

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO V IZBRANEM MAJHNEM
PODJETJU**

Ljubljana, april 2019

ROSSMARY MIKULIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Rossmary Mikulič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija in zadovoljstvo v izbranem majhnem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 in pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Splošno o motivaciji	2
1.2 Opredelitev motivacije v majhnem podjetju	3
2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	3
2.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	4
2.1.1 Notranja motivacija	5
2.1.2 Zunanja motivacija	6
2.1.3 Nedenarno nagrajevanje	6
2.1.4 Denarno nagrajevanje	7
2.2 Mehanizem motiviranja.....	7
3 ZADOVOLJSTVO	8
3.1 Dejavniki zadovoljstva.....	9
3.2 Merjenje zadovoljstva.....	9
4 ŠTUDIJA PRIMERA ZAPOSLENIH V MAJHNEM PODJETJU.....	10
4.1 Predstavitev majhnega podjetja	10
4.2 Struktura podjetja	11
4.3 Metoda raziskovanja in raziskovalni načrt	11
4.4 Analiza raziskave	12
5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V OBRAVNAVANEM PODJETJU.....	17
5.1 Ključne ugotovitve in odgovori na raziskovalna vprašanja.....	17
5.2 Predlogi izboljšav v majhnem podjetju.....	18
5.3 Priporočila vodstvu podjetja za izboljšavo motiviranja zaposlenih.....	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGA	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz delovanja mehanizma motiviranja	8
Slika 2: Organigram organizacijske strukture majhnega podjetja	11

Slika 3: Struktura anketirancev glede na starost v številu	13
Slika 4: Struktura anketirancev glede na izobrazbo v številu.....	13
Slika 5: Grafični prikaz vprašanj, ki se nanašajo na osebno zadovoljstvo anketirancev .	14
Slika 6: Grafični prikaz vprašanj, ki se nanašajo na motivacijske dejavnike pri anketirancih	14
Slika 7: Stopnja strinjanja z danimi trditvami	15
Slika 8: Zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu in ali jih zna nadrejeni motivirati	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v majhnem podjetju	1
---	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

ESI – (ang. Employee satisfaction index); indeks zadovoljstva zaposlenih

UVOD

Motiviranost in zadovoljstvo na delovnem mestu sta danes ključnega pomena in moramo se zavedati, da je treba vložiti veliko truda v odnos oziroma komunikacijo. Žal poznamo veliko primerov, ko zaposleni na delovnem mestu niso zadovoljni. Posledice nezadovoljstva lahko pripeljejo do izgorelosti na delovnem mestu, zmanjšanja produktivnosti in povzroči živčnost.

Zaposleni preživijo na delovnem mestu veliko časa, lahko bi rekli vsaj tretjino svojega življenja. Razumljivo je, da želijo ta čas preživeti čim bolj kakovostno, a je žal velikokrat ravno nasprotno. Crowley in Elster (2015, str. 1) pravita, da ima vsaka organizacija svoj cilj delovanja podjetja, prav tako pa imajo zaposleni želje in cilje svojega delovanja. Velikokrat sami pri sebi vemo, kaj moramo storiti in kaj se od nas pričakuje, da dosežemo kriterije uspešnosti, pri čemer pa je najpomembnejše, da se zavedamo, kakšno vlogo imamo v podjetju. V vsakem podjetju bi morala biti jasno definirana pravila komunikacije in vedenja ter se tega tudi držati. Veliko zaposlenih pa ne ve, kje so meje še sprejemljivega komuniciranja in vedenja. Crowley in Elster (2015, str. 1) pravita takole: »Na splošno ljudje nismo podučeni, kako ravnati z ljudmi v svoji okolici, zato se dokaj hitro zapletamo v odnose, ki nam kradejo pozornost in zmanjšujejo našo delovno učinkovitost. Zapletamo se v takšne in drugačne (tudi usodne) odnose, prevzemamo takšne in drugačne vloge, ki se jih sploh ne zavedamo, pri tem pa skušamo ohraniti zdrav razum pri delu s težavnimi in ekstremnimi šefi.«

Majhna podjetja imajo svoje prednosti in slabosti. Ena izmed pomembnejših prednosti je ta, da so se sposobna veliko hitreje odzvati na spremembe na trgu, se hitreje prilagajajo in delodajalec je vsakodnevno prisoten v podjetju. Slabost majhnega podjetja pa je ta, da lahko delodajalec ali zaposleni zbolijo in nihče drug ne more izvajati delovnih nalog, saj najverjetneje nimajo dovolj delavcev ali potrebnega znanja, da bi se lahko na ustrezen način ukvarjali s temi področji, ali pa enostavno imajo že toliko dela, da delajo precej preko običajnega delovnega časa (Božič, 2012).

Zaključna strokovna naloga podaja primer nezadovoljstva na delovnem mestu. Naloga temelji na raziskavi v majhnem podjetju, kjer sem proučila, ali so zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni s svojim delovnim mestom. Sestavljena je iz petih poglavij. Uvodu sledi teorija o motivaciji in o opredelitvi motivacije v majhnem podjetju. V drugem poglavju opredelim motiviranje zaposlenih, kaj pomeni nekoga motivirati in kako se lahko izvaja v majhnih podjetjih. Nato podajam dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, opišem notranjo in zunanjo motivacijo ter nedenarno in denarno nagrajevanje. Sledi mehanizem motiviranja, kjer opišem proces. V tretjem poglavju sledi opis zadovoljstva, v katerem predstavim dejavnike zadovoljstva in kako lahko merimo zadovoljstvo. Prva tri poglavja so teoretična, medtem ko naslednji dve poglavji temeljita na dejanskem primeru. Četrto poglavje je usmerjeno na študijo primera zaposlenih v majhnem podjetju, kjer na podlagi pridobljenih podatkov najprej podam predstavitev podjetja in strukturo, prav tako opišem metodo

raziskovanja in raziskovalni načrt. Kasneje predstavim raziskovalna vprašanja in namen, analizo majhnega podjetja ter kakšna je tamkajšnja motivacija zaposlenih. V petem poglavju sledijo ključne ugotovitve in priporočilo vodstvu, kako izboljšati motivacijo in odnos.

1 MOTIVACIJA

Vedeti, kako in zakaj motivirati zaposlene, je pravzaprav izjemno pomembno vodstveno znanje. Motivacija je pomemben dejavnik uspešnosti. Na uspešnost in produktivnost zaposlenega navadno vplivajo njegova motivacija, delovno okolje in sposobnosti. Teorije vsebine o motivaciji govorijo o tem, kaj motivira posameznika, in se ukvarjajo z individualnimi potrebami in željami. Teorije procesov pa se ukvarjajo s tem, kako motivirati ljudi (Lipovec, 1987).

1.1 Splošno o motivaciji

Živimo v družbi, v kateri prevladujejo organizacije. Zaposleni preživijo najmanj osem ur dnevno v službi, zato je težko zanikati pomen razumevanja, kako motivacija vpliva na vedenje, ki se dogaja v naši družbi. Prav tako je težko zanikati, da je delovno okolje zelo ugoden prostor za proučevanje motivacije (Lawler III, 1973).

Motivacija je psihološki proces oziroma psihološki element, ki nas s pomočjo različnih motivov usmerja in spodbuja k določenim ciljem. Vpliva torej na naše vedenje, s katerim so povezana naša čustva, pojmovanja, misli, prepričanja in druge psihične vsebine. Motivacijski procesi lahko potekajo zavedno ali nezavedno z uporabo volje. V človeku se sprožijo vsakič, ko si zaželimo nekaj oziroma, ko nastane potreba (Arnes, brez datuma a).

Bonnet (2009, str. 125) pravi, »da je vedno bolje, da tisti, ki so odgovorni za uresničitev ciljev, le-teh ne jemljejo kot arbitrarne. Če ekipi damo nalogo, s tem implicitno odgovorimo na vprašanje, kaj je treba storiti. Vendar si človeški um še naprej postavlja vprašanja, kot so: »Zakaj?« in »S kakšnim namenom?«. Sodelovanje je torej že od samega začetka stvar komunikacije«. Ker se časi spreminjajo, današnji svet zahteva nenehno in hitro prilagajanje. Zato sta tudi komunikacija in sodelovanje postala nuji, saj je sodelovanje ključnega pomena, da se izdelek ali storitev opravi v roku, ki je določen, saj je treba zagotoviti kakovost in izboljšanje produktivnosti (Bonnet, 2009, str. 125–126).

Motivacija je sestavljena iz več posameznih motivov. V nas se prebudijo določene želje in potrebe, ki pojasnjujejo naša ravnanja. Prebudijo nas občutki, ki nam dajo zagon in voljo, da naredimo, kar smo si zadali. Ko dosežemo cilj, ki smo si ga zadali, nam doprinese prijetne občutke. Vendar nas motivacija večkrat »zapusti«, posledično nam tudi upade volja, da bi uresničili tisto, kar si želimo (Strniša, brez datuma).

1.2 Opredelitev motivacije v majhnem podjetju

Majhna podjetja so bolj prilagodljiva kot velika podjetja, bolj so dinamična in so pomemben vir inovacij. Za Slovenijo je predvsem pomembno malo gospodarstvo, saj je tržišče majhno in za velika podjetja ni veliko prostora. Prav tako se je zaradi majhnih podjetij slovensko gospodarstvo spremenilo na bolje, saj so nova majhna podjetja ublažila brezposelnost (Vidic, 1999, str. 12–15). Zavedati se moramo, kako pomembna so majhna podjetja, še bolj, kako pomembno jih je vzdržati, a za to je pomembna dobra motivacija v podjetju, saj bodo samo tako lahko uspešno poslovali.

Motiviranje zaposlenih na delovnem mestu je lahko izziv za lastnika majhnega podjetja. Velikokrat zaposleni delajo kot ekipa na projektih ali posebnih nalogah – ravno takrat pa mora vsak posameznik pokazati zavezo za uspešno dokončanje svojih zahtevanih dolžnosti. Včasih ima eden ali več zaposlenih nizko moralo, kar se pozna pri zmanjšanju produktivnosti in tako se tudi posledično lahko zmanjša produktivnost celotne ekipe. Motiviranje posameznih zaposlenih in ekipe kot celote je zelo pomembno. Če zaposleni ni motiviran, se je treba pogovoriti z njim in izpolniti njegove potrebe. Poleg tega je tudi pomembno, da vsakemu posamezniku pojasnimo, kako pomembna je njegova naloga in kako pomembno je, da se izpolni cilje celotne ekipe. Razumevanje, zakaj so opravljene naloge ključnega pomena za uspešno dokončanje projekta, lahko navdihuje vsakega posameznika. Poskusi motiviranja celotne ekipe z navdihovanjem posameznikov so lahko stroškovno učinkovitejši in donosnejši za majhna podjetja (Deeb, brez datuma).

Danes imamo zelo veliko majhnih podjetij. Do izraza lahko pridemo samo, če imamo družbeno odgovoren odnos. Delavci bodo imeli večjo motivacijo do dela, posledično pa se bodo izboljšali medsebojni odnosi. Temu sledi večje zaupanje med poslovnimi partnerji, pridobili bodo večji ugled in s tem tudi konkurenčnost, kar pomeni večjo privlačnost za vlagatelje kapitala in boljši poslovni izid, saj imamo nižje stroške in višje prihodke. Krepitev ugleda podjetja je zelo pomembna, saj pritegne številne nadarjene iskalce dela. Ti delavci so ustrezno usposobljeni, zato je delo hitreje opravljeno, izboljšata se kakovost storitve in čas dobave. Pri trajnejših delovnih razmerjih se stroški usposabljanja zmanjšajo. Z dobrim ravnovesjem med delom in prostim časom pa dosežemo, da se zmanjša stres na delovnem mestu ter hkrati zmanjša odsotnost z dela, kar je pri majhnih podjetjih zelo velikega pomena (Božič, 2012).

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motivacija zaposlenih je raven energije, predanosti in ustvarjalnosti, ki jo zaposleni podjetja prinesejo na delovna mesta. Je proces spodbujanja zaposlenih, da bodo učinkovito opravili dane naloge. Lahko jih spodbudimo z raznimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije. Segmentirana in poenostavljena delovna mesta povzročajo nižjo moralo in produktivnost zaposlenih. Med posledice nizke motivacije lahko štejemo odsotnost z dela,

kar pa je zelo drago za vsako podjetje. Nezmožnost zadovoljevanja potreb lahko zaposlenemu vzbuja bolezenske znake, depresijo, agresivnost, frustracije itd. (Inc., brez datuma).

Vsak lastnik majhnega podjetja se mora zavedati, da njegovi zaposleni predstavljajo za podjetje temeljni dejavnik uspešnosti in razvoja. Posameznik naj bo torej ustrezno motiviran, zdrav in usposobljen. Delodajalec, ki bo ustvaril prijazno delovno okolje z dobrimi odnosi, bo vzajemen interes dobil od zaposlenih (Božič, 2012).

V majhnih podjetjih zблиžanje vodje z zaposlenimi ne bi smelo biti težavno. Vodja mora ugotoviti, kaj motivira zaposlene, zato je najbolje, da jih vpraša. Imamo zaposlene, ki želijo nekaj biti in postati, saj jim zelo veliko pomeni delo, ki ga opravljajo, poleg tega jim prav tako veliko pomenita funkcija in položaj. Na drugi strani pa imamo zaposlene, ki želijo nekaj imeti. Njihova največja motivacija je denar (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 92).

Pri motiviranju ni pomembno samo denarno sredstvo, saj obstaja še veliko ostalih učinkovitih načinov motiviranja. Moramo pa se zavedati, da za to potrebujemo veliko časa, znanja, predvsem pa voljo. Zlasti pri majhnih podjetjih finančna sredstva ne smejo biti izgovor za pomanjkanje motivacije. Veliko vodij in prav tako nadrejenih se ne zaveda, kako zelo pomembno je zaposlene motivirati. Zaposleni opravljajo svoj del odgovornosti na delovnem mestu, za stopnjo njihove motiviranosti pa so izključno odgovorni vodje in nadrejeni. Zakaj? V praksi naj bi veljalo, da lastna motivacija ne pride sama po sebi oz. ne izhaja od znotraj, vendar jo je treba pri zaposlenih spodbuditi od zunaj in šele takrat se lahko začne razvijati znotraj. Če vodja ne zna motivirati svojih zaposlenih, je posledično krivda nadrejenega, saj je on tisti, ki bi moral stvari podučiti. Če tega ni, je več kot očitno, da gre za veliko napako pri sistemu vodenja zaposlenih. Zaposlene je treba spodbuditi, motivirati z več pristopi in redno razvijati, še preden pride do znižanja ali odsotnosti motiviranja. Kot že omenjeno, je treba motiviranje izvajati stalno in na vseh zaposlenih (Mihalič, 2010, str. 4–6).

Kaj pa pravzaprav pomeni nekoga motivirati? Motivacijski dejavniki se pri vsakem posamezniku v našem primeru razlikujejo. Pri vsakem zaposlenem moramo upoštevati njegove vrednote, interese, stališča, osebne potrebe itd. Nekateri bi na primer radi, da bi jih zaposleni ubogali, drugi, da bi bili zaposleni zadovoljni, tretji bi si radi zagotovili avtoriteto itd. Skupno je samo to, da si vsak »motivator« želi, da bi zaposlene pripravil do tistega, kar si je zamislil (Lipičnik & Možina, 1993, str. 45–46).

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih

Ko se nam pričakovanja uresničijo, postanemo zadovoljni, zato raziskovalci pravijo, da je rezultat motivacije odvisen od pričakovanja (Lipičnik & Možina, 1993, str. 44).

Če nas zanima pomen motivov, jih delimo na primarne in sekundarne. Primarni so osnovni motivi – tisti, ki omogočajo človekov obstoj. Med primarne motive lahko štejemo žejo, lakoto, spanec, seksualne potrebe, potrebo po družbi, potrebo po spremembi itd., se pravi, gre za socialne in biološke motive. Če primarni motivi niso zadovoljeni, lahko ogrožajo obstoj organizma ali celo kot vrsta propade, kar je značilno za biološke motive. Za socialne motive pa lahko rečemo, da jih je treba zadovoljiti, drugače lahko pride do usodnih motenj. Sekundarni motivi pa ne ogrožajo obstoja organizma, ampak gre za zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Govorimo o navadah, stališčih in interesih (Lipičnik & Možina, 1993, str. 36–39).

2.1.1 Notranja motivacija

Pri notranji motivaciji ne potrebujemo zunanje spodbude, saj je povsem naravna in prirojena. Torej ta motivacija izvira od znotraj vsakega posameznika in se prav tako tudi pri vsakem posamezniku razlikuje. Pojavi se takrat, ko začnemo uživati v aktivnosti ali pa jo enostavno vidimo kot priložnost za raziskovanje in učenje. Resnično motivirani smo takrat, ko opravljamo neko dejavnost za čisti užitek in ne zaradi nagrad, kot so priznanja ali denar (Cherry, 2019).

Kadar smo radovedni in imamo interes nekaj izvedeti, narediti, videti, to vse prihaja iz notranje motivacije. Tudi našo samopodobo lahko uvrstimo v notranjo motivacijo. Pri notranji motivaciji je nagrada že sama aktivnost, novo pridobljeno znanje, ustvarjalnost in veselje oziroma sreča (Woolfolk, 2002).

Poznamo kar nekaj pozitivnih notranjih motivacijskih spodbud. **Radovednost** je ena izmed njih. Ko smo radovedni, postanemo motivirani, da pridobimo informacije, iz katerih se bomo naučili nekaj novega. **Interesi** so prav tako pomembni za nas, saj so trajni in se razvijajo že v otroštvu. **Samoodločanje** pomeni, da se mi sami odločimo, kaj je za nas dobro oziroma kakšne so naše lastne želje, in se po tem tudi ravnamo. Na nas ne vpliva pritisk drugih ljudi, ki nam dajejo omejitve, kot so pravila, ukazi, itd. Najpomembnejši pa so naši **cilji**. Če si cilje postavimo sami, je to pomemben vir motivacije, saj nas že sama želja po tem motivira, da pridemo do dosežka, ki smo si ga zadali (Arnes, brez datuma b).

Poleg notranjih pozitivnih motivacijskih spodbud imamo seveda tudi negativne. **Strah** je čustvo, ki nam predstavlja čustveno reakcijo na grožnjo ali nevarnost. Zaradi strahu smo manj skoncentrirani, saj zniža kakovost umskega delovanja. **Anksioznost**, misel na neuspeh in kritike, živčnost in napetost. Prevzamejo nas negativne misli o neuspehu, zato se pojavijo težave pri nalogah, ki jih moramo opraviti kot zaposleni (saj lahko spregledamo veliko pomembnih informacij, počutimo se lahko preobremenjeno in spremlja nas živčnost) (Arnes, brez datuma b).

2.1.2 Zunanja motivacija

Zunanja motivacija se pri nas začne že od rojstva, najprej nas motivirajo starši. Primer: če smo nekaj dobro opravili ali pospravili sobo, smo dobili pozitivno pohvalo ali nagrado. Kasneje nas je tudi spremljala v osnovni in srednji šoli, ko so nam učitelji dali zunanjo motivacijo, in sedaj nas spremlja v službi. Za razliko od notranje motivacije zunanja pogosto ni trajna motivacija. Velikokrat je povezana z zaskrbljenostjo ali pritiskom, še posebej če našemu cilju nismo kos (Podplatnik, brez datuma). Govorimo predvsem o denarju in pohvalah, to je tisto, kar nam da zunanjo motivacijo. Eden od primerov je plača, saj se vsi zavedamo, da moramo konec meseca poplačati vse račune. Torej smo motivirani za delo, saj plačo potrebujemo (Legg, 2017).

Tudi pri zunanji motivaciji imamo pozitivne in negativne zunanje spodbude. Med pozitivne vključujemo **nagrade in pohvale**. Kadar delo dobro opravimo in nas iskreno pohvalijo ali nagradijo, vzamemo to kot naš napredek in uspeh, za katerega smo se trudili. Posledično se bomo tudi naslednjič zavzeli za delo, ki ga dobimo (Arnes, brez datuma c).

Strah in grožnja uvrstimo med negativno zunanjo motivacijo. Veliko vodij v številnih organizacijah prakticira in temelji ravno na tem. Zaposleni opravijo svoje delo, ker jih je strah, da se grožnje ne bi uresničile. Zaposleni hitro postane izpostavljen psihičnim bremenitvam, postane nemotiviran in lahko hitro preide do konfliktov in razočaranja (Dialogos, brez datuma).

Če berete to strokovno zaključno nalogo, ker preprosto želite vedeti več o zadovoljevanju in motiviranju, potem je to notranja motivacija. V primeru, da to berete, ker imate slabo oceno pri predmetu in jo želite izboljšati, pa je zunanja motivacija.

2.1.3 Nedenarno nagrajevanje

Literatura pravi, da je nedenarno nagrajevanje eden boljših načinov za motiviranje zaposlenih. Po dobrem opravljanju nalog in dela, dobrih rezultatih, doseženih ciljih ali po pridobljenih znanjih sledi nagrajevanje. Seveda lahko nagradimo zaposlenega tudi, če je solidaren s sodelavci, prispeva k organizaciji in timu, ima želeno vedenje ali etičnost (Mihalič, 2010, str. 13).

Pri majhnih podjetjih bi bilo smiselno, da se zaposlene nagradi predvsem z izobraževanji in raznimi usposabljanji, saj je zelo pomembno, da se zaposleni izpopolnjuje. Tako bodo opravili več pomembnih nalog in izpeljali več projektov. Prav tako lahko zaposlenemu ponudimo dodaten plačan prosti dan ali pa ga nagradimo z raznimi bonitetami. Bonitete tvorijo pomemben segment nagrajevanja in imajo praviloma tudi visok učinek motiviranja. Takšne bonitete so predvsem: parkirni prostor, službeni telefon, službeni avto, službeni prenosni računalnik itd. V majhnih podjetjih mnogokrat nimajo veliko prostora, zagotovitev boljšega delovnega pogoja oziroma možnost imetja svojega lastnega prostora in nova

delovna sredstva lahko zaposlenega še dodatno motivirajo. Seveda prideta v poštev tudi ustna in pisna pohvala (učinek je še večji, če pohvalo posamezniku izrečemo pred drugimi zaposlenimi), vendar se moramo zavedati, da jih ne uporabljamo brez namena, saj lahko tako učinek zbledi (Mihalič, 2006, str. 216–217).

2.1.4 Denarno nagrajevanje

Denarne nagrade imajo večinoma pri zaposlenih večjo vrednost kot nedenarne, vendar si jih majhna podjetja večkrat ne morejo privoščiti. Kljub temu jih lahko sočasno uporabljamo z nedenarnimi nagradami.

V praksi se uporablja denarna stimulacija. Mihalič (2010, str. 14) pravi: »Denarno nagrado uporabimo zlasti v obliki različnih denarnih stimulacij, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno določenih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega.« Vsekakor ni priporočljivo, da zaposleni prejmejo dodatni odstotek konca leta. Impresivno delo je treba nagraditi ob primernem času. Prav tako se dodatni odstotek pogosto prenese na mesečni dohodek oziroma se nakaže na trajnik in v današnjih dneh hitro postane mesečni odhodek, zato bo dodatni bonus kratkotrajen in ga zaposleni ne bo znal toliko ceniti.

Finančni bonus je generičen in nepredstavljen. Zaposlenim lahko ponudimo otipljive nagrade, ki jih bodo znali bolje ceniti. Majhno podjetje lahko ustvari svoj lastni katalog nagrad, tako bi zaposleni lahko izbrali po svoji lastni želji nagrado. Prilagajanje zaposlenemu na tak način lahko povzroči, da se počutijo individualno priznani in cenjeni, kar prispeva tudi h grajenju odnosov med zaposlenimi in vodjem (Worthy, brez datuma).

2.2 Mehanizem motiviranja

Slika 1 kaže postopek mehanizma motiviranja, ki ga je analiziral Lipovec leta 1987. K ciljem nas žene naša lastna oziroma individualna potreba. Na začetku je ta potreba nezadovoljena, zato sproži v nas željo, še bolj kot to pa zadovoljitev te potrebe. Naslednji element je delovanje. Delovanje lahko razumemo kot iskanje nečesa, da zadovoljimo svojo željo po potrebi. Motivirano delovanje lahko vzamemo za pozitivno lastnost, saj s trdom in željo pridemo do sredstva za zadovoljitev naših potreb. Pobuda ali povod za motivacijo lahko izvira iz našega okolja ali iz naše (človekove) notranjosti. Tako se v nas prebudi zavest, da rabimo tisto potrebo in posledično že razmišljamo, kako jo bomo zadovoljili. Takrat tudi nastopijo druge alternative, s katerimi bi lahko zadovoljili to potrebo (Lipovec, 1987, str. 109).

Slika 1: Prikaz delovanja mehanizma motiviranja



Prirejeno po Lipovec (1987, str. 109).

3 ZADOVOLJSTVO

Mihalič (2008, str. 4) pravi takole: »Zadovoljstvo zaposlenih [...] lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta.«

Nobena dejavnost ne more izpopolniti svojih ciljev brez namenske delovne sile. Srečni ljudje so boljši delavci, zato podjetje ne bo nikoli tako uspešno, kot bi bilo, če bi sprejeli ukrepe ter začeli delati na vzpostavljanju in ohranjanju zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni zaposleni bodo pospešili poslanstvo podjetja. Številne študije so pokazale, da podjetja z zadovoljnimi zaposlenimi na dolgi rok rutinsko povečujejo svoj dobiček iz leta v leto. Tisti, ki niso zadovoljni, bodo kmalu zapustili svoje delovno mesto, na to delovno mesto pa bo prišel novi zaposleni, ki bo nekaj časa na uvajanju. Čas, ki ga porabimo pri usposabljanju novih zaposlenih, bi lahko bolje izkoristili in preprečili odhod nezadovoljnih zaposlenih ter vložili trud v spodbujanje k večjemu sodelovanju in zadovoljstvu z rezultati svojega dela (Marin, brez datuma).

Zadovoljni smo torej takrat, ko se z veseljem odpravimo na delo, saj se dobro počutimo in se veselimo novih izzivov. Prav tako nas veseli druženje s sodelavci in imamo lepe spomine na pretekle dogodke. Naj omenim, da se je z zadovoljnimi zaposlenimi vedno začela in nadaljevala zgodba vsake uspešne organizacije. Pomembno se je zavedati, da ne naredimo napačnega pristopa pri zadovoljstvu zaposlenih. Cilja ne smemo omejiti le na določen krog zaposlenih, saj na koncu nihče v organizaciji ne bo zadovoljen. Pomemben je pravilen pristop, pri katerem upoštevamo vse zaposlene in ne delamo nobenih razlik med njimi. Vsak delodajalec, organizacija ali vodja mora izvajati in upravljati zadovoljstvo zaposlenih in vanj mora vključiti vse delojemalce, zaposlene ali člane tima. Zelo nedopustno je, če za to organizacija ne skrbi (Mihalič, 2008, str. 4).

Najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz posamezne organizacije je ravno nezadovoljstvo. V praksi zna biti velik problem (zlasti pri majhnih podjetjih, ker delavci niso specializirani, da bi nadomestili sodelavčevo delovno mesto), da se vodstvo začne ukvarjati z nezadovoljstvom zaposlenega šele takrat, ko zaposleni izrazi željo po odhodu iz organizacije, vendar je takrat žal že prepozno (Mihalič, 2006, str. 266).

3.1 Dejavniki zadovoljstva

Lipičnik in Možina (1993, str. 44–45) menita, da sta učinek in zadovoljstvo neodvisna in hkrati enakovredna cilja. Kljub temu so številna proučevanja dokazala, da naše veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom.

Ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni ali ne, je veliko težje kot le postaviti vprašanje: »Ali ste zadovoljni z vašo službo?« in pričakovati pravilen odgovor. Zaposleni je lahko zadovoljen z nekaterimi deli svojega dela, z drugimi pa ne. Zato je vedno najboljši način, da uporabimo meritev zadovoljstva (Koshy, 2018).

Veliko dejavnikov vpliva na zadovoljstvo pri delu. Mednje lahko vključujemo delo samo, osebne karakteristike, možnosti napredovanja, nagrajevanje, komuniciranje, notranje odnose, količino dela, možnost razvoja kariere, informiranje, iniciativnost, vodenje itd. Najbolj neposredno povezana pa je organizacijska klima, saj vpliva na zadovoljstvo in obratno, tako tudi posledično zaposleni doživljajo in zaznavajo organizacijsko klimo v organizaciji (Biro Praxis, brez datuma).

Vsaj enkrat letno je priporočeno izvajati anketo ali letni razgovor med zaposlenimi, saj se lahko samo tako pravočasno izognemo nizki stopnji motiviranosti, nezadovoljstvu in slabi organizacijski klimi (Aldona, d. o. o., brez datuma).

Vodja in zaposleni lahko s skupnimi močmi ugotovita, kaj bi bilo najprimerneje za zaposlenega in za organizacijo. Treba je biti previden le pri raznih ukrepih, saj ne morejo biti enako učinkoviti za vse. Če se v podjetju razvijajo dobri medsebojni odnosi, se spodbuja samoiniciativnost, prav tako se spodbuja sposobnost in predvsem, da so cilji jasno in dobro predstavljeni, so že na dobri poti tako z organizacijo kot z zadovoljstvom zaposlenih (Mihalič, 2010, str. 1–5).

3.2 Merjenje zadovoljstva

Merjenje zadovoljstva v podjetju je zelo priporočljivo. V majhnem podjetju lahko merimo zadovoljstvo z anketnim vprašalnikom ali pa s pogovorom s posameznikom. Veliko več dosežemo in poizvemo, če izvajamo kar obe metodi hkrati. Enotnega načina za merjenje zadovoljstva zaposlenih žal ni.

Zadovoljstvo lahko najprej izmerimo z indeksom zadovoljstva zaposlenih (ang. Employee satisfaction index, v nadaljevanju ESI). Najprej postavimo tri vprašanja, na katera morajo zaposleni odgovoriti (Netigate, brez datuma):

1. Kako ste zadovoljni s trenutnim delovnim mestom?
2. Kako dobro vaše trenutno delovno mesto izpolnjuje vaša pričakovanja?
3. Kako blizu je vaše trenutno delovno mesto idealnemu?

Vprašanja se ocenjujejo na lestvici od ena do deset, kjer je ena najnižja in najslabša vrednost, deset pa najvišja in najboljša vrednost (Netigate, brez datuma).

Enačba indeksa zadovoljstva zaposlenih (v nadaljevanju ESI) je:

$$ESI = \frac{(srednja\ vrednost\ vprašanja/3)-1}{9} * 100 \quad (1)$$

Rezultat je lahko od nič do sto, kjer višji indeks kaže na zadovoljnejše zaposlene. Indeks lahko uporabimo tudi kasneje za primerjavo, ali je prišlo do izboljšave. Vendar uporaba indeksa ESI ni zadostna pri merjenju zadovoljstva. ESI nam pove, ali imamo v podjetju težave z nezadovoljstvom ali ne. Je pa pomembno, da na podlagi pridobljenega rezultata (npr. če dobimo nižji indeks) uvedemo takojšne ukrepe (Koshy, 2018).

Likertova lestvica (ang. Likert scale) se uporablja za merjenje stališč in mnenj z večjo stopnjo nianse. Lestvica je zelo priljubljena, saj je ena od najbolj zanesljivih načinov za merjenje mnenj, zaznav in vedenja. Prav tako nam pomaga prikazati, ali so zaposleni nezadovoljni, nevtralni ali zadovoljni. Pomaga nam pri povratnih informacijah, s katerimi lahko izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih. Zelo pomembno je, da so vprašanja na anketnem vprašalniku vezana na isto temo (Survey Monkey, brez datuma). Pomembno je, da anketni vprašalnik vsebuje trditve, ki merijo isto teoretično spremenljivko. Spremenljivka se lahko navezuje na emocionalno stabilnost. Ocenjujemo strinjanje v sklopu s pomočjo petstopenjske merske lestvice (najbolj priporočljiva). Lahko uporabimo tudi krajšo ali daljšo stopenjsko mersko lestvico, vendar niso priporočljive (npr. daljše merske lestvice lahko dolgočasijo našega anketiranca in začne hiteti) (Ben stat, brez datuma).

4 ŠTUDIJA PRIMERA ZAPOSLENIH V MAJHNEM PODJETJU

Odločila sem se za študijo primera majhnega podjetja. V nadaljevanju zaključne strokovne naloge bom uporabljala izmišljeno ime obravnavanega podjetja, in sicer »Tiskarnica«, saj podjetje ni želelo, da izpostavim njihovo ime.

Tiskarnico spremljam že vrsto let in opažam, da se razmerja z leti slabšajo. Zanimalo me je, zakaj je temu tako. V svojo raziskavo sem vključila vse zaposlene in jim razdelila anonimni anketni vprašalnik. Od dvanajstih zaposlenih je izpolnjen anketni vprašalnik vrnilo devet oseb.

4.1 Predstavitev majhnega podjetja

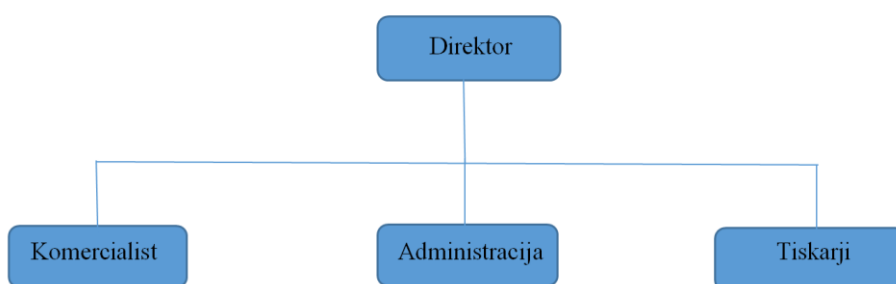
Tiskarnica je sodobna tiskarna, ki se nahaja v Ljubljani. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1985, njegova osnovna naloga pa je bila zagotovitev znanja o tisku in ga sčasoma preplesti s sodobnim oblikovanjem, dodelavami in drugimi tehnikami. Trdno so prepričani, da kljub e-medijem ostaja tisk na papirju edinstvena izkušnja. Branje tiskanih medijev je unikaten

način prenosa informacij, saj z izbiro pravega papirja in barv lahko predstavijo kakovostni dogodek, podjetje ali razstavo. Gre za majhno podjetje z dvanajstimi zaposlenimi.

4.2 Struktura podjetja

Na sliki 2 je prikazana organizacijska shema, ki prikazuje delovne skupine oziroma delovna mesta Tiskarnice.

Slika 2: Organigram organizacijske strukture majhnega podjetja



Vir: Lastno delo.

Lastnik tega majhnega podjetja je hkrati tudi izvršni direktor (v nadaljevanju nadrejeni). Odgovoren je za vodenje družbe, je glavni inovator in prav tako manager. Pri vodenju projektov je nadrejeni odgovoren, da zagotovi, da je delo dobro opravljeno in da je cilj jasan (načrtovanje, organiziranje ...). Zaposlena imajo dva komercialista, ki sta odgovorna za zunanje poslovne stike s kupci in dobavitelji. V administraciji imajo zaposleno eno osebo, ki opravlja raznovrstna pisarniška dela. V tiskarni dela osem tiskarjev, ki so po poklicu tiskarski tehniki ali pa imajo samo osnovnošolsko izobrazbo. Njihova naloga je, da na tiskovno podlago prenesejo odtis tiskovnih elementov (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, brez datuma).

Nadrejenemu vsi zaposleni odgovarjajo neposredno. Kot sem že poudarila na začetku naloge, imajo majhna podjetja prednosti in slabosti. Velikokrat se zgodi, da zaposleni zbolijo oziroma je odsoten. V primeru odsotnosti tiskarja to predstavlja manjši problem, kot če zbolijo nadrejeni, komercialist ali administratorka, vendar samo v primeru, ko nimajo prekomernega dela. Ostali tiskarji opravljajo zadolžitve manjkajočega, če so nujne za normalno delovanje podjetja.

4.3 Metoda raziskovanja in raziskovalni načrt

Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene na delovnem mestu najbolj motivirajo in zadovoljujejo. Poleg tega me je zanimalo, ali so zaposleni motivirani in kakšno je njihovo osebno zadovoljstvo na delovnem mestu.

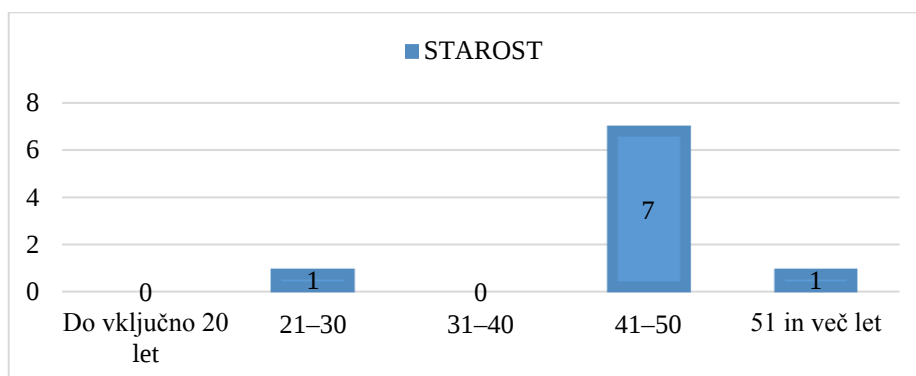
Raziskovalni del zaključne naloge temelji na kvalitativni analizi na primeru majhnega podjetja Tiskarnica. Anketa mi je pomagala pri zbiranju kvalitativnih podatkov. Sestavljena je bila iz več vprašanj, ki so bila zaprtega tipa, zadnji dve vprašanji pa odprtega tipa. Pri treh zaprtih tipih vprašanj sem uporabila Likertovo lestvico, ki pa je danes tudi najpogostejše uporabljena merska lestvica. Za Likertovo lestvico velja ocenjevanje strinjanja sklopa trditev s pomočjo petstopenjske merske lestvice (Ben stat, brez datuma). V podjetju Tiskarnica nisem izvedla le anketnega vprašalnika, ampak mi je bilo tudi dovoljeno večkrat opazovati, kako poteka njihov delovnik. Opazovanje je pripomoglo pri pridobivanju celotne slike stanja v podjetju.

Pri oblikovanju vprašanj, trditev in odgovorov sem se najprej vprašala, katere vrednote in mnenja me zanimajo pri zaposlenih anketirancih, šele nato sem se jih lotila. Anketa (priloga 1) se začne s preprostimi splošnimi demografskimi vprašanji. Od prvega do četrtega vprašanja sem spraševala po spolu, starosti, doseženi stopnji izobrazbe ter kolikšna je njihova delovna doba. Naslednja vprašanja so sestavljena s pomočjo Likertove lestvice. Peto vprašanje vključuje pet trditev, ki se nanašajo na osebno zadovoljstvo. Predvsem me je zanimalo, kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji, s plačo, z vodstvom podjetja, delovnim časom in z nadrejenimi. Šesto vprašanje se nanaša na motivacijske dejavnike in vključuje devet vprašanj. Zelo pomembno je vedeti, kaj zaposlene motivira, saj tako lahko pripomoremo k izboljšanju odnosa in doseganju želenih ciljev. Sedmo vprašanje vključuje deset vprašanj s petstopenjsko mersko lestvico, pri kateri številka ena pomeni »sploh se ne strinjam«, številka pet pa »popolnoma se strinjam«. Postavila sem jim predvsem splošna vprašanja, zanimalo me je, ali so njihovi delovni pogoji dobri, ali spoštujejo delo in sodelavce, kakšni so odnosi med zaposlenimi itd. Na osmo in deveto vprašanje so odgovarjali z da/ne/ne vem, in sicer sem jih spraševala, ali so zadovoljni na delovnem mestu in ali jih nadrejeni zna motivirati. Pri desetem in enajstem vprašanju sem jih vprašala, kaj bi radi izboljšali na svojem delovnem mestu in ali je pomemben še kateri drug motivacijski dejavnik, ki ga nisem omenila.

4.4 Analiza raziskave

Na anonimni anketni vprašalnik je odgovorilo osem oseb moškega spola in ena oseba ženskega spola.

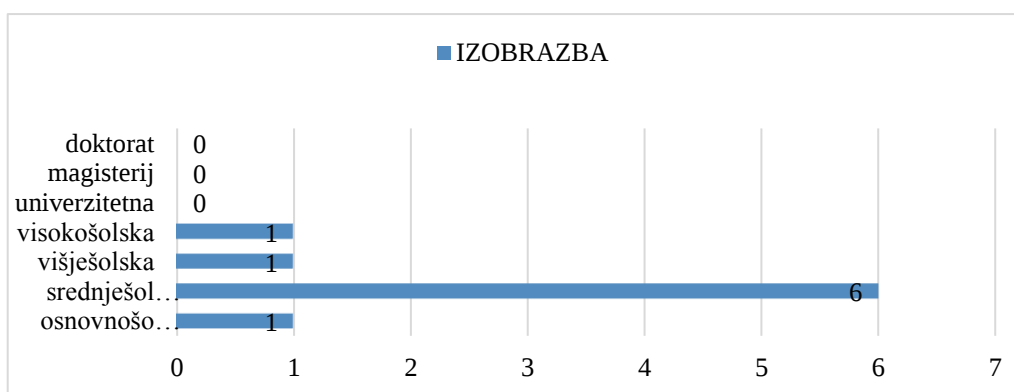
Slika 3: Struktura anketirancev glede na starost v številu



Vir: Lastno delo.

Slika 3 prikazuje, da je sedem anketirancev starih 41–50 let, en anketiranec ima 51 ali več let, en pa ima 21–30 let. Glede na pridobljene podatke lahko trdimo, da v majhnem podjetju prevladuje delež starejše populacije oziroma srednja leta starostne populacije.

Slika 4: Struktura anketirancev glede na izobrazbo v številu

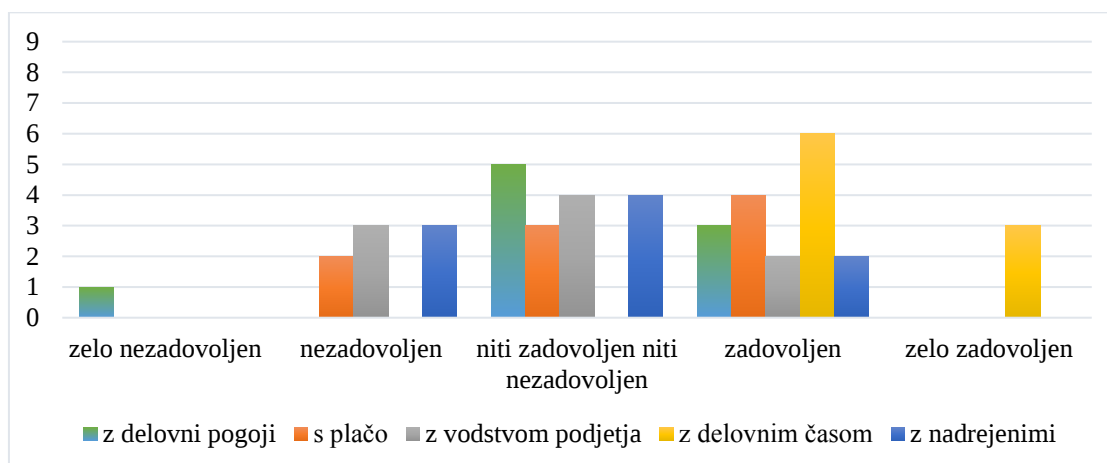


Vir: Lastno delo.

Slika 4 prikazuje izobrazbo zaposlenih. Visokošolsko izobrazbo ima en anketiranec, en anketiranec ima višješolsko izobrazbo, en pa osnovnošolsko izobrazbo. Šest ostalih anketirancev ima srednješolsko izobrazbo. Za starejšo starostno populacijo je značilno, da ima večina narejeno samo srednješolsko izobrazbo, saj so se ljudje pred leti takoj po končani izobrazbi zaposlili.

Osem anketirancev ima delovno dobo enajst ali več let, en anketiranec pa ima delovno dobo do vključno pet let.

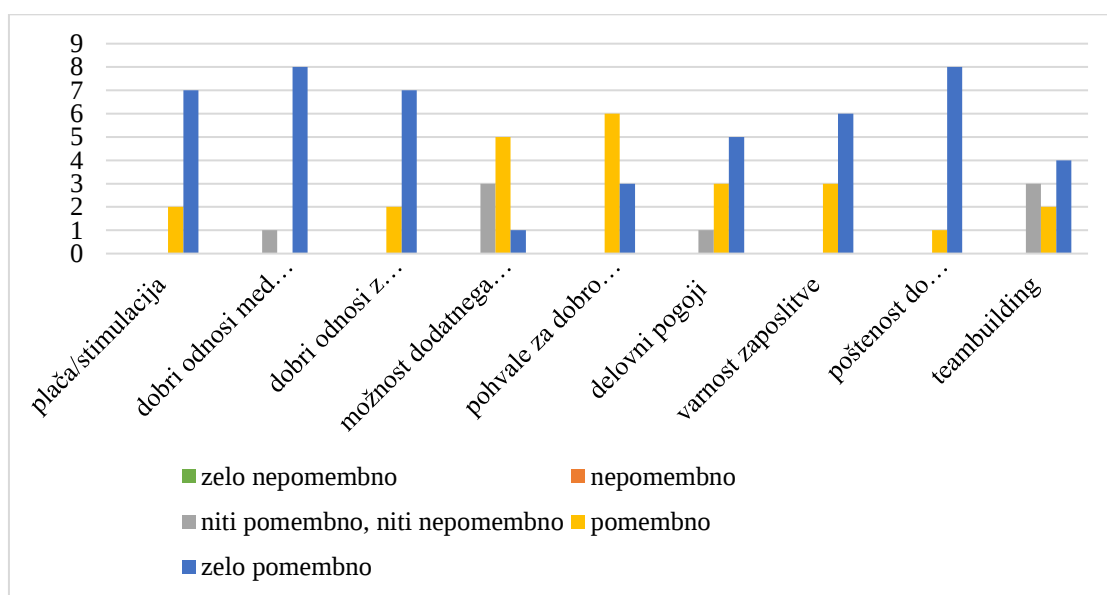
Slika 5: Grafični prikaz vprašanj, ki se nanašajo na osebno zadovoljstvo anketirancev



Vir: Lastno delo.

Peto vprašanje (glej sliko 5) se je nanašalo na osebno zadovoljstvo. Z delovnimi pogoji je en anketiranec zelo nezadovoljen, pet anketirancev ni prepričanih, ali so zadovoljni, in trije so zadovoljni. S svojo plačo sta dva anketiranca nezadovoljna, omenila sta, da bi glede na delo in trud lahko dobila višjo plačo ali stimulacijo. Trije anketiranci se ne morejo odločiti, ali so zadovoljni, štirje pa so zadovoljni z zaslužkom. Z vodstvom podjetja so nezadovoljni trije anketiranci, štirje niso prepričani in dva sta zadovoljna. Z delovnim časom je večina zadovoljna. Šest anketirancev je zadovoljnih, trije pa so zelo zadovoljni. S svojim nadrejenim so trije anketiranci nezadovoljni, štirje ne vedo, ali so zadovoljni in dva sta zadovoljna.

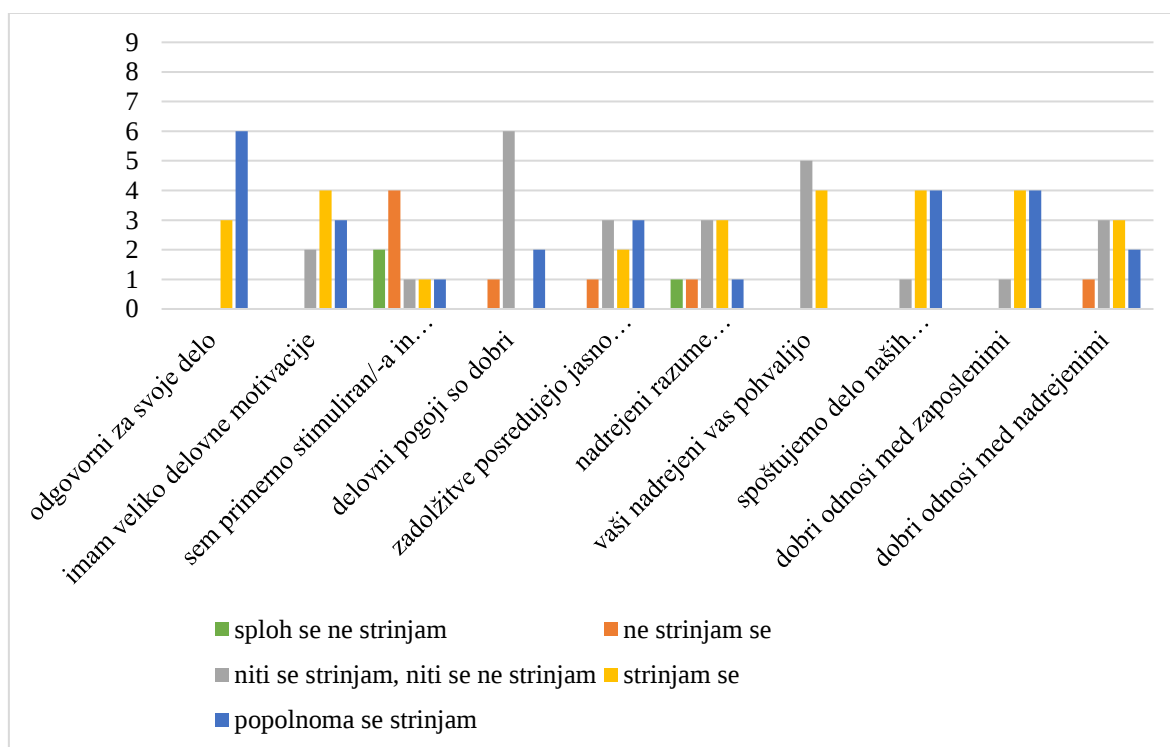
Slika 6: Grafični prikaz vprašanj, ki se nanašajo na motivacijske dejavnike pri anketirancih



Vir: Lastno delo.

Sliki 6 prikazuje motivacijske dejavnike. Zanimalo me je, kateri dejavniki dajejo zaposlenim največjo vrednost. Glede na zastavljeno anketo in pridobljene podatke lahko trdim, da anketirancem veliko pomeni, da so v dobrih odnosih in poštenost med zaposlenimi. Kar osem od devetih jih je obkrožilo, da je to zelo pomembno. V podjetju dnevno preživimo s sodelavci osem ur ali več, zato se strinjam, da so dobri odnosi zelo pomembni. Skupaj preživijo več časa na dan kot s svojo družino. Druga dva dejavnika sta plača/stimulacija in dobri donosi z nadrejenimi. Prav tako v službo hodimo zato, da lahko preživimo, če imamo dobro plačo ali stimulacijo, se bomo bolj veselili prihoda v službo. Imeti dobre odnose z nadrejenim je pomembno, stvari delamo bolj samozavestno in tudi nalogo opravimo veliko bolje. Naslednji pomemben dejavnik je varnost zaposlitve. Prihodek v našem življenju je zelo pomemben, nezmožnost, da bi bili kos izgubi dohodka, pa predstavlja za vse zaposlene velik strah. Veliko bolj zadovoljni so zaposleni, ki imajo pogodbo za nedoločen čas. O nižji stopnji zadovoljstva lahko govorimo takrat, ko imajo zaposleni podpisano pogodbo za določen čas (Eurofound, 2008). Dejavnik, ki sledi, je »pohvale za dobro opravljeno delo«. Vseh devet anketiranih je obkrožilo, da je to pomembno – enim bolj, drugim manj. Pohvala zaposlenega in mu dati vedeti, da je nalogo dobro opravil, lahko pripeljeta do večje samozavesti in še večjega truda. Pri delovnih pogojih je samo en anketiranec neodločen glede pomembnosti, ostalim pa so delovni pogoji pomembni. Možnost dodatnega izobraževanja in teambuilding sta anketirancem malo manj pomembna. Večina zaposlenih je starejših in jim do pokojninske dobe manjka samo še nekaj let, zato bolj stremijo k temu, da imajo še teh nekaj let varno zaposlitev.

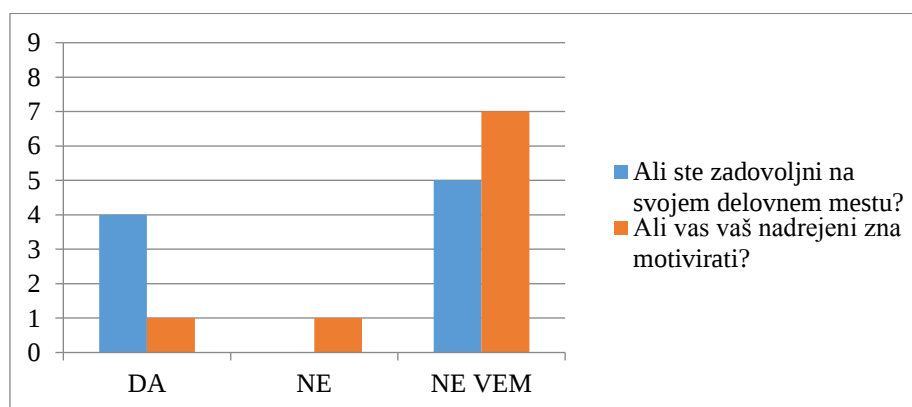
Slika 7: Stopnja strinjanja z danimi trditvami



Vir: Lastno delo.

Pri sedmem vprašanju (glej sliko 7) me je zanimala stopnja strinjanja z danimi trditvami. Prva trditev je bila: »Smo zavzeti in odgovorni za svoje delo.« Šest anketirancev je odgovorilo, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, trije pa se strinjajo, kar pomeni, da so zavzeti in odgovorni pri delu, ki ga dobijo. Druga trditev se je glasila: »Delo je zanimivo in ni monotono, zato imam veliko delovne motivacije.« Tukaj je prevladoval odgovor treh anketirancev, da se zelo strinjajo, štirje anketiranci se samo strinjajo in dva ne vesta, če imata veliko motivacije (sta neodločena). Tretja trditev: »Za svoje delo sem primerno stimuliran/-a in nagrajen/-a« je dobila dokaj negativnih odgovorov, saj se dva anketiranca popolnoma ne strinjata s trditvijo, štirje se ne strinjajo, eden ne ve, ali se strinja (je neodločen), eden se strinja in eden se popolnoma strinja. S četrto trditvijo: »Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva)«. Pravijo, da je zelo pomembno, da so delovni pogoji dobri vendar le tega sami nimajo. Kar šest anketirancev je odgovorilo, da ne vedo, ali imajo dobre delovne pogoje, od tega se eden ne strinja s trditvijo, ostala dva pa sta se strinjala s trditvijo. Moramo pa se zavedati, da sta dva anketiranca, ki sta na vprašanje odgovorili pritrdilno, zaposleni v pisarnah, drugih sedem anketirancev pa dela v proizvodnji. S peto trditvijo: »Vaši nadrejeni vam naloge in zadolžitve posredujejo jasno in korektno« se en anketiranec ne strinja, štirje ne vedo, ali se strinjajo, druga dva se strinjata in trije se popolnoma strinjajo. Šesta trditev pravi: »Nadrejeni razume probleme, ki so povezani z delom, in jih tudi pomaga reševati.« En anketiranec je obkrožil, da se s trditvijo popolnoma ne strinja, en je obkrožil, da se ne strinja, trije so obkrožili, da ne vedo ali bi se s trditvijo strinjali, trije pa se s trditvijo strinjajo, en anketiranec se popolnoma strinja s trditvijo. Sedma trditev pravi: »Vaši nadrejeni vas pohvalijo, kadar delo opravite dobro oziroma kakovostno.« Pet anketirancev ni čisto prepričanih, ali se s trditvijo strinjajo, štirje pa se s trditvijo strinjajo. Z osmo trditvijo: »Cenimo in spoštujemo delo naših sodelavcev« se osem anketiranih strinja. En anketiranec se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. Deveta trditev: »Dobri odnosi med zaposlenimi« je dobila isto število odgovorov na posamezno trditev kot osma trditev. Z deseto trditvijo: »Dobri odnosi med nadrejenimi/vodjo« se en anketiranec ne strinja, trije niso najbolj prepričani, ali se strinjajo ali ne, trije se strinjajo in dva se popolnoma strinjata, da imajo dobre odnose.

Slika 8: Zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu in ali jih zna nadrejeni motivirati



Vir: Lastno delo.

Na postavljeno vprašanje, ali so zadovoljni na delovnem mestu (glej sliko 8) so štirje anketiranci odgovorili z »da« in pet z »ne vem«. Na vprašanje, ali jih nadrejeni zna motivirati, je en anketiranec odgovoril z »da«, en z »ne« in kar sedem anketirancev z »ne vem«. Sledeči odgovori kažejo, da zaposleni niso zadovoljni na delovnem mestu. Potrebni bi bili takojšnji ukrepi.

Anketirancem sem postavila tudi vprašanje: »Kaj bi radi izboljšali na delovnem mestu?« Veliko jih je napisalo, da bi radi izboljšali komunikacijo oziroma odnos med nadrejenimi in zaposlenimi, možnosti stimulacije, nagrajevanje zaposlenih, želijo si tudi pohvale od nadrejenih, ko opravijo dobro delo (se pravi kakovostno in ob pravem času). Eden od anketirancev je napisal, da bi si želel, da bi nadrejeni imeli večjo vizijo za prihodnost podjetja in da bi se nadrejeni izobraževali.

5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Motivacija zaposlenih v obravnavnem podjetju Tiskarnica ni najboljša. Zdi se mi, da se nekateri zaposleni počutijo ujeti v brezizhodnih okoliščinah. Kot da imajo na izbiro le dvoje: oditi ali potrpeti. Ker gre za majhno podjetje, vodje nimajo, zato pade vsa odgovornost na nadrejenega. Nadrejenemu očitno ni dovolj mar, kako se zaposleni počutijo, kaj čutijo, ali pa enostavno ne zna voditi in motivirati. Nadrejeni dela zelo veliko napako, saj bi motiviranje lastnih zaposlenih moralo biti njegova prioriteta. Zakaj? Kot že večkrat omenjeno, brez zadovoljnih in motiviranih zaposlenih delo ne more mirno potekati. V pričakovanju, da se bodo zaposleni samomotivirali, je iluzorno. Tudi nadrejeni se je pritožil, da zaposlenim ni mar za svoje delo, niso dovolj zavzeti in da jim je popolnoma vseeno. Takšno razmišljanje in vodenje podjetja ni pravilno. Z zaposlenimi se je treba ukvarjati, vanje vložiti čas in voljo. Motivacijo je treba spodbuditi in razvijati. Če mislite, da je dovolj, če to storimo samo enkrat, se zelo motite. Potrebno je več pristopov oz. spodbujati in razvijati jo moramo ves čas.

5.1 Ključne ugotovitve in odgovori na raziskovalna vprašanja

Ključne ugotovitve iz odgovorov na raziskovalna vprašanja so, da so delavci nemotivirani in niti sami ne vedo, ali so zadovoljni ali ne. Ker ne prejemajo zunanje motivacijske spodbude, posledično nimajo niti notranje motivacijske spodbude, kar vodi k nemotiviranosti in nezadovoljstvu.

Zaposleni delajo, ker se zavedajo, da morajo dobiti plačo, da preživijo. Negativne pristope med nadrejenim in zaposlenimi je možno razbrati iz anketnega vprašalnika. Koncentracija negativne energije je v podjetju precej prisotna. Pohvale od nadrejenega so zelo pomembne in koristne, vendar le-te morajo biti iskrene in pristne. Tukaj imajo zaposleni upravičen občutek zarote (npr. »Zakaj sem pohvaljen? Gotovo ima nekaj za bregom.«), saj pri anketnem vprašalniku lahko razberemo, da pravzaprav ne vedo, ali bi se strinjali s trditvijo,

da jih pohvali. To pomeni, da jih nadrejeni pohvali, vendar več kot očitno ne zna izrekati pohval. V podjetje Tiskarnica bi bilo treba vložiti veliko truda. Strategij je veliko, vendar jih je treba znati uporabljati.

5.2 Predlogi izboljšav v majhnem podjetju

Na podlagi ankete ugotavljam, da zaposleni v povprečju niso najbolj zadovoljni z delovnimi razmerami v obravnavanem podjetju. Lahko rečem, da obstaja v majhnem podjetju Tiskarnica motivacijska kriza. V nadaljevanju podajam analizo anketnih vprašanj.

Nudenje dobrih pogojev dela spada med motivacijo. Najprej bi rada izpostavila zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. To je:

- delovni čas.

Po anketi lahko vidimo, da so delavci zadovoljni z delovnim časom. Torej delovni čas, ki traja od 7. do 15. ure, ustreza vsem zaposlenim.

Problemska situacija nezadovoljstva se pokaže pri naslednjih trditvah:

- plača,
- delovni pogoji,
- vodstvo in
- nadrejeni.

Podjetje vodi nadrejeni, kar lahko razberemo iz pridobljenih podatkov anketnega vprašalnika. Tisti, ki so nezadovoljni z nadrejenim, so tudi nezadovoljni z vodstvom podjetja. Nadrejenemu svetujem, naj se resno loti reševanja problema, saj če zaposleni niso zadovoljni s plačo niti z vodstvom, bodo počasi začeli odhajati. Če pogledamo anketno vprašanje, ki se nanaša na osebne motivacijske dejavnike (slika 6), lahko vidimo, da vsem zaposlenim zelo veliko pomeni, da imajo dobro plačo, dobre odnose z nadrejenimi, pohvale za dobro opravljeno delo in dobre delovne pogoje. Več kot očitno je, da teh stvari nimajo.

S slike 7 je razvidno, da so zaposleni zavzeti in odgovorni za svoje delo, prevladuje tudi trditev, da je delo zanimivo in ni monotono. S trditvijo »Za svoje delo sem primerno stimuliran/-a in nagrajen/-a« se v večini ne strinjajo. Zaposlene je vedno treba primerno nagrajevati. Strinjajo se tudi, da nimajo dobrih delovnih pogojev. Pri trditvi »Vaši nadrejeni vas pohvalijo, kadar delo opravite dobro oziroma kakovostno« je kar pet anketiranih obkrožilo odgovor »ne vem«. S trditvijo »Vaši nadrejeni vam naloge in zadolžitve posredujejo jasno in konkretno« se dobra polovica anketiranih strinja, druga polovica pa ne. Če želimo, da so naloge, projekti itd. dobro opravljene, morajo biti tudi posredovani zaposlenim tako, da so vsa navodila popolnoma jasna. Pri trditvi »Nadrejeni razume

probleme, ki so povezani z delom, in jih tudi pomaga reševati« prevladujeta odgovora »ne« oziroma »ne vem«.

Glede na rezultate ankete lahko trdim, da nadrejeni ne zna voditi podjetja in motivirati svojih zaposlenih. Prav tako je slaba polovica zaposlenih obkrožila trditev, da nimajo dobrih odnosov z nadrejenim.

5.3 Priporočila vodstvu podjetja za izboljšavo motiviranja zaposlenih

Zadovoljstvo v podjetju Tiskarnica je zelo pomembno. Nadrejeni bi se moral najprej sam podučiti, zakaj je pomembno, da zaposlene motiviramo, nato pa še zaposliti vodjo, ki se spozna na motivacijo in bi zaposlene motiviral.

Nadrejeni bi se moral pogovoriti z vsemi svojimi zaposlenimi in jih obravnavati enako. Dialog naj bo demokratičen (naj ne bo hierarhije, kaj je narobe in kaj prav), odprt, predvsem pa prijateljski. Predlagam, da se zbliža s svojimi zaposlenimi. Zaposleni morajo vedeti, da ne bodo zaničevani ali kritizirani, če priznajo napako, ampak jim moramo dati jasno vedeti, da se jim bo pomagalo. Predvsem se mora nadrejeni pozanimati, katerega delavca bolje motivira denar oziroma stimulacija in katerega napredovanje in kariera, ter jih na podlagi tega tudi motivirati. Vendar ker je starostna populacija v Tiskarnici nad 40 let (razen enega zaposlenega), jim možnost dodatnega izobraževanja ne pomeni toliko, kar lahko razberemo s slike 6, zato jih večino motivira denar.

Menim, da redko kje obstaja podjetje, v katerem bi bili zaposleni zadovoljni s plačilom. Bi pa priporočila, da uvedejo stimulacijo. Domnevam, da je razlog za nezadovoljstvo z delovnimi pogoji predvsem to, da zaposleni, ki delajo za stroji, delajo v hrupu, imajo neprimerno temperaturo in neustrezno razsvetljavo, saj delajo v kletnem prostoru in naravne svetlobe skorajda ni.

Priporočila bi tudi, da nadrejeni več posluša kot govori. Zaposleni morajo imeti več svobode pri odločanju, kot je imajo sedaj. Zelo dobro bi bilo, če bi bil nadrejeni bolj jasen in korekten. Povratne informacije je treba zaposlenemu posredovati v živo in osebno, predvsem pa jasno.

Vsekakor bi svetovala, da se izogibajo dejavnikom, ki zmanjšujejo in uničujejo motivacijo. Ti so (Mihalič, 2010, str. 48):

- ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi,
- dvojna merila pri nadgrajevanju, napredovanju, ipd.,
- nedemokratična in hierarhična komunikacija,
- šikaniranje, ustrahovanje in izsiljevanje,
- neenake možnosti za delo, rast, razvoj in napredek,
- nepotizem in protekcionizem,
- prepuščenost samemu sebi,

- psihično in fizično nasilje na delovnem mestu,
- nizka etična merila in neprofesionalnost,
- prevelike razlike med višinami plač zaposlenih,
- previsoki kriteriji, cilji in merila,
- nestrokovnost in neusposobljenost vodij,
- slabe možnosti izobraževanja in usposabljanja,
- neusklajenost zahtev s pričakovanji,
- neenakomerna porazdeljenost obremenitve z deli,
- neprilagodljiv delovni čas,
- odsotnost podpore in pomoči,
- slabi pogoji dela in neustrezna sredstva,
- zelo visoka stopnja nadzora,
- previsoka stopnja sprememb v organizaciji,
- odsotnost participacije.

Majhnemu podjetju bi predlagala, da ponovi raziskavo, vendar tokrat globinsko, kjer bodo vključeni vsi zaposleni. V podjetju nimajo sestankov. Menim, da so učinkoviti sestanki ključ do uspeha in zadovoljstva v podjetju, zato bi jim predlagala, da imajo tedenske sestanke, ki naj ne bodo dolgi. Na sestanku naj bodo postavljeni jasni cilji s strani nadrejenega. Zaposlenim predlagam, da na sestanku povedo, če imajo problem, kje tiči problem, in za ta problem naj se najde ugodna rešitev. Predvsem dajem poudarek na dobro opravljeno delo. Nadrejeni svojih delavcev ne pohvali dovolj dobro. Eden izmed preprostejših načinov motiviranja je prav pohvala za dobro opravljeno delo.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem obravnavala, kaj so motivacija, motivacijski dejavniki, kaj je zadovoljstvo in kako merimo zadovoljstvo. Zaradi hitrih in nenehnih sprememb, ki se dogajajo na trgu, nastajajo vedno večje potrebe po bolj natančnih analizah.

Enotnega načina za merjenje zadovoljstva in motivacije ni. Najbolje je, da resno prevzamemo odgovornost in se posvetimo zaposlenim, kot se le da. Do učinkovitega rezultata lahko pridemo z različnimi metodami in tehnikami. Spoznala sem, da sta motivacija in učinkovitost v medsebojni odvisnosti. Predvsem je pomembno, da dobro spoznamo vsakega zaposlenega, ki ga zaposlimo. Zavedati se moramo, da na vsakega posameznika vplivajo različni dejavniki. Pri motivaciji poznamo primarne (socialne in biološke motivatorje) in sekundarne (zadovoljstvo ali nezadovoljstvo) dejavnike. Na zadovoljstvo pa vplivajo dejavniki, ki se dogajajo znotraj vsake organizacije.

Z zaključno strokovno nalogo sem spoznala, da je komuniciranje zelo pomemben dejavnik v našem življenju. Je sistem izmenjavanja informacij in sporazumevanja. Žal uspešno komuniciranje med ljudmi ne poteka avtomatično. Včasih je treba zbrati le nekaj poguma,

da stopimo do nadrejenih in povemo, kaj nas moti, kaj bi radi spremenili ali kaj bi izboljšali. Zato je dobro, da v podjetju vzpostavimo že od samega začetka dobro komunikacijo. Če tega nimamo, jo je treba izboljšati. Ko to storimo, lahko šele začnemo raziskovati, kako bomo motivirali in zadovoljevali naše zaposlene, saj bomo le tako prišli do povratnih informacij.

Empirični del vsebuje anketiranje zaposlenih v majhnem podjetju. Sama sem v podjetju preživela veliko časa. Svetovala bi tudi drugim, ki bodo opravljali analizo v podjetju, da se tam zadržujejo dalj časa in opazujejo situacijo. Namreč velikokrat zaposleni polepšajo situacijo, ki se dogaja v podjetju, samo iz strahu pred odpustitvijo ali pred drugimi grožnjami. Majhnemu podjetju in prav tako drugim podjetjem, ki vidijo, da zaposleni niso motivirani in zadovoljni, bi priporočila, da se enkrat letno izvaja anketa. Najprej naj se izvede indeks zadovoljstva zaposlenih, da se ugotovi, koliko truda za motivacijo in zadovoljstvo je treba vnaprej vložiti.

Majhnemu podjetju manjka energija spoštovanja, nimajo določenega skupnega cilja oziroma skupnih interesov, prav tako nimajo zaupanja, da je zadevo možno rešiti. Zaposleni nimajo več želje in vztrajnosti, saj se nihče ne zanima za njih. Nadrejenemu majhnega podjetja bi priporočila, da čim prej spozna, nato pa uskladi želje. Zadevo se lahko tudi reši, da zaposli vodjo, ki je pravilno izučen, kako voditi podjetje in motivirati zaposlene. Pomembno se je zavedati realnega stanja in si nehati prikrivati oči.

LITERATURA IN VIRI

1. Aldona, d. o. o. (brez datuma). *Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji*. Pridobljeno 13. marca 2019 iz <https://www.organizacijskaklima.si/merjenje-organizacijske-klime.html>
2. Arnes. (brez datuma a). *Kaj je motivacija?* Pridobljeno 8. marca 2019 iz http://www2.arnes.si/~lukoper9/umetnost_ucenja/kaj_je_motivacija.html
3. Arnes. (brez datuma b). *Viri notranje motivacije*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz http://www2.arnes.si/~skunci1/mot_notranja.htm
4. Arnes. (brez datuma c). *Viri zunanje motivacije*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz http://www2.arnes.si/~skunci1/mot_zunanja.htm
5. Ben stat. (brez datuma). *Likertova lestvica*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <https://www.benstat.si/blog/likertova-lestvica/>
6. Biro Praxis. (brez datuma). *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-pomeni-zadovoljstvo-pri-delu.html>
7. Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
8. Božič, J. (2012). *Poti do izboljšanja delovnega okolja: izbrana poglavja za vodstva malih in srednje velikih podjetij*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča.

9. Cherry, K. (2019, 17. marec). Intrinsic motivation: why you do things. *Very well mind*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
10. Crowley, K. & Elster, K. (2015). *Delo s teboj me ubija*. Ljubljana: Chiara.
11. Deeb, C. (brez datuma). Team motivation vs. individual motivation. *Chron*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/team-motivation-vs-individual-motivation-37114.html>
12. Dialogos. (brez datuma). *Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih?* Pridobljeno 23. februarja 2019 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvirski/>
13. Eurofound. (2008, 23. september). *Delovne razmere v Evropski uniji: varnost zaposlitve in zaposljivost*. Pridobljeno 5. februarja 2019 iz https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2008/66/sl/1/ef0866sl.pdf
14. Inc. (brez datuma). *Employee motivation*. Pridobljeno 15. decembra 2018 iz <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>
15. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
16. Koshy, V. (2018, 9. april). Why employee happiness is the new engagement (and how to measure it). *Hubstaff*. Pridobljeno 15. decembra 2018 iz <https://blog.hubstaff.com/measuring-employee-satisfaction-with-survey/>
17. Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey: Brooks/Cole Publishing Company.
18. Legg, T. J. (2017, 25. september). What is extrinsic motivation and is it effective? *Health Line*. Pridobljeno 18. februarja 2019 iz <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation>
19. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
21. Marin, M. J. (brez datuma). Employee satisfaction and company success. *Gateway gives back*. Pridobljeno 9. marca 2019 iz <https://gatewaycfs.com/education/employee-satisfaction/>
22. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala : priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
23. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
24. Mihalič, R. (2010). *Kako motivirati sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
25. Netigate. (brez datuma). *How the employee satisfaction index (ESI) works and how to use it*. Pridobljeno 6. marca 2019 iz <https://www.netigate.net/articles/employee-engagement/how-the-employee-satisfaction-index-esi-works-and-how-to-use-it/>

26. Podplatnik, V. (brez datuma). Motivacija. *Šola za ravnatelje*. Pridobljeno 1. aprila 2019 iz <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-29-9/61-62.pdf>
27. Strniša, K. (brez datuma). Motivacija. *BRST psihologija*. Pridobljeno 1. aprila 2019 iz <http://www.brstpsihologija.si/motivacija/>
28. Survey Monkey. (brez datuma). *What is a Likert scale?* Pridobljeno 6. marca 2019 iz <https://www.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>
29. Vidic, F. (1999). *Kako razviti uspešno podjetje 1*. Ljubljana: GEA College, Poslovnoizobraževalni center.
30. Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.
31. Worthy, L. (brez datuma). Why rewards are better employee incentives than money. *CR Worldwide*. Pridobljeno 21. februarja 2019 iz <https://www.crworldwide.com/news-ideas/employee-recognition/why-rewards-are-better-employee-incentives-than-money/>
32. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (brez datuma). *Opis poklica: tiskarski tehnik*. Pridobljeno 26. decembra 2018 iz https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=3486&Filter=

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v majhnem podjetju

Pozdravljeni,

sem Rossmary Mikulić študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Izdelujem zaključno nalogo z naslovom: »Motivacija in zadovoljstvo v izbranem majhnem podjetju«, v tem primeru v vašem podjetju. Pripravila sem anketni vprašalnik, s katerim želim ugotoviti kako ste motivirani na delovnem mestu. Anketa vam bo vzela nekaj minut, zato vas vljudo prosim za vaše sodelovanje in iskrene odgovore. Anketni vprašalnik je povsem anonimen, pridobljeni podatki pa služijo izključno izdelavi zaključne naloge.

Prosim, da vprašalnik izpolnite tako, da na izbrana vprašanja napišete svoje mnenje, oz. obkrožite odgovore .

Za sodelovanje se vam v naprej lepo zahvaljujem.

1. Spol:

- ☐ moški
- ☐ ženski

2. Starost:

- ☐ do vključno 20 let
- ☐ od 21 – 30
- ☐ od 31 – 40
- ☐ od 41 – 50
- ☐ 51 let in več

3. Izobrazba:

- ☐ osnovnošolska
- ☐ srednješolska
- ☐ višješolska
- ☐ visokošolska
- ☐ univerzitetna
- ☐ magisterij
- ☐ doktorat

4. Delovna doba:

- ☐ do vključno 5 let
- ☐ od 6 let do 10 let
- ☐ 11 let in več

5. Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše osebno zadovoljstvo. Prosim ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da obkrožite številko od 1-5 glede na navedeno lestvico.

Zadovoljstvo	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
s plačo	1	2	3	4	5
z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5
z nadrejenimi	1	2	3	4	5

6. Vprašanja se nanašajo na motivacijske dejavnike. Ocenite (od 1 -5), kako različni dejavniki vplivajo na vašo osebno motivacijo.

Motivacijski dejavniki	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno, niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Plača / stimulacija	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med zaposlenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva)	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Poštenost do zaposlenih	1	2	3	4	5
»Team-building«	1	2	3	4	5

7. Navedite vašo stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami:

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	1	2	3	4	5
Delo je zanimivo in ni monotono, zato imam veliko delovne motivacije	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem primerno simuliran/a in nagrajen/a	1	2	3	4	5
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva)	1	2	3	4	5
Vaši nadrejeni vam naloge in zadolžitve posredujejo jasno in korektno	1	2	3	4	5
Nadrejeni razume probleme, ki so povezane z delom in jih tudi pomaga reševati	1	2	3	4	5
Vaši nadrejeni vas pohvalijo kadar delo opravite dobro oz. kvalitetno	1	2	3	4	5
Cenimo in spoštujemo delo naših sodelavcev	1	2	3	4	5
Dobri odnos med zaposlenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnos med nadrejenimi	1	2	3	4	5

8. Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu?

DA NE NE VEM

9. Ali vas vaš nadrejeni zna motivirati?

DA NE NE VEM

10. Kaj bi radi izboljšali na delovnem mestu?

11. Ali je za vas pomemben še kateri drugi motivacijski dejavnik, ki ga nismo omenili?

Hvala za sodelovanje!