

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU  
ETI**

Ljubljana, november 2016

DENIS KUSIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Kusić Denis, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Eti, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Penger Sandro.

### 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 15. 11. 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MOTIVACIJA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Pojem motivacija .....	2
1.2 Motivacijski proces .....	3
1.3 Motivacijski faktorji .....	3
1.4 Motivacijske teorije .....	4
1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	5
1.4.1.1 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	5
1.4.1.2 McClellandova motivacijska teorija.....	6
1.4.1.3 Maslowova teorija .....	6
1.4.2 Procesne motivacijske teorije .....	7
1.4.2.1 Vroomova teorija pričakovanj.....	7
1.4.2.2 Adamsova teorija enakosti .....	8
1.4.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve .....	8
<b>2 ZADOVOLJSTVO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Dejavniki zadovoljstva .....	10
2.2 Pripadnost in uspešnost.....	11
2.3 Proces managementa zadovoljstva zaposlenih .....	11
2.4 Merjenje zadovoljstva.....	13
2.5 Posledice zadovoljstva zaposlenih.....	13
<b>3 ANALIZA PRIMERA V PODJETJU ETI.....</b>	<b>14</b>
3.1 Predstavitev podjetja ETI.....	14
3.1.1 Poslanstvo.....	14
3.1.2 Vizija .....	15
3.1.3 Lastniška struktura.....	15
3.2 Metodologija .....	15
3.3 Analiza podatkov ankete.....	16
3.3.1 Struktura anketirancev .....	16
3.3.2 Analiza pomembnosti motivacijskih dejavnikov .....	18
3.3.3 Analiza zadovoljstva pri delu .....	19
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev motivacijskih teorij .....	5
Tabela 2: Temeljni dejavniki Herzbergove dvofaktorske teorije .....	5
Tabela 3: Vrste potreb po Maslowu in njihove značilnosti .....	7
Tabela 4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu .....	10
Tabela 5: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenje zadovoljstva .....	13

## KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije .....	2
Slika 2: Temeljni motivacijski proces .....	3
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	4
Slika 4: Maslowova hierarhija potreb .....	6
Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj .....	8
Slika 6: Skinnerjeva teorija okrepitve .....	9
Slika 7: Ključne stopnje v procesu managementa zadovoljstva in pripadnosti .....	12
Slika 8: Podjetje ETI, d. d. ....	14
Slika 9: Lastniška struktura podjetja ETI v % .....	15
Slika 10: Struktura anketirancev glede na spol po številu anketiranih .....	16
Slika 11: Struktura zaposlenih glede na starost v % .....	16
Slika 12: Izobrazbena struktura zaposlenih v % .....	17
Slika 13: Struktura zaposlenih glede na področje dela v % .....	17
Slika 14: Struktura zaposlenih glede na čas zaposlitve v podjetju v % .....	18
Slika 15: Pomembnost motivacijskih dejavnikov .....	19
Slika 16: Zadovoljstvo zaposlenih z motivacijskimi dejavniki .....	20
Slika 17: Povprečna ocena zadovoljstva .....	21

## UVOD

Zakaj včasih čutimo nagon, da nekaj naredimo, medtem ko smo drugič nekje daleč med oblaki in kako v te doživljaje spada zadovoljstvo? Skozi zgodovino se je s to temo ukvarjalo veliko teoretikov in psihologov. Med najbolj poznane spadata Maslow s svojo teorijo motivacije in Herzberg z dvofaktorsko teorijo. Motivacija je sila, ki spodbuja in usmerja vedenje posameznika k doseganju ciljev in zadovoljevanju potreb. Motiviranost zaposlenih ima vpliv na produktivnost, zato je ena izmed nalog managerjev, da zaposlene motivirajo k izpolnitvi in preseganju ciljev organizacije. Zaposlene je potrebno ustrezno motivirati, nagraditi in plačati za njihov trud, pogosto se vodstvo ne zaveda, kako pomembni so motivirani in zadovoljni zaposleni. Managerji bi morali imeti v zavesti fakt, da je pri delu uspešen in učinkovit samo zadovoljen in motiviran zaposleni. Začetek in nadaljevanje vsakega uspešnega podjetja se vedno začeta z zadovoljnimi zaposlenimi (Mihalič, 2008, str. 10).

**Namen** strokovne zaključne naloge je, da s pomočjo domače in tuje strokovne literature, preučiti in razčleniti pomen motivacije in zadovoljstva, ter s pomočjo kvalitativne analize prikazati dejansko stanje v podjetju ETI. Proučevana problematika je aktualna in zanimiva, saj je še vedno veliko podjetij, ki ne znajo oziroma nočejo motivirati zaposlenih, zaradi tega so zaposleni nezadovoljni in hitro odidejo k drugemu delodajalcu. Medtem ko podjetja, ki skrbijo za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, imajo lojalne zaposlene.

Zaključna strokovna naloga je **strukturno** podeljena na tri poglavja, prvo in drugo poglavje predstavlja teoretični vpogled s pomočjo deskriptivne metode v področje motivacije in zadovoljstva, tretje poglavje oziroma empirični del pa predstavlja kvalitativno analizo na primeru podjetja ETI. Analiza je bila izvedena s pomočjo zbiranja podatkov preko anketnih vprašalnikov, ki so bili razdeljeni med zaposlene na vseh nivojih hierarhije podjetja.

# 1 MOTIVACIJA

## 1.1 Pojem motivacija

Z besedo motivacija povzamemo več različnih besed, kot so pripravljenost, želja, moč, zagon, zanimanje, volja ali spodbuda. Izraz motiv je izpeljanka iz latinske besede »emovere«, ki izraža premik ali aktivacijo. Motivacija je proces, ki z različnimi motivi usmerja obnašanje posameznika, določa stopnjo moči, raven vpletenosti in uspeha. Določa upornost in omogoča zbranost, posega na naše lastne občutke in samopodobo. S tem obeležuje našo individualnost in s svojo jakostjo vpliva na to, kar smo, kar delamo in kakšen učinek bo nastal iz tega.

Delavci so skozi motivacijo naravnani k temu, da so bolj učinkoviti, več zaslužijo ali da prinašajo organizaciji boljše izide (Akrani, 2010). Motivacija je postopek, ki se sklicuje na sile znotraj ali zunaj določene osebe, in je ključnega pomena za produktivnost posameznika v organizaciji. Vpliva na produktivnost, zato je posledično sestavina managerjevega dela, s katero doseže cilje organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 76). Slika 1 nam prikazuje preprost model motivacije.

*Slika 1: Preprost model motivacije*



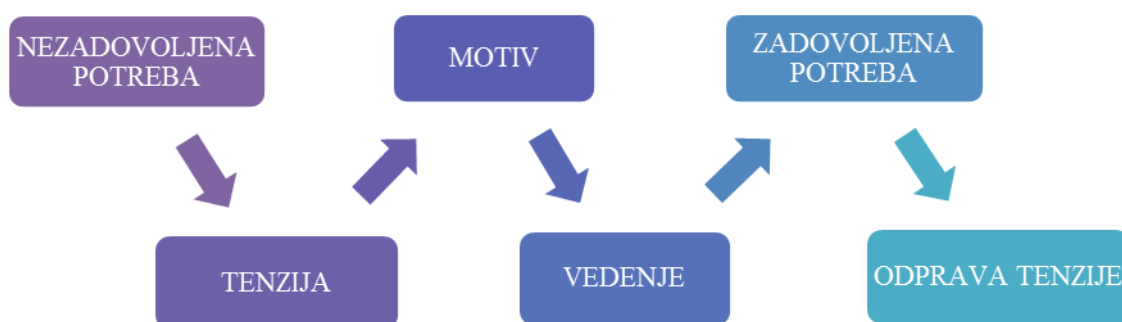
*Vir: V. Dimovski, & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 132.*

Uhan (1998, str. 11, 26) definira motivacijo kot usmeritev posameznikovega delovanja k zadanim rezultatom s pomočjo lastnih motivov, natančneje kot »iskanje potreb, motivov, pojavljenih v njegovi notranjosti ali zunanosti na osnovi njegovih lastnih potreb, ki napeljujejo njegovo aktivnost k rezultatom s preobračanjem možnosti v realnost.« Ker ljudje nismo enaki, je nemogoče razglasiti homogen obrazec, ki bi za vse posameznike veljal na identičen način in z enakim vplivom. Zaradi tega moramo pri motiviranju analizirati posameznikovo notranjost, saj bodo funkcionirali z veseljem in dobro le, če se bodo tako tudi resnično počutili. S takšnim odnosom bodo imeli pozitiven vpliv na sodelavce kot tudi na stranke (Grubiša & Kodelja, 2001, str. 127).

## 1.2 Motivacijski proces

Kot izhaja iz definicije, je motivacija psihološki proces, ki vsako naše vedenje usmerja v smer doseganja ciljev. Ko oseba doseže, ali preseže svoj želeni cilj, se notranja napetost začasno zmanjša, nato se celoten proces začne od začetka z novimi cilji. Uhan (1989, str. 11) pravi, da je človeška psiha kompleksna in se na različnih nivojih obenem odvija več vzporednih motivacijskih procesov. Začetek je vedno potreba, ki vznikne iz občutka razlike med želenim in dejanskim stanjem. Ko nekdo doseže svoj zaželeni cilj, se notranja napetost začasno zmanjša, če cilj ni dosežen, se pojavi napetost, ali večja motivacija za doseganje cilja. Kakorkoli v obeh primerih se celoten proces začne od začetka, z istim ali večjim ciljem. Mihalič (2010, str. 6) trdi, da je zaposlene potrebno neprestano motivirati, saj obstaja možnost, da pride do zmanjšanja motivacije. Slika 2 nam prikazuje temeljni motivacijski proces:

Slika 2: Temeljni motivacijski proces



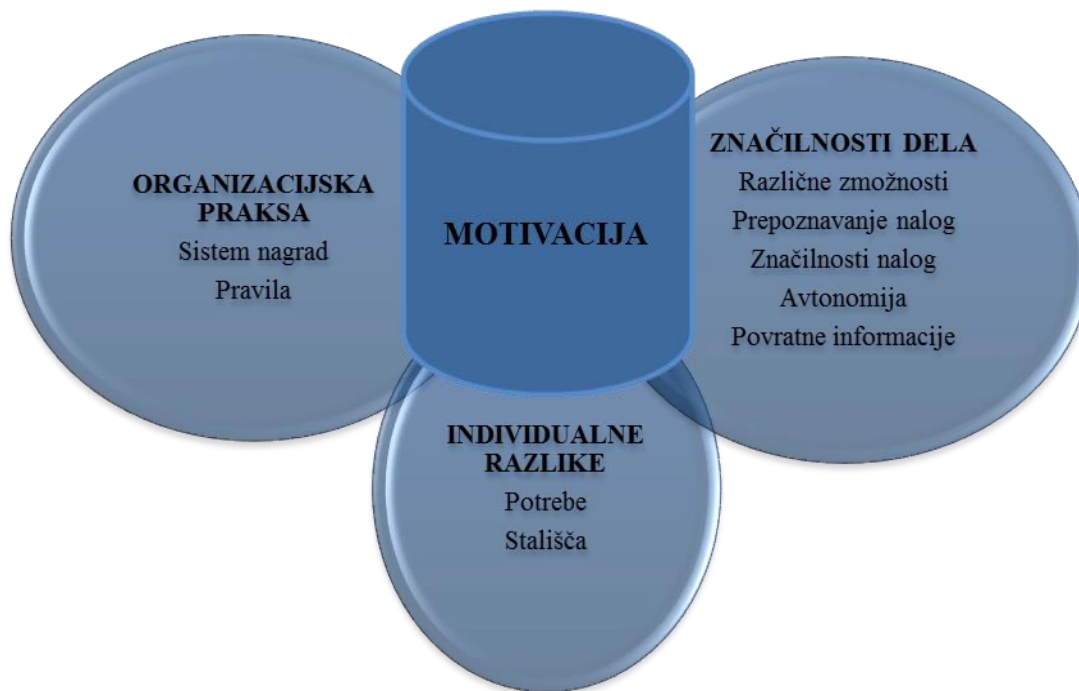
Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 75.

Osnovni mehanizem motiviranja je sestavljen iz naslednjih faz: potrebe, ki ji sledi napetost, zaradi katere človek usmerjeno deluje, dokler ne doseže svojega cilja, to je zadovoljitve potrebe, čemur sledi olajšanje, nato se celoten proces začne od začetka (Leavitt, v Lipičnik, 1996, str. 164).

## 1.3 Motivacijski faktorji

Motivacijski faktorji so na splošno vsi dejavniki, ki vplivajo na procese motivacije, razvrščamo jih v tri skupine spremenljivk: individualne lastnosti posameznika, organizacijsko prakso in značilnosti dela samega (Lipičnik, 1996, str. 160). Motivacijo zaposlenih za delo izboljšujemo s primernim oblikovanjem, s čimer vplivamo na delovne rezultate in zadovoljstvo zaposlenih. Če pogledamo vsakega posameznika posebej, opazimo, da vsakogar motivirajo drugačne stvari in trdimo, da je motivacijskih dejavnikov najmanj toliko, kot je ljudi na svetu. Toda ne moremo trditi, da določeni dejavniki motivirajo vse ljudi enako. Res je, da smo si ljudje različni, vsak je drugačen od drugega in pogosto delujemo po določenih principih.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 1998, str. 160.

Spodbude, s katerimi motiviramo zaposlene, imenujemo motivacijski dejavniki. Ločimo med pozitivnimi in negativnimi sredstvi spodbude. Nagradam in priznanjem rečemo pozitivna sredstva, medtem ko negativnim rečemo tudi grožnje in kazni (Černetič, 2007, str. 237). Da bi managerjeve naloge bile učinkovito opravljene, se morajo zavedati teh dejavnikov – ugotoviti morajo, kateri motivatorji in demotivatorji so prisotni ter presoditi, na kaj vplivajo. Zavedati se morajo tudi tega, da vsi ti faktorji ne funkcionirajo deljeno eden od drugega, ampak so v kompleksni medsebojni interakciji (Lipičnik, 1996, str. 159). Lipičnik deli motivacijske dejavnike na ekstrinzične – to so dejavniki, ki izhajajo iz okolja in intrinzične, ki prihajajo iz notranjosti posameznika.

## 1.4 Motivacijske teorije

Če pogledamo čez čas, so ljudje razvili različne motivacijske teorije. Vsaka od teorij poskuša pojasniti povode in procese za določeno obnašanje ljudi. Za uspešne managerje je torej bistveno, da obvladajo diferenčne vsebinske teorije motiviranja, ki opredeljujejo motive ljudi in kaj ljudi motivira (Dimovski et al., 2014, str. 99). Razdelitev motivacijskih teorij vidimo v Tabeli 1:



Tabela 1: Delitev motivacijskih teorij



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008.

#### 1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije poudarjajo in zajemajo potrebe, ki spodbujajo ljudi v tej smeri, da jih zadovoljijo. Nekatere od teh potreb so: potreba po hrani, denarni nagradi ali dosežkih (Dimovski & Penger, 2008, str. 132). Pomembnejše vsebinske teorije so Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova motivacijska teorija in Maslowova motivacijska teorija.

##### 1.4.1.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Trdi, da so vzvodi, ki vplivajo na zadovoljstvo in vzvodi, ki vplivajo na učinkovitost. V svojem proučevanju je Herzberg prišel do zaključka, da vse motivacijske dejavnike razdeli v dve skupini: na higienike oz. satisfaktorje in na motivatorje. Njegovo teorijo drugače tudi imenujemo dvofaktorska teorija, saj je dobila ime ravno po tej delitvi.

Tabela 2: Temeljni dejavniki Herzbergove dvofaktorske teorije

MOTIVATORJI (dejavniki zadovoljstva)	HIGIENIKI (dejavniki nezadovoljstva)
Uspešnost	Nadzor
Odgovornost in samostojnost	Plača
Napredovanje	Medsebojni odnosi
Dosežek	Delovni pogoji
Delo samo po sebi	Politika podjetja

Vir: S. Treven, *Mednarodno organizacijsko vedenje*, 2001, str. 130.

Motivatorji so skupina dejavnikov, ki direktno spodbujajo posameznike k delu, medtem ko higieniki ne motivirajo k aktivnosti, ampak odpravljajo neprijetnosti in tako kreirajo pogoje za spodbujanje. Zanimivo je dejstvo, da niti en dejavnik ni samo motivator oz. higienik, ampak imajo dvojno vlogo, ki je bolj izražena kot druga (Lipičnik, 1996, str. 166).

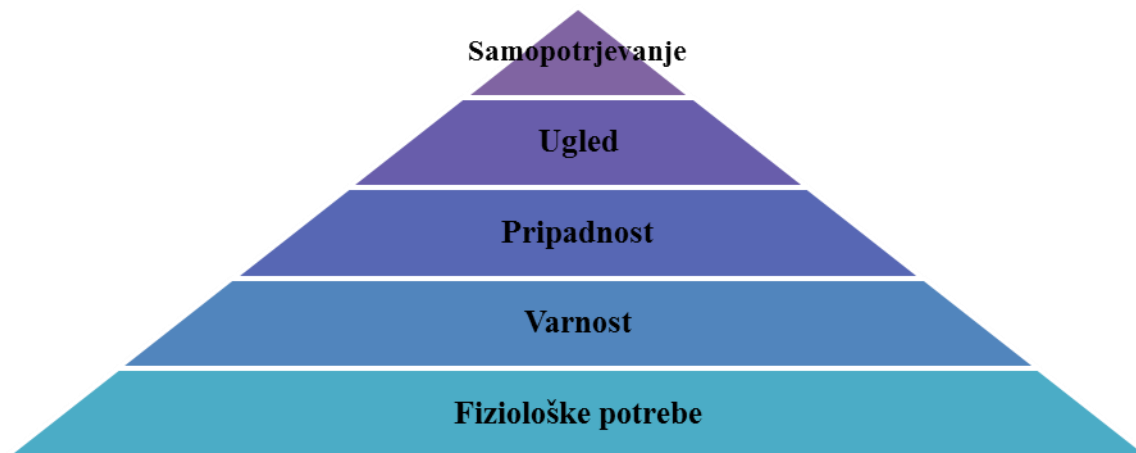
#### 1.4.1.2 McClellandova motivacijska teorija

McClellandova teorija pridobljenih potreb meni, da so nekatere kategorije potreb pridobljene z izkušnjami skozi cikel življenja. Ta teorija je sestavljena iz treh bistvenih potreb človeka: prva je potreba po rezultatu kar pomeni, da posameznik sprejme izzive in opravlja naloge, ki mu izražajo izziv; druga je potreba po vključitvi, posameznik se nagiba k vzpostavitvi in ohranitvi dobrih medosebnih odnosov; tretja je potreba po vplivu, izraža se, ko ima posameznik potrebo afirmirati čustveno in vedenjsko oblast nad drugimi (Robinnis & Judge, 2009, str. 214 – 215).

#### 1.4.1.3 Maslowova teorija

Maslowova hierarhija potreb je ena bolj znanih teorij, razvil jo je leta 1954. Ta teorija hierarhično razvršča potrebe v pet različnih ravni: fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, spoštovanje in samopotrjevanje. Slika 4 nam prikazuje Maslowovo hierarhijo potreb.

*Slika 4: Maslowova hierarhija potreb*



*Vir: H. L. Tosi & N. P. Mero, The Fundamentals of Organizational Behaviour: Maslow's Hierarchy of Needs, 2003.*

Maslow trdi, da med vrstami želja vlada hierarhija. Oseba mora prvo izpolniti nižje potrebe, da bi začutila višje. Ko so potrebe nižje ravni zadovoljene, se pomaknemo na višjo raven (Dimovski & Penger, 2008, str. 133).

Tabela 3: Vrste potreb po Maslowu in njihove značilnosti

Vrsta potreb	Opis
<b>Fiziološke potrebe</b>	So osnovne potrebe, ki so potrebne za preživetje. To so potrebe najnižjega nivoja, ki morajo biti zadovoljene najprej. Sem spadajo: kisik, voda, hrana, spolnost, oblačenje ...
<b>Potrebe po varnosti</b>	So potrebe po redu, finančni stabilnosti, družbi in varnosti. Da bi zadovoljili to potrebo, se človek vključuje v socialno zavarovanje, sindikate, pokojninske sklade ...
<b>Socialne potrebe</b>	To so potrebe po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti.
<b>Potrebe po potrjevanju</b>	To je potreba po ugledu, statusu v družbi, osebnem zadovoljstvu in samospoštovanju.
<b>Potrebe po samouresničevanju</b>	Nanašajo se na željo, da bi dosegli tisti maksimalni potencial, ki se nanaša na znanje, sposobnosti in spretnosti. To so potrebe najvišjega reda in so povezane z notranjo motivacijo, željo po dosežkih, moči in osebni rasti.

Vir: A. Gupta, *Employee Motivation*, 2011.

Maslowova motivacijska teorija je uporaben pripomoček pri proučevanju dejavnikov motivacije, vendar ne velja v vsakem obdobju in območju (Uhan, 1989, str. 192).

#### 1.4.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije pojasnjujejo, zakaj posamezniki delujejo na različne načine in kako pride do vedenjskih sprememb, torej predstavljajo, za kakšen način obnašanja se bodo zaposleni odločili s ciljem potešitve svojih potreb in ocenitve uspešnosti izbire (Dimovski & Penger, 2008, str. 135). Bazira tudi na sestavinah, katerih izid so spremembe v vedenju in poteku postopkov, kot sta usmeritev in izbira vedenjskih modelov.

##### 1.4.2.1 Vroomova teorija pričakovanj

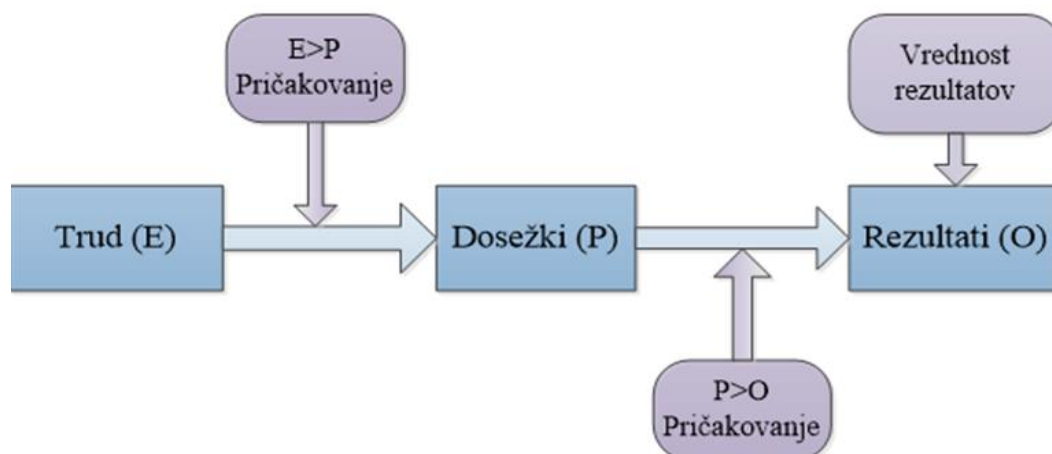
Po tej teoriji se posameznik determinira na podlagi interakcije in mikavnosti ciljev in svoje lastne ocene verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do zelenega rezultata (Ivanko & Stare, 2007, str. 81). Teorija temelji na osnovi, da so trud posameznika (E: angl. *effort*), njegovi dosežki (P: angl. *performance*) in želja po rezultatih (O: angl. *outcome*) povezani z pozitivnimi rezultati.

E → P – pričakovanje, ali vloženi napor privede do dobrih dosežkov

P → O – pričakovanje, ali dosežek vodi do zelenih rezultatov

Če je rezultat necenjen, bo motivacija nizka, v obratnem primeru je visoka (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 238.

Takšna oblika motivacijske teorije je uporabna v organizacijah, kjer se vodenje in upravljanje uveljavlja na demokratičen način in združuje zaposlene z visokim nivojem družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

#### 1.4.2.2 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti pojasnjuje, zakaj plača in pogoji ne vplivajo na motivacijo. Temelji na posameznikovem dojemljanju, kako pošteno ga obravnavajo, če se primerja z ostalimi. Ljudje iščejo za svoje dosežke družbeno enakost v nagradah, tako da uporabljajo sebe za primerjavo z drugimi. Če zaposleni zazna, da je njegovo nadomestilo enako nadomestilu drugih, ki ga dobijo za podobno opravljene naloge, potem bo njegov občutek, da je pošteno obravnavan (Dimovski et al., 2003, str. 236). V primeru, da bo nekdo dobil večjo ali manjšo nagrado za podobno opravljeno delo potem, ga bo prevzel občutek nepravilnosti. Posledica tega je večja notranja napetost, ki v prvem primeru povzroči občutek jeze, v drugem krivde.

Ko so zaposleni obravnavani pravično in imajo občutek, da so koristni potem, bo tudi motivacija v podjetju večja. Če se bodo počutili, da so obravnavani nepravilno, bodo v tem primeru, nagnjeni k nezadovoljstvu in nemotiviranosti. Besede, kot so prizadevanje in nagrade ali delo in plačilo, so zelo poenostavljene in namesto njih uporabljamo pojma input in output. Input je vse, kar vložimo v proces, medtem ko je output vse, kar dobimo v zameno za vložek.

#### 1.4.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Temelji na domnevi, da ravnanje zaposlenih usmerjajo kazni in nagrade za določen način vedenja (Černetič, 2007, str. 231). Je ena izmed bolj pomembnih in zahtevnih

motivacijskih teorij. Uporabna je za vodstvo, saj jim omogoča razumeti, kako nagrade in kazni vplivajo na uspeh in zadovoljstvo pri delu. Slika 6 nam prikazuje Skinnerjevo teorijo okrepitve.

*Slika 6: Skinnerjeva teorija okrepitve*



*Vir: V. Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 239.*

Proces se začne s pobudo, ki predstavlja stanje na delovnem mestu, nato sledi odziv na delovnem mestu. V naslednji stopnji procesa je konsekvence, ki je lahko pozitivna ali negativna in zadnji nivo procesa prikazuje vedenje v prihodnosti (Tosi & Mero, 2003, str. 81). Skinner je pokazal, da bodo ljudje ponavljali vedenje, kadar so zanj nagrajeni. Po drugi strani je manj verjetno, da bodo posamezniki vedenje ponavljali, če jih namesto nagrade doleti kazen. Zaposleni se tako učijo neposredno, iz lastnih izkušenj preko spodbud in posredno z opazovanjem, kakšne posledice doletijo druge (Robinson & Judge, 2012, str. 218 – 219).

## **2 ZADOVOLJSTVO**

Zadovoljstvo zaposlenih je termin, ki opredeljuje, kako so zaposleni veseli in zadovoljni, ter ostvarjajo svoje potrebe in želje pri delu. V veliki meri je zadovoljstvo zaposlenih ključen faktor motivacije in doseganja ciljev zaposlenih ter pozitivne morale zaposlenih na delovnem mestu (Heathfield, b.l.). Strokovna definicija zadovoljstva zaposlenih je opazno pozitivno čustveno stanje človeka, kar je izid občutenja dela, pojmovanja in ocene stanja delovnega okolja, doživetij pri delu ter načina občutenja vseh sestavin dela in delovnega mesta. Če poenostavimo zadovoljstvo zaposlenih zapišemo kot občutek vsakega posameznika, da se na delo odpravlja z veseljem, je pozitivno naravnano na delovne izzive, se z veseljem vrača med sodelavce in se počuti dobro pri opravljanju dela (Mihalič, 2008, str. 4). Zadovoljstvo je pomemben element, ki vpliva na zaposlene ter njihovo motivacijo, poleg tega pripomore k doseganju zastavljenih ciljev ter ustvarja pozitivno vzdušje na delovnem mestu (Heathfield, b.l.). Zaposleni imajo pozitivno mnenje o svojem delu, če občutijo visoko stopnjo zadovoljstva pri delu. Zaposleni, ki so nezadovoljni imajo negativne občutke. Ko govorimo o odnosu zaposlenih, govorimo tudi o zadovoljstvu zaposlenih. Oba izraza, to je odnos zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih, se pogosto uporabljata kot sinonima (Robinson & Judge, 2009, str. 113).

## 2.1 Dejavniki zadovoljstva

Vsak posameznik ima v življenju različne vrednote in cilje, ki jim daje prednost, tako nekemu neka stvar pomeni spodbudo in zadovoljstvo, spet drugi osebi se to zdi samoumevno. Univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, ni. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo naslednji dejavniki: delovni rezultati, odgovornost na delovnem mestu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebna rast. Nezadovoljstvo spodbuja pomanjkanje primerne politike organizacije, ustreznega načina vodenja, dobrih medosebnih odnosov z nadrejenimi in sodelavci, slabi delovni pogoji ter neprimerno plačilo. S pravim načinom organizacije in oblikovanja dela dosežemo boljše delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih (Ivanko & Stare, 2007, str. 76).

Dejavnike na splošno razdelimo v šest skupin, kot je razvidno iz Tabele 4. Upoštevati moramo, da posamezniki cenijo različne stvari in si postavljajo različne cilje. Tako nekaterim finance pomenijo vse, spet drugim več pomeni mirno okolje, da razrešijo tehnične in organizacijske naloge, tretji bi delali vse, samo da ne dobijo odpovedi. V Tabeli 4 vidimo prikaz dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih (Zupan & Svetlik, 2009, str. 341).

*Tabela 4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu*

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
<b>Vsebina dela</b>	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
<b>Samostojnost pri delu</b>	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanja o splošnih vprašanih dela in organizacije.
<b>Plača, dodatki in ugodnosti</b>	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
<b>Vodenje in organizacija dela</b>	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
<b>Odnosi pri delu</b>	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje konfliktov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
<b>Delovne razmere</b>	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ...

*Vir: Zupan & Svetlik, Management človeških virov, 2009.*

Saager, Rafat in Agarwal (2012, str. 33–37) so faktorje, ki imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, razdelili v dve skupini, in sicer na organizacijske ter osebne dejavnike. Med organizacijske dejavnike spadajo: možnost napredovanja ter osebnega razvoja, varnost

zaposlitve, delovno okolje, stil vodenja in odnosi v organizaciji. Medtem ko v osebne dejavnike spadajo: spol, starost, osebnost, izobrazba ter pričakovanja, ki jih ima posameznik.

## **2.2 Pripadnost in uspešnost**

Pripadnost organizaciji opredelimo kot skupek lojalnosti, zavezanosti in močne vključenosti. Posameznik, ki ima občutek pripadnosti organizaciji, poskuša pripomoči k uspehu organizacije, ter ima željo po nadaljevanju svojega dela v njej (Dimovski & Penger, 2008, str. 109). Pripadnost in lojalnost zaposlenih sta vedno malo manj pomembni za učinkovitost in uspešnost posameznika. Samo zadovoljen delavec je lojalen in pripaden, vendar moramo poudariti, da obstaja možnost, da je posameznik zgolj zadovoljen in ob tem ni pripaden. Zaposleni, ki so pri delu zadovoljni, bodo uspešni in učinkoviti, ampak, če ob tem niso tudi lojalni organizaciji, potem je delodajalec na dokaj nezanesljivem terenu. V primeru zvestih oziroma lojalnih zaposlenih pričakujemo dolgoročno kooperacijo, večji nivo zanesljivosti v kriznih situacijah, boljše varovanje poslovnih skrivnosti, močnejše zagovarjanje kolektivnih koristi in podobno.

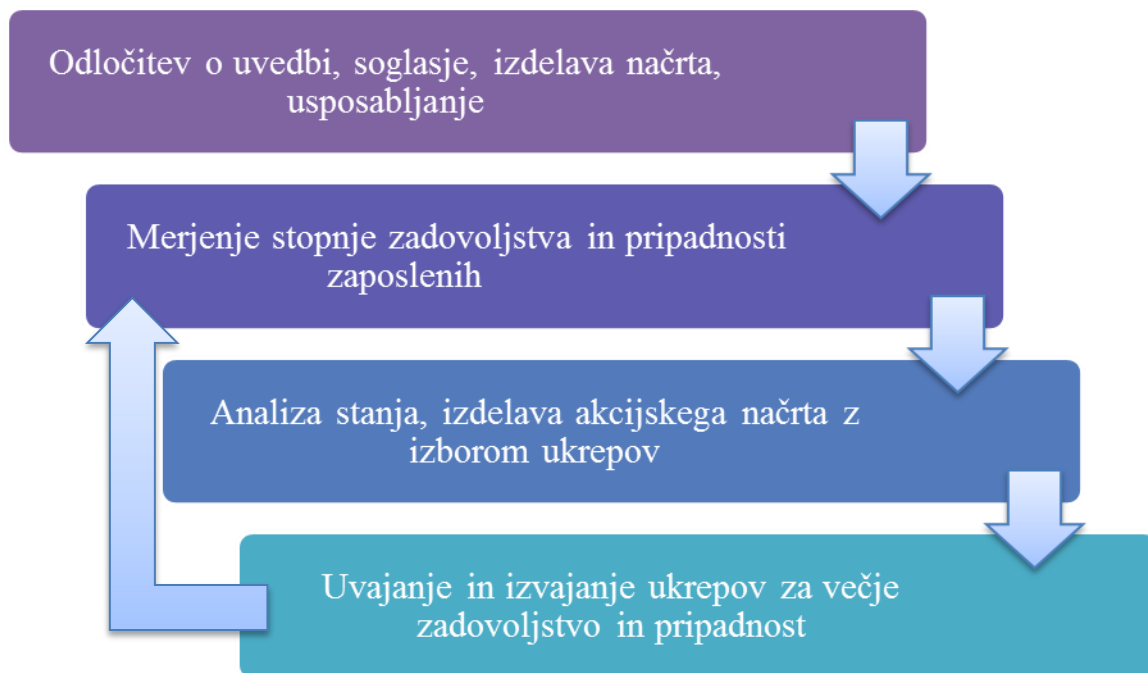
Do pripadnosti zaposlenih pridemo le z višanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Samo povečevanje pripadnosti ter lojalnost in njeno ustvarjanje je veliko zahtevnejše kot povečevanje zadovoljstva zaposlenih, saj sta izjemno kompleksni področji. V današnjem času izraza zadovoljstvo pri delu in lojalnost organizaciji pridobivata nove in drugačne razsežnosti. Posameznik namreč v današnjem času hitreje postane nezadovoljen kot kdajkoli prej, prav tako ga je tudi težje in počasneje zadovoljiti. Glavni razlog temu je, da upanja zaposlenih postajajo vedno večja, kar ni napačno. Nekoč so je delojemalec bolj ukvarjal s tem, ali bo delodajalec zadovoljen z njim, danes pa se ukvarja predvsem s tem ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu. Organizacije v povprečju premalo napora vlagajo za višji nivo zadovoljstva zaposlenih in to pogosto preložijo na zaposlenega. Pripadnost in lojalnost sta danes postali spremenljivi in nista več izraženi v dolgoročnem sodelovanju, temveč je bistvena le pripadnost tipa tukaj in zdaj (Mihalič, 2008, str. 6–8).

## **2.3 Proces managementa zadovoljstva zaposlenih**

Vsi managerji, organizacije in delodajalci morajo biti vključeni v koncept managementa zadovoljstva zaposlenih, to vključuje tudi vse zaposlene, člane tima in delojemalce. Proces managementa zadovoljstva je potrebno izvesti, saj je nedopustno, če se s tem ne ukvarja. Uspešna organizacija temelji na zadovoljnih zaposlenih, zato je potrebno, da vsak vodja oziroma delodajalec skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. V primeru, da se tega ne zaveda in da mu zadovoljstvo podrejenih ni pomembno, bi bilo potrebno takšnega managerja zamenjati, saj ne spoznava, kakšno ogromno negativnost povzroča zaposlenim, sebi in celotni organizaciji.

Proces managementa zadovoljstva je mogoče izvesti kot projekt, ki sledi korakom od merjenja trenutnega zadovoljstva, do izvajanja ukrepov za povečevanje nivoja zadovoljstva, analize osebnih faktorjev zadovoljstva in njihove uvedbe na vsakem posamičnem zaposlenem in podobno. Proces je mogoče izvesti tudi manj načrtno in sistematično. Tu gre predvsem za zaporedno uvajanje sestavin zadovoljstva in se nam ni treba oprijemati določenih zaporedij. Zanimivo je, da se že z najavo izvajanja tovrstnih ukrepov poveča tudi nivo zadovoljstva. Slika 7 nam prikazuje ključne korake v procesu managementa zadovoljstva in pripadnosti.

*Slika 7: Ključne stopnje v procesu managementa zadovoljstva in pripadnosti*



*Vir: R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 14.*

Proces managementa zadovoljstva in pripadnosti je načrt, ki ni nikoli popolnoma zaključen, saj mimogrede napreduje in pridobiva nove dimenzije. Priporočljivo je, da se v okviru projektnega pristopa držimo navedenega zaporedja in izvedemo vse omenjene aktivnosti, kljub temu po svoji presoji ali v dogovoru z zaposlenimi ocenimo, da katero aktivnost izpustimo. Glavni skrbnik oziroma pobudnik managementa zadovoljstva zaposlenih mora biti v prvi vrsti vodstvo organizacije, ki se zaveže k konstantnemu izboljševanju in ohranjanju nivoja zadovoljstva vseh zaposlenih. Ključni nosilec projekta je običajno v večjih organizacijah oddelek za razvoj človeškega kapitala in virov. Medtem ko so glavni akterji ukrepov za večji nivo zadovoljstva in pripadnosti, vedno neposredni šefi (Mihalič, 2008, str. 12–16).



## 2.4 Merjenje zadovoljstva

Namen merjenja zadovoljstva zaposlenih je pridobivanje informacij o tem, ali so naši zaposleni zadovoljni ter kje so potrebne spremembe. Vsaj enkrat letno naj bi izvajali meritve, poleg tega je smiselno tudi, da se izvede pred spremembami v organizaciji oziroma po spremembah, kot so: reorganizacija ali večje število odpuščenih. Za merjenje zadovoljstva se priporoča uporaba uveljavljene Brayfield-Rotove lestvice.

*Tabela 5: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenje zadovoljstva*

Brayfield-Rotova lestvica	Splošno merjenje zadovoljstva
Moje delo je zame zabava.	Zadovoljstvo z delom in nalogami.
Mislim, da moje delo ni prijetno.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.
Na delu se pogosto dolgočasim.	Zadovoljstvo z ožjimi sodelavci.
Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.	Zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo.
Svojega dela sploh ne maram.	Zadovoljstvo z oblikami nagrajevanja.
Popolnoma sem zadovoljen z delom.	Zadovoljstvo s fizičnimi pogoji dela.
V delu ne najdem pravega zadovoljstva.	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.

*Vir: R. Mihalič, Management človeškega kapitala, 2006.*

S pomočjo Brayfield-Rotove lestvice merimo splošen nivo zadovoljstva z delom preko same uporabe navedb, ki jih posameznik glede na stopnjo strinjanja ocenjuje na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinja in 5, da se popolnoma strinja (Mihalič, 2008, str. 90–92).

## 2.5 Posledice zadovoljstva zaposlenih

Kadar imamo na delovnih mestih zadovoljne zaposlene, se to zadovoljstvo odraža tudi v večji produktivnosti in sami zvestobi podjetja. Poleg tega vpliva tudi na potrošnike in njihovo zadovoljstvo, kar se kaže v produktivnosti celotne organizacije (Aydin & Ceylan, 2009, str. 160).

Zadovoljstvo je torej bistveno tako za delojemalce kot tudi za delodajalce. Za organizacijo je zadovoljstvo zaposlenih pomembno predvsem zaradi: večje produktivnosti, izboljšane skupinskega dela, bolj kompetentnih zaposlenih, večje kakovosti izdelkov oziroma storitev, večjega zadovoljstva potrošnikov ter njihove lojalnosti podjetju. Zadovoljni zaposleni bodo verjetno ostali v organizaciji, s tem bomo imeli zmanjšano fluktuacijo in nam ne bo treba iskati novih kadrov ter jih uvajati. Posledice zadovoljnih zaposlenih se kažejo v: produktivnejšem delu, skrbeli bodo za boljšo kakovost izdelkov in storitev ter večji predanosti organizaciji, saj bodo verjeli, da bo organizacija skrbela za njihovo zadovoljstvo na dolgi rok (Saager, Rafat & Agarwal, 2012, str. 37).

### 3 ANALIZA PRIMERA V PODJETJU ETI

#### 3.1 Predstavitev podjetja ETI

Podjetje ETI Elektroelement je delniška družba, ki je bila ustanovljena leta 1950. Podjetje velja v svetu kot eden vodilnih proizvajalcev, ki ponuja rešitev za stanovanjske in poslovne inštalacije, distribucijo električne energije za nizko in srednjo napetost ter močnostno elektroniko in polprevodnike. Proizvaja tudi izdelke iz tehnične keramike, plastike, različne naprave in orodja.

Bistvena sestavina v strategiji rasti podjetja so hčerinske družbe doma in v tujini ter tesno sodelovanje z izbranimi strateškimi partnerji. Danes je v koncernu ETI zaposlenih več kot 1600 posameznikov, izdelke lastne proizvodnje pa prodajajo v več kot 60 državah sveta. Podjetje veliko vlaga tudi v razvoj in inovacijsko dejavnost ter je eno prvih podjetij v Sloveniji, ki je pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001 in certifikat za ravnanje z okoljem ISO 14001.

*Slika 8: Podjetje ETI, d. d.*



*Vir: O Eti, 2016.*

Uspelo jim je ustvariti mednarodno konkurenčno in razvojno sposobno ter stabilno poslovno skupino. Prihodnost imajo namen še naprej gradili na kakovostnem asortimanu proizvodov in storitev, na krepitvi fleksibilnosti in konkurenčnosti ter osvajanju novih proizvodov, dobiček pa bodo tudi v prihodnje investirali v znanje, trg in tehnološki razvoj.

##### 3.1.1 Poslanstvo

Podjetje ETI zagotavlja visoko nivo zadovoljstva svojih strank s ponudbo izdelkov, funkcionalnih sklopov in celovitih rešitev na področju zaščite, distribucije ter nadzora električnega toka. So zaupanja vreden partner projektantom, inštalaterjem, kupcem in uporabnikom naprav za zaščito ter nadzor električnih inštalacij v industriji, elektrodistribucijah, stanovanjskih in poslovnih zgradbah. Podjetje proizvaja zelo kakovostne ter tehnološko napredne in dovršene varovalke, nišne izdelke na področju stikal, odklopnikov in tehnične keramike za globalni trg. Predstavljajo večkulturno

organizacijo, ki ima pravičen odnos do zaposlenih, jim zagotavlja varnost in daje priložnost za razvoj in podjetništvo. Prispevajo tudi k družbenemu razvoju lokalnih skupnosti in sledijo trajnostnim načelom.

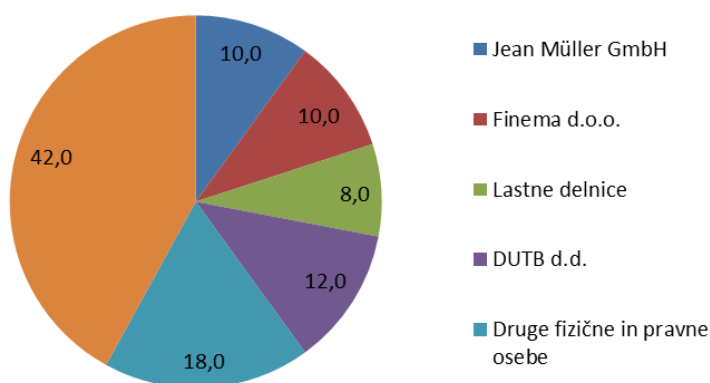
### 3.1.2 Vizija

Prizadevajo si postati eden izmed treh vodilnih svetovnih proizvajalcev varovalk in vodilni svetovni nišni proizvajalec naprav za zaščito in nadzor električnih tokokrogov.

### 3.1.3 Lastniška struktura

Delnice podjetja so vinkulirane, kar pomeni, da za vsak prenos delnic potrebujejo dovoljenje nadzornega sveta. V Sliki 9 vidimo lastniško strukturo podjetja ETI.

*Slika 9: Lastniška struktura podjetja ETI v %*



*Vir: O Eti, 2016.*

## 3.2 Metodologija

Anonimni anketni vprašalnik, ki sem ga oblikoval, je bil razdeljen petintridesetim zaposlenim v podjetju na različnih delovnih mestih. Anketa je bila izvedena v času od 20. do 29. avgusta 2016, odzivnost zaposlenih je bila 94-odstotna, saj sem dobil nazaj triintrideset pravilno izpoljenih vprašalnikov. V prvem delu ankete so vprašanja bila postavljena na demografski osnovi, kot so starost, spol, izobrazba, na katerem področju so zaposleni in koliko časa so zaposleni v podjetju. Drugi del ankete je zajemal vprašanja o pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na to, kako pomembni so določeni motivacijski dejavniki za vsakega posameznika. Odgovor so lahko izbrali iz ocenjevalne lestvice od 1 do 5, kjer je 1 pomenila, da je neki dejavnik manj pomemben in 5, da je dejavnik bolj pomemben. V tretjem delu ankete so enake motivacijske dejavnike ocenili po

zadovoljstvu z lestvico od 1 do 3, kjer je 1 pomenila, da so z dejavnikom nezadovoljni in 5, da so zelo zadovoljni. Anketni vprašalnik je priložen v Prilogi 1.

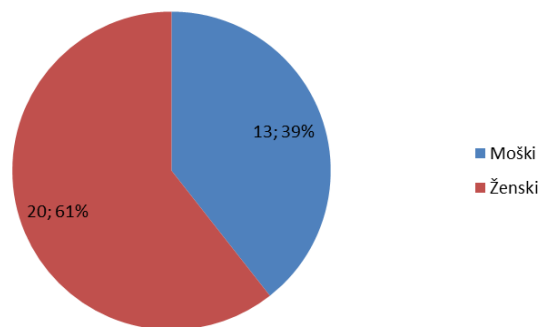
### 3.3 Analiza podatkov ankete

Rezultati ankete so izraženi v treh delih. Prvi del opredeljuje strukturo anketirancev glede na demografske podatke, drugi del razčlenjuje odgovore glede na pomembnost motivacijskih dejavnikov, medtem ko tretji predstavlja odgovore o zadovoljstvu z motivacijskimi dejavniki.

#### 3.3.1 Struktura anketirancev

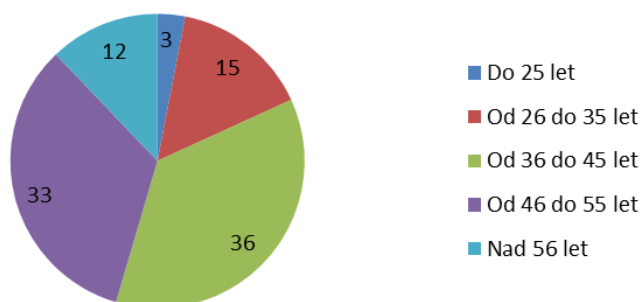
V nadaljevanju lahko vidimo strukturo anketirancev glede na spol, starost, dokončano izobrazbo, področje dela in čas zaposlitve v podjetju.

*Slika 10: Struktura anketirancev glede na spol po številu anketiranih*



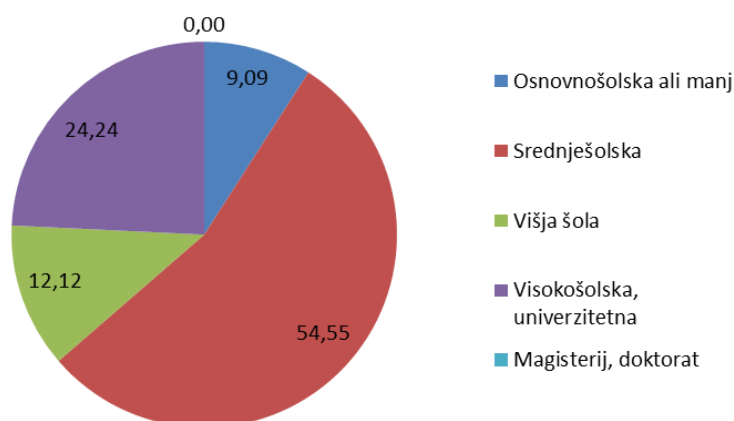
Slika 10 prikazuje sestavo anketirancev po spolu, iz katere vidimo, da je od 33 anketirancev, 20 oseb ženskega (61 %) in 13 oseb moškega spola (39 %). Iz teh podatkov sklepamo, da je v podjetju zaposlenih manj moških kot žensk.

*Slika 11: Struktura zaposlenih glede na starost v %*



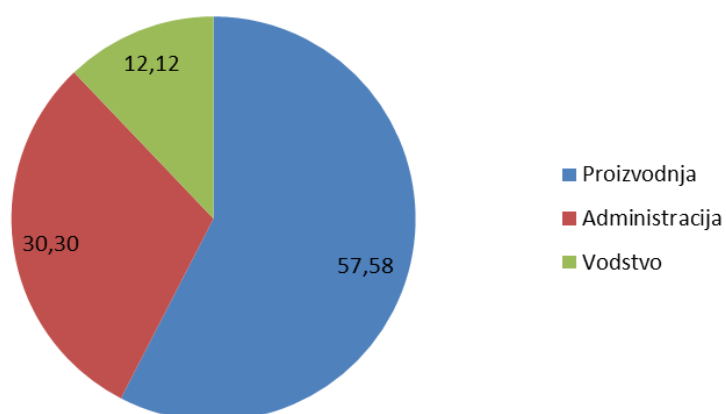
Slika 11 prikazuje starostno strukturo anketirancev v podjetju. Razvidno je, da je največ anketiranih starih od 36 do 45 let in od 46 do 55 let, skupno 23 anketiranih (70 %). Najmanj anketiranih je v starostni skupini do 25 let, v tej skupini je le en anketiranec (3 %). V starostnem razredu od 26 do 35 let je 5 zaposlenih (15 %), medtem ko so bili v skupini nad 56 let štirje zaposleni (12 %).

*Slika 12: Izobrazbena struktura zaposlenih v %*



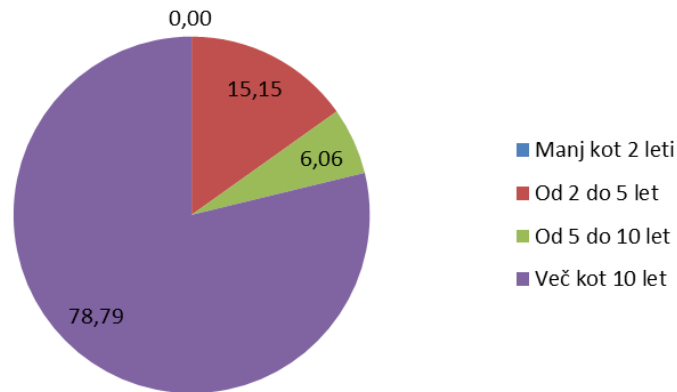
Izobrazbeno strukturo zaposlenih prikazuje Slika 12. Takoj je mogoče opaziti, da nihče od anketiranih ni imel končanega magisterija ali doktorata. Največ zaposlenih ima končano srednješolsko izobrazbo, teh je bilo 18 anketiranih (54,55 %), iz tega sklepamo, da je v celotnem podjetju največ zaposlenih s srednješolsko izobrazbo. Zanimivo je tudi, da so trije (9,09 %) odgovorili, da imajo osnovnošolsko izobrazbo ali manj. 8 anketiranih (24,24 %) ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, ter štirje (12,12 %) višjo šolo.

*Slika 13: Struktura zaposlenih glede na področje dela v %*



Slika 13 prikazuje strukturo zaposlenih glede na področje dela. Iz slike je razvidno, da je bilo največ anketiranih iz proizvodnje, teh je bilo 19 (57,58 %). V anketi je bilo vključenih tudi 10 oseb iz administracije (30,30 %) in 4 osebe iz vodstva podjetja (12,12 %).

*Slika 14: Struktura zaposlenih glede na čas zaposlitve v podjetju v %*

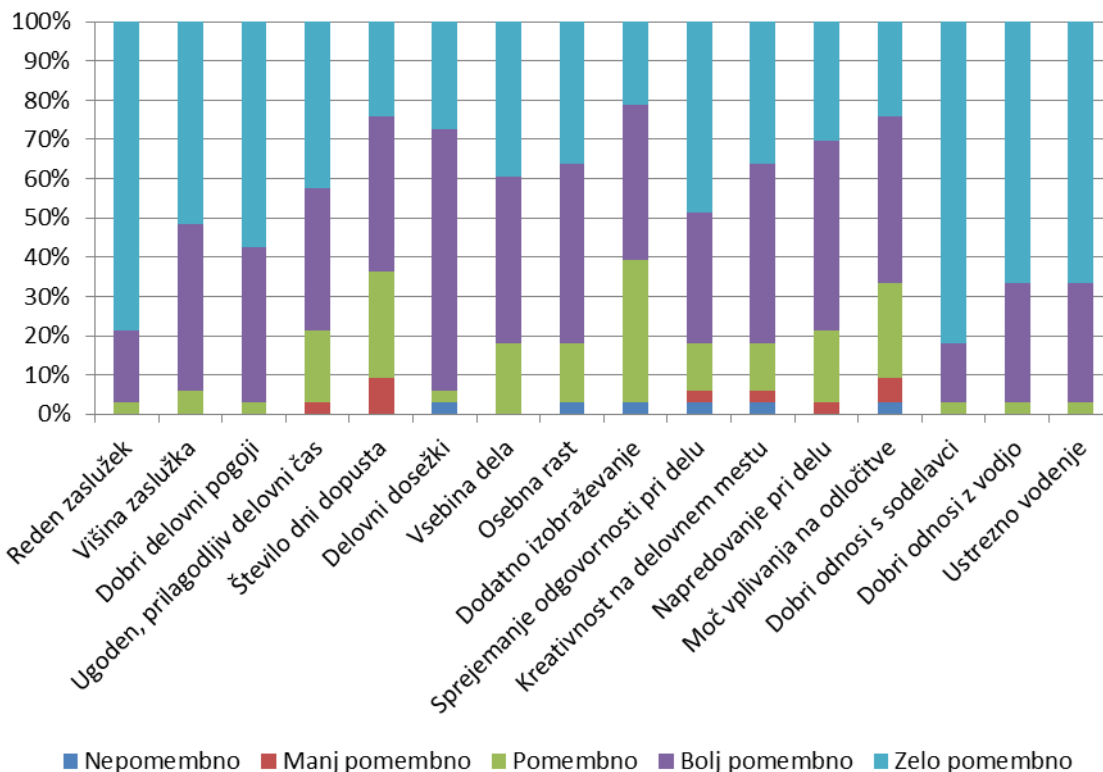


Na Sliki 14 vidimo strukturo zaposlenih glede na to, koliko časa so zaposleni v podjetju. Največ anketiranih, kar 26 (79 %) v podjetju dela več kot 10 let. 5 anketirancev (15 %) je v podjetju zaposlenih od 2 do 5 let. Trije anketiranci (6 %) so v podjetju zaposleni od 5 do 10 let. Med vsemi anketiranimi ni bilo nikogar, ki bi bil zaposlen v podjetju manj kot 2 leti.

### 3.3.2 Analiza pomembnosti motivacijskih dejavnikov

Iz Slike 15 je razvidno, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene bolj pomembni in kateri manj. Če pogledamo Sliko 15, vidimo, da med najpomembnejše motivacijske dejavnike spadajo redni zaslužek, dobri odnosi s sodelavci in z vodjo, ter ustrezen način vodenja. Zanimivo je tudi, da višina zaslužka spada šele med bolj pomembne dejavnike in ne med najbolj pomembne. Iz tega sklepamo, da je večini zaposlenih bolj pomemben kolektiv, v katerem delajo in pa način vodenja, kot pa višina zaslužka, saj je za 26 anketiranih (79 %) zelo pomemben redni zaslužek, medtem ko je višina zaslužka zelo pomembna 17 anketiranim (52 %). 82 % anketiranih je odgovorilo, da so jim zelo pomembni tudi dobri odnosi s sodelavci, odnosi z vodjo in ustrezno vodenje so bili zelo pomembni 67 % anketiranim. Med bolj pomembne dejavnike spadajo višina zaslužka, dobri delovni pogoji, delovni dosežki, vsebina dela, osebna rast, kreativnost na delovnem mestu in napredovanje pri delu. Ne moremo trditi, da je določeni motivacijski dejavnik bolj pomemben ali nepomemben, saj so vsi motivacijski dejavniki pomembni. Vendar bodo nekateri med njimi prinesli večji učinek na samo zadovoljstvo zaposlenih kot drugi. Predvidevamo lahko, da so redni zaslužek in dobri odnosi s sodelavci ter vodjo bolj učinkoviti pri povečevanju zadovoljstva, kot pa osebna rast, vsebina dela in dodatno izobraževanje.

Slika 15: Pomembnost motivacijskih dejavnikov



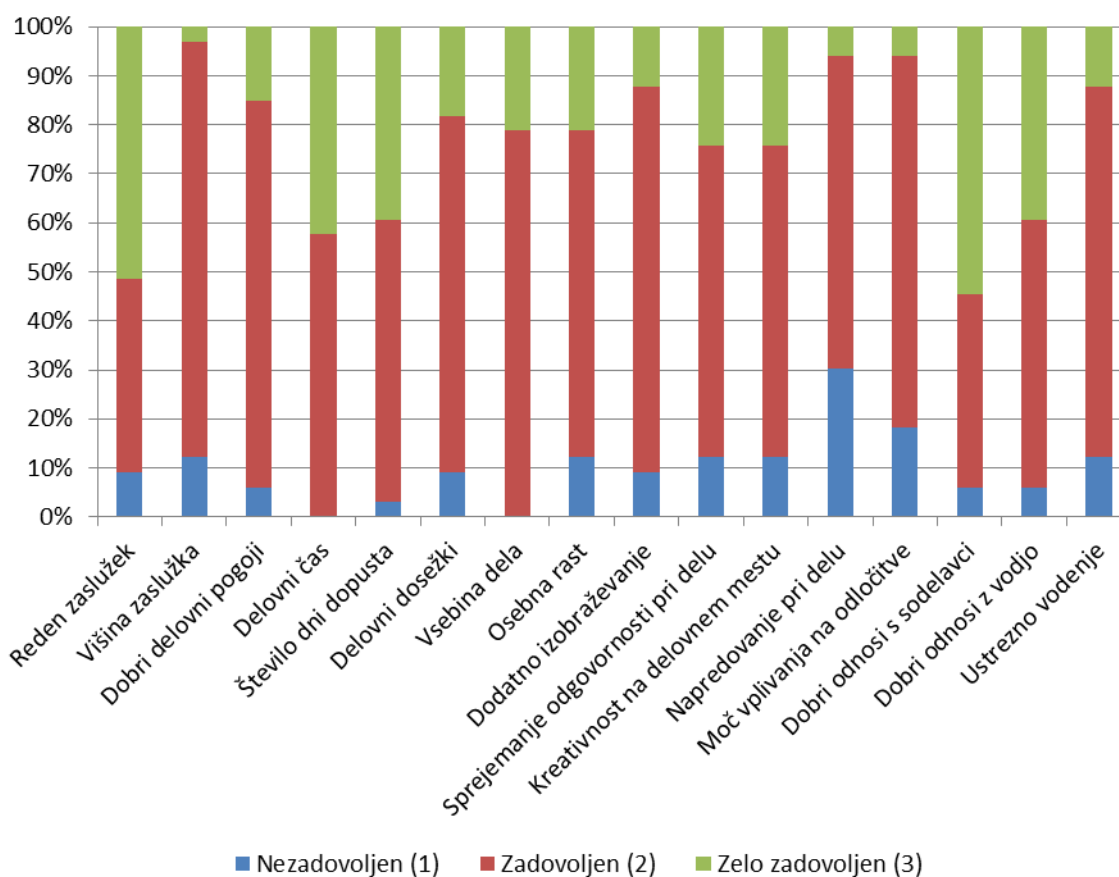
Moje priporočilo managerjem je, da je potrebno najti pravo kombinacijo vseh motivacijskih dejavnikov, ki bodo iz vsakega posameznika izvlekli njegov maksimum. To vidimo že iz samih osnov ekonomije saj nam mini – maxi načelo razlaga, da z minimalnimi vložki iztržimo samo optimum, z optimalnimi vložki pa izvlečemo maksimum. Če to pretvorimo v dejansko situacijo, pomeni, če bomo vlagali v motivacijske dejavnike samo minimalne vložke, potem ne moremo pričakovati maksimalnega napora od zaposlenih, saj bomo dobili le optimalnega. Če se bodo managerji odločili za vlaganje optimalne količine sredstev in energije v razvoj motivacijskih dejavnikov, potem predvidevamo, da se bodo zaposleni maksimalno potrudili. S tem pričakujemo večjo produktivnost, boljše kvaliteto, boljše odnose med zaposlenimi in z vodjo, ter tudi večje zadovoljstvo pri delu, kar na koncu vodi k bolj pozitivni predstavitvi podjetja v zunanjem svetu.

### 3.3.3 Analiza zadovoljstva pri delu

Če pogledamo Sliko 16, vidimo, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z motivacijskimi dejavniki. Najbolj so zadovoljni z rednim zaslužkom, delovnim časom, številom dni dopusta, dobrimi odnosi s sodelavci in z vodjo. Z rednim zaslužkom je bilo zelo zadovoljnih 17 anketiranih (52 %), z delovnim časom 42 %, z dobrimi odnosi s sodelavci jih je bilo zelo zadovoljnih 55 %, s številom dni dopusta in dobrimi odnosi z vodjo je bilo

zelo zadovoljnih 13 anketiranih (40 %). Največ nezadovoljstva so anketirani prikazali pri možnosti napredovanja pri delu in moči vplivanja na odločitve. 10 anketiranih (31 %) je bilo nezadovoljnih pri možnosti napredovanja, 6 anketirancev (18 %) pa z močjo vplivanja na odločitve. Vidimo tudi, da v podjetju ni pretiranega nezadovoljstva, tu in tam so seveda nekateri posamezniki, ki so nezadovoljni. Za boljšo analizo bi bilo potrebno opraviti novo anketo na ravni celega podjetja, šele tedaj bi dejansko videli v kakšni meri so zaposleni zadovoljni z motivacijski dejavniki.

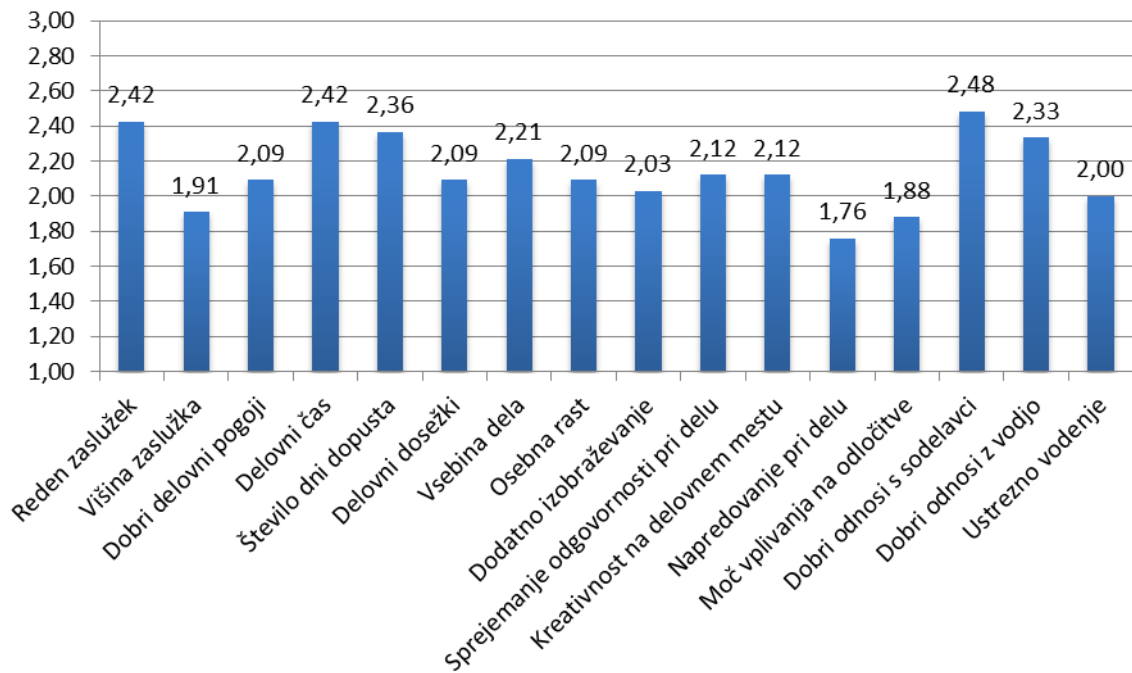
Slika 16: Zadovoljstvo zaposlenih z motivacijskimi dejavniki



Če pogledamo povprečno oceno zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki, kar vidimo iz Slike 17, vidimo, da so najslabše ocenjeni motivacijski dejavniki višina zaslužka, možnost napredovanja pri delu ter moč vplivanja na odločitve. Najbolje ocenjeni motivacijski dejavniki so reden zaslužek, delovni čas in dobri odnosi s sodelavci, to nam tudi potrjuje opazke iz prejšnjega odstavka in Slike 16. Managerjem bi priporočil izvedbo ankete na ravni celotnega podjetja, da bi se pridobili najbolj točni podatki. Iz teh podatkov bi videli dejansko stanje zadovoljstva v podjetju in s tem možnosti povečevanja zadovoljstva in tudi lojalnosti zaposlenih. Iz Slike 17 vidimo, da je možnost izboljšav pri vseh dejavnikih, največ jih je seveda pri najslabše ocenjenih.



Slika 17: Povprečna ocena zadovoljstva



Poudaril bi najslabše ocenjene dejavnike in priporočil uvedbo sistema nagrajevanja, ki bi najbolj delovno zaposlenim omogočal dodaten zaslužek oziroma kakšno drugo nagrado, kot so vrednostni boni, vikend paketi, vstopnice za bazene, kinematografe ali druge praktične nagrade. Pomembno je tudi to, da bi poleg kvantitativne ocene bila tudi kvalitativna ocena, saj je za podjetje nujno, da zaposleni izdelujejo kvalitetne izdelke s čim manj odpadnega materiala. Priporočam, da bi se nagrade zaposlenim časovno menjavale, recimo en mesec je denarna nagrada, drugi mesec vikend paket, tretji pa nekaj drugega. To je pomembno zaradi tega, ker bi vedno spodbudilo različne zaposlene, saj ima vsak posameznik različne potrebe. Poleg tega bi dodal managerjem še razmislek o uvedbi možnosti trenutnega napredovanja, ki bi temeljilo na tem, da si najbolj zaslužni zaposleni za določen čas pridobijo možnost vodenja in sodelovanja pri sprejemanju odločitev. Situacija, ki sem si jo zamislil, je recimo, da imamo delavko ali delavca, ki bi bil najbolj ocenjen pri izdelavi nekega izdelka in bi ga za en teden ali mesec postavili za vodjo določenega tima. Ta oseba bi potem poučila ostale oziroma jim pokazala, kako delati hitro in kvalitetno. Menim, da malo pozitivne notranje konkurence v podjetju ne bo škodilo, saj bo spodbudilo tekmovalnost med zaposlenimi.

## SKLEP

Uspešnost celotne organizacije je odvisna od zadovoljnih in motiviranih zaposlenih. Zato je ključno, da managerji ugotovijo, kako motivirati zaposlene in s tem posledično povečati produktivnost in kakovost. Vendar je neki način motivacije za nekoga adekvaten, spet za druge pa ne. V zaključni strokovni nalogi je opisanih nekaj motivacijskih teorij, katera je primerna, se bodo morali odločiti sami, saj niso vse primerne za vsako situacijo. Dejstvo je, da se kriza, v kateri je gospodarstvo, počasi izboljšuje in postavlja na noge, s tem pričakujemo, da se bodo pojavljala nova delovna mesta. Iz tega razloga bodo zaposleni, ki niso zadovoljni na trenutnih delovnih mestih ponudili svoje znanje in izkušnje drugim. Hitro se zgodi, da izgubimo usposobljen kader zaposlenih, zaradi tega, ker nismo spodbujali zaposlenih in nismo bili pozorni na njihovo motivacijo in zadovoljstvo. Dejstvo je, da so zaposleni glavna konkurenčna prednost podjetja in jim moramo nameniti posebno pozornost. Vsako podjetje si želi dolgoročno obstati na trgu, zato mora vodstvo oblikovati okolje, ki bo motiviralo svoje zaposlene, saj je od njihove pripravljenosti za delo odvisna uspešnost podjetja.

V prvem teoretičnem delu naloge sem s pomočjo različne strokovne literature preučil področje motivacije in zadovoljstva ter njuno povezavo. V **prvem poglavju** sem raziskal pojem motivacije, predstavil proces in faktorje motivacije. V nadaljevanju sem opredelil vsebinske in procesne teorije motiviranja ter nekatere opisal. V **drugem poglavju** sem proučil pojem zadovoljstva. V nadaljevanju sem opredelil dejavnike zadovoljstva, ter kako vplivajo na pripadnost in uspešnost zaposlenih. Opisal sem tudi proces managementa zadovoljstva, kako se meri in kakšne posledice ima zadovoljstvo zaposlenih za podjetje.

Drugi del zaključne strokovne naloge oziroma **tretje poglavje** naloge obsega empirični del oziroma analizo na primeru podjetja. Na začetku sem predstavil podjetje in opisal metodologijo analize. V nadaljevanju sem z analizo anketnega vprašalnika ugotovil, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim bolj ali manj pomembni, ter kako so zadovoljni z njimi, poleg tega sem tudi ugotovil njihovo starost, spol, izobrazbo, področje dela in koliko časa so zaposleni v podjetju.

Glavna ugotovitev analize na primeru zaposlenih je, da so zaposleni v splošni meri zadovoljni v podjetju. Na podlagi raziskave ugotavljamo, da vodstvo podjetja skrbi za motiviranost in zadovoljstvo svojih zaposlenih. Seveda kot povsod obstajajo tudi izjeme, kar je tudi normalno, saj smo posamezniki različni in imamo drugačne potrebe, želje in pričakovanja. Nemogoče je najti način motiviranja, s katerim bi ugodili vsem. Podjetje naj nadaljuje z vlaganjem v motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, na ta način se bo povečala njihova produktivnost, s tem pa se posledično poveča uspeh podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Akrani, G. (2010). Motivation Motivational Factors Incentives. Theories of Motivation. Management. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/motivation-motivational-factors.html>
2. Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The role of organizational culture on effectiveness. *Ekonomika A Management*. Najdeno 13. Avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360859667.4238organizational%20cult200.pdf>
3. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
5. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Drenth, P. J. D., Thierry, H., & De Wolff, C. J. (b.l.). *Organizational Psychology*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu [https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=XgjZ\\_WH4RQwC&oi=fnd&pg=PA253&dq=motivation+and+satisfaction&ots=Tn7Aw4rW-q&sig=i8bgCptwpl-EKPeJDgGkcCs97w&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=XgjZ_WH4RQwC&oi=fnd&pg=PA253&dq=motivation+and+satisfaction&ots=Tn7Aw4rW-q&sig=i8bgCptwpl-EKPeJDgGkcCs97w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)
9. Grubiša, N., & Kodelja, M. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
10. Gupta, A. (2011). Employee Motivation. *Practical Management*. Najdeno 13. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.practical-management.com/Organization-Development/Employee-Motivation.html>
11. Heathfield, S.M. (b.l.a). What is employee motivation? Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/employee-motivation.html>
12. Heathfield, S. M. (b.l.b). You can boost employee morale. Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.thebalance.com/you-can-boost-employee-morale-1918107>
13. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
15. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS.
16. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
19. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

20. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
21. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
22. *O Eti*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.eti.si/o-nas>
23. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13<sup>th</sup> ed.)*. New York: Pearson Education.
24. Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/pages/readable-archive.html>
25. Tosi, H. L., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publisher LTD.
26. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV založba
28. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija-Uspesnost-Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Zupan, N., & Svetlik, I. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGA**



## **PRILOGA: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

Sem Denis Kusić in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani – VPŠ. Za svojo zaključno strokovno nalogo sem izbral temo »Motivacija in zadovoljstvo v podjetju ETI«. S pomočjo rešenih anketnih vprašalnikov bom prikazal dejansko stanje na področju motivacije in zadovoljstva v vašem podjetju in na podlagi ugotovitev podal predloge za izboljšave. Prosim vas za čim bolj iskrene odgovore, da bo analiza dosegla svoj namen, rezultati ankete pa bodo uporabljeni samo za namen zaključne strokovne naloge.

Anketa je anonimna, vas pa vljudno prosim za sodelovanje in se vam vnaprej zahvaljujem za čas in prijaznost.

---

**1. SPOL (obkrožite):**

- a. Moški
- b. Ženski

**2. STAROST (obkrožite):**

- a. Do 25 let
- b. Od 26 do 35 let
- c. Od 36 do 45 let
- d. Od 46 do 55 let
- e. Nad 56 let

**3. IZOBRAZBA (obkrožite):**

- a. Osnovnošolska ali manj
- b. Srednješolska
- c. Višja šola
- d. Visokošolska, univerzitetna
- e. Magisterij, doktorat

**4. PODROČJE DELA (obkrožite):**

- a. Proizvodnja
- b. Administracija
- c. Vodstvo

**5. ČAS ZAPOSLOTITVE V PODJETJU (obkrožite):**

- a. Manj kot 2 leti
- b. Od 2 do 5 let
- c. Od 5 do 10 let
- d. Več kot 10 let

## 6. MOTIVACIJA

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kateri motivacijski dejavniki so za vas manj in bolj pomembni. Pri tem upoštevajte: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = bolj pomembno, 5 = zelo pomembno.

Dejavniki	Nepomembno (1)	Manj pomembno (2)	Pomembno (3)	Bolj pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
Reden zaslužek	1	2	3	4	5
Višina zaslužka	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Ugoden, prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Število dni dopusta	1	2	3	4	5
Delovni dosežki	1	2	3	4	5
Vsebina dela	1	2	3	4	5
Osebna rast	1	2	3	4	5
Dodatno izobraževanje	1	2	3	4	5
Sprejemanje odgovornosti pri delu	1	2	3	4	5
Kreativnost na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Napredovanje pri delu	1	2	3	4	5
Moč vplivanja na odločitve	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z vodjo	1	2	3	4	5
Ustrezno vodenje	1	2	3	4	5

## 7. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kako ste zadovoljni pri delu. Pri tem pa upoštevajte: 1 = nezadovoljen, 2 = zadovoljen, 3 = zelo zadovoljen.

Dejavniki	Nezadovoljen (1)	Zadovoljen (2)	Zelo zadovoljen (3)
Reden zaslužek	1	2	3
Višina zaslužka	1	2	3
Dobri delovni pogoji	1	2	3
Delovni čas	1	2	3
Število dni dopusta	1	2	3
Delovni dosežki	1	2	3
Vsebina dela	1	2	3
Osebna rast	1	2	3
Dodatno izobraževanje	1	2	3
Sprejemanje odgovornosti pri delu	1	2	3
Kreativnost na delovnem mestu	1	2	3
Napredovanje pri delu	1	2	3
Moč vplivanja na odločitve	1	2	3
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3
Dobri odnosi z vodjo	1	2	3
Ustrezno vodenje	1	2	3

Hvala za sodelovanje!