

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA NALOGA

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU: ANALIZA V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, 11. september 2018

JURE PAJK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Pajk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motivacija in zadovoljstvo pri delu: Analiza v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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/-a, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 11. september 2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	1
1.1 Opredelitev in pomen motivacije.....	1
1.2 Motivacijski proces	2
1.3 Motivacija za delo	3
1.4 Motivacijske teorije	5
1.4.1 Maslowa motivacijska teorija.....	5
1.4.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	6
1.4.3 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela	7
2 ZADOVOLJSTVO PRI ZAPOSLENIH.....	7
2.1 Zadovoljstvo pri delu	7
2.2 Ključni dejavniki zadovoljstva	8
2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	10
3.1 Namen raziskave	11
3.2 Predstavitev obravnavanega podjetja.....	12
3.3 Metodologija in vzorec	13
3.4 Analiza podatkov	13
3.4.1 Struktura anketirancev	14
3.4.2 Analiza vpliva motivacijskih dejavnikov	16
3.4.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih	18
3.5 Omejitve dela.....	20
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA.....	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces	3
Slika 2: Spolna struktura zaposlenih	14
Slika 3: Starostna struktura zaposlenih.....	14
Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih	15
Slika 5: Oblika zaposlitve zaposlenih.....	15

Slika 6: Vpliv motivacijskih dejavnikov na motivacijo zaposlenih	16
Slika 7: Analiza zadovoljstva zaposlenih.....	18

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Živimo v svetu, v katerem je gospodarska razvitost zelo visoka in močna ter od vsakega udeleženca v njem zahteva za uspeh njegov maksimum. Najpogostejši člani v gospodarstvu so podjetja, ki stalno tekmujejo za večji delež na trgu in čim večji dobiček. Ali jim bo te cilje uspelo doseči, je odvisno od mnogih dejavnikov, med katere spada tudi učinkovitost in uspešnost zaposlenih. Gre za zelo pomemben dejavnik, ki organizacijam omogoča veliko konkurenčno prednost. Prav zato organizacije stalno iščejo nove načine za razvoj in rast tega dejavnika. Največkrat se osredotočajo na povečanje motivacije zaposlenih in z njo povezano zadovoljstvo. V tem primeru problem nastaja zaradi individualnih razlik, saj različni dejavniki različno vplivajo na povečanje motivacije zaposlenega. Pomembno nalogo ima tu vodja ali manager, ki mora zaposlenega znati čim bolj motivirati, s čimer se torej motivacija čim bolj poveča, s tem pa se poveča tudi učinkovitost oziroma uspešnost. Vodja mora spremljati in vplivati na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo tako, da skupaj sledijo ciljem organizacije. Na motivacijo in zadovoljstvo lahko vpliva s finančnimi in nefinančnimi faktorji oziroma dejavniki. Glavna motivacija zaposlenim je najpogosteje denar ali podobne nagrade, bonusi, lahko pa so to tudi na primer zagotavljanje fizičnega zdravja, podpora vodstva, možnosti napredovanja... Pri izbiri pravih in ustreznih dejavnikov mu lahko pomaga več teorij in modelov, ki so nastali na podlagi mnenj strokovnjakov s tega področja. Nekaj glavnih sem predstavil tudi v zaključni nalogi.

Namen zaključne strokovne naloge je predvsem predstaviti pomen motivacije in zadovoljstva v poslovnem svetu ter analizirati in ugotoviti stopnjo motivacije in zadovoljstva znotraj podjetja Pan-Jan d. o. o. Analiza tega področja znotraj podjetja bo po mojem mnenju zanimiva, saj lahko rečem, da gre za precej uspešno podjetje z učinkovitimi zaposlenimi.

Zaključno strokovno nalogo sem razdelil na tri poglavja. Prva dva predstavljata teoretični del motivacije in zadovoljstva zaposlenih, tretji del pa predstavlja empirični del, v katerem sem analiziral podjetje Pan-Jan d. o. o. in motivacijo ter zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Analizo sem opravil s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga rešili zaposleni v podjetju.

1 OPREDELITEV MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev in pomen motivacije

Beseda motivacija izhaja iz latinščine oziroma natančneje iz latinske besede »*movere*«, ki pomeni gibati se. Motivacijo lahko v splošnem opredelimo kot proces, ki usmerja, vzdržuje, spodbuja in organizira aktivnosti posameznika (Birkenbihl, 1994, str. 114).

Pri prebiranju strokovne literature lahko zaznamo veliko različnih pogledov na motivacijo. Skozi zgodovino so ljudje postavili veliko teorij, ki opisujejo in opredeljujejo motivacijo. V

večini motivacijo opisujejo kot neko silo, ki nas vleče k željenemu cilju. Kako močna je motivacija je odvisno od vsakega posameznika. Pomembno je, kako veliko željo ima ter kakšne so njegove sposobnosti. Toda zakaj bi človek porabljal svojo psihično in fizično energijo? Porabljam jo zaradi določenih razlogov oziroma motivov. Bolj kot je motiv močan, več energije ter truda bomo pripravljeni vložiti, da dosežemo željene cilje. Motivacija se pojavlja v vseh obdobjih in področjih življenja. Nekatera področja nam pomenijo več kot druga, zato smo pripravljeni za njih porabiti več energije in časa. Vse je odvisno od naših ciljev in želja ter motivov in sposobnosti.

Motivi (motivacijski dejavniki ali faktorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Motiv je razlog, da človek deluje; daje odgovor na vprašanje zakaj oziroma kako nastane delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Pri analiziranju motivacijskih faktorjev se nekateri avtorji osredotočajo na želje in potrebe, ki so povezani z delom zaposlenih. Veliko avtorjev pa se bolj osredotoča na cilje, ki jih želi doseči organizacija preko zaposlenih. Pri postavitvi ciljev moramo vzpostaviti povezavo s potrebami. Zaposleni občutijo veliko potreb, ena od teh je predvsem potreba po pripadnosti, ki jo zadovoljimo z ustreznimi medsebojnimi odnosi in primerno politiko v podjetju. Pojavljajo se tudi fiziološke potrebe po zasebnem življenju in seveda plači. Velikokrat je ravno ta dejavnik najpomembnejši. Zaposleni imajo tudi željo po varnosti, predvsem v času krize. Sem spada zagotovljena zaposlenost in ustrezno nadziranje. V primeru dobrega dela oziroma delovne uspešnosti pa imajo zaposleni potrebo po napredovanju in priznanjem njihovega uspeha. Taki potrebi pravimo potreba po spoštovanju, kamor spada tudi njihov status. Predvsem zanimivo je to, da morajo biti fiziološke potrebe in potrebe po varnosti in pripadnosti zadovoljene vsaj do določene mere, če hočemo, da ljudje oziroma zaposleni sploh delujejo. Te tri dejavnike je Herzberg imenoval vzdrževalni faktorji (Rozman, 1993, str. 239).

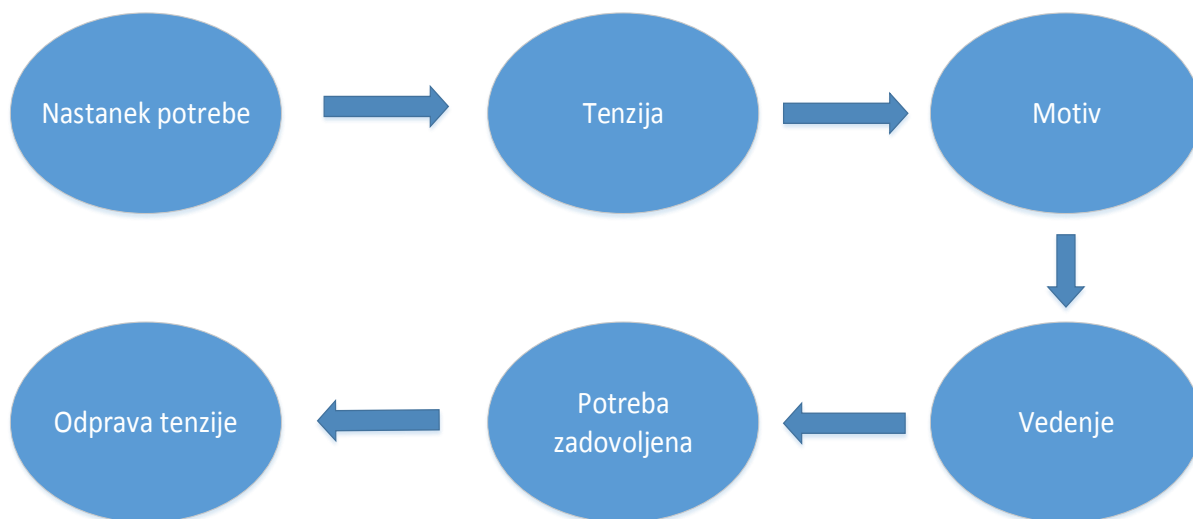
Besedo motivacija pogosto slišimo tudi v podjetjih. Vsaka organizacija poskuša svoje zaposlene maksimalno motivirati, saj se jim tako poveča produktivnost dela. V nekaterih primerih motivacija predstavlja glavni ključ do uspeha celotne organizacije, zato podjetja konstantno iščejo nove načine, s katerimi bi povečali motivacijo zaposlenih ter s tem povezano delovno uspešnost. Tega se lahko lotimo na več načinov. Večina nas dela zato, ker delo prinaša implicitne nagrade, obstajajo pa tudi drugi razlogi, ki nas motivirajo.

1.2 Motivacijski proces

Motivacijski proces opisuje celotno pot od začetka potrebe do zadovoljitve le-te. Prvi korak je nastanek potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Dokler potrebe ne zadovoljimo, naše telo čuti pomankanje in neprijetno napetost, ki jo hočemo sprostiti. Kadar je potreba močna, začnemo s takojšnjim delovanjem oziroma zadovoljevanjem potrebe in s tem nadaljujemo, dokler ne dosežemo cilja. Ko je cilj dosežen in potreba izginje, prične organizem zaznavati nove

dražljaje in ponovno določi nove cilje, ki jih želi doseči. Celotnemu procesu lahko rečemo tudi začaran krog, saj se ves čas ponavlja (Černetič, 1997, str. 144).

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (1998).

1.3 Motivacija za delo

»Motiviranje sodelavcev oz. zaposlenih je pogoj »*condito sine qua non*« za doseganje kakovostnih ciljev na poti k poslovni odličnosti. Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev.« (Možina, 1999, str. 3)

Pri oblikovanju ustreznega kadra se moramo osredotočiti predvsem na motiviranje zaposlenih. Biti moramo predvsem pazljivi, saj se motivacijski dejavniki razlikujejo glede na zaposlenega. Dober vodja mora zato poznati svoje zaposlene in njihovo okolje. Samo tako lahko uvede ustrezne načine povečavanja motivacije v podjetju.

Na motivacijo vplivajo trije dejavniki, en izmed njih so individualne razlike. Sem spadajo potrebe zaposlenih, njihova stališča in interesi. Zaposleni se med seboj razlikujejo, zato je težko najti pravo rešitev. Nekatere interesira le denar in zato delajo čim počasneje, saj jim zavlačevanje prinese denar. Nekaterim največ pomeni varnost pred izgubo službe in zato sprejmejo delo z nizko oziroma nižjo plačo, kot bi jo lahko imeli. Spet drugi so pripravljeni tvegati in vložiti veliko truda; radi sprejmejo izziv in se preizkušajo v novih stvareh. Drugi izmed omenjenih dejavnikov je organizacijska praksa. Sem sodijo sistemi nagrad, ki jih podjetje uporablja, in pravila podjetja. Vsaka organizacija ima določena pravila, svojo politiko in sistem nagrajevanja. Podjetje v svoji organizacijski politiki določi, kako je z

zavarovanjem zaposlenih, plačilom počitnic, dopustom... S sistemom nagrajevanja lahko določimo, kakšne bonuse ali bonitete bo prejel zaposleni v primeru dobrega dela. Podjetja pogosto določijo tudi provizije, ki so odvisne od na primer višine prodaje strank, pridobitve novih strank... Z dobrim sistemom podjetje privlači nove zaposlene in povečuje lojalnost že obstoječih. Glavno je, da sistem temelji na dosežkih zaposlenih in jih spodbuja k čim večji delovni uspešnosti. Tretji dejavnik pa so značilnosti dela. Gre za zelo širok dejavnik, saj sem sodijo avtonomija, značilnosti nalog, različne zmožnosti, prepoznavanje nalog in povratne informacije. Ta dejavnik je odvisen tako od delovanja podjetja kot tudi od samega dela in posameznega zaposlenega. Vsi našti dejavniki, ki vplivajo na motivacijo so zelo pomembni in med seboj povezani. Z njimi lahko spodbudimo dolgoročno motivacijo pri zaposlenih in obenem tudi njihovo zadovoljstvo. Managerji morajo najti pot, po kateri bodo vse tri dejavnike maksimalno razvili in tako spodbudili oziroma motivirali zaposlene. Zavedati se morajo, da se lahko motivatorji spremenijo tudi v demotivatorje, če ne uporabljajo pravilnega sistema nagrajevanja in ne uveljavijo ustrezne politike in pravil (Lipičnik & Mežnar, 1998a, str. 162–163).

Menedžerji lahko izbirajo med različnimi metodami, s katerimi spodbudijo zaposlene k doseganju rezultatov: materialne in nematerialne nagrade, povečanje zadovoljstva zaposlenih, obogatitev dela, delovne skupine ...

Cilj motivacije za delo je zaposlenim vzbuditi občutek pomembnosti njihovega dela za podjetje, občutek samostojnosti in pa predvsem vzbuditi njihovo željo po uspehu in doseganju ciljev. Taki motivaciji pravimo notranja motivacija, saj zaposleni sami želijo opravljati določeno dejavnost. Poleg notranje poznamo tudi zunanjo motivacijo, ki nastane takrat, ko zaposleni opravlja neko dejavnost zato, ker pričakuje nekaj v zameno. Za podjetje je bolj privlačna notranja motivacija, saj je močnejša in dolgotrajnejša. Pri zunanji lahko hitro pride do obrata, če zaposleni ne prejme ali ni zadovoljen s končno nagrado. Najboljša izbira je kombinacija med obema motivacijama, saj tako dosežemo dolgoročno delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenega.

Motivacija (predvsem pri zaposlenih) je sestavljena iz treh procesov: intenzivnost, vzburjenje in smer. Vsi ti procesi so psihološki. Prva faza pri ustvarjanju motivacije je vzburjenje, ki nas spodbudi k delu oziroma k aktivnostim, ki nas peljejo do željenega cilja. Začne se s tem, ko naši možgani zaznajo neko željo ali potrebo po določeni stvari. Zdaj, ko vemo, kaj si želimo oziroma kakšni so naši cilji, se zaposleni odloči, po kakšni poti bo le-te dosegel.

Velik pomen ima tudi intenzivnost, saj je veliko odvisno od tega, koliko smo pripravljeni žrtvovati in vložiti, da željene cilje dosežemo. Kako uspešni in močni so psihološki procesi, se kaže na napredku, ki ga doseže zaposleni na svoji poti do cilja (Mitchell & Daniels, 2003, str. 36).

1.4 Motivacijske teorije

1.4.1 Maslowa motivacijska teorija

Skozi zgodovino je veliko strokovnjakov poskušalo opredeliti motivacijo in z njo povezane dejavnike in vplive. Predstavil bom nekaj glavnih in najbolj znanih motivacijskih teorij. Ena izmed njih je Maslowova teorija hierarhij potreb. To teorijo je napisal Abraham Maslow, ameriški psiholog in po mnenju nekaterih oče humanistične psihologije. V svoji teoriji govori o tem, da se ljudje, v našem primeru zaposleni, vedno obračajo proti vrhu piramide, saj se tam nahajajo cilji, ki nam predstavljajo največjo vrednost. Naša motivacija raste sorazmerno z našo potrebo. Glede na naše potrebe pa naj bi obstajala hierarhija potreb. Naša prva želja je, da zadovoljimo primarne biološke motive, saj nam slednji omogočajo preživetje. Take potrebe oziroma motive imenujemo tudi fiziološke potrebe ali samo osnovne potrebe. Sama teorija temelji na petih temeljnih skupinah, in sicer fiziološke potrebe, ki predstavljajo samo osnovo to so na primer voda, hrana... Pri zaposlenih ta potreba predstavlja plačo, zrak, delovne pogoje, primerne za preživetje, in ostale potrebne minimalne standarde. Sledi ji potreba po varnosti, ki ne zajema le področje varovanja fizičnega zdravja, temveč tudi zagotovljeno delovno mesto, bonitete oziroma bonuse za delo in seveda nenasilno okolje. Na tretje mesto sodi pripadnost, socialne potrebe in potreba po spoštovanju ter statusne potrebe in potrebe po samouresničevanju ali samoizpolnitvi. Na delovnem mestu se kaže pri dobrih odnosih med zaposlenimi in sodelovanje med njimi, prav tako pa tudi z odnosom, ki jih imajo zaposleni z vodjo ali nadzornikom. Sledi ji potreba po samospoštovanju, ki je po mojem mnenju zelo pomembna, saj vpliva na posameznikovo počutje tako v poslovnem kot privatnem življenju. Gre za pozitivno samopodobo in cenjenje nas samih s strani sodelavcev in drugih članov podjetja. V podjetju pa nam jo zagotavljajo s povečanjem odgovornosti delovnega mesta, cenjenjem našega dela in prispevka v podjetju. Med zadnjo potrebo pa štejemo potrebo po samouresnitvi. Predstavlja vrh piramide in zajema posameznikovo rast na osebnem in potencialnem področju.

Podjetja oziroma organizacije lahko pripomorejo k zadovoljevanju te potrebe z usposabljanjem in pripravi zaposlenega za bodoče izzive.

Vse te potrebe se nahajajo v zaporedju, po katerem lahko rastemo šele, ko zadovoljimo določen posamezen nivo v piramidi oziroma hierarhiji (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 233).

Ko se približamo najvišji ravni potreb, se v posamezniku ponovno zbudi želja po zadovoljevanju potreb na dnu, ki jih mora konstantno zadovoljevati za ohranitev položaja. Znotraj podjetij poskušajo vodje ugotoviti, na kateri stopnji se zaposleni nahajajo in k čemu bodo težili v prihodnjih obdobjih.

Teorija prinaša veliko prednost predvsem vodstvu podjetja ali managerjem, ki lahko z njeno pomočjo določijo, na kaj so zaposleni v tistem obdobju najbolj občutljivi. Prav tako jim tudi

pomaga pri ugotavljanju učinka določenega dejavnika na motivacijo zaposlenega. Kako močno pa bo določen instrument vplival na posameznikovo motivacijo, je odvisno tudi od časovnega obdobja. Rezultati ažurirajo glede na posamezno organizacijo in posamezno časovno obdobje (Lipičnik & Mežnar, 1998b, str. 164).

1.4.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Pri opredeljevanju motivacije ne moremo mimo Fredericka Herzbergerja. Herzberger je ameriški psiholog, ki je kasneje postal profesor menedžmenta na univerzi v Utahu. Osredotočal se je predvsem na individualnega zaposlenega na delovnem mestu (Naumann & Jackson, 1999).

Znan je predvsem po svoji dvofaktorski teoriji, ki so jo uporabljali za določanje in razlaganje motivov. Teorijo je formuliral leta 1959 in temelji na intervjujih velikega števila zaposlenih, na podlagi katerih je določil motive zadovoljstva in nezadovoljstva. Motivacijske dejavnike je razdelil na dve večji skupini, zaradi česar se teorija tudi imenuje dvofaktorska teorija. Zavedati se moramo, da se motivacija ali zadovoljstvo ne povečata sorazmerno z zmanjšanjem nezadovoljstva, prav tako pa to velja tudi obratno. Dober primer lahko na primer opazimo pri prodaji, kjer bo podjetje pri izboljšanju opravljanja reklamacij izboljšalo samo svojo negativno področje, ne bo pa s tem naredilo napredka na področju privlačnosti podjetja v očeh kupca. Enako velja tudi v obratnem primeru (Mihaljčič, 2009, str. 55).

Herzberg je elemente teorije razdelil na dve skupini. Prva skupina so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, imenoval jih je motivatorji (razvoj, pozornost, napredovanje, samostojnost...). Drugo skupino je imenoval higieniki, vanjo spadajo vzdrževalni dejavniki (nadzor, varnost pri delu, politika podjetja, plača, status ...). Po analizi vseh podatkov je Herzberg s svojimi pomočniki prišel do zaključka, da so motivatorji bistveni elementi, potrebni za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Higieniki pa nas vodijo le do točke, v kateri kot zaposleni nismo niti zadovoljni niti nezadovoljni (Petz, 1987, str.116).

Pri samem poslovanju podjetja lahko vodstvo oziroma menedžerji podjetja uporabljajo Herzbergovo teorijo v več namenov, saj omogoča dva načina motiviranja zaposlenih. Motivatorji kot spodbudniki zadovoljstva omogočajo aktiviranje in odzivnost zaposlenega.

Na drugi strani pa higieniki ali satisfaktorji prav tako omogočajo zadovoljstvo v organizaciji, vendar bolj v smislu odstranitve neprijetnega oziroma napetega vzdušja znotraj podjetja, ter s tem povezano povečanje osredotočenosti na delo znotraj organizacije. Podjetje se samo odloči, ali bo uporabljalo elemente obeh skupin ali le elemente posamezne skupine. Z ustrezno uporabo tako povečajo zadovoljstvo in motivacijo v podjetju (Lipičnik & Mežnar, 1998, str.168).

1.4.3 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Gre za model, ki sta ga leta 1975 predstavila Greg R. Oldham in Richard J. Hackman. Oldham je ameriški ekonomist, katerega raziskave se osredotočajo predvsem na kontekstualne in osebne razmere, ki spodbujajo ustvarjalnost posameznikov in skupin v organizacijah. Njegov sodelavec Richard Hackman pa je bil profesor Socialne in organizacijske psihologije na Univerzi Harvard. V svojem modelu sta se osredotočila na tri psihološke okoliščine, s katerimi lahko našim zaposlenim povečamo ali zmanjšamo motivacijo. Pri oblikovanju modela sta si pomagala s Herzbergovo teorijo oziroma z ugotovitvami, do katerih je z njo prišel. Tako kot pri vsaki teoriji, sta si tudi onadva zastavila cilj, in sicer da ugotovita, kako lahko vodstvo podjetja poveča zadovoljstvo in s tem povezano motivacijo znotraj organizacije. Podjetje se mora osredotočiti na vse tri okoliščine, saj lahko že eno neprimerno okolje močno negativno vpliva na motivacijo zaposlenega. Za povečanje motivacije je bistveno, da se zaposleni zaveda svojega dela in z njim povezano pridobivanje ugodnosti (plača, nagrade, napredovanje ...). Poleg tega se mora zavedati tudi svoje osebne odgovornosti in uspešnosti. Skupek teh dejavnikov predstavlja prispevek k motivaciji zaposlenega (Bezjak, 2006, str. 91).

Vse teorije in modeli se v bistvu usmerjajo k nagrajevanju ali grajanju (kazni). Vemo, da svoje delo v veliki večini opravljamo zaradi plačila, ki nam omogoča nakup osnovnih in luksuznih dobrin. Motivacijske teorije predvsem predstavljajo velik plus vodjem podjetij, ker jim le-te omogočajo boljše razumevanje zaposlenih. Motiviranje je ena bistvenih sestavin dobrih vodij in predstavlja močen dejavnik pri vodenju organizacije.

2 ZADOVOLJSTVO PRI ZAPOSLENIH

2.1 Zadovoljstvo pri delu

Želje vsakega zaposlenega so, da na delovnem mestu občuti čim večje zadovoljstvo. V veliki večini le-tega ne občutijo, saj jih ne ustreza fizična ali psihična obremenitev, odnosi med zaposlenimi, slaba plača ... Zadovoljstvo zaposlenega pa ni nekaj, kar si želi samo zaposleni, temveč tudi vodje organizacije, saj s tem slednji dosežejo večjo produktivnost oziroma učinkovitost zaposlenega. Pri povezavi organizacije in zadovoljstva zaposlenih pridemo do pojma človeški kapital. Sama moč podjetja je odvisna od moči kapitala zaposlenih, ki raste sorazmerno z zadovoljstvom. Vedno več raziskav se usmerja k analiziranju zadovoljstva zaposlenih in vpliva le-tega na podjetje. Znana je raziskava *človeška sigma*, v kateri poleg vpliva zadovoljstva na organizacijo opredeljuje tudi vpliv zadovoljnih zaposlenih na kupce. Menim, da zadovoljstvo zaposlenih kaže tudi pozitivno podobo organizacije in odsev dobrega počutja pri delu.

Menedžerji in vodje organizacij morajo biti posebno previdni pri svojih obljubah, saj z ustvarjanjem lažnih pričakovanj lahko sprožijo veliko razočaranje zaposlenih, ki so

pričakovali večje pridobitve. Dandanes je pomankanje zadovoljstva glavni razlog za odhod zaposlenih iz podjetja ter tudi glavni razlog za malomarno oziroma neučinkovito opravljanje dela (Mihalič, 2008a, str. 4).

Zadovoljstvo pri delu in učinek zaposlenega naj bi bila enakovredna in neodvisna cilja. Veliko raziskav pa je pokazalo, da temu ni tako. Nekateri ukrepi zagotavljajo povečanje učinkovitosti in povečanje zadovoljstva, vendar ne enega na račun drugega. Koliko in kako močne ukrepe bo podjetje uveljavilo na področju zadovoljstva zaposlenih je odvisno predvsem od uspešnosti in varnosti podjetja. Organizacije, ki slabo poslujejo se usmerjajo predvsem na učinkovitost zaposlenih, kar pa velikokrat poveča pritisk na zaposlene in povzroči padec zadovoljstva. Ne smemo pozabiti, da učinkovitost spada pod razumske cilje, zadovoljstvo pa pod emocionalne cilje. (Možina, Rozman, Tavčar, Pučko & Ivanko, 2002, str. 477).

Kot sem že omenil, na počutje in zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov, med njimi sta tudi organizacijska kultura in klima. Ta dva dejavnika najmočnejše in najizrazitejše vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, poleg tega pa se z njim tudi povezujeta. Njihova povezanost se nanaša predvsem na posameznikovo počutje znotraj organizacije in na počutje pri opravljanju dela. Podjetje ima lahko velik izziv pri oblikovanju ustrezne organizacijske kulture in klime, saj se želje posameznikov razlikujejo glede na njihove želje in potrebe. Zavedati se moramo, da ta dva dejavnika vplivata prav na vsa področja zaposlenega (učinkovitost, lojalnost, motivacijo, počutje...). Prav zato moramo vanju vložiti veliko truda ter pri oblikovanju vključiti tudi zaposlene. Z ustreznim delovanjem lahko ustvarimo okolje, ki bo zaposlene konstantno spodbujalo k rasti, razvoju in podobnim izboljšavam. Po oblikovanju ustrezne kulture in klime moramo slednji spremljati, meriti in vzdrževati.

Tudi pri merjenju moramo, če želimo dobiti realne rezultate, vključiti vse zaposlene. Poleg tega moramo dajati vtis, da so podjetju vsi delavci in njihovi občutki pomembni. Priporočljivo je, da opravimo meritve in celoten pregled vsaj enkrat na leto. Postopek merjenja ponavadi poteka z anonimnimi vprašalniki, v katerih nas zanima počutje, delo, odnosi, opcije, sodelovanja in podobni elementi, ki vplivajo na klimo in kulturo v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 44–45).

2.2 Ključni dejavniki zadovoljstva

Pri doseganju zadovoljstva zaposlenih naletimo na veliko zapletenih in posrednih elementov. Naši zaposleni lahko dosežejo zadovoljstvo, vendar pri tem ne dosegaajo željenih rezultatov. Nekateri zaposlene najbolj spodbuja denar in jim drugi elementi zaposlitve ne predstavljajo tako velike vrednosti, spet drugi pa bodo zadovoljni z nizko plačo, le da lahko organizacijske naloge rešujejo mirnejše. Vsem je pomembno, da obstaja verjetnost za doseganje organizacijskih ciljev in zavedanje naporov, ki jih morajo preživeti, da le-te dosežejo. V primeru, ko zaposleni dobi občutek, da je verjetnosti napredovanja majhna ali

pa da bo do napredovanja prišel šele čez 5–10 let, obstaja velika verjetnost, da bo zanimanje izgubil.

Iz tega razloga moramo ostati pozorni na občutke zaposlenega in njegovo zadovoljstvo v podjetju. Ključni dejavniki, ki pa prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu so:

- Vsebina dela: zaposleni želijo, da svoje sposobnosti in znanja lahko uporabijo pri svojem delu in da jim delo omogoča razna usposabljanja ter pridobivanja novih znanj, kar omogoča rast in povečanje vrednosti zaposlenega.
- Plača ter ugodnosti: osebno menim, da je plača glavni dejavnik zadovoljenega delavca. Pri tem ne mislim le tega, da je plača visoka, temveč da je primerna našemu trudu in delu. Ne moremo pričakovati nadpovprečne plače, če opravljamo minimalno delo in tudi ne obratno. Z dodatnimi ugodnostmi zagotovo spodbudimo zaposlenega k bolj učinkovitemu delu ter seveda večjemu zadovoljstvu.
- Samostojnost: velik pomen pri doseganju zadovoljstva je tudi čim manjši psihični napor. S stalnim nadziranjem in pregledovanjem dela se nad zaposlene spusti napetost, ki jim predstavlja oviro pri učinkovitem opravljanju dela. Taka napetost je nezaželen in vzbuja nezadovoljstvo pri zaposlenih. Kadar omogočimo delavcu samostojno razporejanje nalog in delovnega časa, mu to napetost odstranimo. Tako povečamo njegovo zadovoljstvo in zbranost na delu. V kolikor naloge niso opravljene primerno in pravočasno, lahko nadzor povečamo. Pomembno je tudi vključevanje zaposlenih k odločanju, saj se tako počutijo kot pomemben oziroma enakopraven član organizacije.
- Delovne razmere: to področje se močno razlikuje glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo. Nekateri na delovnem mestu občutijo le fizični napor, spet drugi samo psihičnega, v večjem številu primerov pa obojega.
- Predvsem izpostavljeni so zaposleni, ki opravljajo fizična dela, saj je na tem področju največ poškodb in drugih dejavnikov, ki predstavljajo neprimerne delovne razmere, to so na primer vlaga, prah, vročina, hrup... Pisarniški delavci imajo probleme s premalo gibanja in neprimerno držo, ki na dolgi rok lahko povzroči negativne posledice. Podjetja so zato po vsem svetu začela z oglaševanjem bolj zdravega načina življenja. Nekateri od ukrepov so, da dovolijo zaposlenim nekaj (na primer 15 minut) časa za razgibavanje telesa, z znaki opozarjajo na pravilno držo, organizirajo športne aktivnosti.
- Odnosi z nadrejenimi/sodelavci: omenil sem, da ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega tudi organizacijska klima in kultura; poleg tega pa na zadovoljstvo vpliva tudi občutek skupinskega dela znotraj organizacije, nekonfliktno vzdušje in sprotno reševanje konfliktov, sproščen odnos oziroma dobra komunikacija med člani organizacije (narejenimi, podrejeni, sodelavci...).
- Organizacija in vodenje dela: vodje podjetij so pri tem dejavniku najbolj izpostavljene, saj je vodenje podjetja in organizacija le-tega v njihovih rokah. V pravi meri morajo opravljati nadzor nad zaposlenimi in njihovem delu ter jih pri tem primerno spodbujati ali grajati. Zaposlenim v podjetju morajo spodbujati občutek, da se lahko na njih nanesejo in jih pri opravljanju delovnih nalog usmerjati. Najpomembnejše je, da

zagotavljajo nemoteno delovanje organizacije (Možina, Jereb, Florjančič, Svetlik & Jamšek, 1998, str. 155–156).

Dokaz o učinku dejavnikov zadovoljevanja si je močno želela ameriška družba Gallupov institut. Šli so celo tako daleč, da so opravili dvajsetletno raziskovanje in vanj vključili kar milijon zaposlenih. S tem so opravili največje raziskovanje v zgodovini na področju zadovoljstva zaposlenih. Raziskava je bila mednarodna, njen glavni cilj pa je bil ugotoviti, kateri elementi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kako močno. Iz rezultatov pa so hoteli tudi razbrati, kako doseženo zadovoljstvo vpliva na učinkovitost zaposlenega. Z razliko od zgoraj naštetih dejavnikov se je institut bolj posvetil solidarnosti in prijateljskim medsebojnim odnosom ter spodbujanju zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi in integracijo sposobnosti z nadarjenostjo. Našteti dejavniki so generalizirani, saj je zadovoljstvo pojem, ki se nanaša na individualne značilnosti posameznika (Mihalič, 2006a, str. 266–267).

2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

V primeru, da hočejo podjetja poznati stopnjo zadovoljstva znotraj organizacije, morajo leto zmeriti. Pri merjenju zadovoljstva je priporočeno, da vključimo vse zaposlene in da meritve opravimo vsaj enkrat letno, saj se lahko stanje v organizaciji hitro spreminja. Najpogosteje se zadovoljstvo preverja z anketnimi vprašalniki, pri katerih je dobrodošla anonimnost. Z diskretnostjo pridobimo najbolj iskrene odgovore, ki nam omogočajo realno analizo stanja v podjetju.

Orodje merjenja zadovoljstva uporabljamo za permanentno povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih z rezultatom merjenja zadovoljstva. Veliko podjetij sočasno opravi tudi merjenje pripadnosti in s tem obenem pridobi podatke za analizo obeh področij.

Organizacije, ki niso nagnjene k stalnem pregledovanju in merjenju zadovoljstva, opravijo meritve le pred in/ali po večjih spremembah v podjetju, to so na primer prestrukturiranja, večja odpuščanja ali zaposlovanja zaposlenih, reorganizacija... Tako lahko podjetja opazijo, kako je določena sprememba vplivala na zaposlene in njihovo zadovoljstvo ter učinkovitost (Mihalič, 2008b, str. 90).

Največkrat merjenje opravi oddelek za razvoj človeških virov, čigar naloga je pripraviti ustrezen anonimen vprašalnik ter ga priskrbeti vsem članom, ki jih bo analiziralo. Po končanem postopku morajo te podatke shraniti ter jim omejiti dostop. Zaposleni morajo imeti za reševanje dovolj časa, prav tako pa mora biti vprašalnik razumljiv, da ne pride do nesporazumov. Najboljši čas reševanja vprašalnikov je takrat, ko je stanje v podjetju mirno oziroma povprečno in ne povzroča pri zaposlenih večjega nemira. Pri merjenju se priporoča predvsem merjenje z Brayfield-Rotovo lestvico.

Ta lestvica vključuje ocenjevanje z ocenami od 1–5 in nam omogoča zelo preprosto reševanje in analiziranje zadovoljstva. Pri merjenju, v katerega je vključena navedena lestvica, se pojavljajo navedbe, kot so:

- moje delo me zabava,
- imam ustrezen delovni prostor,
- moje delovno mesto je ugledno,
- imam možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja,
- delavnik se mi zdi neznansko dolg,
- delo, ki ga opravljam je nezanimivo,
- žal mi je, da sem sprejel to delo,
- hitrost sprememb pri mojem delu ni prevelika,
- imam dobre možnosti za izražanje idej,
- delo in naloge, ki jih prejmem zame niso prezahtevne,
- vedno bolj sem zadovoljen z delom,
- imam ustrezno plačilo za delo, ki ga opravljam,
- imam možnost napredovanja.

Vprašalnik mora zajemati čim več področij, ki se nanašajo na delo in delovna mesta zaposlenih, saj tako pridobimo natančnejši vpogled v občutke zaposlenega (Mihalič, 2006b, str. 267–268).

Po končani meritvi analiziramo podatke ter jih predstavimo vodstvu. Rezultate meritev lahko oblikujemo za celotno podjetje ali pa jih razdelimo po oddelkih. Na podlagi ugotovitev ugotovimo, kateri elementi dela in delovnega mesta so za posameznika pomembnejši. Vodstvo na podlagi pridobljenih podatkov prilagodi svoje vodenje tako, da se bolj osredotoča na elemente, ki so se izkazali za pomembnejše. Tako se podjetje približa zaposlenemu ter mu omogoča večje zadovoljstvo na delovnem mestu ter pri opravljanju delovnih nalog. Zaželeno je tudi, da se vodja z zaposlenimi tudi individualno pogovori ter iz prve roke izve, kaj zaposlene pri njihovem delovanju najbolj moti oziroma jim vzbuja negativne občutke, poleg tega pa še izve, kaj zaposlenemu predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu ter kako to obdržati (Mihalič, 2008c, str. 98).

3 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V PODJETJU PAN-JAN

3.1 Namen raziskave

Moji raziskovalni namen je ugotoviti stopnjo motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v Avtohiši Pan-Jan. Za podjetje je pomembno, da se zaveda, kakšna je trenutna stopnja motivacije in zadovoljstva pri zaposlenih. Z razumevanjem zaposlenih lahko poveča svojo

učinkovitost in uspešnost, obenem pa poveča zadovoljstvo svojih zaposlenih. V podjetju Pan-Jan d. o. o. je zaposlena tudi moja mati in po njenih besedah v podjetju še nikoli niso preverjali zadovoljstva in motivacije pri zaposlenih, kar mi je še povečalo zanimanje o stanju v podjetju. Poleg stopnje zadovoljstva in motiviranosti mi je cilj tudi ugotoviti, kateri elementi so za zaposlene najpomembnejši in pri njih zbujaajo največ motivacije in zadovoljstva.

3.2 Predstavitev obravnavanega podjetja

Podjetje Pan-Jan d. o. o. je družinsko podjetje, v katerem s pomočjo stalnih izboljšav svojim strankam že 27 let nudijo odlične storitve po konkurenčnih cenah. Vodstvo podjetja pravi, da uspeh v podjetju predstavljajo njihovi zaposleni, zato nenehno vlagajo v njihov razvoj tako na osebnem kot na strokovnem področju. Zaposleni jim to poplačajo z visoko motivacijo, dobrim odnosom s strankami ter svojo zvestobo. Avtohiša Pan-Jan se ukvarja s prodajo vozil Škoda in KIA (novih in rabljenih), poleg tega pa ponujajo še možnost registracije vozil, homologacije, servis vozil, avtovleko, najem poslovnih prostorov in tehnične preglede za avtobuse, prikolice, tovorna vozila, traktorje ... V svojo ponudbo so vključili tudi možnost sklenitve zavarovanja z vsemi vodilnimi zavarovalnicami. V neposredni bližini salona so postavili tudi svojo sodobno opremljeno stezo za tehnične preglede s sprejemnim centrom. Predvsem zanimivo mi je bilo, da podjetje na svoji spletni strani omogoča, da si kot potencialne stranke sami izračunamo potencialne stroške, ki bodo nastali pri opravljanju storitev, ki jih bomo od njih želeli.

Leta 2015 in 2017 so osvojili prestižen naziv Škodinega trgovca leta. Pri izboru naj trgovca so postavljeni strogi kriteriji, ki pa so jih zadovoljili in dosegli najboljšo oceno s strani trgovske konference Porsche Slovenija. Predvsem so se izkazali na področju zadovoljstva strank in velikosti tržnega deleža ter prodane količine avtomobilov. Opravljanje visokokakovostnih storitev je potrdilo tudi največje število točk s strani »skritih kupcev« in zunanjih neodvisnih presojevalcev, ki so zagotovo eden najboljših načinov preverjanja podjetji.

Poleg naštetih nagrad in nazivov so prejeli tudi odlično oceno s strani neodvisne raziskave agencije Mediana. V salonu v Ivančni Gorici je njihov zaposleni avtomehanik Martin Hren prejel tudi naziv najboljšega servisnega tehnika za vozila Škoda v Sloveniji.

Podjetje Pan-Jan d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1991 in postalo prvo podjetje, ki je postavilo salon vozil Škoda v Sloveniji. Podjetje sta ustanovila Janez in Jelka Šalehar ter kmalu postala uradna zastopnika za prodajo in servisiranje vozil Škode. Salon je bil zgrajen po modernih in sodobnih smernicah in je še danes privlačen kupcem in partnerjem. Leta 2009 se je podjetje razširilo in postalo pooblaščen tudi za vozila Kia. S tem so popestrili svojo ponudbo in povečali prodajo. Kljub temu, da je podjetje doseglo veliko dobrih rezultatov in priznanj, obljubljaajo, da bodo s svojim tempom nadaljevali. Njihova vizija v prihodnosti je še povečati kapaciteto servisnih storitev in poleg že obstoječega salona

ustanoviti še enega za avtomobile znamke Kia. Poleg prodaje novih avtomobilov ter reševanjem s tem povezanih postopkov bi se znotraj tega ukvarjali tudi z rabljenimi vozili. Za avtomobile vseh znamk bi lahko opravljali tudi tehnične preglede, spremembe lastništva, zavarovanja in registracije vozil. V podružnici v Trebnjem lahko stranke koristimo tudi avtoličarske in avtokleparske storitve. Glede na prejeta priznanja in osebno poznavanje podjetja lahko rečem, da gre res za ugledno in zaupanja vredno podjetje (Pan-Jan d. o. o., brez datuma).

3.3 Metodologija in vzorec

Pri izbiri metodologije sem se usmeril predvsem v neposredno zbiranje podatkov, in sicer s pomočjo ankete. Gre za anketo zaprtega tipa, ki omogoča enostavnejše reševanje ter analiziranje. Glavne prednosti anketnega vprašalnika so iskreni odgovori, kar lahko pripišemo anonimnosti pri reševanju. Še ena pomembna prednost je čas. Zaposleni imajo namreč dovolj časa za reševanje ankete in lahko pri podajanju odgovora dobro premislijo. Anketa ima sicer lahko tudi slabosti, ki pa sem jih pri oblikovanju vprašalnika upošteval in se jim, upam, izognil. Izpolnjevalci anket lahko vprašalnik rešijo nepravilno, lahko pride tudi do tega, da vprašanj ne razumejo, jih ne jemljejo resno in podobno. Vprašanja v anketi se navezujejo na njihovo starost, spol, izobrazbo, vrsto zaposlitve... Nato zaposleni ocenijo vpliv enajstih motivacijskih dejavnikov na njihovo motivacijo pri delu. Vprašanja se nanašajo na njihovo delo in delovno mesto. Ocenijo tudi svoje zadovoljstvo na posameznih področjih dela.

Iz ankete izvemo tudi, ali zaposleni kažejo zanimanje za izobraževanje ter njihovo zvestobo delovnem mestu in podjetju. Vprašanja o motivaciji in zadovoljstvu so sestavljena tako, da zaposleni svoje mnenje izrazijo z oceno od 1–5.

V anketi je sodelovalo 21 zaposlenih. Anketiranje sem opravil v avtosalonu v Ivančni Gorici. Pri analizi so sodelovali zaposleni na različnih področjih (pisarniški delavci, mehaniki, avtokleparji, natakarike ...) , kar mi je omogočalo dober vpogled na vsa delovna mesta v podjetju. Med zaposlene sem razdelil 21 vprašalnikov, vsi so bili vrnjeni ter izpolnjeni pravilno. Anketiranje se je izvajalo od 24. do 26. junija 2018.

3.4 Analiza podatkov

Podatke, ki sem jih pridobil z analizo, bom predstavil v treh delih. V prvem delu bom predstavil demografske podatke oziroma demografsko strukturo anketirancev. V drugem sklopu bom analiziral odgovore, povezane z motivacijo pri delu. V zadnjem tretjem sklopu pa bom predstavil pridobljene podatke o zadovoljstvu zaposlenih z motivacijskimi dejavniki.

3.4.1 Struktura anketirancev

Struktura anketirancev deli zaposlene glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in na obliko zaposlitve (nedoločen čas, določen čas ...).

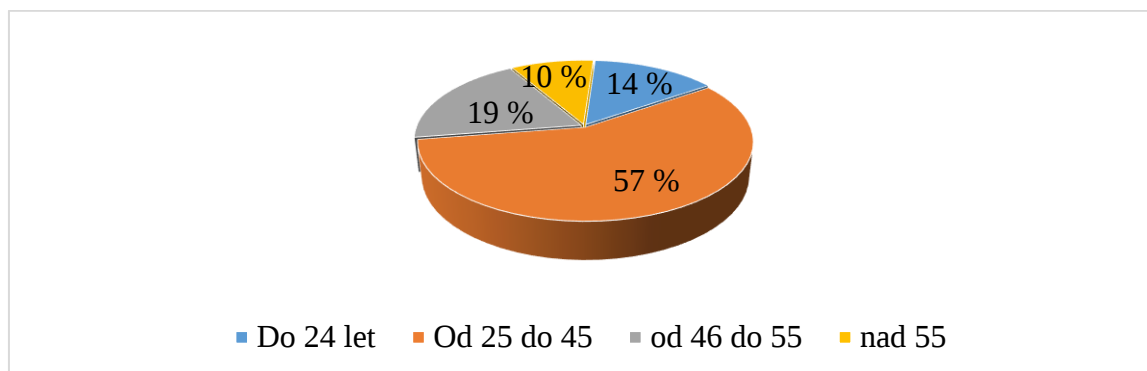
Slika 2: Spolna struktura zaposlenih



Vir: Lastno delo.

V raziskavi je sodelovalo 21 anketirancev. Na sliki 2 lahko vidimo, da je bilo med njimi 13 moških (62 %) in 8 žensk (38 %). V prostorih, kjer opravljajo tehnične preglede in podobne dejavnosti, so v večini zaposleni moški, kjer pa se opravljajo dela, povezana z birokracijo (podaljšanje zavarovanj, plačila ...), je več zaposlenih ženskega spola. Podjetje potrebuje večje število zaposlenih na področju tehničnih pregledov, zato je v podjetju večje število moških kot žensk.

Slika 3: Starostna struktura zaposlenih

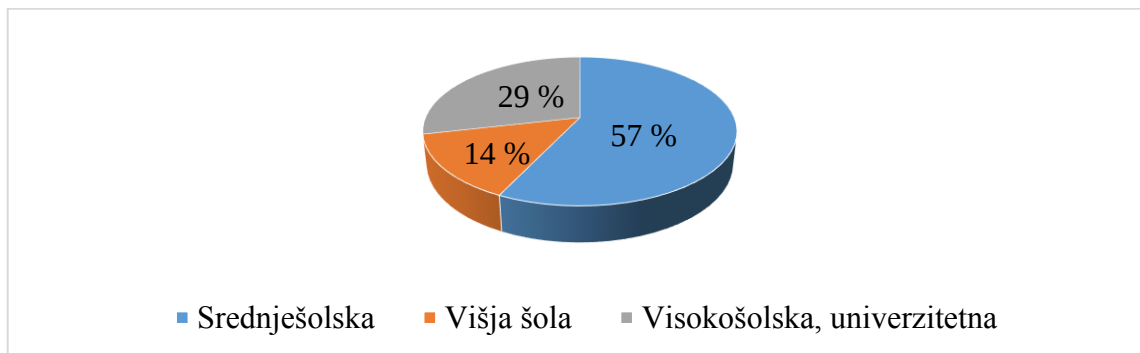


Vir: Lastno delo.

Na sliki 3 vidimo porazdelitev anketiranih zaposlenih po starosti. Razdelil sem jih na 4 starostne skupine. V prvo skupino spadajo zaposleni stari do 24 let, v podjetju so taki 3 zaposleni (14 %). V naslednjo skupino spadajo zaposleni stari od 25 do 45 let. Teh zaposlenih je največ (12) in predstavljajo kar 57 % delež zaposlenih v podjetju. Sledi jim starostna skupina, v katero spadajo zaposleni stari od 46 do 55 let, v podjetju so taki štirje zaposleni (19 %) in predstavljajo drugo največjo skupino. Najmanj je zaposlenih starih nad

55 let, saj sta v podjetju taka le dva (10 %). Glede na podatke lahko vidimo, da ne gre ravno za mlado podjetje, kar pa ni nujno slabo, saj imajo tako bolj izkušen kader.

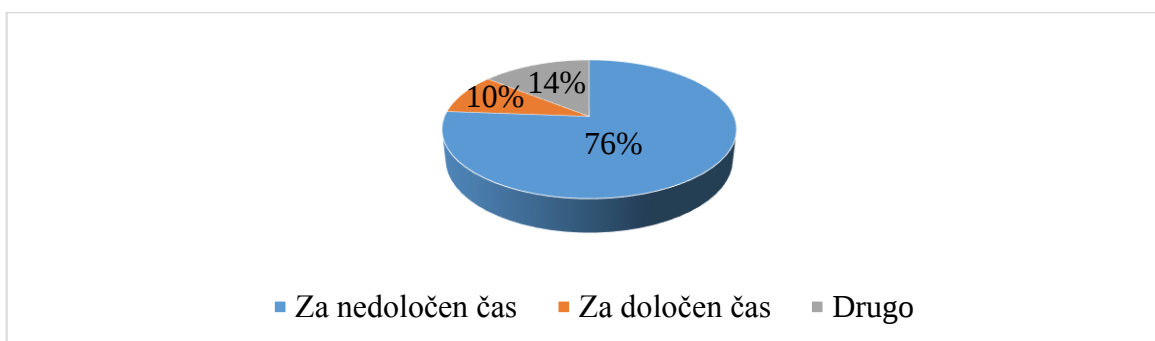
Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Strukturo izobrazbe zaposlenih prikazuje slika 4. Znotraj podjetja ni zaposlenih, ki bi imeli tako visoko izobrazbo kot sta doktorat ali magisterij. Po mojem mnenju tako visoke izobrazbe na takem področju dela niti ne potrebujejo. Prav tako podjetje nima zaposlenega, ki bi imel nižjo izobrazbo od srednješolske. Največ zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, teh je kar 12 in predstavljajo 57 % delež. Sledijo jim zaposleni z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, ki predstavljajo 29 % delež, takih zaposlenih je 6. Na tretje mesto spada skupina zaposlenih z višjo izobrazbo, taki zaposleni so trije in predstavljajo 14 % delež.

Slika 5: Oblika zaposlitve zaposlenih



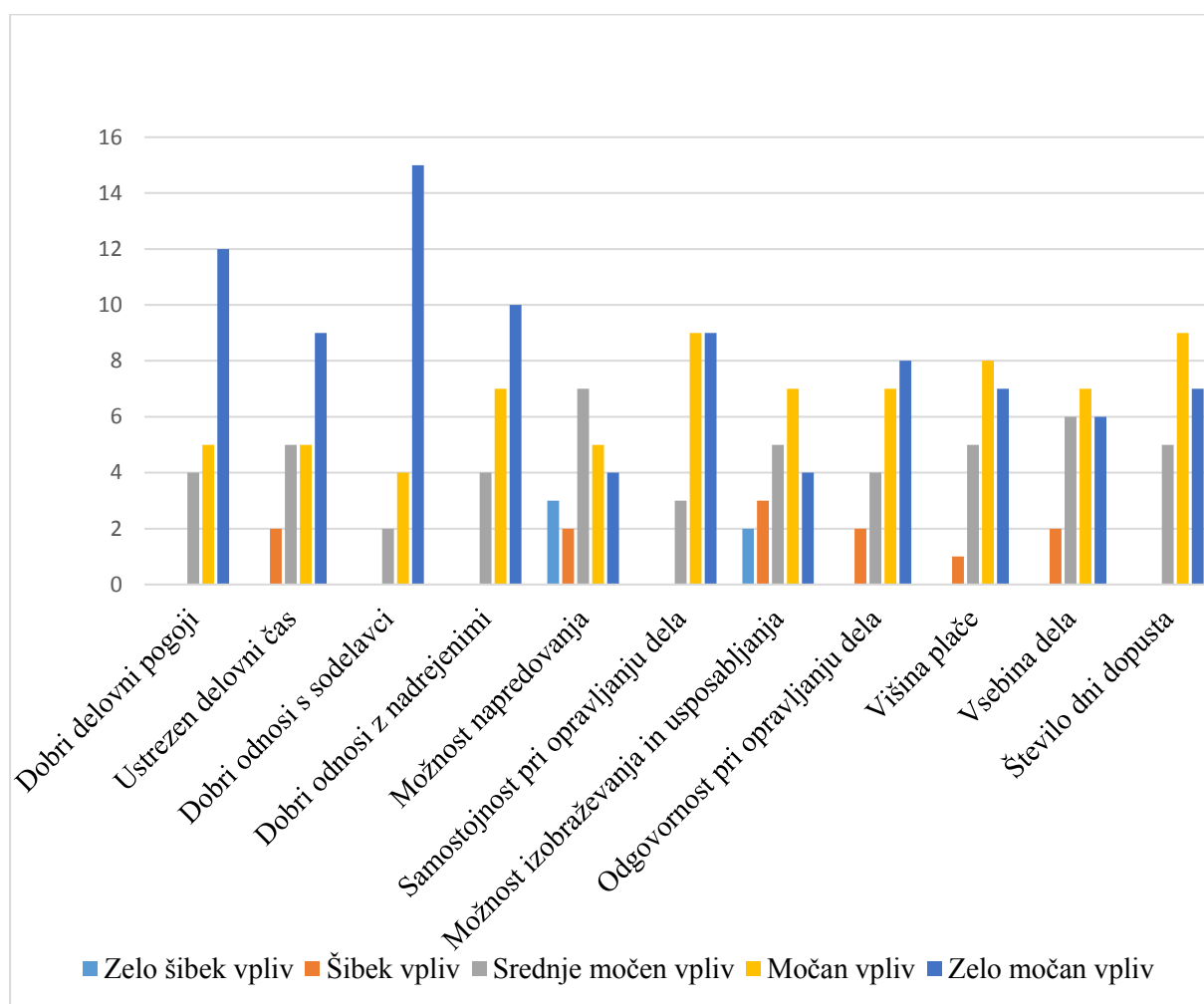
Vir: Lastno delo.

Na 5. sliki so prikazane oblike zaposlitev zaposlenih. Podjetje lahko zaposli zaposlene za različno dolgo obdobje. Novega delavca ponavadi zaposlijo za določeno obdobje, ki je v naprej dogovorjeno. V našem primeru je takih 10 % zaposlenih oziroma 2 uslužbenca. Najpogostejša oblika pa je tako v drugih podjetjih kot v našem oblika zaposlitve za nedoločen čas.

Pan Jan d. o. o. ima tako zaposlenih kar 16 uslužbencev, ki predstavljajo 76 % delež v podjetju. V anketi sem dodal tudi možnost drugo, ki predstavlja na primer zaposlitev preko študentskega servisa, zaposlitev preko s. p. in druge načine. Podjetje ima 3 take primere, ki predstavljajo 14 % delež zaposlenih v podjetju. Dve iz med njih sta natakariči, zaposleni preko študentskega servisa, in delata v gostinskem lokalu, ki se nahaja znotraj salona.

3.4.2 Analiza vpliva motivacijskih dejavnikov

Slika 6: Vpliv motivacijskih dejavnikov na motivacijo zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Na zgoraj prikazani sliki (slika 6) lahko vidimo, kakšen vpliv imajo na zaposlene določeni motivacijski dejavniki. Na vsakega zaposlenega imajo motivacijski dejavniki drugačen vpliv, vendar pa lahko iz analize razberemo, da so glavni trije dejavniki dobri odnosi s sodelavci, dobri delovni pogoji in dobri odnosi z nadrejenimi. Predvsem zanimivo mi je bilo, da se na prvih treh mestih ni znašla višina plače, saj je po mojem mnenju to zelo pomemben dejavnik. Največ zaposlenih je navedlo možnost zelo močnega vpliva motivacije ravno pri dejavniku dobrih odnosov s sodelavci, takih je bilo kar 15 (71 %). V analiziranem podjetju

morajo zaposleni na vseh položajih sodelovati, kar pomeni konstanten kontakt s sodelavci. Po mojem mnenju je ravno to razlog, zaradi katerega so zaposleni navedli ta dejavnik na prvo mesto. Poleg tega nihče ni izbral šibek ali zelo šibek vpliv tega dejavnika na motivacijo, kar še bolj potrди pomembnost le-tega. Na drugem mestu se je znašel vpliv dobrih delovnih pogojev, ki za kar 12 zaposlenih (57 %) predstavlja zelo močan vpliv na motivacijo. Tudi tega dejavnika ni nihče izbral za šibek ali zelo šibek vpliv na motivacijo.

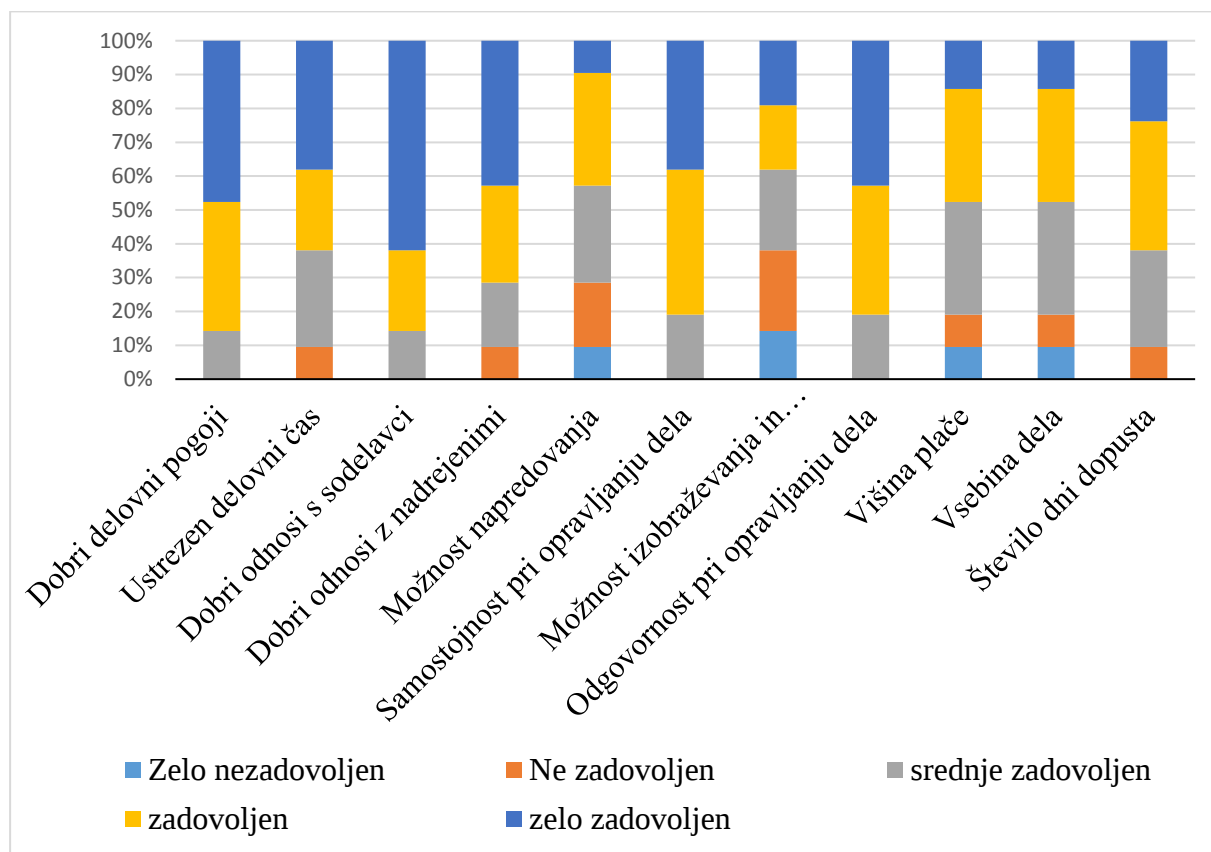
Sledi mu dejavnik dobrih odnosov z nadrejenimi, ki predstavlja za 10 zaposlenih (48 %) zelo velik vpliv na motivacijo. Ponovno se kaže velika povezanost vseh članov organizacije, kar je mogoče tudi razlog za uspešnost podjetja. V anketi sem analiziral tudi mnenja zaposlenih o vodstvu podjetja in ali je le-to ustrezno. Rezultati so me presenetili, saj vsaj po mojih dosedanjih delovnih izkušnjah po navadi zaposleni niso bili zadovoljni z vodstvom. V podjetju Pan-jan d. o. o. je 16 anketirancev izrazilo zadovoljstvo nad vodstvom podjetja. Iz tega podatka lahko razberemo, da kar 76 % zaposlenih v organizaciji meni, da je vodstvo podjetja ustrezno. Zanimiva dejavnika, ki prav tako predstavljata velik vpliv na motivacijo zaposlenih, sta, prvič, število dni dopusta, ki pripada zaposlenim na letni ravni; v tem primeru je 7 (33 %) zaposlenih izrazilo zelo močan vpliv dejavnika na njihovo motivacijo in pa kar 9 (43 %) zaposlenih močan vpliv na njihovo motivacijo, in drugič, samostojnost pri opravljanju dela, kjer kar 18 zaposlenih (86 %) meni, da samostojnost močno ali zelo močno vpliva na njihovo motivacijo pri delu.

Iz dosedanje analize lahko vodstvo razbere, na kaj naj se osredotočajo, če želijo povečati motivacijo zaposlenih. V nadaljevanju pa bom predstavil, kateri motivacijski dejavniki predstavljajo najmanj vpliva na motivacijo zaposlenih v organizaciji. Najmanjši vpliv izmed vseh dejavnikov je možnost napredovanja. Zaposleni v tem podjetju so ali zadovoljni s svojim delovnim mestom ali pa nočejo prevzeti višjih delovnih mest v podjetju zaradi prekomerne odgovornosti in premajhne razlike v plači. Za tri zaposlene (14 %) ta dejavnik predstavlja zelo šibek vpliv na njihovo motivacijo. Za 9 zaposlenih (43 %) pa predstavlja šibek oziroma srednje močan vpliv na motiviranost. Na predzadnje mesto se je uvrstil dejavnik možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Zaposleni nimajo prekomerne želje po pridobivanju dodatnih znanj ali sposobnosti. Malo manj kot 50 % zaposlenih meni, da ta dejavnik ne predstavlja močnega vpliva na njihovo motivacijo. V primeru, da podjetje to možnost omogoči ali izboljša, bo to povečalo motivacijo zaposlenih, vendar ne za veliko. Naslednji dejavnik, ki mu sledi, pa je vsebina dela. Za zaposlene je ta dejavnik na splošno pomemben in ima na njih močan ali celo zelo močan vpliv, anketirancev s takšnim mnenjem je kar 13 (62 %). A kljub temu v primerjavi z ostalimi dejavniki spada na zadnja tri mesta in ne predstavlja bistvenega pomena pri povečanju motivacije zaposlenih. Med zaposlenimi je 8 (38 %) takih, ki jim ta dejavnik ne predstavlja močnega vpliva na njihovo motivacijo.

3.4.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih

Motivacija se neposredno veže z zadovoljstvom zaposlenih. Nezadovoljen zaposleni kaže manjšo motivacijo pri delu in je pri opravljanju le-tega manj uspešen in učinkovit. V vprašalniku so zaposleni najprej opredelili, kako pomembni so za njih motivacijski dejavniki. V nadaljevanju pa so ocenili, kako so sami zadovoljni z njimi pri svojem delu in na lastnem delovnem mestu. Rezultate bom predstavil na sliki 7.

Slika 7: Analiza zadovoljstva zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih sem dobil bolj mešane odgovore kot pri opredeljevanju vplivov motivacijskih dejavnikov. Glede na rezultate lahko rečem, da podjetje dobro motivira svoje zaposlene, saj jim je uspelo doseči največje zadovoljstvo zaposlenih ravno na področjih, ki so jih zaposleni ocenili za najvplivnejše motivacijske dejavnike. Najvplivnejši dejavnik so jim predstavljali dobri odnosi s sodelavci. Po analizi zadovoljstva pa je to isto področje doseglo največjo oceno zadovoljstva s strani zaposlenih. V anketi je 18 (86 %) zaposlenih ocenilo, da so na tem področju zadovoljni oziroma zelo zadovoljni. Poleg tega nihče ni bil nezadovoljen oziroma zelo nezadovoljen na tem področju. Po mojem mnenju je podjetje predvsem timsko usmerjeno in omogoča zaposlenim nenapeto vzdušje, kar se kaže predvsem v dobrih odnosih med zaposlenimi. Visoke ocene zadovoljstva so zaposleni podelili tudi odnosom z nadrejenimi, kjer je kar 15 (71 %)

zaposlenih zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih z odnosom, ki ga imajo z nadrejenimi. Le 2 (10 %) zaposlenih ni zadovoljnih z odnosom, ki ga imajo z nadrejenimi. Drugi dejavnik, ki je prejel visoko oceno zadovoljstva so dobri delovni pogoji. Ta dejavnik ima zelo velik vpliv na motivacijo zaposlenih, zato je zadovoljstvo tukaj zelo pomembno. Nihče od zaposlenih ni nezadovoljen na tem področju, kar 10 (48 %) pa jih je zelo zadovoljnih. Skoraj enako število 11 (52 %) zaposlenih jih je zadovoljnih oziroma srednje zadovoljnih.

Za razliko od motivacije pa je na tretje mesto glede na višino ocene zadovoljstva prišla odgovornost pri opravljanju dela. Zaposleni menijo, da jim vodstvo oziroma njihovo delo ne nalaga prevelike odgovornosti glede na njihovo plačo, znanje, položaj... Zadovoljstvo zaposlenih na tem področju me je presenetilo, saj so podali visoke ocene zadovoljstva, kar 17 (81 %) zaposlenih je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z odgovornostjo, ki jo imajo pri opravljanju dela. Nihče ni nezadovoljen ali zelo nezadovoljen. Glede na uspešnost podjetja sem pričakoval večji pritisk s strani vodstva in s tem povezano povečanje odgovornosti pri opravljanju dela. Analiza kaže drugače, kar me je pozitivno presenetilo.

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže na področju možnosti napredovanja. V podjetju imajo zaposleni malo možnosti za napredovanje, kar zagotovo negativno vpliva na zadovoljstvo in motivacijo. S tem, ko zaposleni menijo, da so »obtičali« na istem položaju, nimajo razloga za pozitivno tekmovanje s sodelavci. Poleg tega z višjim položajem dobijo tudi druge ugodnosti, ki jih ženejo k doseganju tega cilja. Menim, da bi podjetje moralo nekako ukrepati na tem področju, saj polovica zaposlenih ni zadovoljna s takšnimi možnostmi. Najmanj zadovoljni so zaposleni z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, saj jim podjetje tega ne omogoča. Podjetju bi predlagal, da se osredotoči predvsem na to področje, saj bi tako povečali znanje in sposobnosti zaposlenih ter obenem povečali njihovo zadovoljstvo. Pri analiziranju motivacije in zadovoljstva sem anketirancem postavil tudi vprašanje, ki se navezuje na njihovo željo po dodatnem izobraževanju. Od 21 vprašanih si 16 zaposlenih želi dodatno izobraževanje, kar potrjuje, da se mora podjetje osredotočiti na to področje. V anketi 13 (62 %) zaposlenih ni zadovoljnih z možnostmi, ki jih podjetje ponuja za dodatno izobraževanje in usposabljanje.

Pri analiziranju anket sem opazil, da višina plače ni bila na najvišjih ali najnižjih mestih oziroma ni izstopala. Bi pa jo v primerjavi z drugimi področji zadovoljstva lahko uvrstili v razred, s katerim zaposleni niso ravno zadovoljni. Mesto si deli z vsebino dela, ki prav tako ne vzbuja zadovoljstva zaposlenih. Na obeh področjih 11 (52 %) zaposlenih ni izkazalo zadovoljstva nad stanjem v podjetju. Samo trije zaposleni so zelo zadovoljni s trenutnim položajem. Pomemben motivacijski dejavnik je za zaposlene tudi število dni dopusta in ustrezen delovni čas, ki sta prejela zelo podobne ocene zadovoljstva. Pri obeh dejavnikih je 13 (62 %) zaposlenih zadovoljnih ali zelo zadovoljnih, vendar bi glede na motivacijski vpliv, ki ga ima število dni dopusta, razmislil o povečanju le-teh. Vsem zaposlenim to področje predstavlja velik vpliv na motivacijo, zato menim, da bi se podjetju povrnili relativni stroški, nastali s povečanjem dopusta za delavce.

Zaposlene sem poleg naštetih stvari povprašal tudi, ali bi zamenjali oziroma ali razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta. Zgoraj sem opisal posamezna področja, s katerimi se srečajo zaposleni, tukaj pa sem poskušal ugotoviti, kako zadovoljni so s celotnim »paketom«. Prav na to vprašanje sem dobil največje število različnih odgovorov. Največ jih včasih razmišlja o zamenjavi delovnega mesta, takih je 8. Najmanj pa je takih, ki si občasno želijo zamenjavo (3 zaposleni). Kar 6 zaposlenih je tako zadovoljnih, da nikoli ne razmišlja o zamenjavi. Ostali štirje pa redko razmišljajo o spremembi.

Podjetje je lahko s takimi rezultati zadovoljno, saj nihče od zaposlenih ne razmišlja pogosto o zamenjavi delovnega mesta. Če pa si želijo še izboljšati rezultate tega vprašanja pa naj se osredotočijo na uresničevanje predlogov, ki sem jih predlagal ter na spremembe, ki jih sami smatrajo za pozitivne. Osebnostno bi se predvsem osredotočil na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, saj bi tako povečal njihovo zadovoljstvo ter ob enem ustvaril sposobnejšo delovno silo, ki bi v prihodnje lahko boljše reševala probleme, ki se pojavijo pri vsakodnevem poslovanju. Podjetje naj tudi razmisli, da bi svojim zaposlenim omogočilo neko napredovanje oz. nek cilj, ki bi jih dodatno motiviral. V podjetju trenutno zaposleni ne čutijo, da bi lahko nekam napredovali oz. menijo, da so običajni na istem mestu. Predlagam jim, da omogočijo napredovanje v plačilni lestvici ne pa na delovnih mestih, saj podjetje tega ne more ponuditi, ker le ta ne obstajajo. Delavec bi v primeru doseganja nadpovprečnih rezultatov zrastle po plačilni lestvici in tako pridobil nek bonus, ki bi ga spodbujal k delu in mu omogočal napredovanje. S tem bi povečal zadovoljstvo zaposlenih na tem področju in ob enem tudi produktivnost.

3.5 Omejitve dela

Pri pisanju zaključne strokovne naloge moram povedati, da nisem naletel na težje ovire, ki sem jih sicer pričakoval. Pri pisanju teoretičnega dela sem imel na razpolago veliko literature, ki se je nanašala na vsa potrebna področja. V empiričnem delu pa sem opravil analizo z pomočjo vprašalnikov. Preden sem le te razdelil sem vprašal direktorico podjetja, če lahko analiziram njihovo podjetje ter zaposlene. Direktorica je bila zelo prijazna in mi dovolila, da razdelim vprašalnike med zaposlene. Ponudil sem ji tudi možnost, da ji po končani analizi predstavim rezultate, saj ji lahko pomagajo pri vodenju podjetja. Zaposlenim sem povedal, da se z reševanjem vprašalnika ne mudi in da naj ga rešijo, ko bodo imeli čas. Zavedal sem se tudi, da v primeru hitenja lahko podatki postanejo neresnični oz. nenatančni. Naslednji dan so me iz podjetja že obvestili, da so vprašalniki rešeni in da me čakajo pri tajnici. Tako sta oba dela zaključne strokovne naloge potekala brez večjih zapletov in mi nista predstavljala omejitev pri mojem delu.

SKLEP

Za uspešno poslovanje mora podjetje spremljati in spodbujati motivacijo ter zadovoljstvo znotraj podjetja. Ta dva faktorja predstavljata ključni dejavnik pri oblikovanju učinkovitega

in uspešnega kadra v podjetju. Pri pisanju zaključne naloge sem dodobra spoznal pomen motivacije in njen vpliv na celotno podjetje. Za uspešnega zaposlenega ni dovolj le njegovo znanje ali sposobnosti, temveč tudi trud, ki ga zaposleni vloži v svoje delo. V prvem delu zaključne naloge sem predstavil, kaj motivacija sploh je in kakšen je njen pomen. Osredotočil sem se predvsem na pomen, ki ga ima pri delu in v organizaciji. Pomagal sem si s teorijami strokovnjakov, ki so se v življenju posvetili motivaciji ter jo poskušali razumeti. Nekaj teh sem tudi predstavil. Menim, da zagotovo predstavljajo temelj razumevanja motivacije. Vodstva podjetij se preredko osredotočajo na to področje in se o njem sploh ne izobražujejo, kar predstavlja minus za celotno podjetje. Dandanes se sicer podjetja vedno bolj osredotočajo na to področje in mislim, da napredujejo v pravi smeri.

V drugem delu sem se osredotočil na zadovoljstvo zaposlenih in kako lahko nanj vplivamo. Zadovoljstvo in motivacija gresta z roko v roki, saj ima zadovoljni delavec razlog za pridno in učinkovito delo. Poleg tega pa si želi dobro za podjetje in je pripravljen za to tudi delati. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko dejavnikov, ki sem jih tudi naštel in opisal. Z njimi si vodstvo pomaga pri doseganju željenega nivoja zadovoljstva v organizaciji. Ali je zadovoljstvo ustrezno, podjetja ugotovijo z meritvami. Pri merjenju lahko uporabijo več načinov, meni osebno je najbolj všeč način anketiranja oziroma izpolnjevanja vprašalnikov. Menim, da tako dobimo kvalitetne in natančne podatke. Poleg tega pa samo anketiranje ni zelo zamudno in ne daje razloga za podajanje lažnih podatkov.

Vprašalnik sem v tretjem delu tudi sam uporabil. Analiziral sem motivacijo in zadovoljstvo v podjetju Pan-Jan d. o. o. Podjetje se nahaja v bližini mojega doma in vem, da je pri poslovanju uspešno. To mi je še dodatno vzbudilo zanimanje za stanje v podjetju. Analizo sem naredil z anketiranjem in rezultate analize tudi predstavil. Prišel sem do zaključka, da podjetje dobro motivira svoje zaposlene, saj so anketiranci podali najvišjo oceno zadovoljstva ravno na področjih, ki jim predstavljajo največji vpliv na motivacijo pri delu. Zelo pomembni so jim dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, kar so po mojem mnenju v podjetju tudi dosegli. Sklepam, da so zaposleni v podjetju motivirani, saj gre za uspešno podjetje z učinkovitimi zaposlenimi, kar sem tudi predstavil v tretjem delu. Po analizi zadovoljstva sem prišel tudi do sklepa, da so zaposleni bolj zadovoljni kot nezadovoljni s stanjem v podjetju in da podjetje z zaposlenimi ustrezno ravna. Dokaz o tem je tudi večinsko mnenje zaposlenih, da je vodstvo podjetja ustrezno.

Pan-Jan d. o. o. je lahko zgled mnogim organizacijam, predvsem tistim v avtomobilski industriji oziroma panogi, saj dobro skrbi za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih in skupaj z njimi dosega dobre rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-andy.
2. Birkenbihl, V. (1994). *Trening uspešnosti (ustvarjajte si svojo resničnost sami)*. Žalec: Sledi.
3. Černetič, M. (1997): *Poglavje iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
7. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
8. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
9. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
10. Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.
11. Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Motivation. V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimovski (ur.), *Industrial Organizational Psychology* (str. 225–254). New York: Wiley.
12. Možina, S. (1999). Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 3(3), 3 - 5.
13. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I. & Jamšek, F. (1998). *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Ivan Hvala.
14. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D. & Ivanko, Š. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana.
15. Naumann, E. & Jackson, D. (1999). One more time - how do you satisfy customers? *Business Horizons*, 42(3), 71–76.
16. PAN-JAN proizvodno in trgovsko podjetje d.o.o. (brez datuma). Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <https://www.panjan.si/>.
17. Petz, B. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Managment*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Treven, S. (1998). *Managment človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Prosim Vas za pomoč, ki jo potrebujem v okviru izdelave diplomske naloge z naslovom Motivacija in zadovoljstvo pri zaposlenih. Pred vami je anonimna anketa, ki služi le namenu izdelave diplomske naloge. S sodelovanjem boste pripomogli k razumevanju in morebitnem izboljšanju področja motiviranja in zadovoljstva zaposlenih. Pri reševanju ankete poskušajte biti iskreni in natančni, saj lahko le tako pridobim ustrezne in resnične podatke.

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje in Vam želim veliko uspehov pri opravljanju vašega dela.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 24
- b) od 25 do 45
- c) od 46 do 55
- d) nad 55

3. Stopnja izobrazbe:

- a) manj kot srednja
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka
- e) magisterij
- f) doktorat

4. Ali ste zaposleni:

- a) za določen čas
- b) za nedoločen čas
- c) pogodbeno
- d) drugo

5. Ocenite, kolikšen vpliv na vašo motivacijo imajo naslednji motivacijski dejavniki (5 – zelo močan vpliv na motivacijo, 1 – zelo šibek vpliv na motivacijo).

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji					
Ustrezen delovni čas					
Dobri odnosi s sodelavci					
Dobri odnosi z nadrejenimi					
Možnost napredovanja					
Samostojnost pri opravljanju dela					
Možnost izobraževanja in usposabljanja					
Odgovornost pri opravljanju dela					
Višina plače					
Vsebina dela					
Število dni dopusta					

6. Ocenite vaše zadovoljstvo na posameznih področjih vašega dela.

5 – zelo zadovoljen, 4 – zadovoljen, 3 – med zadovoljnim in nezadovoljnim, 2 – nezadovoljen, 1 – zelo nezadovoljen

Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Ustrezen delovni čas	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
Odgovornost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Vsebina dela	1	2	3	4	5
Število dni dopusta	1	2	3	4	5

7. Ali se želite dodatno izobraževati?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

8. Ali kdaj razmišljate, da bi zamenjali delovno mesto/slужbo?

- a) pogosto
- b) občasno
- c) včasih
- d) redko
- e) nikoli

9. Kako bi opredelili zahtevnost vašega dela?

- a) zelo nezahtevno
- b) nezahtevno
- c) primerno moji plači in odgovornosti
- d) prezahtevno
- e) zelo zahtevno

10. Se vam zdi vodstvo podjetja ustrezno?

- a) da
- b) ne