1-2), 52–69.
118. Safiullah, A. B. (2015). Employee motivation and its most influential factors: A Study on the telecommunication industry in Bangladesh. *World*, 5(1), 79–92.
119. Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32–39.
120. Sansone, C. & Harackiewicz, J. M. (ur.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Cambridge, Massachusetts: Academic Press, Elsevier.
121. Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. V S. W. Gilliland, D. D.

- Steiner & D. P. Skarlicki (ur.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (5. izd.) (str. 135–177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
122. Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
 123. Schneider, B. (1991). Service Quality and Profits: Can You Have Your Cake and Eat. *People and Strategy*, 14(2), 151.
 124. Schwab, D. P. & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 9(4), 408–430.
 125. Shadare Oluseyi, A. & Hammed, T. A. (2009). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 1(16), 7–17.
 126. Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257–279.
 127. Silvestro, R. & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244–268.
 128. Simons, T. & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(1), 20–27.
 129. Simons, T. & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(1), 20–27.
 130. Simonsen, J. (1997). Linking design to business strategy through functional analysis. V R. Galliers, C. Murphy, H.R. Hansen, R. O'Callaghan, S. Carlsson & C. Loebbecke (ur.). *Proceedings of the 5th European Conference on Information System* (str. 1314–1327). Country Cork, Irska: Cork Publishing.
 131. Soteriou, A. & Zenios, S. A. (1999). Operations, quality, and profitability in the provision of banking services. *Management science*, 45(9), 1221–1238.
 132. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3. izd). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
 133. Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: Wiley and Sons Inc.
 134. Steel, R. P., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 149–162.
 135. Strydom, S. C., & Meyer, J. C. (2002). 'n Ondersoek na die bronne van werkstevredenheid en werkstres onder middelvlakbestuurders in die Wes-Kaap. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 15–22.
 136. Thomson, D. (2003). Incentive schemes have to work. *Management Today*, 18(10), 46–47.
 137. Tomlinson, A. (2002). High technology workers want respect: Survey. *Canadian Human Resources Reporter*, 15(3), 1–2.
 138. Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199–211.
 139. Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67(4), 30–45.
 140. Visser, P. J., Breed, M. & Van Breda, R. (1997). Employee-satisfaction: A triangulation approach. *SA Journal of Industrial Psychology*, 23(2), 19–24.
 141. Vroom, V. N. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons Inc.

142. Ware, B.L. & Fern, B. (1997). The challenge of retaining top talent: The workforce attrition crisis. *Journal of Management*, 29(3), 1–33.
143. Watson, T. (1994). Linking employee motivation and satisfaction to the bottom line. *CMA magazine*, 68(3), 4.
144. Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82–111.
145. Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war: a strategic approach to attracting, developing, and retaining the best people*. New York: Wiley and Sons Inc.
146. Yee, R. W., Yeung, A. C. & Cheng, T. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of operations management*, 26(5), 651–668.
147. Yoon, M. H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of business research*, 56(8), 597–611.
148. Yu, B. B. & Egri, C. P. (2005). Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 332–360.

PRILOGE

Priloga 1: Oddana anketa zaposlenim, ki delujejo v energetske panogi

Pozdravljeni,

sem Matej Zlatnar in zaključujem podiplomski študij programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrske naloge v vašem podjetju raziskujem prisotnost motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu ter njuno medsebojno povezavo. Prosim vas za izpolnitev vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut vašega časa. Anketa je anonimna. Odgovore na vprašanja bom uporabil izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

Za sodelovanje in iskrene odgovore se vam vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav

Matej Zlatnar

I. SKLOP: VPRAŠALNIK NA TEMO MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU

Kako motivirani ste na delovnem mestu?

- Zelo nemotivirani
- Nemotivirani
- Niti nemotivirani, niti motivirani
- Motivirani
- Zelo motivirani

Kaj je po vašem mnenju najpomembnejši motivator za zagon pri delu?

- Višina plače
- Občasna finančna nagrada
- Statusni simbol
- Pohvala
- Sloves
- Dober odnos s sodelavci
- Priznanje
- Napredovanje
- Dodatno izobraževanje
- Osebni razvoj in napredek
- Drugo: _____

Katerega od motivatorjev v vašem podjetju najbolj pogrešate?

- Višina plače
- Občasna finančna nagrada
- Statusni simbol
- Pohvala
- Sloves
- Dober odnos s sodelavci

- Priznanje
- Napredovanje
- Dodatno izobraževanje
- Osebni razvoj in napredek
- Drugo: _____

Prosim vas, da z ocenami 1 do 5 izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami. Strinjanje se ocenjuje po naslednji lestvici:

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

Motivacija	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
V podjetju vlada stimulatívno okolje.					
Vsak dan se potrudim v službi po svojih najboljših močeh.					
Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.					
Delo, ki ga opravljam me navdušuje.					
Delo, ki ga opravljam mi omogoča razvijanja novih spretnosti in znanja.					
Počutim se, da prispevam h končnemu cilju podjetja.					
Nadrejeni pokažejo interes glede mojih kariernih cljev.					
Nadrejeni opazijo in cenijo delo, ki ga opravljam v podjetju.					
Priznanje, ki ga sprejem od neposrednega vodje me motivira.					
Vizija moje organizacije me motivira.					
Sistem plač in nagrajevanje me spodbuja k doseganju svojih ciljev.					
Pripravljen sem prevzeti večjo odgovornost in več dela v zameno za višjo plačo.					

II. SKLOP: VPRAŠALNIK NA TEMO ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU

Kako zadovoljni ste s svojim delovnim mestom?

- Zelo nezadovoljni
- Nezadovoljni
- Niti nezadovoljni niti zadovoljni

- Zadovoljni
- Zelo zadovoljni

Kako zadovoljni ste z delovno organizacijo kot celoto?

- Zelo nezadovoljni
- Nezadovoljni
- Niti nezadovoljni niti zadovoljni
- Zadovoljni
- Zelo zadovoljni

Kako zadovoljni ste s koristmi, ki jih ponuja vaša organizacija?

- Zelo nezadovoljni
- Nezadovoljni
- Niti nezadovoljni niti zadovoljni
- Zadovoljni
- Zelo zadovoljni

Kakšna so pričakovanja vaših nadrejenih?

- Zelo nerealna
- Nerealna
- Niti nerealna niti realna
- Realna
- Zelo realna

Prosim vas, da z ocenami 1 do 5 izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami. Strinjanje se ocenjuje po naslednji lestvici:

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

Zadovoljstvo	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Moje spretnosti in sposobnosti so uporabne na delovnem mestu.					
Zadovoljen/a sem s trenutnim delovnim časom.					
Moja delovna obremenitev je obvladljiva.					
V prostem času se mi ni potrebno ukvarjati z delom za službo.					
Sodelovanje s sodelavci je prijazno in spoštljivo.					
Interakcije s sodelavci so iskrene.					
Vodja mi daje veliko svobode pri opravljanju dela.					

V primerjavi z zaposlenimi v drugih organizacijah, ki delujejo v isti panogi, sem primerno plačan/a.					
V organizaciji je cenjeno timsko delo.					
V timu so moji predlogi pogosto uporabljeni.					
Moje delo neposredno prispeva k uspehu podjetja.					
O organizaciji, v kateri delam, govorim s ponosom.					
Vodja nudi koristne in konstruktivne povratne informacije.					

III. SKLOP: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Spol

- moški
- ženski

2. Starost

- do 20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- Nad 51 let

3. Izobrazba

- osnovnošolska
- poklicna
- srednješolska
- višješolska
- visokošolska
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

4. Delovna doba

- do 5 let
- 5–10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- nad 20 let

5. Status zaposlitve

- nedoločen čas

- določen čas
- preko študentskega servisa
- po pogodbi
- drugo: _____

Hvala za sodelovanje!

Povzeto in prirejeno po Survey monkey 2020, SurveyMonkey. (1991).

Employee motivation survey and employee satisfaction survey. Pridobljeno 2. februarja 2020 iz https://www.surveymonkey.co.uk/welcome/sem/?program=7013A000000mweBQAO&utm_bu=CR&utm_campaign=7170000060711824&utm_adgroup=58700005500481068&utm_content=43700050239939815&utm_medium=cpc&utm_source=bing&utm_term=p50239939815&utm_kxconfid=s4bvpi0ju&msclkid=51864d42285b10e7e3eb13821afe7bb8

Priloga 2: Analiza ankete, zastavljene zaposlenim v podjetju, ki deluje v energetske panogi

Q1	Kako motivirani ste na delovnem mestu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zelo nemotivirani)	3	6 %	6 %	6 %
	2 (Nemotivirani)	2	4 %	4 %	10 %
	3 (Niti nemotivirani niti motivirani)	10	20 %	20 %	29 %
	4 (Motivirani)	27	53 %	53 %	82 %
	5 (Zelo motivirani)	9	18 %	18 %	100 %
Veljavni	Skupaj	51	100 %	100 %	

Povprečje	3.7	Std. odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

Q2	Kaj je po vašem mnenju najpomembnejši motivator za zagon pri delu? (MOTIVATOR je faktor zadovoljstva – pozitivno vpliva na odnos do dela)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Višina plače)	21	41 %	41 %	41 %
	2 (Občasna finančna nagrada)	5	10 %	10 %	51 %
	3 (Statusni simbol)	0	0 %	0 %	51 %
	4 (Pohvala)	0	0 %	0 %	51 %
	5 (Sloves)	0	0 %	0 %	51 %
	6 (Dober odnos s sodelavci)	4	8 %	8 %	59 %
	7 (Priznanje)	2	4 %	4 %	63 %
	8 (Napredovanje)	5	10 %	10 %	73 %
	9 (Dodatno izobraževanje)	0	0 %	0 %	73 %
	10 (Osebni razvoj in napredek)	13	25 %	25 %	98 %
	11 (Drugo:)	1	2 %	2 %	100 %
Veljavni	Skupaj	51	100 %	100 %	

Povprečje	4.9	Std. odklon	4.0
-----------	-----	-------------	-----

Q2 (Drugo)					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	zahteven projekt	1	2 %	100 %	100 %
Veljavni	Skupaj	1	2 %	100 %	

Q3 Katerega od motivatorjev v vašem podjetju najbolj pogrešate? (MOTIVATOR je faktor zadovoljstva – pozitivno vpliva na odnos do dela)					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Višina plače)	22	43 %	43 %	43 %
	2 (Občasna finančna nagrada)	2	4 %	4 %	47 %
	3 (Statusni simbol)	0	0 %	0 %	47 %
	4 (Pohvala)	3	6 %	6 %	53 %
	5 (Sloves)	0	0 %	0 %	53 %
	6 (Dober odnos s sodelavci)	4	8 %	8 %	61 %
	7 (Priznanje)	2	4%	4%	65%
	8 (Napredovanje)	11	22 %	22 %	86 %
	9 (Dodatno izobraževanje)	1	2 %	2 %	88 %
	10 (Osební razvoj in napredek)	2	4 %	4 %	92 %
	11 (Drugo:)	4	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	51	100 %	100 %	

Povprečje	4.6	Std. Odklon	3.7
-----------	-----	-------------	-----

Q3 (Drugo)					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	/	1	2 %	25 %	25 %
	cenjen vložen trud	1	2 %	25 %	50 %
	nič od tega	1	2 %	25 %	75 %
	hitrejše reakcije in akcije, ki bi prinesle opazne spremembe prej	1	2 %	25 %	100 %
Veljavni	Skupaj	4	8 %	100 %	

Q4	Prosim vas , da z oceno od 1 do 5 izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede motivacije na delovnem mestu.. Strinjanje se ocenjuje po naslednji lestvici: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.
-----------	--

	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj				
Q4a	V podjetju vlada stimulatívno okolje.	3 (6 %)	5 (10 %)	18 (35 %)	24 (47 %)	1 (2 %)	51 (100 %)	51	51	3.3	0.9
Q4b	Vsak dan se potrudim v službi po svojih najboljših močeh.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (14 %)	21 (41 %)	23 (45 %)	51 (100 %)	51	51	4.3	0.7
Q4c	Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.	0 (0 %)	4 (8 %)	5 (10 %)	25 (49 %)	17 (33 %)	51 (100 %)	51	51	4.1	0.9
Q4d	Delo, ki ga opravljam me navdušuje.	1 (2 %)	3 (6 %)	16 (31 %)	23 (45 %)	8 (16 %)	51 (100 %)	51	51	3.7	0.9
Q4e	Delo, ki ga opravljam, mi omogoča razvijanje novih spretnosti in znanj.	2 (4 %)	3 (6 %)	12 (24 %)	25 (49 %)	9 (18 %)	51 (100 %)	51	51	3.7	1.0
Q4f	Počutim se, da prispevam h končnemu cilju podjetja.	0 (0 %)	1 (2 %)	14 (27 %)	22 (43 %)	14 (27 %)	51 (100 %)	51	51	4.0	0.8
Q4g	Nadrejeni pokažejo interes glede mojih kariernih ciljev.	1 (2 %)	10 (20 %)	17 (33 %)	18 (35 %)	5 (10 %)	51 (100 %)	51	51	3.3	1.0
Q4h	Nadrejeni opazijo in cenijo delo, ki ga opravljam v podjetju.	0 (0 %)	10 (20 %)	12 (24 %)	17 (33 %)	12 (24 %)	51 (100 %)	51	51	3.6	1.1
Q4i	Priznanje, ki ga sprejem od neposrednega vodje, me motivira.	0 (0 %)	2 (4 %)	9 (18 %)	19 (38 %)	20 (40 %)	50 (100 %)	50	51	4.1	0.9
Q4j	Vizija moje organizacije me motivira.	1 (2 %)	4 (8 %)	18 (35 %)	24 (47 %)	4 (8 %)	51 (100 %)	51	51	3.5	0.8
Q4k	Sistem plač in nagrajevanje me spodbuja k doseganju ciljev.	3 (6 %)	12 (24 %)	17 (33 %)	13 (25 %)	6 (12 %)	51 (100 %)	51	51	3.1	1.1
Q4l	Pripravljen sem prevzeti večjo odgovornost in več dela v zameno za višjo plačo.	0 (0 %)	1 (2 %)	4 (8 %)	19 (37 %)	27 (53 %)	51 (100 %)	51	51	4.4	0.7

Q5	Kako zadovoljni ste s svojim delovnim mestom?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zelo nezadovoljni)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Nezadovoljni)	2	4 %	4 %	4 %
	3 (Niti nezadovoljni niti zadovoljni)	12	24 %	24 %	28 %
	4 (Zadovoljni)	31	61 %	62 %	90 %
	5 (Zelo zadovoljni)	5	10 %	10 %	100 %
Veljavni	Skupaj	50	98 %	100 %	

Povprečje	3.8	Std. odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

Q6	Kako zadovoljni ste z delovno organizacijo kot celoto?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa

	1 (Zelo nezadovoljni)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Nezadovoljni)	2	4 %	4 %	4 %
	3 (Niti nezadovoljni niti zadovoljni)	14	27 %	29 %	33 %
	4 (Zadovoljni)	25	49 %	51 %	84 %
	5 (Zelo zadovoljni)	8	16 %	16 %	100 %
Veljavni	Skupaj	49	96 %	100 %	

Povprečje	3.8	Std. odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Q7 Kako zadovoljni ste s koristmi, ki jih ponuja vaša organizacija?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zelo nezadovoljni)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Nezadovoljni)	3	6 %	6 %	6 %
	3 (Niti nezadovoljni niti zadovoljni)	8	16 %	16 %	22 %
	4 (Zadovoljni)	34	67 %	68 %	90 %
	5 (Zelo zadovoljni)	5	10 %	10 %	100 %
Veljavni	Skupaj	50	98 %	100 %	

Povprečje	3.8	Std. odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

Q8 Kakšna so pričakovanja vaših nadrejenih?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zelo nerealna)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Nerealna)	5	10 %	10 %	10 %
	3 (Niti nerealna niti realna)	12	24 %	24 %	34 %
	4 (Realna)	29	57 %	58 %	92 %
	5 (Zelo realna)	4	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	50	98 %	100 %	

Povprečje	3.6	Std. odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Q9 Prosim vas, da z oceno 1 do 5 izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede zadovoljstva na delovnem mestu. Strinjanje se ocenjuje po naslednji lestvici: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj				

Q9a	Moje spretnosti in sposobnosti so uporabne na delovnem mestu.	0 (0 %)	1 (2 %)	2 (4 %)	23 (46 %)	24 (48 %)	50 (100 %)	50	51	4.4	0.7
Q9b	Zadovoljen/a sem s trenutnim delovnim časom.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (14 %)	18 (36 %)	25 (50 %)	50 (100 %)	50	51	4.4	0.7
Q9c	Moja delovna obremenitev je obvladljiva.	0 (0 %)	9 (18 %)	15 (30 %)	18 (36 %)	8 (16 %)	50 (100 %)	50	51	3.5	1.0
Q9d	V prostem času se mi ni potrebno ukvarjati z delom za službo.	8 (16 %)	9 (18 %)	13 (26 %)	11 (22 %)	9 (18 %)	50 (100 %)	50	51	3.1	1.3
Q9e	Sodelovanje s sodelavci je prijazno in spoštljivo.	0 (0 %)	2 (4 %)	6 (12 %)	22 (44 %)	20 (40 %)	50 (100 %)	50	51	4.2	0.8
Q9f	Interakcije s sodelavci so iskrene.	0 (0 %)	4 (8 %)	14 (28 %)	21 (42 %)	11 (22 %)	50 (100 %)	50	51	3.8	0.9
Q9g	Vodja mi daje veliko svobode pri opravljanju dela.	1 (2 %)	2 (4 %)	14 (28 %)	15 (30 %)	18 (36 %)	50 (100 %)	50	51	3.9	1.0
Q9h	V primerjavi z zaposlenimi v drugih organizacijah, ki delujejo v isti panogi, sem primerno plačan/a.	6 (12 %)	13 (27 %)	14 (29 %)	14 (29 %)	2 (4 %)	49 (100 %)	49	51	2.9	1.1
Q9i	V organizaciji je cenjeno timsko delo.	1 (2 %)	3 (6 %)	15 (30 %)	25 (50 %)	6 (12 %)	50 (100 %)	50	51	3.6	0.9
Q9j	V timu so moji predlogi pogosto uporabni.	0 (0 %)	5 (10 %)	16 (32 %)	27 (54 %)	2 (4 %)	50 (100 %)	50	51	3.5	0.7
Q9k	Moje delo neposredno prispeva k uspehu podjetja.	0 (0 %)	3 (6 %)	12 (24 %)	29 (58 %)	6 (12 %)	50 (100 %)	50	51	3.8	0.7
Q9l	O organizaciji, v kateri delam, govorim s ponosom.	0 (0 %)	1 (2 %)	12 (24 %)	22 (44 %)	15 (30 %)	50 (100 %)	50	51	4.0	0.8
Q9m	Vodja nudi koristne in konstruktivne povratne informacije.	2 (4 %)	6 (12 %)	9 (18 %)	21 (42 %)	12 (24 %)	50 (100 %)	50	51	3.7	1.1

Q10	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	16	31 %	33 %	33 %
	2 (Ženski)	33	65 %	67 %	100 %
Veljavni	Skupaj	49	96 %	100 %	

Povprečje	1.7	Std. odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Q11	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 20 let)	0	0 %	0 %	0 %

	2 (21–30 let)	17	33 %	34 %	34 %
	3 (31–40 let)	17	33 %	34 %	68 %
	4 (41–50 let)	14	27 %	28 %	96 %
	5 (Nad 51 let)	2	4 %	4 %	100 %
Veljavni	Skupaj	50	98 %	100 %	

Povprečje	3.0	Std. odklon	0.9
-----------	-----	-------------	-----

Q12	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Osnovnošolska)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Poklicna)	0	0 %	0 %	0 %
	3 (Srednješolska)	6	12 %	12 %	12 %
	4 (Višješolska)	18	35 %	36 %	48 %
	5 (Univerzitetna)	17	33 %	34 %	82 %
	6 (Magisterij)	9	18 %	18 %	100 %
	7 (Doktorat)	0	0 %	0 %	100 %
Veljavni	Skupaj	50	98 %	100 %	

Povprečje	4.6	Std. odklon	0.9
-----------	-----	-------------	-----

Q13	Kakšen je vaš trenutni status zaposlitve?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Delo za nedoločen čas)	38	75 %	78 %	78 %
	2 (Delo za določen čas)	2	4 %	4 %	82 %
	3 (Delo po pogodbi)	1	2 %	2 %	84 %
	4 (Delo prek študentskega servisa)	8	16 %	16 %	100 %
	5 (Drugo:)	0	0 %	0 %	100 %
Veljavni	Skupaj	49	96 %	100 %	

Povprečje	1.6	Std. odklon	1.1
-----------	-----	-------------	-----

	(Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa

Q14	Koliko časa delate v podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 5 let)	30	59 %	60 %	60 %
	2 (5–10 let)	4	8 %	8 %	68 %
	3 (10–15 let)	9	18 %	18 %	86 %
	4 (15–20 let)	4	8 %	8%	94 %
	5 (nad 20 let)	3	6 %	6 %	100 %
Veljavni	Skupaj	50	98 %	100%	

Povprečje	1.9	Std. odklon	1.3
-----------	-----	-------------	-----

Vir: lastno delo