

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH: ANALIZA V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

SIMONA RENKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Renko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih – analiza v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr.prof.dr. Jano Žnidaršič.

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 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 19.09.2016

Podpis študentke



KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 Pojem motivacija	2
1.1.1 Motivacijski dejavniki	3
1.1.2 Motivacijske teorije	5
1.2 Zadovoljstvo zaposlenih	7
1.2.1 Merjenje zadovoljstva.....	7
1.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	8
1.2.3 Pripadnost zaposlenih	9
1.2.4 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih	9
2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – empirična preverba	10
2.1 Metode raziskave	10
2.2 Predstavitev preučevane organizacije	10
2.3 Analiza rezultatov raziskave	11
2.4 Predpostavke in omejitve	22
2.5 Ugotovitve in priporočila za izboljšanje	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Čas trajanja zaposlitve v tem podjetju.....	11
Slika 2: Status zaposlitve.	11
Slika 3: Splošno zadovoljstvo v tem podjetju?.....	12
Slika 4: Bi ponovno sprejeli vaše delo, ki ga opravljate v podjetju, če bi bili na začetku vaše kariere?	12
Slika 5: Bi priporočili podobno delovno mesto, ki ga opravljate prijatelju ali znancu?.....	13
Slika 6: Zadovoljstvo pri delu s posameznimi dejavniki.....	13
Slika 7: Dejavniki motiviranja za opravljanje nalog.	15
Slika 9: Pripadnost podjetju.	17
Slika 10: Vaše podjetje bi kot delodajalca med sorodnimi podjetji uvrstili med:	18
Slika 11: Spol.....	18
Slika 12: Starost.....	18
Slika 13: Stopnja izobrazbe	19
Slika 14: Povprečne vrednosti ocen motivacijskih dejavnikov	20

Slika 15: Povprečne vrednosti trditev o pripadnosti podjetju	21
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih.....	19
--	----

UVOD

Če želimo v življenju nekaj doseči, napredovati, se razvijati, je zato potrebna motivacija. Motivacija je notranja moč, ki te usmeri k uresničevanju idej in želja. Namen motivacije je, da dosežemo zadani cilj, da zaposleni opravijo svoje delo kvalitetno in so zaradi tega pri delu bolj zadovoljni. Večkrat se zgodi, da želimo doseči cilj, vendar nam primanjkuje motivacije, zato poznamo tudi več dejavnikov motiviranja, ki so za uspeh podjetja nujni. Pomembno je, da so najprej motivirani nadrejeni, saj le tako lahko motivirajo ostale zaposlene. Ker v službi preživimo več kot tretjino našega časa, je pomembno, da prihajamo na delo z veseljem in zadovoljni, saj bo le tako delo opravljeno uspešno. Najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljeno delo je ravno nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Podjetje je lahko bolj uspešno, če so zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Podjetja v katerikoli panogi se v današnjem času preveč osredotočajo na finančni vidik poslovanja in velikokrat pozabljajo na zaposlene. Zaposlenim je treba pokazati, da so za podjetje pomembni in da podjetje brez njih ne bi bilo tako uspešno. Človeški kapital je najtrdnjši temelj dolgoročne rasti, zato ga je treba vedno krepiti. Najboljša podjetja imajo skupno to, da spoštujejo zaposlenega in njegovo delo, ter ustvarijo dober kolektiv, kjer ima vsak zaposlen možnost izraziti svoje mnenje, podati predloge za izboljšanje in predstaviti ideje. Torej je pomembno medsebojno komuniciranje in sodelovanje.

Če se zaposlen v kolektivu, kjer vladajo dobri medsebojni odnosi, počuti dobro in je zadovoljen, je tudi delo posledično boljše opravljeno, manj je bolniških odsotnosti in manj odpovedi zaposlitve, kar vodi do boljšega poslovanja podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju, v katerem sem zaposlena. Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela: teorijo in empirično preverbo.

Teoretični del obsega preučevanje literature drugih avtorjev, kjer bom predstavila pojem motivacije, ki velja za enega izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešnost in učinkovitost posameznika ali tima. Kaj pa se zgodi, ko zaposleni zadovoljijo svoje potrebe in dosežejo zastavljene cilje, nimajo več motiva, da bi delali še več ali bolj zahtevne stvari? Tu pa nastopijo vodje, da s pomočjo dejavnikov motiviranja, ki so predstavljeni v nadaljevanju, vzbudijo pri zaposlenih nove potrebe in jim predstavijo nove cilje.

Namen je predstaviti teorijo o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih, kako podjetja merijo zadovoljstvo ter predstaviti najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

V empiričnem delu zaključne strokovne naloge bom predstavila podatke pridobljene s pomočjo spletne ankete opravljene v podjetju. Zanimala me je predvsem stopnja

zadovoljstva oziroma nezadovoljstva v podjetju, ter odkriti kateri motivacijski dejavniki najbolj motivirajo zaposlene in ali zaposleni čutijo pripadnost temu podjetju.

Cilj naloge je na splošno opredeliti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Želim raziskati kakšno je stanje v preučevanem podjetju, s čim so zaposleni zadovoljni in s čim ne, ter kaj jih pri delu motivira in kaj ne.

Postavila sem si tri vprašanja oziroma trditve, na katere želim poiskati odgovore s pomočjo ankete, ter predlagati morebitne ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

- Trditev 1: Zaposleni so zadovoljni z delom v tem podjetju.
- Trditev 2: Zaposlene najbolj motivira varnost zaposlitve.
- Trditev 3: Zaposleni so ponosni na svoje podjetje.

1 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1.1 Pojem motivacija

Beseda motivacija izhaja iz besede *motiv*, kar v prevodu iz latinskega jezika pomeni gibati se. V splošnem gre za neko gibanje, težnjo, proces spodbujanja, vztrajanja in usmerjanja človeka k določenemu cilju. Motivi pa so dejavniki, ki spodbujajo ter ohranjajo našo dejavnost (npr. potrebe, vrednote, čustva, interesi, cilji). Potreba je vsaka motivacijska sila, želja, cilj, vrednota (Kompore & Vadnov, 2010, str. 37).

Poznamo štiri vrste motivov:

- Primarni so nujni za preživetje; lakota, žeja, spanje, spolnost,
- Sekundarni niso nujni za obstoj, se pa človek zaradi njih počuti boljše, če so zadovoljeni; moč, varnost, status, interesi (Rozman & Kovač, 2012, str. 412).

Motivacijo lahko uvrstimo med najpomembnejše dejavnike. Vpliva na doseganje boljših rezultatov posameznika tako v življenju kot v podjetju. Da je podjetje lahko konkurenčno ni dovolj sodobna oprema in kapital, pač pa zadovoljni zaposleni, ki bodo s svojimi idejami in inovativnim pristopom pripomogli k večji uspešnosti podjetja (Čertalič, 2014).

Številni strokovnjaki s področja motiviranja se ukvarjajo z vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Najpomembnejši razlog je preživetje oziroma zadovoljevanje svojih potreb in potreb svojih bližnjih. Delu, ki ga ljudje radi opravljajo in vodi k doseganju zastavljenega cilja, pravimo motivirano delo. Ko pa enkrat zaposleni dosežejo svoje cilje in zadovoljijo potrebe, nimajo več motiva, da bi še naprej delali, zato je tu naloga nadrejenih, da jim ponudijo nove motive, ki v njih vzbudijo nove potrebe in jim predstavijo nove cilje. Ta proces se imenuje motiviranje (Rozman & Kovač, 2012, str. 411).

Na motivacijo vpliva veliko dejavnikov, najpomembnejši trije so:

- individualne razlike so odvisne od vsakega posameznika, nekatere motivira pohvala, druge denar, tretje uspeh. Nadrejeni mora dobro poznati svoje zaposlene, če želi da je motivacija uspešna,
- značilnosti dela, ki vključujejo zahteve glede na zmožnost, kateri zaposleni lahko nalogo opravi od začetka do konca,
- organizacijska praksa je dejavnik, ki je v vsakem podjetju drugače določen. Sem spadajo denarne nagrade, zavarovanja, bonitete, plačane počitnice (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 162).

Pri spodbujanju ljudi mora nadrejeni dobro poznati posameznikove zmožnosti, saj so sposobni ljudje samozavestni pri svojem delu in posledično veliko bolj motivirani. Vendar je potrebno biti pazljiv pri nalaganju odgovornosti zaposlenim, da niso preobremenjeni, kar lahko vpliva na človekovo sposobnost in učinkovitost ter vodi do nezadovoljstva zaposlenega (Čertalič, 2014).

Če povzamem, je motivacija subjektivni proces, ki ga doživlja vsak posameznik drugače in je glavni razlog, da doseže cilj oziroma zadovolji svoje potrebe. Nekdo, ki teh potreb ne čuti, nima nobenega cilja in ni aktiven.

»Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča pri človeku patološka stanja, bolezenske znake, kot so frustracija, neodgovornost, pasivnost, depresija in agresivnost« (Janežič, 2010, str. 3).

1.1.1 Motivacijski dejavniki

V današnjem poslovnem svetu je motivacija zelo resen problem, s katerim se srečuje podjetje, saj ne obstaja enotna rešitev za motivacijo zaposlenih.

Različni dejavniki različno vplivajo na posamezne zaposlene v podjetju. Vse več podjetij se zaveda, da dohodek ni edini pomemben spodbujevalec k večji storilnosti. Prav tako pomembni motivacijski dejavniki za zaposlene so seznanjenost s problemi dela, ugodna klima v kolektivu, izobraževanje in usposabljanje, dobro organiziran plan dela, osebni in družbeni standard, medsebojno zaupanje in stalna zaposlitev.

Motivacijski dejavniki so za vsakega zaposlenega različni, saj ima vsak različne potrebe in cilje. Nekateri so povezani z delom, kot na primer dosežki, priznanje, odgovornost, drugi bolj z razmerami za delo, na primer medsebojni odnosi, plača, dodatne ugodnosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 412).

Osebni dohodek ali plača je izplačilo, ki ga zaposlen dobi za opravljeno delo v določenem časovnem obdobju oziroma je nadomestilo za vložen trud in služi kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. V večini primerov je glavni motivacijski dejavnik plača. Višja plača lahko namreč posamezniku zagotovi večjo kupno moč in višji življenjski

standard. Prav tako je lahko merilo za socialni status. Kot motivacijski dejavnik lahko deluje že v manjši količini. Kadar se posameznik odloča med dvema delodajalcema, je navadno prevladujoči dejavnik denar (Uhan, 2000, str. 32).

Praviloma je sestavljena iz dveh delov, stalni del, ki predstavlja osnovno plačo in je odvisen od tega, kakšno delo opravlja zaposlen in giblivi del pa predstavlja vse dodatke k plači. Tudi sama višina plače se spreminja glede na vlogo posameznika v podjetju ter na zahtevnost dela, ki ga opravlja (Zupan, 2001, str. 19).

Stalna zaposlitev je danes zaposlenim zelo pomembna, saj jim daje tudi finančno varnost. Ker pa so krizni časi in se trg in povpraševanje zelo hitro spreminjata, je vedno težje dobiti zaposlitev za nedoločen čas. Zaradi tega posegajo po drugačnih oblikah zaposlitve, katere pa lahko zmanjšajo trud zaposlenega za podjetje in s tem tudi uspešnost zaposlenega (Zupan, 2001, str. 46).

Stalna zaposlitev pozitivno deluje na zaposlene (Zupan, 2001, str. 47):

- imajo večjo željo po izobraževanju in novem znanju,
- lažje predlagajo ideje za izboljšave, izražajo svoja mnenja,
- prizadevajo si za dobre medsebojne odnose,
- pomembna jim je dolgoročna uspešnost podjetja.

Pohvale in priznanja; vsak zaposlen rad prejme pohvalo za dobro opravljeno delo, s tem se mu poveča tudi samozavest, kar se lahko pozna tudi pri delu. Držati se je potrebno navodila, da se zaposlenega vedno pohvali v javnosti, graja pa »na štiri oči.« Za pohvalo si moramo vzeti čas, da lepo povemo in se ne izražamo skromno. Kadar pa naloga ni opravljena v skladu z navodili, je kritika seveda upravičena. Bistveno pa je, da pohval in kritik ne združimo, saj si bodo zaposleni bolj zapomnili grajo kot pohvalo, kar lahko privede do izgube motivacije za delo (Keenan, 1996, str. 38–39).

Usposabljanja in izobraževanja; za podjetje je pomembno, da ima za svoje poslovanje primeren kader. Zato je nujno potrebno, da vlaga v svoje zaposlene. Izobražen in usposobljen kader dela bolj kakovostno, uspešno in je danes temeljni dejavnik razvoja vsakega podjetja.

»Izobraževanje pomeni pridobivanje splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega« (Mihalič, 2006, str. 190).

Usposabljanje pomeni pridobivanje določenih znanj, razvijanje in uporabljanje sposobnosti zaposlenih, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju, na katerem v organizaciji dela (Mihalič, 2006, str. 190).

Možnost napredovanja; pomemben dejavnik za motivacijo je napredovanje, saj se z napredovanjem v višji plačilni razred lahko posamezniku zviša socialni status tako v podjetju kot izven njega, saj si z višjo plačo zagotovi boljši življenjski standard.

Napredovanje je močno povezano z uspešnostjo zaposlenega na določenem delovnem mestu. Izključno želja po napredovanju na višje delovno mesto ni dovolj. Pri tem je zelo pomembno, da se zna zaposlen sklicevati na svoje dosežke, zmožnosti in sposobnosti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 84).

Napredovanje mora biti prilagojeno posamezniku, kot spodbuda ostalim zaposlenim, da delajo še boljše (Podjetnik, 2014).

Medsebojni odnosi; zaposlen se mora na svojem delovnem mestu dobro počutiti, zato so medsebojni odnosi zelo pomemben dejavnik. Če se zaposlen dobro počuti, je za podjetje dobro, saj je manj odhodov in izostankov iz podjetja. Prednosti dobrih medsebojnih odnosov se kažejo predvsem v boljšem vzdušju na delovnem mestu, poveča se zadovoljstvo s plačo in z nadrejenimi. Takšni odnosi omogočajo menedžerjem in delavcem, da uspešno opravijo naloge. Končni rezultat dobrih medsebojnih odnosov je večja učinkovitost podjetja, večja pripadnost podjetju ter manjša stopnja odhodov iz podjetja (Florjančič & Paape, 2004, str. 269).

Dodatne ugodnosti in bonitete ne vplivajo neposredno na delo, zaradi njih pa je zaposlen bolj zadovoljen pri delu. Najpogostejše ugodnosti so:

- služben avto in telefon,
- zagotovljen brezplačni parkirni prostor,
- vstopnice za predstave, športne prireditve,
- plačilo dodatnih izobraževanj,
- nagrada za delovno uspešnost,
- različne simbolne nagrade, darilni paketi,
- dodatni prosti dnevi ...

1.1.2 Motivacijske teorije

Naloga vodilnih v podjetju je, kako čim uspešnejše motivirati zaposlene pri delu. Odgovore dobijo s spoznavanjem motivacijskih teorij. Skozi desetletja so se razvile številne motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

Maslowa teorija hierarhije potreb velja za temeljno motivacijsko teorijo, ki razlaga, kako delovno okolje motivira zaposlene. Maslowa teorija ne pojasni obnašanja na delovnem mestu, vendar pa pojasni, kako si zaposleni prizadevajo, da bi zadovoljili svoje potrebe v hierarhičnem zaporedju. Potrebe je razdelil na pet ravni:

1. raven – fiziološke potrebe so temeljne človeške potrebe, kot so hrana, voda, spanje. Da človek lahko preživi, morajo biti te potrebe zadovoljene.
2. raven – potrebe po varnosti se pojavijo, ko so zadovoljene osnovne potrebe. Človek se želi počutiti varno v službi, v družini in v družbi.
3. raven – socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti nastopijo, ko človek zadovolji potrebe po varnosti. Sem spada želja po ljubezni, prijateljstvu, naklonjenosti, priznanju in spoštovanju osebe.
4. raven – potreba po spoštovanju, tako samega sebe kot spoštovanje od drugih ljudi. Sem spadajo potrebe po uveljavljanju, boljšem nazivu na delovnem mestu, moči, statusu. Ko človek zadovolji te potrebe, se boljše počuti, poveča se samozavest in zaupanje v lastne sposobnosti.
5. raven – potreba po samouresničevanju, je najvišja raven potreb, ki se pojavi, ko so predhodne štiri že zadovoljene. Zajema razvijanje posameznikovega potenciala, posameznikove kompetentnosti in osebno rast. V podjetju to lahko dosežemo z usposabljanjem zaposlenih, spodbujanjem kreativnosti, gre za proces razvoja in rasti posameznika (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 233).

Pri Maslowi motivacijski teoriji je potrebno najprej zadovoljiti potrebe na nižji ravni, šele takrat lahko zadovoljimo potrebe z višje ravni (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 233).

Herzbergova teorija se imenuje tudi dvofaktorska motivacijska teorija, razdeljena v dve skupini, na higienike in motivatorje. Kadar vodstvo opazi nezadovoljstvo zaposlenih pri delu, lahko težave odpravijo tako, da izboljša higienike. Kadar pa želijo povečati učinkovitost zaposlenih pa izboljšajo motivatorje.

Najpogostejši higieniki so: plača, delovni pogoji, odnos z vodjo, odnos s sodelavci, varnost, urejenost osebnega življenja. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu, najpogostejši motivatorji so: delovni dosežki, sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, napredovanje, uspeh, priznanje in osebna rast (Rozman & Kovač, 2012, str. 415).

- Levittova motivacijska teorija prikazuje motivacijo kot ciklični proces, pri katerem je sprožilec celotnega procesa potreba, ki zahteva aktivnost. Potreba se pojavi, ker gre za pomanjkanje nečesa, to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja, sledi ji stanje napetosti in nemir. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Ko je cilj dosežen, se zmanjša napetost in prinese olajšanje. Katerim aktivnostim mora vodja nameniti več pozornosti, si lahko pomaga z omenjeno teorijo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 167).

Vroomova teorija pričakovanj velja za temeljno teorijo, ki povezuje trud in učinek, učinek in nagrado, nagrado in dosežen cilj. Za dosego cilja je posameznik pripravljen vložiti več truda ob pogoju, da bo za to ustrezno nagrajen. Za to teorijo je značilno, da proučuje procese, preko katerih si posamezniki prizadevajo do nagrad (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 237).

Fromm pa je iskal odgovore na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Na podlagi tega je ljudi uvrstil v dve skupini. V prvi so ljudje, ki delajo da delajo zato, ker bi radi nekaj imeli oziroma si pridobili materialne dobrine, v drugo pa sodijo ljudje, ki jim je pomemben ugled v družbi, da so uveljavljeni oziroma bi radi nekaj bili (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 170).

1.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Največja želja vodstva je, da so zaposleni v podjetju zadovoljni in se na delovnem mestu dobro počutijo, le tako so lahko uspešni in učinkoviti pri delu.

Zadovoljstvo pri delu je občutek, ki se sproži kadar z veseljem hodimo na delo, smo pripravljeni na nove izzive in se v kolektivu dobro počutimo. Je tudi najpomembnejši dejavnik, saj je nezadovoljstvo pri delu najpogostejši vzrok, da so naloge slabše opravljene in se zaposleni pogosteje odločajo za odhod iz podjetja (Mihalič, 2008, str. 4).

Za uspešnost in učinkovitost zaposlenega sta pomembna tudi pripadnost in lojalnost podjetju, ki sta tesno povezana z zadovoljstvom. Občutek pripadnosti navadno vključuje pozitivne elemente, kot so pripravljenost pomagati sodelavcem v podjetju, poštenost, dela skrbno in v dobro podjetja. Če povzamemo, je le zadovoljen zaposlen lahko predan in lojalen podjetju. Če želi podjetje predane in lojalne zaposlene, mora poskrbeti da so zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 6–7).

Torej predpogoj za uspešno delovanje podjetja so zadovoljni zaposleni, hkrati so tudi ponosni, da delajo ravno v tem podjetju oziroma jim je v čast, vendar takšni zaposleni podjetje tudi hitro zapustijo, če bodo nezadovoljni. »Zdravo podjetje« je sestavljeno iz štirih dejavnikov: kreativno delovno okolje, motivirani zaposleni, pozitivno vzdušje in skupno sodelovanje.

Na splošno velja, da ni tako pomembna lokacija in dejavnost podjetja, v veliki meri je uspešnost odvisna od motiviranih in zadovoljnih zaposlenih, ki so hkrati ponosni, da delajo v tem podjetju. Naloga podjetja je, da poišče dobre sodelavce, da z motivacijo vpliva na njihovo uspešnost in takšne delavce zadrži v podjetju. Če izpolni podjetje vse tri naloge, je toliko večja verjetnost, da bo uspešno (Zupan, 2001, str. 42–43).

1.2.1 Merjenje zadovoljstva

Če želi vodstvo podjetja pridobiti podatke o trenutnem stanju zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v podjetju, mora izvesti merjenje zadovoljstva. To stori na enostaven način v obliki anketnega vprašalnika. Z rezultati vodstvo pridobi pomembne informacije, kje nujno potrebuje spremembe in izboljšave, s čim zaposleni niso zadovoljni in kakšno je splošno stanje v podjetju.

Priporočljivo je izvajanje merjenja stopnje zadovoljstva in hkrati pripadnosti enkrat letno. Podjetje mora poskrbeti, da je anketiranje povsem anonimno in da imajo zaposleni dovolj časa za izpolnjevanje vprašalnika.

Nekaj zlatih pravil za zadovoljstvo pri delu (Mihalič, 2008, str. 118–119):

- Zastavimo si cilje, ki jih lahko dosežemo.
- Udeležujemo se izobraževanj, usposabljanj.
- Izkoristimo morebitne priložnosti, ki se pojavijo.
- Osredotočajmo se na dobre strani in prednosti dela, ki ga opravljamo.
- Ohranjajo spoštljiv odnos do vseh sodelavcev in vodij.
- Delo in naloge nas ne smejo preobremeniti in s tem ogroziti naše zdravje.
- Za svoja dejanja moramo prevzeti odgovornost.
- Preučimo svoje pravice in tudi dolžnosti, ki jih imamo.
- Verjeti moramo vase in v uspeh.
- Naučiti se moramo premagovati in obvladovati morebitni stres.
- O vseh težavah se iskreno pogovoriti s sodelavci ali vodjo.
- Naučimo se delati v skupno dobro celotnega podjetja.
- Kritiko ne sprejememo osebno, temveč kot pobudo, da izboljšamo svoje rezultate.
- Izogibajmo se sodelavcem, ki nam jemljejo energijo.
- Udeležujemo se dodatnih aktivnosti podjetja in si širimo obzorja.

1.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Na stopnjo zadovoljstva zaposlenih vpliva veliko dejavnikov. Da bi pridobili največ od posameznih zaposlenih, je potrebno spoznati dejavnike, ki dvigujejo zavzetost za delo. Pred tem je potrebno še spoznati potrebe zaposlenih in njihove želje, da lahko to povežemo z dejavniki, ki vplivajo na dvig zadovoljstva zaposlenih.

Zelo pomembno je sodelovanje med zaposlenim in vodjo. Med njima mora biti sklenjeno partnerstvo, kar pomeni, da oba enakovredno sodelujeta, vsak od njiju prispeva svoj delež znanj, prizadevanj, naporov in idej, le tako je zagotovljen uspeh pri opravljanju skupnih nalog.

V veliki meri na zadovoljstvo vpliva tudi osebnost zaposlenega, kar pomeni, da so pozitivni ljudje v večji meri bolj zadovoljni na delovnem mestu. Ker izžarevajo pozitivno energijo so v družbi zaželeni, zaradi česar občutijo čustva sreče in sprejetosti. Nasprotno pa je oseba, ki je večino časa nerazpoložena, s tem odbija sodelavce od skupnega druženja in zaradi tega občuti čustvo jeze in ničvrednosti.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo posamezniki različno sprejemajo in vrednotijo.

Vedno bolj vplivajo na zadovoljstvo naslednji dejavniki:

- **delovni čas**; zaposlenemu je pomembno, da lahko odloča ali pomaga pri oblikovanju delovnega časa, katerega preživi v podjetju,
- **komunikacija**; v podjetju je vedno bolj pomembna, saj le s dobrim komuniciranjem zaposlen naredi tisto, kar se od njega pričakuje, pomembna je na vse nivojih v podjetju,
- **možnost za napredovanje**; vsak posameznik vложи veliko truda pri opravljanju svojega dela, zato tudi pričakuje oziroma si želi napredovati in izboljšati svoj ugled v podjetju,
- **plača**; je ena izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva, vsak si želi, da je za svoje delo pravično ocenjen in temu primerno plačan,
- **delovni pogoji**; za uspešno opravljanje dela so potrebni čisti in urejeni prostori, primerna svetloba in temperatura, ter dobri medsebojni odnosi,
- **vodstvo**; je pomemben faktor v podjetju, vodja mora imeti nadzor nad svojim oddelkom, biti mora spoštljiv, natančen, razumski, dajati mora pohvale in priznanja, če je potrebno pa tudi kakšno grajo,
- **delo**; vsak zaposlen si želi svoje delo opravljati dobro, k temu pripomore, če je to delo pomembno in zanimivo,
- **stalna zaposlitev**; zaposlen opravlja svoje delo bolj efektivno, če ni prisoten strah, da lahko izgubi službo.

1.2.3 Pripadnost zaposlenih

V današnjem času je zelo pomembno, da ima podjetje takšne zaposlene, ki čutijo pripadnost in predanost podjetju. Vodstvo mora čim več sodelovati in komunicirati z zaposlenimi, upoštevati njihova mnenja, ker se tako ustvarja pri zaposlenih občutek pripadnosti. Če zaposleni čutijo zaupanje nadrejenih, si želijo ostati del kolektiva in se trudijo za uspeh podjetja. Podjetje lahko veliko pridobi, če ima zaposlene z močnim občutkom pripadnosti (Čertalič, 2014).

Občutek pripadnosti podjetju opazimo, kadar zaposleni:

- natančno in vestno opravljajo svoje naloge,
- ustvarjajo pozitivno vzdušje med zaposlenimi,
- s svojimi idejami vplivajo na uspeh podjetja in verjamejo vanj,
- so ponosni, da delajo v tem podjetju in si želijo ostati v podjetju.

Podjetje mora poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj so le zadovoljni zaposleni lahko predani podjetju.

1.2.4 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih

Na pripadnost vplivajo številni dejavniki:

- osebnost zaposlenega; velja, da so optimistični in pozitivni ljudje bolj predani podjetju, so vedno pripravljeni pomagati ostalim,
- dejavniki, povezani z delovnim mestom; zaposleni, ki so zadovoljni z odnosom med sodelavci in nadrejenimi, ki lahko izrazijo svoje mnenje, ki so za svoje delo ustrezno nagrajeni in čutijo zaupanje s strani nadrejenih, so pogosto tudi bolj pripadni podjetju,
- pozicijski dejavniki; zaposleni, ki so dlje časa zaposleni v določenem podjetju, pogosto čutijo večji pripadnost (Mihalič, 2008, str. 5–7).

2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA

2.1 Metode raziskave

Teoretični del zaključne strokovne naloge sem nadgradila s praktičnim primerom. Potrebna je bila raziskava in analiza pridobljenih podatkov v preučevanem podjetju.

Dobljeni rezultati na podlagi opravljene ankete mi bodo služila pri predlaganju morebitnih ukrepov, ki bi povečali zadovoljstvo zaposlenih v tem podjetju.

2.2 Predstavitev preučevane organizacije

Preučevano podjetje je del največje mednarodne trgovske verige, prisotne v 35 državah, na skoraj vseh kontinentih sveta: v Evropi, Afriki, Južni Ameriki, Avstraliji in Daljnem vzhodu. V trgovsko verigo so se na začetku prostovoljno združili samostojni veletrgovci in trgovci na drobno, da bi združeni lažje kljubovali pritisku čedalje močnejši konkurenci. Združitev moči je prineslo pozitivne učinke za vse člane in zagotovilo gospodarski obstoj ter razvoj.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1932, prva trgovina v Sloveniji pa se je odprla leta 1991. Takrat je bilo v podjetju 38 zaposlenih, danes pa je prisotnih po celotni Sloveniji že 97 trgovin in podjetje šteje več kot 4430 zaposlenih. Trgovine so zgrajene in opremljene po najnovejših smernicah, ki upoštevajo zadnje trende opremljanja tovrstnih trgovin. Uporabljeni so naravni materiali in barve, kar pripomore k prijetnemu počutju kupcev.

V podjetju se trudijo biti čim bolj vpeti v lokalno dogajanje in prispevati za dobre namene v okolju, v katerem delujejo. Z donacijami in sponzorstvi podpira podjetje številne projekte na področju dobrotelčnosti, kulture, športa in lokalnega okolja.

Podjetje ostaja eden največjih zaposlovalcev v Sloveniji. Za doseganje prodajnih rezultatov, zadovoljstva kupcev in ugleda podjetja je pomembno zadovoljstvo med zaposlenimi, ti pa potrebujejo ustrezna znanja, strokovno podporo in motivacijo (Interno gradivo preučevanega podjetja).

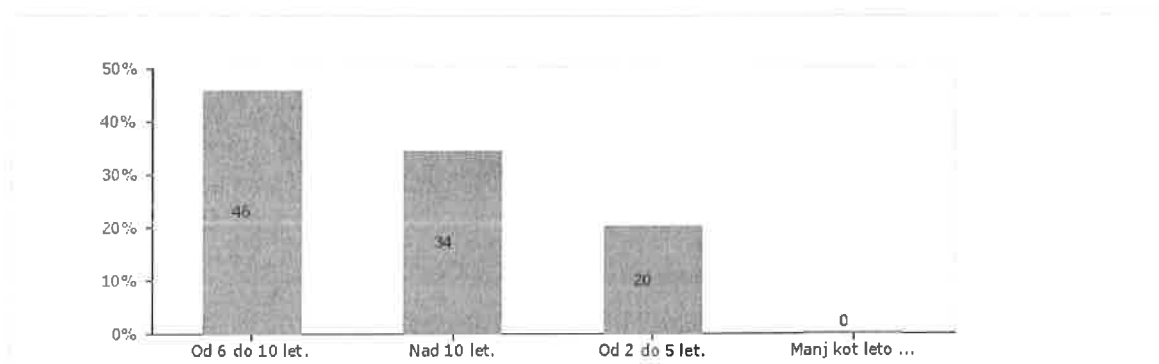
2.3 Analiza rezultatov raziskave

Namen raziskave je ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v preučevanem podjetju. Zaradi velikosti podjetja in velikega števila zaposlenih, sem anketo izvajala na vzorcu 65 naključno izbranih zaposlenih. Anketiranje sem opravila s pomočjo odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje 1KA. Zaposlenim sem predstavila namen svoje raziskave in jim zagotovila popolno anonimnost. Anketo je prejelo 65 naključno izbranih zaposlenih, na anketo se je odzvalo 52 zaposlenih, izpolnilo v celoti pa 31 anketiranih.

Anketa je vsebovala 13 vprašanj. Na podlagi vprašanj sem želela izvedeti kako so zaposleni zadovoljni v podjetju, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo za opravljanje dela, ali čutijo pripadnost podjetju in so ponosni na podjetje v katerem delajo in osnovna demografska vprašanja anketirancev.

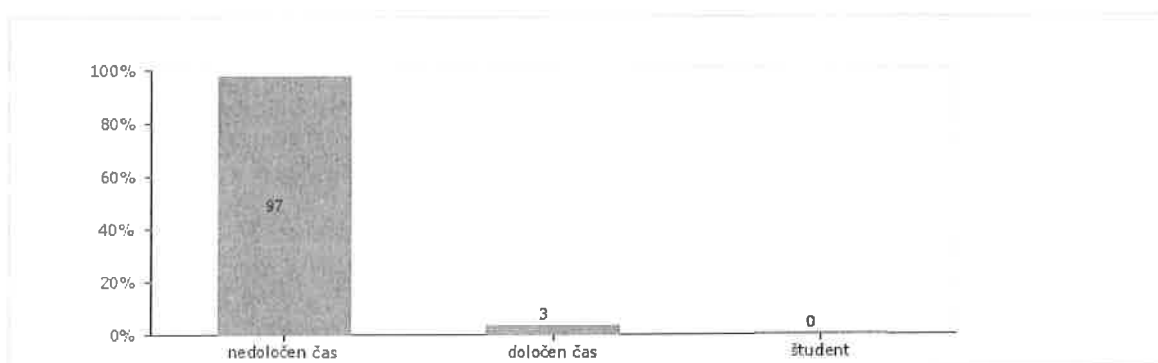
V nadaljevanju so bolj podrobno predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika.

Slika 1: Čas trajanja zaposlitve v tem podjetju (v %)



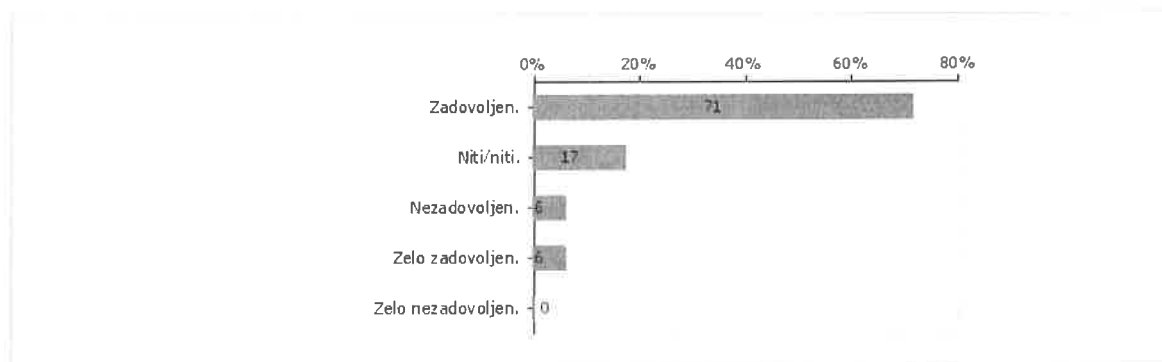
Pri vprašanju, ki se nanaša na delovno dobo, so bile oblikovane štiri skupine. Največji delež zaposlenih med anketiranimi (46 %) je v podjetju med 6 do 10 let, sledijo zaposleni nad 10 let (34 %), med 2 in 5 leti je zaposlenih 20 %, ni pa nobenega, ki bi bil v podjetju manj kot eno leto (*Slika 1*).

Slika 2: Status zaposlitve (v %)



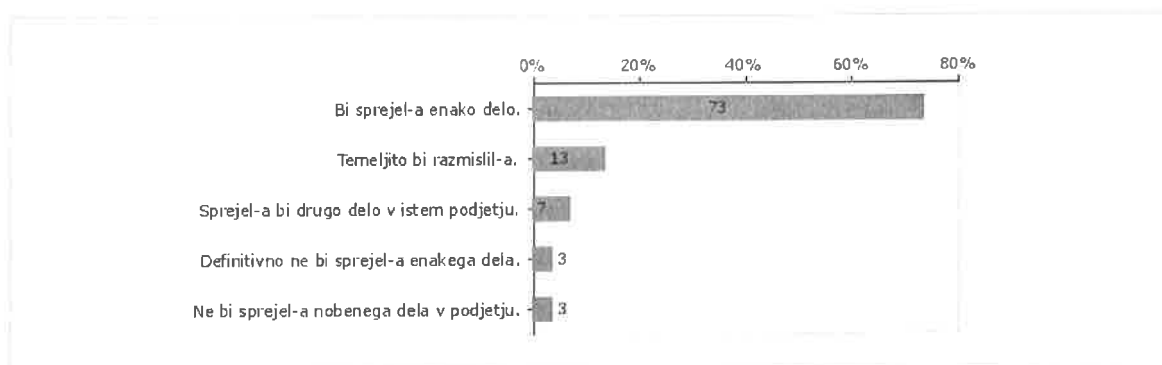
Glede na rezultate je v preučevanem podjetju 97 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas, 3 % anketiranih je zaposlenih za določen čas, študentov med anketiranimi ni bilo (Slika 2).

Slika 3: Splošno zadovoljstvo v tem podjetju (v %)



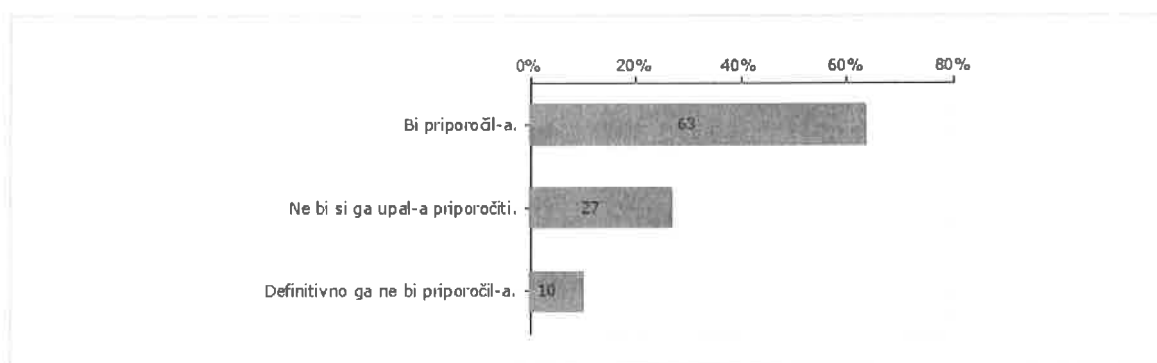
Pri vprašanju ali so zadovoljni z delom v podjetju, so imeli na voljo pet možnosti, in sicer: zelo zadovoljen, zadovoljen, niti/niti, nezadovoljen in zelo nezadovoljen. Izkazalo se je, da je kar 71 % zadovoljnih v tem podjetju, 17 % se ni opredelilo, enak odstotek anketiranih (6 %) je nezadovoljnih in zelo zadovoljnih, nihče od anketiranih ni zelo nezadovoljen (Slika 3).

Slika 4: Bi ponovno sprejeli vaše delo, ki ga opravljate v podjetju, če bi bili na začetku vaše kariere (v %)



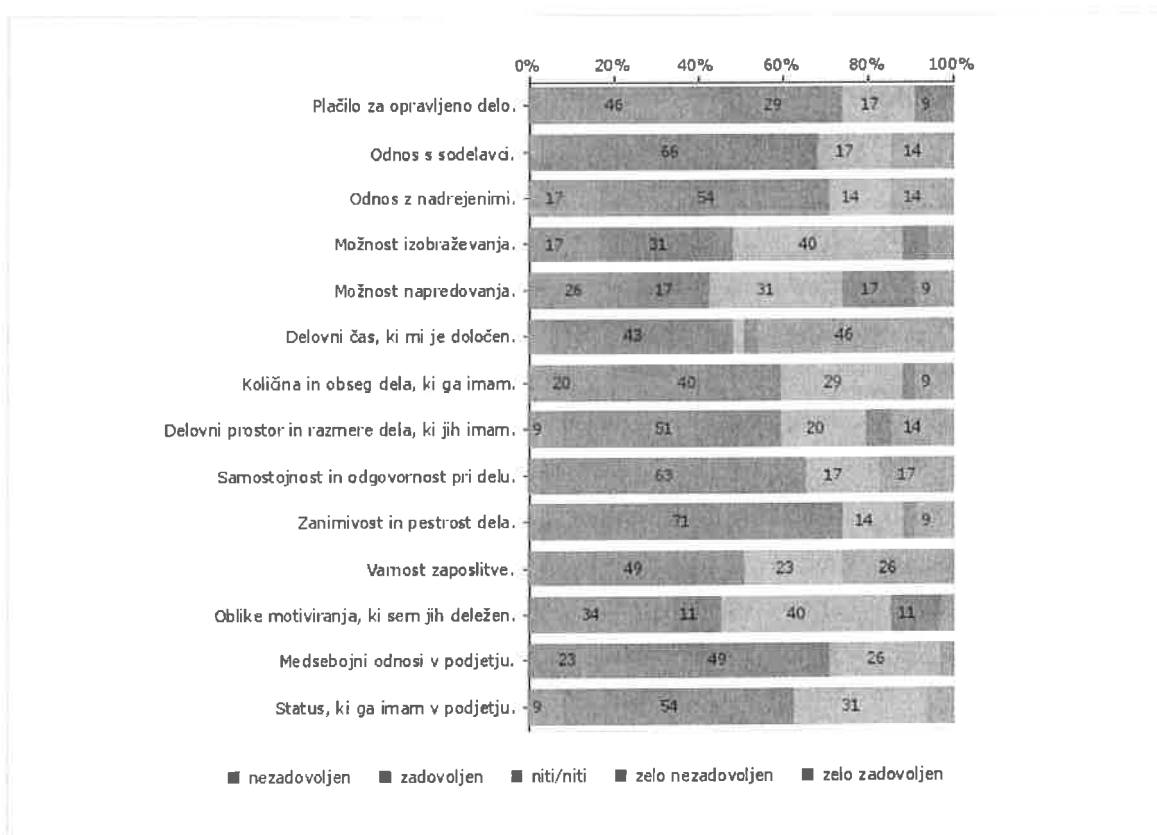
Glede na to, da je več kot 70 % zadovoljnih v tem podjetju, bi jih ravno toliko (73 %) sprejelo enako delo, 13 % bi razmislilo o ponovnem sprejetju istega delovnega mesta, 7 % bi sprejelo raje drugo delo, vendar bi ostali v tem podjetju. Le 3 % anketiranih ne bi sprejelo nobenega dela v tem podjetju (Slika 4).

Slika 5: Bi priporočili podobno delovno mesto, ki ga opravljate prijatelju ali znancu (v %)



Ker je delež zadovoljnih anketiranih v podjetju visok, bi jih skoraj toliko anketiranih (63 %) priporočilo enako ali podobno delovno mesto v podjetju, 27 % si ne bi upalo priporočiti tega delovnega mesta in 10 % definitivno ga ne bi priporočilo (Slika 5).

Slika 6: Zadovoljstvo pri delu s posameznimi dejavniki (v %)



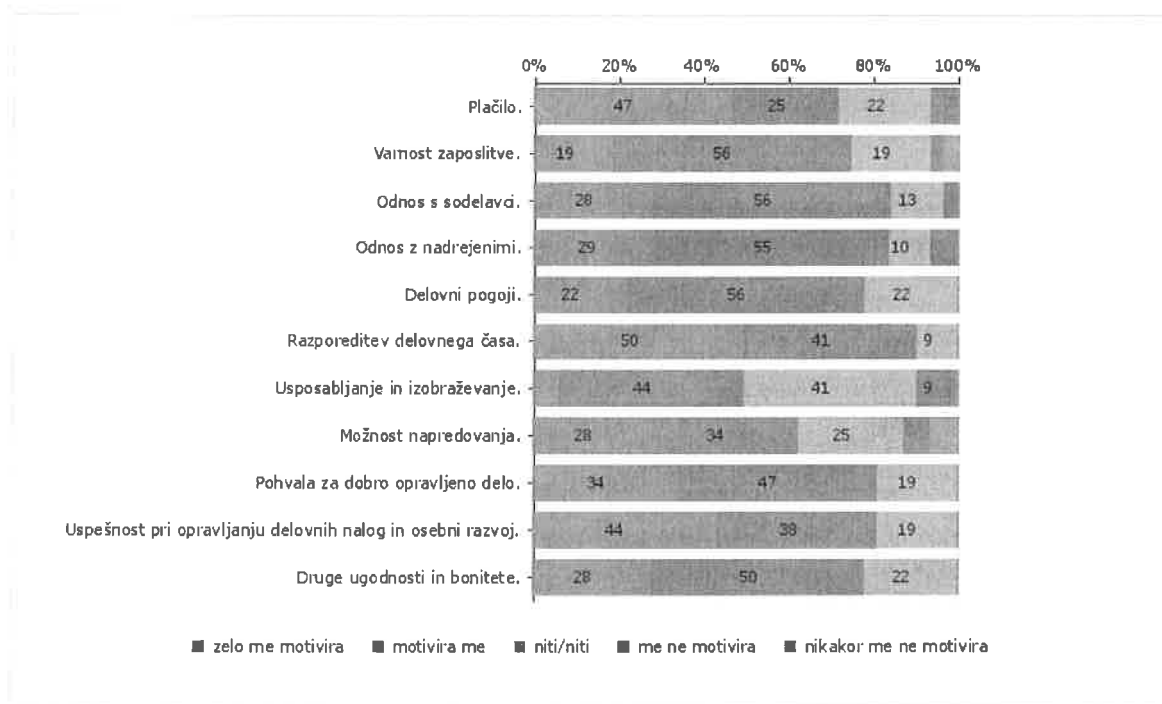
Pri naslednjem vprašanju so anketirani označili ustrezno mero zadovoljstva s posameznimi dejavniki. Veljavnih odgovorov je 35.

Za vsako točko posebej so opredeljene ocene anketiranih (Slika 6).

- Plačilo za opravljeno delo: zelo zadovoljnih 0 % anketiranih, zadovoljnih 10 anketiranih oziroma 29 %, 17 % anketiranih se ni opredelilo, 16 anketiranih je nezadovoljnih s plačilom, kar predstavlja 47 % in 3 zelo nezadovoljni ali 9 %.
- Odnos s sodelavci: 15 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 67 % anketiranih je zadovoljnih, 17 % anketiranih se ni opredelilo, 1% anketiranih ni zadovoljnih z odnosi med sodelavci, zelo nezadovoljnih ni.
- Odnos z nadrejenimi: 14 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 55 % anketiranih je zadovoljnih, 14 % anketiranih se ne more opredeliti, 17 % anketiranih ni zadovoljnih za odnosi z nadrejenimi, zelo nezadovoljnih ni.
- Možnost izobraževanja: 6 % anketiranih je zelo zadovoljnih z možnostjo izobraževanja, 31 % anketiranih je zadovoljnih, 40 % anketiranih se ni opredelilo, 17 % anketiranih je nezadovoljnih in 6 % anketiranih je zelo nezadovoljnih za možnostjo dodatnega izobraževanja.
- Možnost napredovanja: 9 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 17 % anketiranih je zadovoljnih, 31 % anketiranih se ni opredelilo, 26 % anketiranih je nezadovoljnih in 17 % anketiranih je zelo nezadovoljnih z možnostjo napredovanja.
- Delovni čas: predstavlja največji delež zelo zadovoljnih, kar 47 % anketiranih, 43 % anketiranih je zadovoljnih, 3 % anketiranih se ni opredelilo, 6 % anketiranih ni zadovoljnih in 3 % anketiranih je zelo nezadovoljnih.
- Količina in obseg dela: 9 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 40 % anketiranih je zadovoljnih, 28 % anketiranih se ni opredelilo, 20 % anketiranih je nezadovoljnih, 3 % anketiranih pa zelo nezadovoljnih.
- Delovni prostor in razmere dela: 14 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 51 % anketiranih je zadovoljnih, 20 % anketiranih se ni opredelilo, 9 % anketiranih je nezadovoljnih in 6 % anketiranih je zelo nezadovoljnih.
- Samostojnost in odgovornost pri delu: 17 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 63 % anketiranih je zadovoljnih, 17 % anketiranih se ni opredelilo, 3 % anketiranih je nezadovoljnih in nihče ni zelo nezadovoljen.
- Zanimivost in pestrost dela: 9 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 71 % anketiranih je zadovoljnih, 14 % anketiranih se ni opredelilo, 3% anketiranih je nezadovoljnih in 3 % zelo nezadovoljnih.
- Varnost zaposlitve: 26 % anketiranih je zelo zadovoljnih oziroma se počutijo zelo varni glede zaposlitve, 49 % anketiranih je zadovoljnih z varnostjo zaposlitve, 23 % anketiranih se ni opredelilo, 3 % anketiranih je nezadovoljnih in nihče zelo nezadovoljen.
- Oblike motiviranja: le 3 % anketiranih je zelo zadovoljnih z oblikami motivacije, 11 % anketiranih je zadovoljnih, 40 % anketiranih se ni opredelilo, 34 % anketiranih ni zadovoljnih in 11 % anketiranih je zelo nezadovoljnih.
- Medsebojni odnosi: 2 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 49 % anketiranih je zadovoljnih, 26 % anketiranih se ni opredelilo, 23 % anketiranih je nezadovoljnih in nihče od anketiranih ni zelo nezadovoljen.

- Status, ki ga imam podjetju: 6 % anketiranih je zelo zadovoljnih, 54 % anketiranih je zadovoljnih, 31 % anketiranih se ni opredelilo, 9 % anketiranih je nezadovoljnih in nihče zelo nezadovoljen.

Slika 7: Dejavniki motiviranja za opravljanje nalog (v %)



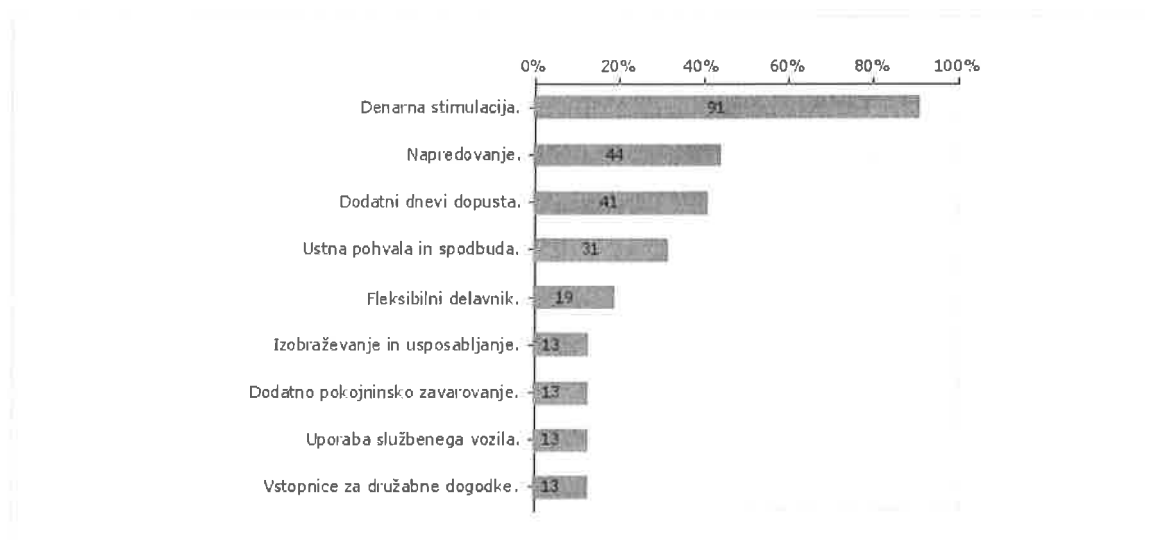
Na vprašanje »kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene pri opravljanje delovnih nalog«, so anketirani zaposleni odgovorili kot prikazano na sliki 7.

Za vsako točko posebej so opredeljene ocene anketiranih (*Slika 7*)

- Plačilo: 47 % anketiranih zelo motivira plačilo, 25 % anketiranih motivira, 22 % anketiranih ni opredeljenih, 6 % anketiranih ne motivira in nikogar plačilo kot motivator nikakor ne motivira.
- Varnost zaposlitve: 19 % anketiranih zelo motivira, 56 % anketiranih motivira, 19 % anketiranih ni opredeljenih, 3 % anketiranih ne motivira in 3 % anketiranih nikakor ne motivira.
- Odnos s sodelavci: 28 % anketiranih zelo motivira, 56 % anketiranih motivira, 13 % anketiranih ni opredeljenih, 3 % anketiranih ne motivira in nikogar odnos s sodelavci pri delu nikakor ne motivira.
- Odnos z nadrejenimi: 29 % anketiranih zelo motivira, 55 % anketiranih motivira, 10 % anketiranih ni opredeljenih, 6 % anketiranih ne motivira in 0 % odnos z nadrejenimi nikakor ne motivira.

- Delovni pogoji: 22 % anketiranih zelo motivira, 56 % anketiranih motivira, 22 % anketiranih ni opredeljenih, nobenega anketiranca delovni pogoji kot način motivacije ne motivirajo in nikakor ne motivirajo.
- Razporeditev delovnega časa: 50 % anketiranih zelo motivira, 41 % anketiranih motivira, 9 % anketiranih ni opredeljenih, nobenega anketiranca razporeditev delovnega časa ne motivira in nikakor ne motivira.
- Usposabljanje in izobraževanje: 6 % anketiranih zelo motivira, 44 % anketiranih motivira, 41 % anketiranih ni opredeljenih, 9 % anketiranih ne motivira in nikogar možnost usposabljanja nikakor ne motivira.
- Možnost napredovanja: 28 % anketiranih zelo motivira, 34 % anketiranih motivira, 25 % anketiranih ni opredeljenih, 7 % anketiranih ne motivira in 6 % anketiranih nikakor ne motivira.
- Pohvala za dobro opravljeno delo: 34 % anketiranih zelo motivira, 47 % anketiranih motivira, 19 % anketiranih ni opredeljenih, nobenega anketiranca pohvala ne motivira in nikakor ne motivira.
- Uspešnost pri delu in osebni razvoj: 44 % anketiranih zelo motivira, 38 % anketiranih motivira, 18 % anketiranih ni opredeljenih, nobenega anketiranca uspešnost pri delu ne motivira in nikakor ne motivira.
- Uspešnost pri delu in osebni razvoj: 28 % anketiranih zelo motivira, 50 % anketiranih motivira, 22 % anketiranih ni opredeljenih, nobenega anketiranca tudi druge ugodnosti pri delu ne motivirajo in nikakor ne motivirajo.

Slika 8: V primeru uspešno opravljene naloge, vam vodstvo omogoči, da si sami izberete nagrado/ugodnost. Katero bi izbrali (v %)

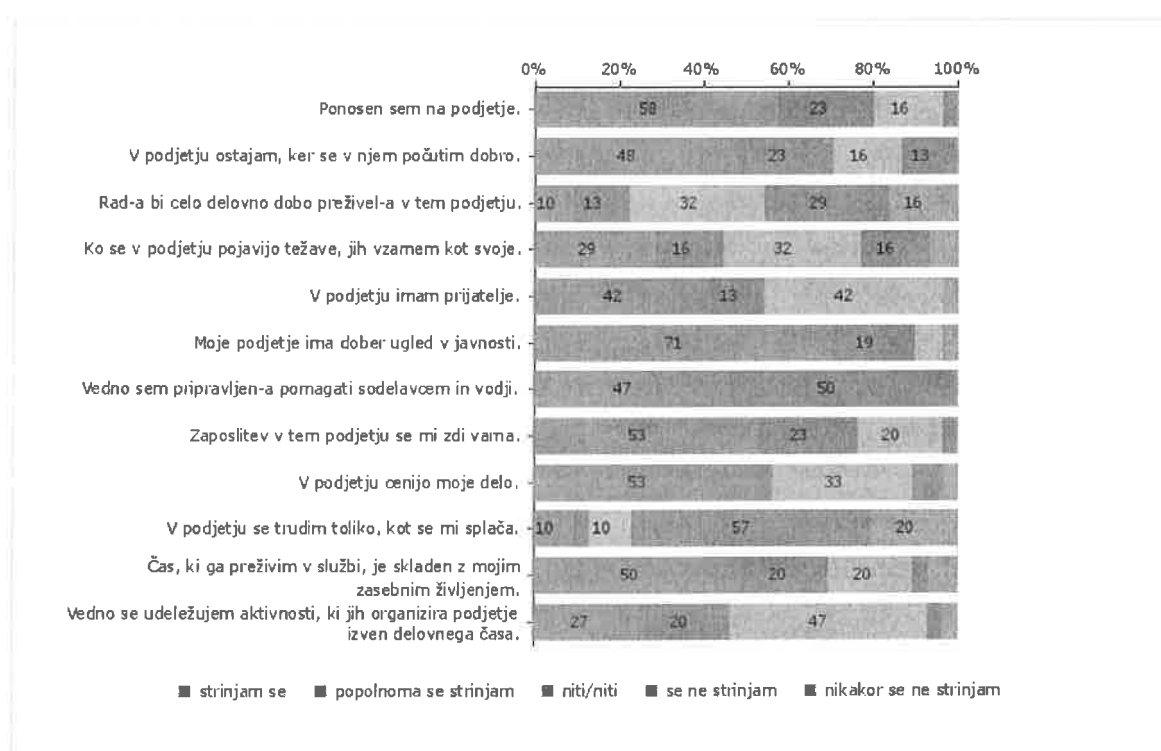


Anketirane za opravljanje dela najbolj motivira razporeditev delovnega časa, vendar bi v primeru uspešno opravljene naloge večina anketiranih kot nagrado izbralo denarno stimulacijo (91 %). Med spodaj naštetimi nagradami (*Slika 8*) je bila možnost izbira treh

nagrad, najpogostejše tri izbrane nagrade so denarna stimulacija, napredovanje in dodatni dnevi dopusta. Zadnji izbor predstavljajo štiri nagrade z enakim odstotkom, in sicer izobraževanje in usposabljanje, dodatno pokojninsko zavarovanje, uporaba službenega vozila in vstopnice za družabne dogodke. Ostali odstotki prikazani na sliki 8. Kot pričakovano je najpomembnejši motivator za delo plača, kar je razumljivo, saj predstavlja dohodek, s katerim skrbimo za družino in preživetje, s tem povezano tudi visok delež za varnost zaposlitve.

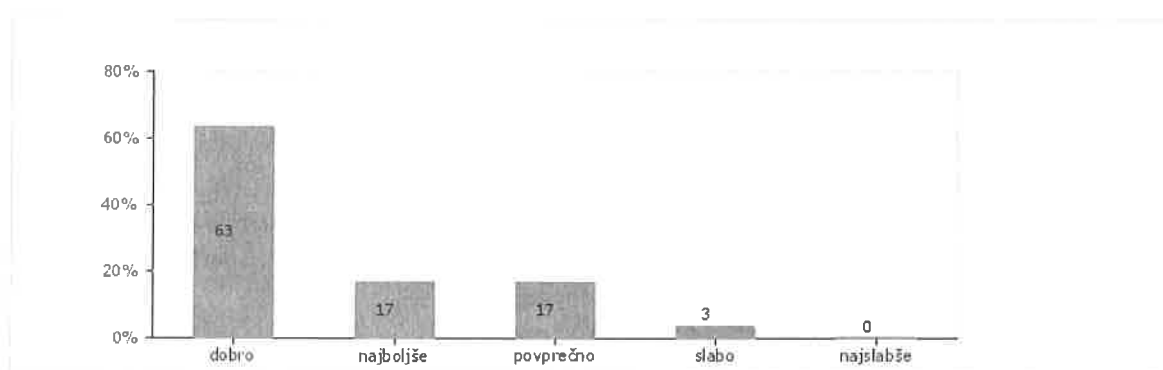
Ker pa večino časa preživimo na delovnem mestu je pomemben dejavnik motiviranja tudi odnos s sodelavci in vodjo. Kot lahko razberemo iz slike 6, so zaposleni v podjetju zadovoljni z medsebojnimi odnosi.

Slika 9: Pripadnost podjetju (v %)



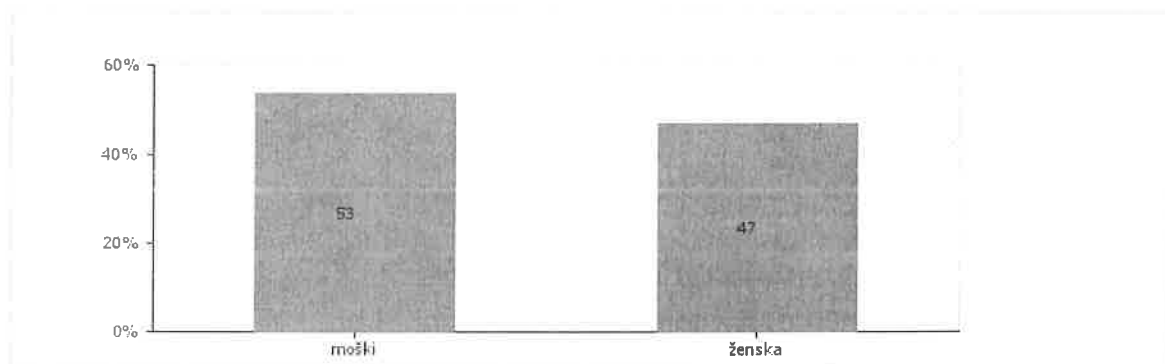
Pri tem vprašanju so bile podane trditve, ki so se navezovale na občutek pripadnosti. Največ anketiranih se je strinjalo s trditvijo, da ima podjetje dober ugled v javnosti (71 % se jih strinja, 19 % se popolnoma strinja) in da so ponosni na podjetje (58 % se strinja, 23 % se popolnoma strinja). Velik odstotek strinjanja je bil tudi pri trditvi, da so zaposleni pripravljeni pomagati sodelavcem in vodji (47 % se jih strinja, 50 % se popolnoma strinja). Veliko se jih strinja tudi s trditvijo, da je zaposlitev v tem podjetju varna (53 %), da v podjetju cenijo moje delo (53 %), ter da je delovni čas skladen z zasebnim življenjem (50 %). Ne strinjajo se s trditvijo, da se v podjetju trudijo toliko, kot se jim splača (57 % se jih ne strinja, 20 % se nikakor ne strinja). Iz rezultatov je moč razbrati, da zaposleni čutijo določeno mero pripadnosti podjetju, saj se anketirani v veliki meri strinjajo s trditvami, ki so v prid podjetju (Slika 9).

Slika 10: Vaše podjetje bi kot delodajalca med sorodnimi podjetji uvrstili med (v %)



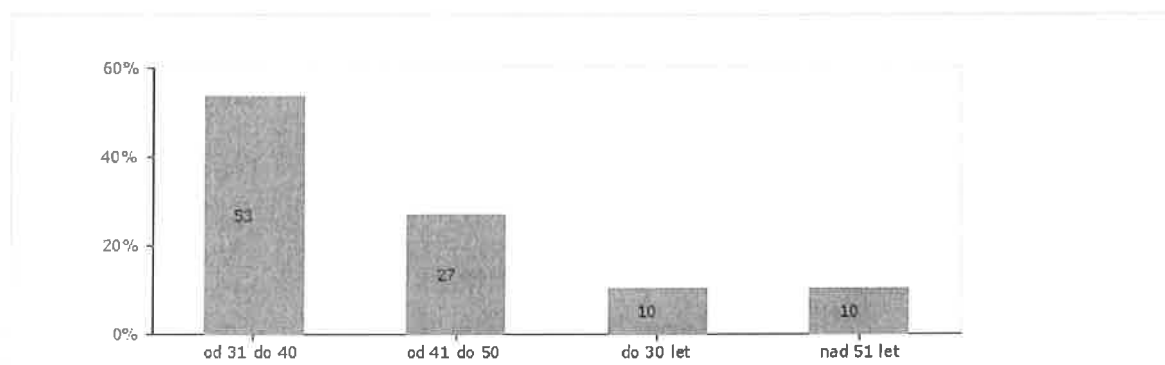
Na vprašanje kam bi med sorodnimi podjetji uvrstili to podjetje kot delodajalca je bilo možnih 5 odgovorov: najboljša, dobro, povprečno, slabo in najslabša. Največji delež je označilo podjetje kot dobrega delodajalca, sledi 17 % kot najboljšega delodajalca in 17 % kot povprečnega, 3 % pa so ocenili podjetje kot slabo (*Slika 10*).

Slika 11: Spol (v %)



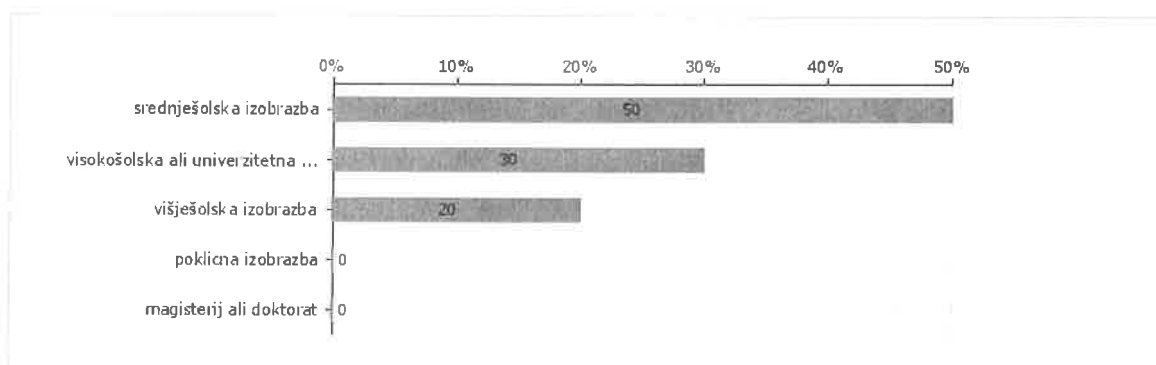
Na anketo se je odzvalo 52 zaposlenih, v celoti izpolnilo pa 31 anketiranih, od tega 47 % žensk in 53 % moških (*Slika 11*).

Slika 12: Starost (v %)



Pri vprašanju o starosti, so bile štiri starostne skupine. Največji delež (53 %) anketiranih predstavljajo zaposleni, stari med 31 in 40 let, 27 % anketiranih je starih od 41 do 50 let in po 10 % v dveh starostnih skupinah, do 30 let in nad 51 let (*Slika 12*).

Slika 13: Stopnja izobrazbe (v %)



Točno polovica anketiranih ima končano srednjo šolo, sledi 30 % anketiranih s končano visokošolsko ali univerzitetno šolo in 20 % s končano višjo šolo. Nihče od anketiranih nima manjše izobrazbe kot srednja šola ali končan magisterij oziroma doktorat (*Slika 13*).

Zastavila sem si 3 vprašanja oziroma trditve, ki sem jih želela preučiti s pomočjo pridobljenih podatkov.

Trditev 1: Zaposleni so zadovoljni z delom v tem podjetju.

Tabela 1: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih

Q3	Kako ste na splošno zadovoljni v tem podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zelo nezadovoljen.)	0	0%	0%	0%
	2 (Nezadovoljen.)	2	6%	6%	6%
	3 (Niti/niti.)	6	17%	17%	23%
	4 (Zadovoljen.)	25	71%	71%	94%
	5 (Zelo zadovoljen.)	2	6%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	35	100%	100%	

Povprečje	3.8	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

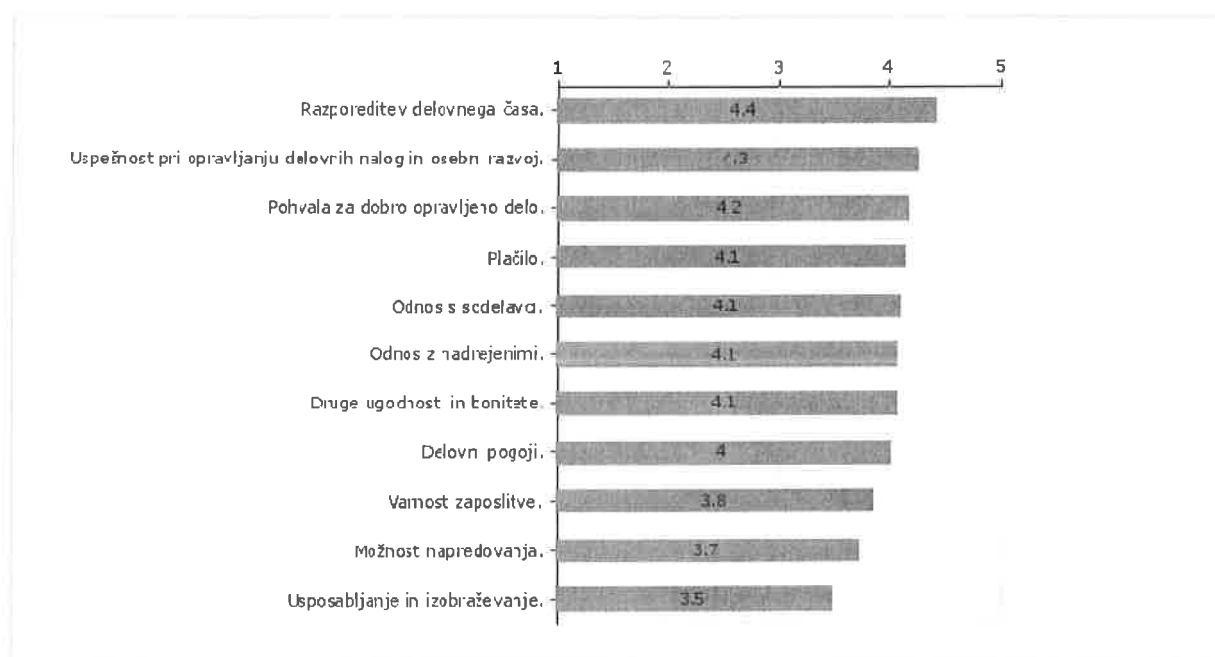
Za preverjanje te trditve sem uporabila tretje vprašanje v anketi, pri katerem so anketiranci opredelili svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z delom v tem podjetju. Iz slike 1 lahko razberem, da je zadovoljstvo v preučevanem podjetju v povprečju dobro, saj znaša

skupno povprečje zadovoljstva pri delu 3,8, če primerjam z vrednostjo aritmetične sredine 3,5, pri čemer upoštevam oceno 5 za zelo zadovoljen, 4 zadovoljen, 3 neopredeljen, 2 nezadovoljen in 1 zelo nezadovoljen.

Tako lahko na podlagi pridobljenih rezultatov potrdim trditev številka 1, saj je več kot 71 % anketiranih zadovoljnih z delom v tem podjetju. Da so anketirani zadovoljni v podjetju lahko dodatno potrdim tudi na podlagi osmega in desetega vprašanja v anketi, kjer bi 73 % anketiranih ponovno sprejelo enako delo (*Slika 4*) in 63 % anketiranih bi priporočilo podobno delovno mesto prijatelju ali znancu (*Slika 5*), kar kaže na visoko zadovoljstvo z delom v podjetju.

Trditev 2: Zaposlene najbolj motivira varnost zaposlitve.

Slika 14: Povprečne vrednosti ocen motivacijskih dejavnikov



Pri vprašanju 5 so anketiranci ocenjevali posamezne motivacijske dejavnike, ki jih pri delu najbolj motivirajo. Iz slike 14 lahko razberem, da je najbolj ocenjen motivacijski dejavnik razporeditev delovnega časa, njegovo povprečje znaša 4,4 od 5. Temu sledijo še ostali motivacijski dejavniki:

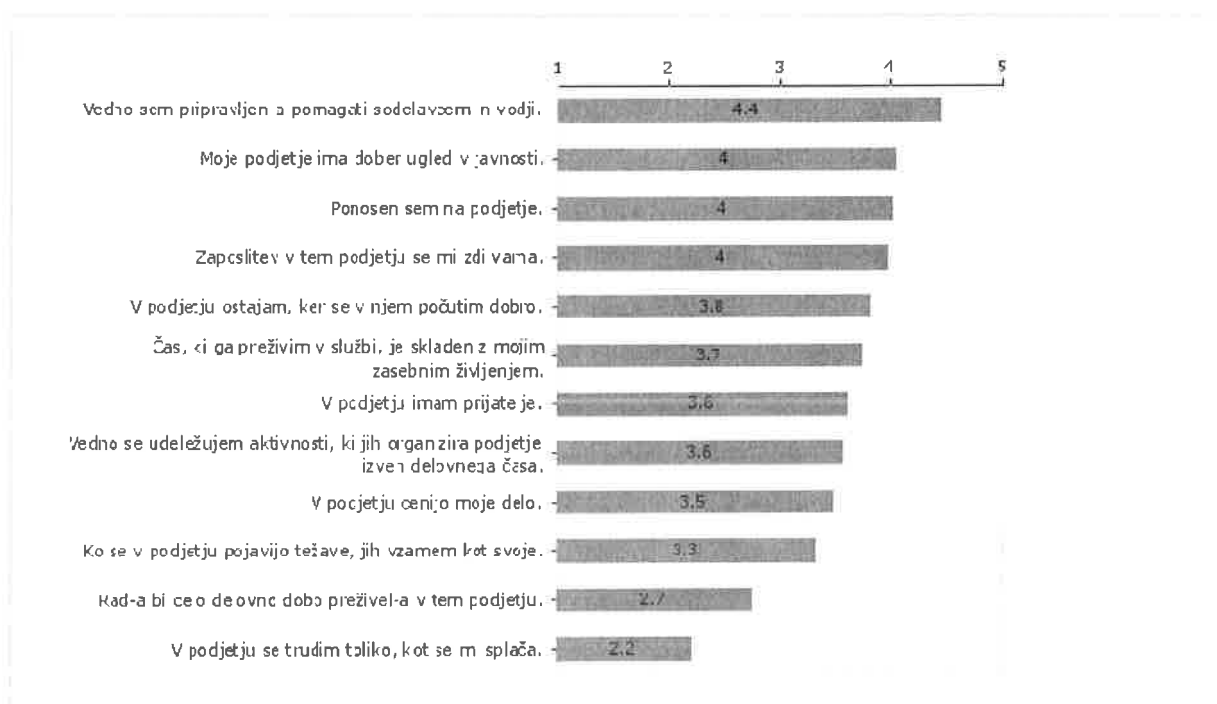
- uspešnost pri opravljanju delovnih nalog in osebni razvoj s povprečjem 4,3
- pohvala za dobro opravljeno delo s povprečjem 4,2
- plačilo 4,1
- odnos z nadrejenimi s povprečjem 4,1
- odnos s sodelavci s povprečjem 4,1
- druge ugodnosti in bonitete s povprečjem 4,1

- delovni pogoji s povprečjem 4,0
- varnost zaposlitve s povprečjem 3,8
- možnost napredovanja s povprečjem 3,7
- usposabljanje in izobraževanje s povprečjem 3,5

Od vseh navedenih enajstih motivacijskih dejavnikov je varnost zaposlitve na 9. mestu s povprečjem 3,8. Na podlagi te ocene lahko trditev številka 2 ovržem. Anketirane najbolj motivira razporeditev delovnega časa.

Trditev 3: Zaposleni so ponosni na svoje podjetje

Slika 15: Povprečne vrednosti trditev o pripadnosti podjetju



Za preverjanje te trditve sem uporabila sedmo vprašanje in rezultate iz slike 15, v katerem so prikazane povprečne vrednosti trditev o pripadnosti podjetju. Na podlagi teh rezultatov lahko trditev 3 potrdim, saj je trditev »ponosen sem na podjetje« ocenjena z visokim povprečjem 4, ravno tako visoko oceno ima trditev, da ima podjetje dober ugled v javnosti. Iz slike 15 lahko razberem, da so zaposleni vedno pripravljeni pomagati sodelavcem in vodji, ocena 4,4 od 5, kar lahko potrdim tudi sama na podlagi lastnih izkušenj. Trditev 3 lahko še dodatno potrdim na podlagi vprašanja 9, ki se nanaša na položaj delodajalca med sorodnimi podjetji. Kar 63 % anketiranih je označilo preučevano podjetje kot dobro in 17 % anketiranih kot najboljše podjetje v primerjavi s sorodnimi podjetji.

2.4 Predpostavke in omejitve

Izhajam iz naslednjih predpostavk:

- da so anketiranci odgovarjali vestno in iskreno, ter izrazili svoje osebno mnenje,
- da vsak posameznik drugače sprejema dejavnike zadovoljstva in motivacije,
- da zadovoljstvo neposredno vpliva na uspešnost podjetja,
- da bodo motiviranju v podjetju posvečali več pozornosti.

Obstajale pa so naslednje omejitve:

- možnost neizpolnitve anketnega vprašalnika,
- neverodostojnost odgovorov zaposlenih,
- omejitev je predstavljal tudi omejen čas za rešitev anketnega vprašalnika,
- omejitev na posamezne oddelke in manjše število izpolnjenih anket.

Ker je bila anketa omejena zgolj na nekaj oddelkov, čas za izpolnitev je bil ravno tako omejen, je obstajala možnost, da anketo izpolni malo zaposlenih, kar se je tudi zgodilo, zato pridobljenih podatkov ne moremo posploševati na celotno podjetje.

2.5 Ugotovitve in priporočila za izboljšanje

V preučevanem podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih pomembno, kar je razvidno iz dobljenih rezultatov raziskave, saj je kar 71 % anketiranih zadovoljnih v podjetju, na podlagi tega lahko trdim, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo, da so odnosi med sodelavci in nadrejenimi dobri in se v svojem delovnem okolju dobro počutijo. Prav to je lahko razlog za uspešnost podjetja in preučevano podjetje uvršča med vodilna podjetja v svoji panogi. Moram pa poudariti, da je število anketiranih v raziskavi majhna glede na število zaposlenih, zato rezultatov ne moremo posploševati za celotno podjetje, ki velja za veliko podjetje.

V preučevanem podjetju izvajajo anketo o zadovoljstvu redno na 2 leti. Pri primerjavi rezultatov analiz podjetja iz internega gradiva, je viden napredek na različnih področjih delovanja, seveda se še vedno lahko podjetje izboljša. K izboljšavam in še boljšemu počutju lahko prispevamo vsi. Osnova je medsebojno sodelovanje na vseh ravneh, zaradi česar se bomo počutili bolje tudi sami. Podjetje na podlagi prejetih rezultatov ankete izpelje razne delavnice v oddelkih, kjer je to potrebno, z namenom izboljšave. V podjetju se zavedajo, da dobro počutje zaposlenih pozitivno vpliva na poslovanje podjetja.

Z raziskavo sem želela izvedeti, s katerimi dejavniki so anketirani najbolj zadovoljni in katera oblika motivacije jih najbolj motivira za delo. Največji delež (97 %) anketiranih je

zaposlenih za nedoločen čas, več kot polovica (53 %) starih med 30 in 40 let, gre za povprečno mlad kolektiv. Na podlagi rezultatov o zadovoljstvu sem ugotovila, da so anketirani najbolj zadovoljni z naslednji dejavniki:

- delovni čas z oceno 4,2 (primerjano s povprečjem 3,5)
- varnost zaposlitve z oceno 4
- samostojnost in odgovornost pri delu z oceno 3,9
- odnos s sodelavci z oceno 3,9

Pod povprečjem pa je ocenjen dejavnik zadovoljstva plača, možnost napredovanja in kot najslabše ocenjeno oblike motiviranja, ki so jih anketiran deležni.

Čeprav anketirani niso zadovoljni s plačilom v preučevanem podjetju, pa osebni dohodek ni njihov glavni motivator. Bolj kot to jih motivirajo drugi dejavniki. Kot ključni dejavnik pri trditvi 2, da je zaposlenim največja motivacija varnost zaposlitve, sem si izbrala zaradi vse težjih razmer pri iskanju službe. Vendar so anketirani kot najboljši motivacijski dejavnik izbrali razporeditev delovnega časa, kar je tudi zelo pomembno, da imaš kljub odgovorni zaposlitvi tudi prosti čas zase in za družino. Kot pomemben dejavnik motivacije so anketirani navedli tudi uspešnost pri delu in osebni razvoj, ter pohvala za opravljeno delo.

Vodstvo podjetja se mora bolj posvetiti motiviranju zaposlenih, včasih bi bila dovolj že ustna pohvala, večkrat pa bi lahko nagradili dobrega delavca z denarno stimulacijo. Kadar je nadrejeni zadovoljen z opravljenim delom, mora pokazati spoštovanje in zadovoljstvo nad delom, saj si zaposleni to zaslužijo. Pomembno je, da vodja pozna svojega zaposlenega, saj le na ta način lahko ustrezno vpliva na njegovo zadovoljstvo. Nagrajevanje je lahko različno, od povečanja plač, napredovanja, javnih pohval. Če želi podjetje, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo, jih mora redno spodbujati. To lahko stori podjetje z dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Z anketo sem ugotovila, da bi v primeru dobro opravljene naloge lahko sami zbrali obliko motivacije, bila najpogostejša denarja motivacija, izbralo je 91 % anketiranih, na drugem mestu je napredovanje z 44 %.

Na podlagi ankete razberem, da so zaposleni najmanj zadovoljni z oblikami motivacije, plačilom za opravljeno delo in možnostjo napredovanja, zato predlagam nadrejenim:

- napredovanje oziroma razvoj kariere; vodstvo naj redno izvaja letne razgovore in se z zaposlenim pogovori o svojem občutju v podjetju, načrtih in željah glede izobraževanja in osebnega razvoja v prihodnosti,
- podjetju oziroma nadrejenim svetujem, da uporabljajo več pohval in priznanj za zaposlene, ki dobro opravljajo svoje delo,

- povečati plače in spremeniti sistem nagrajevanja. Večina je nezadovoljnih s plačo, razmislek glede povečanja plač in po potrebi denarna stimulacija za tiste, ki si zaslužijo,
- organizira različne izlete in »team building« srečanja,
- uvaja novosti, ki skoraj vedno vplivajo pozitivno na zaposlene.

So pa zaposleni zadovoljni z odnosom do sodelavcev in vodij, na splošno z odnosi v podjetju. So mnenja, da delajo v prijetnem okolju, delo je pestro in zanimivo, najbolj so zadovoljni z delovnim časom, ki ni prenaporen glede na obseg in količino dela.

Delo vsakega izmed nas je prepleteno z delom vseh drugih sodelavcev in za doseg ciljev mora vsakdo prispevati svoj delež.

SKLEP

Zadovoljstvo je tesno povezano z motivacijo. Danes podjetje težko dobi dober kader, ki predstavlja največji kapital in poslovni vir podjetja. Če želi podjetje zadržati dobre zaposlene in z njimi ustvarjati dobre rezultate, jih mora ustrezno motivirati, da jih zadrži.

Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni pri svojem delu, ne mislijo na napake, zato jih tudi manj naredijo, so bolj optimistični, sprejemajo boljše odločitve, ker niso napeti in pod pritiskom, zadovoljni zaposleni iščejo rešitve za morebitne težave se ne pritožujejo nad njimi, razmišljajo pozitivno, so bolj timski, prilagodljivi, dosegajo boljše rezultate in je z njimi z veseljem delati.

Uspeh podjetja je odvisen od njegovih zaposlenih, zato naj bi imeli koristi vsi, ne samo vodilni. Ko vodja sporoči svojim zaposlenim, da brez njih naloge ne bi bile tako dobro opravljene in da so zaslužni za uspeh podjetja, je občutek neprecenljiv. Če pa prejmejo še denarno nagrado, je zadovoljstvo še toliko večje. Podjetje mora redno vlagati v novo opremo, slediti novi tehnologiji in ustvariti prijetno delovno okolje, takrat je prihod na delo pravi užitek. V takem okolju se lažje rešujejo morebitni nesporazumi. Zaposleni se počutijo ponosne, da delajo v takem podjetju.

Poslovanje preučevanega podjetja je že od začetka zaznamovano z uspehom. Hitra rast poslovanja je plod strokovnega znanja ter hitrega prilagajanja razvojnim trendom. Prizadevanja podjetja bodo tudi v prihodnje usmerjena v sprejemanje izzivov pri iskanju poti, kako prehiteti vse bolj agresivno konkurenco. To pa podjetje lahko doseže le z zadovoljnimi zaposlenimi, odprtimi za nove izzive. Vsi zaposleni v tem podjetju s svojo osebnostjo in prizadevnostjo prispevamo k uspehu tega podjetja.

Skozi nalogo sem ugotovila, da nam motivacije ne morejo vsiliti, zato je pomembno, da hodimo na delo zadovoljni in opravljamo delo z veseljem. Vsak ima v življenju in v podjetju, določen cilj, ki ga želi doseči. Če se ujema še s ciljem podjetja, lahko trdim, da bo

v tem okolju deloval motivirano in zadovoljno. S pozitivnim odnosom do dela smo lahko drug drugemu vzor.

Nalogo bi zaključila z reko:

»Svet premikajo zelo motivirani ljudje, navdušeni moški in ženske, ki si nekaj resnično želijo in v to močno verjamejo.«

Joe Batten

LITERATURA IN VIRI

1. Batten, J., & Hansen, M.V. (1998). *Mojster motiviranja : skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
2. Čertalič, B. (2014, 22. februar). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
3. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21.stoletja*. Maribor: Založba Proandy.
6. Izbrano podjetje. (b.l.). *Interno gradivo izbranega podjetja*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
7. Janežič, M. (2010). *Motivacija in motiviranost zaposlenih na Območni geodetski upravi Novo mesto*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
8. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Kompare, A., & Vadnov, N. (2010). *LJUDJE V ORGANIZACIJI – Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Zavod IRC.
10. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
12. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
13. Podjetnik. (2014, 22. februar). *Napredovanje na podlagi delovne uspešnosti*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti/>
14. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
15. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba, Zbirka Manager.

PRILOGA

PRILOGA 1: VZOREC ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem študij, kjer v okviru zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X. Prosim vas, če si vzamete 5 minut in rešite anketo. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za študijski namen.

Hvala!

Simona Renko

Q1 - Kako dolgo ste že zaposleni v tem podjetju?

- ☐ Manj kot leto dni.
- ☐ Od 2 do 5 let.
- ☐ Od 6 do 10 let.
- ☐ Nad 10 let.

Q2 - Status zaposlitve

- ☐ študent
- ☐ določen čas
- ☐ nedoločen čas

Q3 - Kako ste na splošno zadovoljni v tem podjetju?

- ☐ Zelo nezadovoljen.
- ☐ Nezadovoljen.
- ☐ Niti/niti.
- ☐ Zadovoljen.
- ☐ Zelo zadovoljen.

Q4 - Zadovoljstvo - kako ste zadovoljni s posameznimi vidiki dejavnikov pri vašem delu?

	zelo nezadovol jen	nezadovol jen	niti/niti	zadovolje n	zelo zadovolje n
Plačilo za opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos z nadrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost izobraževanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni čas, ki mi je določen.	☐	☐	☐	☐	☐
Količina in obseg dela, ki ga imam.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni prostor in razmere dela, ki jih imam.	☐	☐	☐	☐	☐
Samostojnost in odgovornost pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐

	zelo nezadovol jen	nezadovol jen	niti/niti	zadovolje n	zelo zadovolje n
Zanimivost in pestrost dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Varnost zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	☐	☐	☐	☐	☐
Medsebojni odnosi v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Status, ki ga imam v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - Motivacija - kateri od naslednjih dejavnikov vas najbolj motivira za opravljanje delovnih nalog?

	nikakor me ne motivira	me ne motivira	niti/niti	motivira me	zelo me motivira
Plačilo.	☐	☐	☐	☐	☐
Varnost zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos z nadrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni pogoji.	☐	☐	☐	☐	☐
Razporeditev delovnega časa.	☐	☐	☐	☐	☐
Usposabljanje in izobraževanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Uspešnost pri opravljanju delovnih nalog in osebni razvoj.	☐	☐	☐	☐	☐
Druge ugodnosti in bonitete.	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 - V primeru uspešno opravljene naloge, vam vodstvo omogoči, da si sami izberete nagrado/ugodnost. Katero bi izbrali? (največ 3)

(Možnih je več odgovorov.)

- ☐ Ustna pohvala in spodbuda.
- ☐ Denarna stimulacija.
- ☐ Izobraževanje in usposabljanje.
- ☐ Dodatno pokojninsko zavarovanje.
- ☐ Uporaba službenega vozila.
- ☐ Napredovanje.
- ☐ Dodatni dnevi dopusta.
- ☐ Fleksibilni delavnik.
- ☐ Vstopnice za družabne dogodke.

Q7 - Pripadnost podjetju - označite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	niti/niti	strinjam se	popolnom a se strinjam
Ponosen sem na podjetje.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju ostajam, ker se v njem počutim dobro.	☐	☐	☐	☐	☐

	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	ni/ni	strinjam se	popolnom a se strinjam
Rad-a bi celo delovno dobo preživel-a v tem podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko se v podjetju pojavijo težave, jih vzamem kot svoje.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju imam prijatelje.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje podjetje ima dober ugled v javnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno sem pripravljen-a pomagati sodelavcem in vodji.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlitev v tem podjetju se mi zdi varna.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju cenijo moje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju se trudim toliko, kot se mi splača.	☐	☐	☐	☐	☐
Čas, ki ga preživim v službi, je skladen z mojim zasebnim življenjem.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno se udeležujem aktivnosti, ki jih organizira podjetje izven delovnega časa.	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 - Bi ponovno sprejeli vaše delo, ki ga opravljate v podjetju, če bi bili na začetku vaše kariere?

- ☐ Bi sprejel-a enako delo.
☐ Sprejel-a bi drugo delo v istem podjetju.
☐ Temeljito bi razmislil-a.
☐ Definitivno ne bi sprejel-a enakega dela.
☐ Ne bi sprejel-a nobenega dela v podjetju.

Q9 - Vaše podjetje bi kot delodajalca med sorodnimi podjetji uvrstili med:

- ☐ najboljša
☐ dobro
☐ povprečno
☐ slabo
☐ najslabša

Q10 - Bi priporočili podobno delovno mesto, ki ga opravljate prijatelju ali znancu?

- ☐ Bi priporočil-a.
☐ Ne bi si ga upal-a priporočiti.
☐ Definitivno ga ne bi priporočil-a.

Q11 - Spol

- ☐ ženska
☐ moški

Q12 - Starost

- ☐ do 30 let
- ☐ od 31 do 40
- ☐ od 41 do 50
- ☐ nad 51 let

Q13 - Stopnja izobrazbe

- ☐ poklicna izobrazba
- ☐ srednješolska izobrazba
- ☐ višješolska izobrazba
- ☐ visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- ☐ magisterij ali doktorat