

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

DRAGAN SAJE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani DRAGAN SAJE, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 25.06.2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu	2
1.2 Opredelitev organizacijske kulture in organizacijske klime	3
1.3 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih	5
1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	6
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	7
2.1 Motivacijski dejavniki	8
2.2 Notranja in zunanja motivacija	9
2.3 Porter-Lawlerjev motivacijski model	10
3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	10
3.1 Kratka predstavitev podjetja	11
3.2 Metodologija preučevanja zadovoljstva zaposlenih	11
3.3 Analiza rezultatov raziskave	12
3.3.1 Struktura anketirancev	12
3.3.2 Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu	15
3.3.3 Analiza trditev, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenih	18
3.3.4 Analiza intervjuja	20
4 RAZPRAVA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Splošno zadovoljstvo pri delu in varnost zaposlitve	17
Tabela 2: Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	17
Tabela 3: Odnos s sodelavci v podjetju.....	18
Tabela 4: Uporaba motivacijskih metod	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	5
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	5
Slika 3: Temeljni motivacijski proces	8
Slika 4: Spol zaposlenih	12
Slika 5: Starost zaposlenih	13
Slika 6: Stopnja izobrazbe zaposlenih.....	14
Slika 7: Trajanje zaposlitve v izbranem podjetju	14
Slika 8: Tip delovnega mesta	15
Slika 9: Opredelitev, ali je vsakdanje delo dinamično ali ne	16
Slika 10: Motivacijski dejavniki	19

UVOD

Zavedanje, da so najpomembnejši elementi vsake organizacije njihovi zaposleni, je danes v mnogih podjetjih že zelo prisotno. Doseganje konkurenčne prednosti in želenih poslovnih ciljev podjetja je med drugim tudi zelo odvisno od zadovoljstva in motivacije lastnega kadra pri svojem delu. Ali bo podjetje uspešnejše od konkurence, je odvisno od pripravljenosti zaposlenih na pogoste spremembe v poslovnem okolju, znanja oziroma nenehnega učenja ter motiviranosti zaposlenih za iskanje izboljšav v svojem delovanju. Tako je učinkovit sistem motiviranja pomemben dejavnik, ki prispeva k povečanju produktivnosti zaposlenih in izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja. Z zadovoljstvom pri delu se tako povečuje tudi učinkovitost zaposlenih.

V hitro spreminjajočem se okolju, v katerem danes živimo, ima vodstvo podjetja zelo pomembno vlogo pri motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih, ki sta pomembna dejavnika uspeha. Potrebe, želje in cilji zaposlenih so hitro se spreminjajoči, zato je pomembno neprestano in hitro prilagajanje, da bi podjetje doseglo in obdržalo visoko stopnjo zadovoljstva in motivacije zaposlenih in s tem celo preprečilo morebiten odhod kadra v konkurenčna podjetja.

Predmet in namen moje zaključne strokovne naloge je ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v preučevanem podjetju. Poizkusil bom izmeriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in ugotoviti, kaj motivira zaposlene. Predvsem pa je namen poiskati načine, kako bi v podjetju izboljšali motivacijo in povečali zadovoljstvo zaposlenih.

Cilj zaključne strokovne naloge bo analizirati in predstaviti pomembnost motivacije zaposlenih v podjetju ter posledično zadovoljstva zaposlenih pri delu. Podatke, ki jih potrebujem za analizo, bom pridobil s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika ter z intervjujem z direktorjem podjetja. Z analizo rezultatov bom podal ugotovitve in predloge, ki bi lahko pripomogli k povečanju zadovoljstva zaposlenih.

Zaključno nalogo sem vsebinsko razdelil na dva dela. V prvem delu, ki je teoretični in obsega prvo in drugo poglavje, sem opredelil zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih ter dejavnike, ki vplivajo nanj. Pri tem sem navedel opredelitve različnih avtorjev. Drugi del, ki predstavlja empirični del zaključne naloge, povzemata tretje in četrto poglavje. Tako bodo v tretjem poglavju zajete kratka predstavitev podjetja, metodologija preučevanja zadovoljstva in analiza rezultatov. V zadnjem poglavju sledijo razprava in podani predlogi za povečanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Prispevek k večji kakovosti delovnega življenja, kot tudi življenja nasploh, je zadovoljstvo na delovnem mestu. Je pomemben dejavnik za delavce kot tudi za delodajalce. Največ, kar si lahko želi vsako podjetje, je, da so njegovi zaposleni zadovoljni. Enako lahko trdimo tudi za zaposlene, da je največ, kar si lahko želijo, zadovoljstvo na delovnem mestu (Mihalič, 2008, str. 4). Podatek, da je danes najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz podjetja nezadovoljstvo, potrjuje, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu. Posledica je, da je organizacija močna toliko, kot je močan človeški kapital v njej.

Možnost zaposlenih, da s svojim delom v podjetju zadovoljijo svoje potrebe, se odraža ravno v zadovoljstvu zaposlenih. Svetlik v raziskavi razvršča osnovne potrebe zaposlenih v štiri skupine (Možina *et al.*, 1998, str. 152):

- osebne potrebe ali potrebe »biti«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnih delavcev, od vključenosti v odločanje, v izobraževanje in možnosti uporabe znanja pri delu;
- socialne potrebe ali potrebe »ljubiti«, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, z nadrejenimi, s podrejenimi;
- potrebe po »varnosti«, ki jih zaposleni lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z različnimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja, s stalnostjo zaposlitve ...;
- materialne potrebe ali potrebe »imeti«, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, z dodatki k plači in z drugimi materialnimi ugodnostmi.

Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu različno vplivajo tudi različna pričakovanja in mišljenja o pomenu vrednot, zato je treba poudariti, da je zadovoljstvo pri delu kompleksen pojav.

Z namenom povečanja uspešnosti in učinkovitosti v podjetju podjetja uvajajo ukrepe, ki pa morajo biti pripravljene na tak način, da povečujejo ali pa vsaj ohranjajo stopnjo zadovoljstva. Za ohranjanje zadovoljstva zaposlenih imajo pomembno vlogo neposredne vodje, ki morajo v vsakem trenutku podpirati svoje podrejene. Krepitev pripravljenosti in zavzetosti za delo zaposlenih je tako ena izmed pglavitnih nalog dobrega vodje.

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je veliko. Višina plačila, možnost napredovanja, priznanja in pohvale za dosežke pri delu, samostojnost pri delu, odnos s sodelavci so le nekateri med njimi. Različni avtorji opisujejo pojem zadovoljstva pri delu na različne načine, tako da enotne definicije ni možno zaslediti.

Do nezaželenih posledic v podjetjih, kot so odpovedi in prehod h konkurenci, pogoste odsotnosti z dela, zamude pri prihodu na delo, nizko prizadevanje pri delu, lahko prihaja zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju svojega dela. Da bi se izognili omenjenim nezaželenim posledicam nezadovoljstva zaposlenih, morajo podjetja stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, pa čeprav bi morda trpeli drugi rezultati (Treven, 1998, str. 131).

Gilmer (1969, str. 261) meni, da stališča zaposlenih do lastnega dela in dejavniki, povezani z njim, opredeljujejo delovno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Pri vsakem posamezniku se sicer dejavniki zadovoljstva z delom in delovnim mestom razlikujejo, vendar so za zadovoljstvo vsakega zaposlenega potrebni nekateri splošni elementi.

Musek Lešnik (2006) trdi, da je zadovoljstvo zaposlenih možno pričakovati v različnih primerih, in sicer: če zaposleni čuti, da mu delo ponuja tisto, kar oseba pričakuje, da mu bo nudilo, če ima občutek, da lahko pri delu uresničuje svoje želje in zastavljene cilje, in če je na splošno zadovoljen s svojim življenjem, na kar ima delno vpliv tudi vsakdanja zaposlitev.

Zadovoljstvo pri delu zaposlenega opredelimo tudi kot čustveno reakcijo na njegovo doživljanje dela. Zaznava trenutnih razmer in primerjava s svojimi vrednotami definirata notranje dožemanje o zadovoljstvu zaposlenega (Zupan, 2001). Podobne definicije omenjajo tudi drugi avtorji: definicija po Auerju opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno stanje duha, ki je posledica načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, načina občutenja elementov dela ter izkušenj pri delu (Auer, 2009, str. 6).

Občutek, ki ga ima zaposleni, na osnovi katerega z veseljem in dobrim počutjem opravlja svoje delo, se veseli novih izzivov in je rad med sodelavci, je tudi ena izmed definicij zadovoljstva pri delu. Že dejstvo, da sam pomislek na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke in zadovoljstvo pri delu, povzroča tudi optimizem za nadaljevanje karijerne poti (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu opredelimo tudi kot skupek občutij zaposlenega na svojem trenutnem delovnem mestu. Delavčeva plača, odnos s sodelavci in nadrejenimi ter pogoji dela vplivajo na nihanje samega zadovoljstva. Zato je zadovoljstvo pri delu eno od najpomembnejših občutij, povezanih z delom in podjetjem (George & Jones, 1999, str. 70).

1.2 Opredelitev organizacijske kulture in organizacijske klime

Če je do nedavnega odločilen pomen za vrednotenje svoje službe imela višina plače zaposlenega, danes ni več tako. Vedno bolj prevladujoč dejavnik, o katerem se govori v

današnjem času, je počutje na delovnem mestu. Vsako podjetje je edinstveno in se od drugih po marsičem razlikuje. Ima svojo zgodovino, filozofijo, vrednote, vzorce komunikacije in vse, kar oblikuje organizacijsko kulturo.

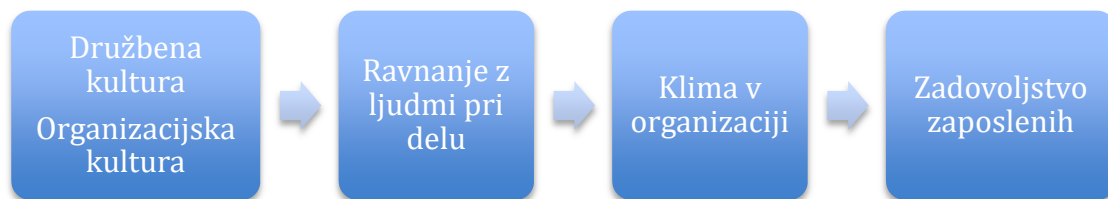
V strokovni literaturi se pogosto pojavljajo izrazi, ki označujejo organizacijsko klimo: organizacijska klima, organizacijska kultura, organizacijsko vzdušje itd. Nekateri avtorji menijo, da je pomen teh izrazov enak. Pogosto se dogaja, da ljudje ne razlikujejo med njimi. Zato sem v nadaljevanju na kratko pojasnil značilnosti obeh. Vzdušje v organizaciji, ki ga začutimo že ob prvem stiku z zaposlenimi, imenujemo organizacijska klima (Ovsenik, 2006). Stališča, prepričanja, vrednote in spoznanja o tem, kako svet deluje, pa je organizacijska kultura. Kultura je izhodišče in omejitev uspešnega poslovanja ter je v bistvu način reševanja težav, ki se je pokazal za uspešnega že v preteklosti (Ovsenik&Ambrož, 2000, str. 173).

Organizacijska kultura in klima sta kljub posameznim razlikam tesno povezani med seboj. Imata skupne izvore, ki so eni izmed temeljnih vzrokov za homogeno obravnavo in proučevanje kulture in klime. Če posplošim, kultura in klima v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja podjetja, splošnem vzdušju in vodenju posameznikov. V vsakem podjetju je v določeni obliki prisotno organizacijsko razpoloženje in je integrirano v vseh procesih. Poleg vpliva na potek procesov, na delovanje posameznikov in postopkov ima vpliv tudi na kazalnike uspeha organizacije (Mihalič, 2007).

Na zadovoljstvo zaposlenih ima nedvomno vpliv tako organizacijska klima kot organizacijska kultura. Ker pa na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki, je težava pri razumevanju tega odnosa ravno njegova zapletenost. Zaposleni so bolj zadovoljni, kadar jim njihove osebne potrebe omogoča uresničevati tako organizacijska klima kot kultura podjetja, v katerem delujejo.

Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282–318), ki so preučevali pojme organizacijske kulture, klime in zadovoljstva med seboj, so ugotovili, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje ljudi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, ki pa ima končni odraz v zadovoljstvu zaposlenih. Model, ki prikazuje povezavo med pojmi, je prikazan na Sliki 1.

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



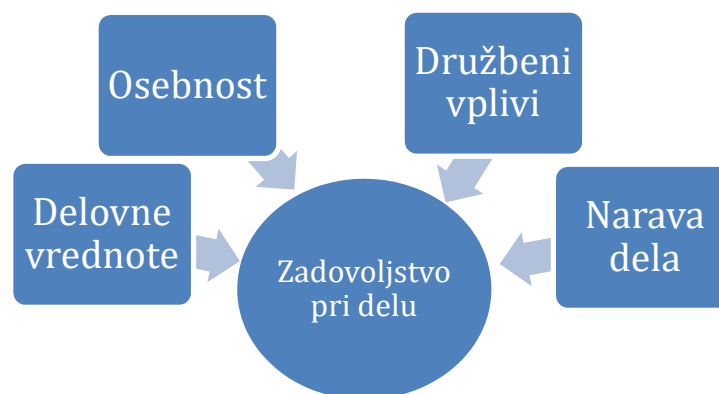
Vir: B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*, 1990, str. 289.

1.3 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih

Občutki in mnenja o delu, ki ga zaposleni opravljajo, definirajo zadovoljstvo pri delu. Zaposleni je s svojim delom lahko zadovoljen ali pa nezadovoljen. Različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je veliko, vendar natančnega števila ne poznamo. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom so sicer odvisni od vsakega posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo vsakega zaposlenega. Kateri osnovni pogoji so v praksi tisti najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih, pa je ključno vprašanje.

Štiri skupine dejavnikov, prikazane na Sliki 2, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih po Rozmanu (2000, str. 66), so: osebnost, delovne vrednote, narava dela in družbeni vplivi.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 66.

Delovne vrednote so prepričanje o tem, kaj bi posamezniku moralo delo nuditi, in o tem, kako naj se pri delu posameznik vede. Delovne vrednote so razmeroma trajne in ne veljajo za določeno delo, temveč za delo nasploh (Rozman, 2000, str. 67).

Osebnost zaposlenega opredelimo kot njegov način razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Za razliko od delovnih vrednot, ki so trajne, je osebnost spremenljivega značaja in se s časom lahko še spreminja (Rozman, 2000, str. 67).

Na zadovoljstvo pri delu vplivajo tudi različni družbeni vplivi. Če so zaposleni premalo udeleženi pri odločitvah podjetja, če čutijo, da imajo prenizko socialno podporo, in če so na splošno nezadovoljni, lahko v podjetju tudi negativno vplivajo na novega sodelavca (Rozman, 2000, str. 67).

Značilnosti narave dela, ki imajo vpliv na zadovoljstvo pri delu, so na primer dolžina delavnika, delovni čas in varnostne razmere pri delu (Rozman, 2000, str. 67).

1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je zelo pomembno za vsako podjetje, ker zgolj zadovoljni zaposleni največ prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Delavec, ki bo zadovoljen s svojim delom, ga bo tudi opravljal odlično. Vse informacije o zadovoljstvu zaposlenih podjetja pridobijo z merjenjem zadovoljstva. Na podlagi pridobljenih informacij podjetja ugotavljajo prednosti in slabosti, na podlagi katerih lahko upravljajo zadovoljstvo zaposlenih. Merjenje zadovoljstva, ki ga podjetje izvaja v določenih intervalih, podjetju omogoča informacije o splošnem stanju v podjetju, kje so potrebne morebitne izboljšave ter ali je treba uvesti kakšne spremembe (Mihalič, 2008, str. 90).

Podjetja, ki vlagajo v zadovoljstvo zaposlenih, se zavedajo, da s tem zaposlenim omogočajo prijaznejše delovno okolje, kar se odraža v večji konkurenčnosti kakor tudi v rasti in razvoju podjetja nasploh (Mihalič, 2008, str. 100). Merjenje zadovoljstva v podjetju naj bi se izvajalo vsaj enkrat letno, predvsem pa naj bi se izvajalo pred, med in po uvajanju večjih sprememb v podjetju. S tem vodstvo ugotovi, kako na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju vplivajo določene spremembe (Mihalič, 2008, str. 90).

Treven (1998, str. 132–133) navaja, da lahko zadovoljstvo zaposlenih preučujemo na dva načina, in sicer da ugotovimo splošno zadovoljstvo pri delu, ki je odvisno od zadovoljstva zaposlenega s svojim delom kot celoto, ali pa na način, da preučimo zadovoljstvo, povezano s posebej določenim področjem dela, kot na primer zadovoljstvo s plačo.

Metode za preučevanje zadovoljstva zaposlenih, kot jih navaja Skočir (2001, str. 1099), so:

- Intervju – lahko je delno strukturiran, ko ima vodja intervjuja oporne točke, o katerih govori z intervjuvancem, ali pa visoko strukturiran, ko vodja intervjuja sprašuje intervjuvanca vnaprej točno določena vprašanja.

- Strukturirani vprašalnik je poceni metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in je preprost za analiziranje in interpretacijo rezultatov. Rezultati strukturiranega vprašalnika so lahko primerljivi med seboj.
- Kombinacija intervjuja in strukturiranega vprašalnika je najprimernejša metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, saj lahko na podlagi kvantitativnih podatkov iz vprašalnika in kvalitativnih podatkov iz intervjuja podjetje podrobneje razišče problematiko.

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Pomen motivacije lahko opišem kot psihološki proces, ki spodbuja posameznika k doseganju zastavljenih lastnih ciljev. Uspešni vodje si s preučevanjem motivacije pomagajo razumeti, kaj ljudi spodbuja k dejavnosti in zakaj pri teh vztrajajo. Ena izmed poglavitnih nalog vsakega vodje je, da ustrezno motivira zaposlene, saj s tem neposredno vpliva na njihovo produktivnost (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 225).

Dular (2015, str. 42–44) razlaga, da ne moremo pričakovati, da so zaposleni motivirani, če z njimi ves čas ne ravnamo kot z ljudmi. Pričakovati visoko motiviranost zaposlenih, če v nekem obdobju v njih investiramo, v drugem pa spet jemljemo, ni realno. Pot do visoke stopnje motivacije je dolga in polna ovir, skozi katere se je težko prebiti. Vodstveni kader mora razumeti, da imajo zaposleni življenje, družine, prijatelje, konjičke in druge potrebe tudi izven okvirja podjetja, v katerem delujejo večji del svojega vsakdanjika. Za ohranjanje zadovoljstva in motivacije je to nujno treba spoštovati in zagotavljati.

Za zadovoljitev svojih potreb mora posameznik vedno storiti določeno dejavnost. Brez ustrezne motivacije te zadovoljitve ne bo dosegel. Pri delu je pomembna motivacija, ki zaposlenemu pomaga pri uresničitvi ciljev podjetja, v katerem je zaposlen (Lipičnik, 1994, str. 517). Luthans je opredelil motivacijo kot proces, ki nastane iz določene potrebe, ki ni zadovoljena, ter se nadaljuje z vedenjem, s katerim bi uresničili želeni cilj in s tem delno ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 106–107).

Treven (2001, str. 125–126) tudi definira motivacijo kot proces, ki izhaja iz potrebe, ki ni zadovoljena. Nezadovoljena potreba tako povzroča določene napetosti oziroma tenzije, za zmanjšanje katerih so potrebne določene dejavnosti. Če je napetost oziroma tenzija večja, je treba izvesti več dejavnost, da se občutek napetosti zmanjša. Temeljni motivacijski proces je opisan tudi s Sliko 3.

Slika 3: Temeljni motivacijski proces



Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125.

Uhan pravi (1989), da je splošna opredelitev motivacije usmerjanje človeške dejavnosti k zastavljenim ciljem s pomočjo lastnih motivov. Motivacija je tudi dejavnost oziroma način nebolečega pritiska na posameznika, da naredi tisto, kar se od njega pričakuje, in sicer na način, kot to sam najbolje zmore.

2.1 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so tisti dejavniki, s katerimi vplivamo na motivacijo posameznika ali skupine. Zelo pomembno je, da managerji upoštevajo tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih, in sicer na značilnosti dela, individualne razlike ter na organizacijsko prakso (Lipičnik, 1998, str. 162). Zavedati se morajo, da lahko z načinom, s katerim poizkušajo uporabiti pravila in nagrade, delujejo kot motivatorji ali demotivatorji. Če poenostavim, motivacijske dejavnike lahko razdelim na nefinančne in finančne dejavnike motivacije.

Eden od najmočnejših finančnih dejavnikov, ki deluje pozitivno na motivacijo zaposlenega, je povišanje plače, saj je zaradi povišice pripravljen v delo vložiti več truda. Poleg povišanja plače pa k finančnim motivacijskim dejavnikom uvrščamo tudi bonuse, nagrade, premije in dodatke (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 614).

Poleg finančnih motivacijskih dejavnikov vse večji pomen dobivajo tudi nefinančni dejavniki, med katere spadajo tudi nekateri od naštetih:

- samostojnost pri delu,
- uspeh pri delu,
- dobri medsebojni odnosi,
- delovni pogoji,
- možnost kariernega napredovanja in
- možnost izobraževanja ob delu.

Najuspešnejša globalna podjetja, kot sta npr. Google in Netflix, privabljajo zelo veliko število nadarjenega kadra ravno zaradi svojih inovativnih organizacijskih kultur. Zaposlene motivirajo na različne načine, tako da jim ponujajo nefinančne dejavnike, npr.: nedoločeno število dni dopusta, prostore v pisarnah, namenjene za počitek in sprostitve, in podobno.

Pri tem morajo biti tudi previdni, saj lahko preveč dejavnikov tudi negativno vpliva na ustvarjalnost. Izziv vodilnih kadrov v podjetju je torej poiskati načine, kako ravno prav motivirati zaposlene. Heitzman (2016) navaja več načinov, kako to doseči:

- z organiziranjem delovnih sestankov izven delovnega okolja, s čimer lahko s preprosto spremembo rutine pozitivno vplivamo na ustvarjalnost in motivacijo zaposlenih;
- zaposlene lahko presenetimo tudi z občasno nepričakovano postrežbo hrane, s katero lahko z delovnimi procesi obremenjene zaposlene tudi nekoliko razbremenimo;
- uvedba fleksibilnega delovnika lahko zmanjša vpliv stresa pri prevozu na delo ob prometnih konicah;
- uvedba prijateljskega tekmovanja med zaposlenimi s primernim nagrajevanjem za zmagovalca, kar še okrepi motivacijo zaposlenih, da ob prihodnji priložnosti še presežejo svoje dosežke;
- promoviranje zdravega načina življenja, tako da zaposlenim ponudimo možnost brezplačne rekreacije. Spodbuda za ohranjanje zdravega življenjskega sloga je prav tako ključna pri ohranjanju mentalnega zdravja, ki lahko spodbudi ustvarjalnost in produktivnost zaposlenih.

Vsi našteti nefinančni dejavniki pa ne bodo imeli vpliva na motivacijo zaposlenih, če zaposleni niso zadovoljni s plačo.

2.2 Notranja in zunanja motivacija

Mnogo managerjev meni, da če delo naredijo zanimivejše za zaposlenega, bo potreba po zunanjih motivacijskih dejavnikih, kot je plača ali stimulacija, manjša. Na tej ideji je temeljila že Herzbergova teorija, ki pravi, da za potrebe motiviranja zaposlenih ne zadostuje le zunanja motivacija, temveč motiviranje zaposlenih s pomočjo omogočanja zanimivega dela temelji predvsem na principu notranje motivacije zaposlenega. Dubrin (2002, str. 101–103) navaja, da na notranjo motivacijo vplivata dva dejavnika, in sicer:

- Dojemanje posameznika o tem, zakaj opravlja določeno delo. Ko posameznik dobi občutek, da delo opravlja zase in ne za neko zunanjo nagrado, se to odraža na povečanju motivacije.
- Značilnosti dela, kot sta avtonomija in izziv, spodbujajo notranjo motivacijo, saj omogočajo, da so potrebe po sposobnosti in samouresnitvi zadovoljene.

Kadar posameznik opravi določeno delo s ciljem pridobitve zunanje nagrade v obliki denarja ali pohvale, vzrok takega vedenja ni v posamezniku, temveč je vzrok zunanji. Notranja motivacija se v takem primeru lahko zmanjša, saj nagrada kontrolira vedenje

posameznika in vedenja posameznik ne doživlja kot samoopredelitev (Armstrong, 1996, str. 299).

2.3 Porter-Lawlerjev motivacijski model

V teoriji se pojavlja več poizkusov oblikovanja motivacijskih modelov za delo, ki temeljijo na eni ali več teorijah motivacije. Lyman Porter in Edward Lawler sta v svojem motivacijskem modelu združila elemente Vroomove in Adamsove teorije ter jo dopolnila še z nekaterimi elementi, ki vplivajo na delovno uspešnost. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 592, 593) navaja, da model razlikuje med nagradami, ki so intrinzične oziroma take, ki izhajajo iz osebnega odnosa do dela, lastnega občutka uspešnosti in dosežkov pri delu, ter ekstrinzične nagrade, ki se kažejo v obliki plačila in priznanj in so pogojene z delovno uspešnostjo. Dva dejavnika, ki vplivata na delovno motivacijo, sta zaznavanje pomembnosti rezultata dela in pričakovanje ter verjetnost, da bo napor, ki ga je zaposleni vložil v svoje delo, vplival na izpolnitev naloge in posledično prispeval tudi k uresničitvi cilja, pridobitvi želene nagrade. Model predvideva, da posameznik praviloma izbere izmed več vedenj tisto vedenje, ki ima največjo motivacijsko moč. Za delovno motivacijo sta pomembni dve vrsti pričakovanj. Pričakovanje, povezano z verjetnostjo, da po uspešno opravljeni nalogi sledi nagrada, in pričakovanje, da je z večjo zavzetostjo možno uspešno opraviti nalogo.

3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Namen empiričnega dela raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Zanimalo me je, kako zaposleni ocenjujejo svoje podjetje, ali so zadovoljni s posameznimi dejavniki v podjetju, kakšen je njihov odnos s sodelavci in nadrejenimi, kaj jim je pri delu pomembno in v kakšnem obsegu podjetje zadovoljuje potrebe zaposlenih. Podatke za raziskavo sem pridobil z izvedbo anonimnega anketnega vprašalnika in intervjujem z direktorjem podjetja. Na podlagi analize zbranih podatkov sem oblikoval predloge, ki bi jih podjetje lahko uporabilo za dodatno povečanje zadovoljstva zaposlenih pri delu.

V raziskavo je bilo vključenih vseh 20 zaposlenih, ki jim je bil dan enak anketni vprašalnik. Anketiranje je bilo izvedeno s pomočjo spletne ankete, na katero so se pozitivno odzvali vsi zaposleni v podjetju. Čeprav je bila anketirancem zagotovljena popolna anonimnost, obstaja možnost, da posamezniki niso odgovorili na vsa vprašanja povsem iskreno. Da bi pridobil čim jasnejšo sliko zadovoljstva v podjetju, sem opravil tudi kratek intervju z direktorjem podjetja in na podlagi pridobljenih odgovorov mi je uspelo dobiti širšo predstavo o zadovoljstvu zaposlenih in načinu vodenja podjetja.

3.1 Kratka predstavitev podjetja

V raziskavi zadovoljstva zaposlenih sem analiziral podjetje, ki se ukvarja s trgovanjem s surovo kavo na globalni ravni. Kava, pripravljena na mnogo načinov, je napitek, brez katerega si večina odraslih oseb težko predstavlja začetek dneva, in je danes ena izmed najpomembnejših pijač. Sadež, ki je pridelan na drevesu kavovca, predstavlja enega izmed najpomembnejših produktov, ki so del trgovanja na blagovnih borzah. Po obsegu trgovanja na blagovnih borzah ga po količini presega le trgovanje z nafto. Trg surove kave je zelo zapleten mehanizem, saj od prvega člena verige, proizvajalca, pa vse do zadnjega člena, kupca končnega produkta, obstaja množica vmesnih členov oziroma posrednikov, ki ključno vplivajo na parametre trgovanja. Raziskovano podjetje je del multinacionalne organizacije s sedežem v Singapurju, ki kot skupina stalno zaposluje več kot 25.000 ljudi na globalni ravni ter v času sezonskih del tudi do 40.000 sezonskih delavcev. Preučevano podjetje pa ima v letu 2016 zaposlenih 20 ljudi. V globalnem okvirju podjetje sodi med tri največje trgovce s surovo kavo na svetu. Kot skupina so prisotni v vseh fazah proizvodne verige in si lastijo plantaže na vseh koncih sveta, kjer se kava prideluje, imajo svoja skladišča, predelovalne enote in tudi pražarne. Zaradi vključenosti v celotni proizvodni verigi se podjetja drži slogan, ki se glasi »Brand behind the brands«.

Raziskovano podjetje ima vlogo trgovca oz. posrednika med sestrskimi podjetji v državah proizvajalkah surove kave in končnimi kupci surove kave v jugovzhodni Evropi in državah na področju nekdanje Jugoslavije. Za potrebe poslovanja so v raziskovanem podjetju oblikovani oddelki prodaje, nabave, logistike, financ in administracije.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2007, ko so se v matičnem podjetju odločili, da trgovske dejavnosti za področje jugovzhodne Evrope prevzame samostojna enota oz. podjetje, ki bo lokacijsko bližje področju, ki ga obvladuje, in bi z neposrednejšim pristopom do strank in boljším razumevanjem kulture ter običajev v regiji imelo boljše izhodišče za poslovanje.

3.2 Metodologija preučevanja zadovoljstva zaposlenih

V teoretičnem delu zaključne naloge sem predstavil, kaj pomenita zadovoljstvo zaposlenih ter motivacija, predstavil sem tudi dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo. V empiričnem delu sem zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih analiziral s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobil z lastnim anonimnim anketnim vprašalnikom (glej Prilogo 1), ter na podlagi intervjuja (glej Prilogo 2), ki sem ga opravil z direktorjem, s katerim sem pridobil širši pogled na temo, ki jo obravnavam.

Pri pridobivanju podatkov, s katerimi sem skušal odgovoriti na zastavljene raziskovalne vprašanji, sem si pomagal z anketnim vprašalnikom, sestavljenim posebej za ta namen. Razdeljen je bil v dva sklopa in je vseboval dvanajst vprašanj polodprtega in zaprtega tipa. V prvem sklopu so bila zajeta vprašanja o načinih motiviranja in zadovoljstvu pri delu,

drugi sklop pa je vključeval vprašanja, ki so zajemala demografske podatke (spol, starost, stopnja izobrazbe). Anketiranci so na trditve o motivaciji in zadovoljstvu pri delu odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove ocenjevalne lestvice.

Za potrebe raziskave sem uporabil tudi metodo globinskega intervjuja z direktorjem podjetja, ki je bil vnaprej dogovorjen. Odločil sem se za polstrukturirani intervju, kjer sem intervjuvanca spraševal po vnaprej določenih vprašanjih, vendar sem vprašanja sproti prilagajal, tako da sem dobil bolj poglobljene informacije, ki so pripomogle k razumevanju raziskovane teme.

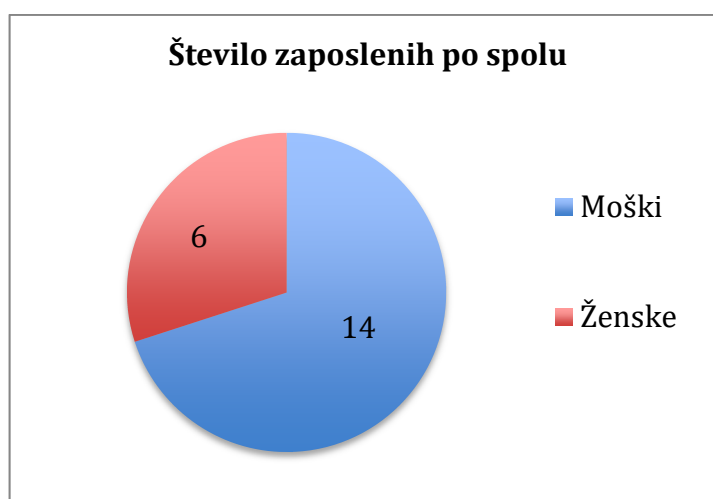
Podatke za statistično analizo sem obdelal s pomočjo programa Microsoft Excel 2013, v katerega sem vnesel vse v celoti izpolnjene vprašalnike, teh je bilo 20. Izračunal sem povprečne vrednosti posameznih trditev zaposlenih o zadovoljstvu pri delu, motivacije ter demografskih kazalcev anketiranih oseb. Povprečne vrednosti sem izračunal iz trditev znotraj vsake posamezne dimenzije. Demografske kazalce sem prikazal s pomočjo tortnih grafikonov, povprečne rezultate dimenzij in trditev znotraj dimenzij pa sem prikazal s pomočjo vrstičnih stolpčnih grafikonov in tabel.

3.3 Analiza rezultatov raziskave

Dejansko stanje o zadovoljstvu anketiranih z delom in dejavniki, prisotnimi na delovnem mestu, ki vplivajo na motivacijo, je prikazano z analizo zbranih podatkov.

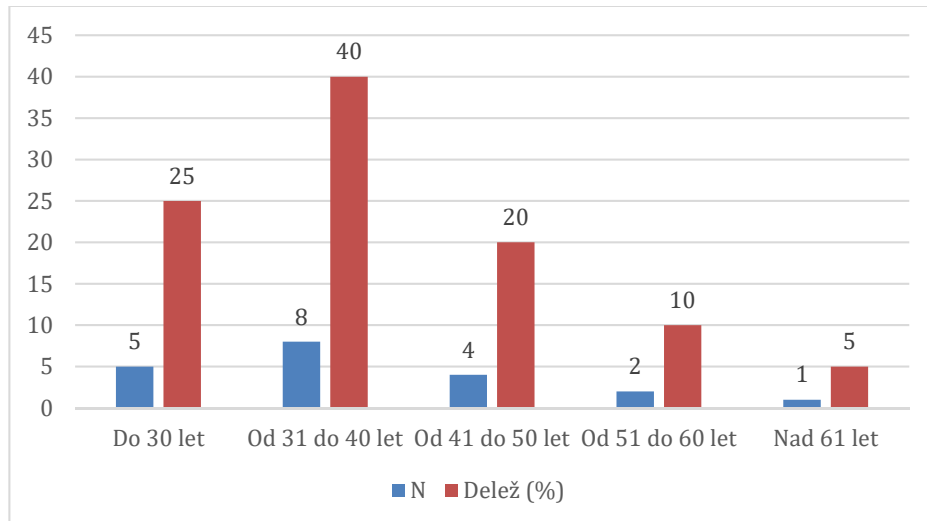
3.3.1 Struktura anketirancev

Slika 4: Spol zaposlenih



Ker je v anketni raziskavi sodelovalo vseh 20 zaposlenih v podjetju, ugotavljam, da je v podjetju zaposlenih 14 moških, kar pomeni 70 % vseh zaposlenih, in 6 žensk, kar pomeni 30 % vseh zaposlenih kakor je tudi razvidno iz slike 4.

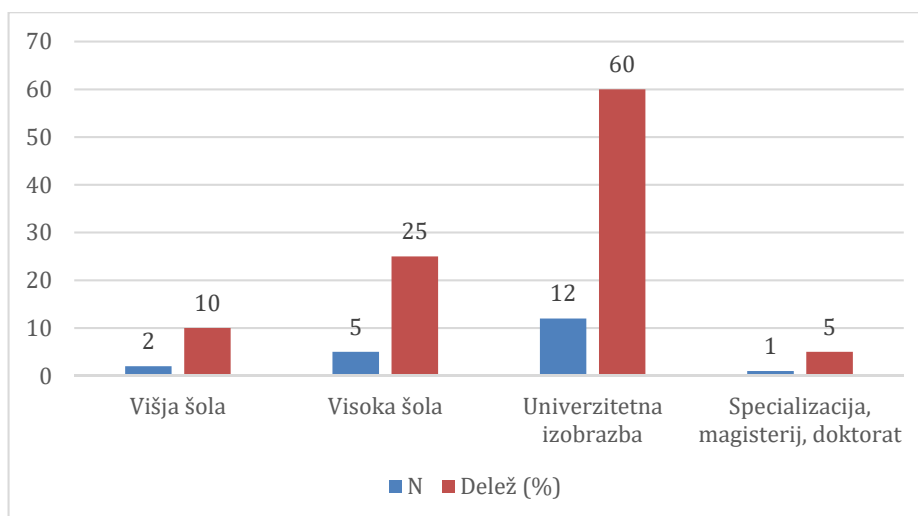
Slika 5: Starost zaposlenih



Slika 5 prikazuje strukturo anketirancev po starosti, in sicer 5 (25 %) anketirancev je starih do 30 let, 8 (40 %) anketirancev je starih od 31 do 40 let, 4 (20 %) anketiranci so stari od 41 do 50 let, 2 (10 %) anketiranci sta stara od 51 do 60 let ter 1 (5 %) anketirani je star več kot 61 let.

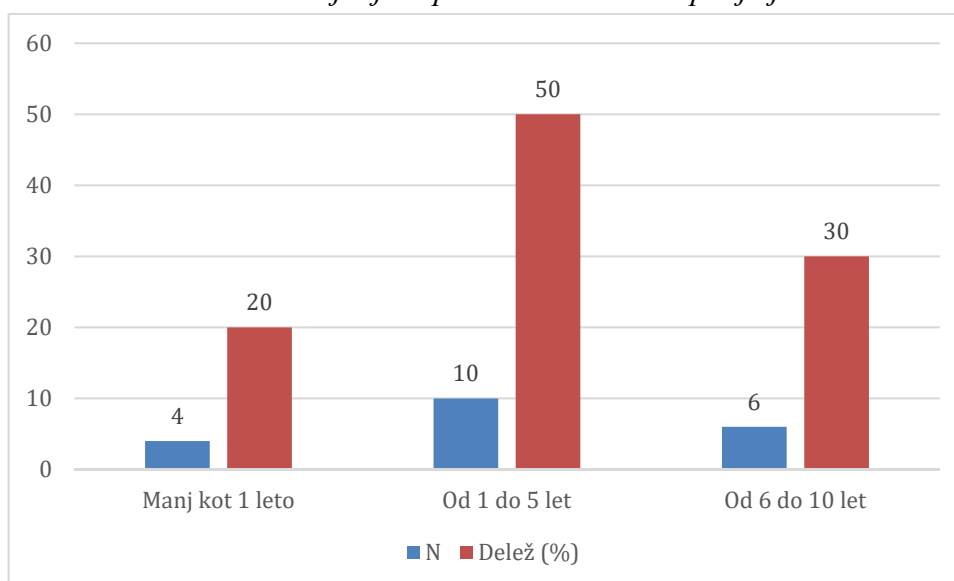
Slika 6 prikazuje strukturo anketirancev po izobrazbi, iz katere je razvidno, da je najnižja dosežena stopnja izobrazbe višješolska, in sicer pri 2 (10 %) anketirancih. Anketirancev z doseženo visoko izobrazbo je v izbranem podjetju zaposlenih 5 (25 %), največ anketirancev, in sicer 12 (60 %), pa ima zaključeno univerzitetno izobrazbo. 1 (5 %) anketiranec ima magisterij. V vzorcu ni nikogar, ki bi imel dokončano samo osnovno šolo.

Slika 6: Stopnja izobrazbe zaposlenih



Analiza vzorca na Sliki 7 kaže delovno dobo anketirancev v izbranem podjetju. Kar 10 (50 %) anketiranih je v podjetju zaposlenih že od 1 do 5 let. 6 (30 %) anketiranih je takšnih, ki so v podjetju od samih začetkov delovanja podjetja, in sicer od 6 do 10 let. Najmanj zaposlenih pa je takšnih, ki so zaposleni manj kot 1 leto, in sicer le 4 (20 %).

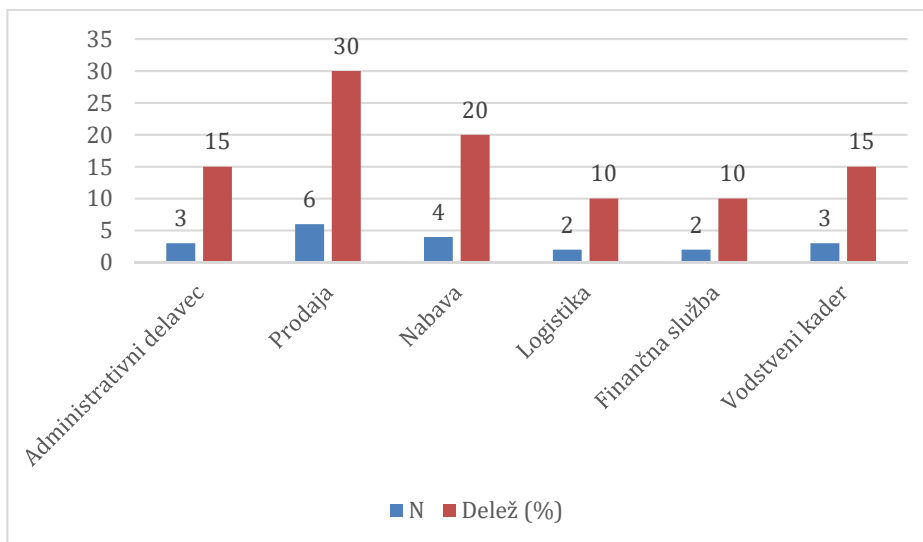
Slika 7: Trajanje zaposlitve v izbranem podjetju



Na Sliki 8 je prikazana struktura anketiranih po tipu delovnega mesta, ki ga zaposleni opravljajo znotraj podjetja. Največji delež anketirancev je zaposlen v prodajnem oddelku, in sicer 6 (30 %) ljudi. Drugi najštevilčnejši oddelk v podjetju je nabavni oddelk, v katerem so zaposleni 4 (20 %) anketiranci. Po pomembnosti za poslovanje podjetja nič manj vredna nista niti oddelka logistike in finančne službe, v katerih sta v vsakem zaposlena po 2 (10 %) anketiranca. Vodstveni kader podjetja tvorijo 3 (15 %) zaposleni, in

sicer direktor podjetja, vodja financ ter vodja prodaje, nabave in logistike. Administrativni oddelek podjetja pa tvorijo 3 (15 %) anketiranci.

Slika 8: Tip delovnega mesta



3.3.2 Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih pri delu v izbranem podjetju sem želeli ugotoviti, kako so dejansko zaposleni zadovoljni pri delu in kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Na začetku sem želel ugotoviti, ali delo, ki ga vsakodnevno opravljajo zaposleni v podjetju, ocenjujejo kot dinamično ali ne. Dinamičnost dela mi nakazuje, da so zadolžitve zaposlenih precej raznovrstne in da pri delu ni enoličnosti, kar je dober kazalnik tega, da delo ni dolgočasno in da ga delavci opravljajo z veliko vnemo. S Slike 9 je razvidno, da je velika večina anketiranih zaposlenih svoje vsakdanje delo opredelila kot dinamično, in sicer kar 18 (90 %) anketiranih. Zgolj 2 (10 %) anektirana sta opredelila svoje vsakdanje delo kot nedinamično.

Slika 9: Opredelitev, ali je vsakdanje delo dinamično ali ne



Kot je ponazorjeno v Tabeli 1, sem želel preveriti, ali so zaposleni v splošnem zadovoljni z delovnim mestom, ki ga trenutno imajo, ter kako varna se jim zdi lastna zaposlitev v podjetju. Pri vprašanjih, povezanih s splošnim zadovoljstvom s trenutnim delovnim mestom in varnostjo zaposlitve v podjetju, sem ugotovil, da so zaposleni v povprečju zadovoljni s trenutnim delovnim mestom, kar so ocenili s povprečno vrednostjo 4,20 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer je vrednost 1 pomenila nezadovoljstvo s trenutnim delovnim mestom in vrednost 5 pomenila, da so zaposleni zelo zadovoljni z delovnim mestom, ki ga trenutno imajo v podjetju. Analiza pokaže tudi, da v podjetju ni nikogar, ki bi bil s svojim trenutnim delovnim mestom nezadovoljen. Podatek o visokem zadovoljstvu pri delu je ključen podatek v raziskavi in mi kaže, da so delavci v povprečju zadovoljni tudi z drugimi področji, ki bi lahko vplivala na odločitev o splošnem zadovoljstvu, kar pa bom predstavil v nadaljevanju dela.

Na vprašanje o varnosti svojega delovnega mesta je bila povprečna vrednost odgovora 3,80 na lestvici odgovorov od 1 do 5, kjer je odgovor 1 pomenil negotovost in odgovor 5 zelo varen občutek, kar pomeni, da večina zaposlenih svoje delovno mesto ocenjuje kot varno. Prav tako nihče od anketiranih ni izrazil negotovosti pri ohranjanju trenutnega delovnega mesta. Da si zaposleni svoje zaposlitve predstavljajo kot varne, je še en kazalnik splošnega zadovoljstva pri delu. Delavec, ki glede svoje zaposlitve čuti negotovost, je lahko posledično tudi demotiviran za delo, kar še dodatno pripomore k nezadovoljstvu in poslabšanju delovne klime v podjetju. Podjetja se takšnim položajem želijo na vsak način izogniti, saj se zavedajo, da le zadovoljni delavci lahko tvorijo uspešne kolektive.

Tabela 1: Splošno zadovoljstvo pri delu in varnost zaposlitve

	N	Min.	Maks.	Aritm. sredina	Stand. odklon
Ali ste v splošnem zadovoljni z delovnim mestom, ki ga trenutno imate?	20	3	5	4,20	0,616
Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?	20	2	4	3,80	0,523

Pri naslednjem anketnem vprašanju o dejavnikih, ki vplivajo na osebno zadovoljstvo zaposlenih pri delu, lahko iz Tabele 2 razberem, da so zaposleni najbolj zadovoljni z delom samim, saj je povprečna vrednost odgovorov na lestvici zadovoljstva od 1 do 5 bila 4,30, pri čemer je vrednost 1 pomenila zelo nezadovoljen in vrednost 5 zelo zadovoljen. Takoj za tem dejavnikom sta bili ocenjeni s povprečno oceno 4,10 zadovoljstvo z vodstvom podjetja in tudi zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja, ki ga ponuja izbrano podjetje.

Tabela 2: Dejavniki zadovoljstva pri delu

Trditve	N	Min.	Maks.	Aritm. sredina	Stand. odklon
Zadovoljstvo z delom	20	3	5	4,30	0,571
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	20	3	5	4,10	0,447
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	20	2	5	3,40	0,754
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	20	3	5	4,10	0,641
Zadovoljstvo z delovnim časom	20	3	5	3,60	0,598
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela	20	2	4	3,70	0,571
Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	20	3	5	3,90	0,553

Anketiranci so zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu ocenili s povprečno vrednostjo 3,90, kar nakazuje, da imajo zaposleni pri svojem delu v precejšnji meri možnost samostojnega odločanja. V povprečju so anketiranci malo manj zadovoljni z zahtevnostjo in delovnim časom kot tudi z možnostjo za napredovanje. To se kaže predvsem v tem, da delovni čas narekujeta narava posla in dejstvo, da podjetje deluje v globalnem okviru, kar pomeni, da so tako pri poslovanju odvisni tudi od dobaviteljev z drugega konca sveta in iz drugih časovnih pasov. Možnost kariernega napredovanja je v povprečju izražena kot najslabši dejavnik zadovoljstva pri delu, in sicer s povprečno oceno

3,40, saj je v podjetju z malo zaposlenimi, kot je preučevano podjetje, težje napredovati na višji položaj v kratkem času.

Na zadovoljstvo v izbranem podjetju in na pozitivno organizacijsko klimo v veliki meri vplivajo tudi odnosi med samimi zaposlenimi, kar nakazuje Tabela 3. Med vsemi trditvami je večina anketirancev izrazila, da se zelo dobro razumejo s sodelavci, in sicer v povprečni vrednosti 4,45 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Iz zbranih podatkov lahko ugotovimo, da so medsebojni odnosi v analiziranem podjetju na visoki ravni, saj so tudi druge trditve anketirancev potrdili z visoko oceno. Tako medsebojnemu razumevanju tesno sledi medsebojno spoštovanje s povprečno oceno 4,40. Medsebojno spodbujanje in zaupanje sledita s povprečno oceno 4,35 in 4,30, najnižja ocena 4,10 pa velja za trditev o medsebojnem pomaganju. Odgovori v anketi, kjer je potrjen zelo dober odnos med zaposlenimi, nakazujejo, da je v podjetju poskrbljeno za ugodno delovno klimo. Podjetje se zaveda, da dobra klima med zaposlenimi lahko samo prispeva k večji angažiranosti in posledično boljšim poslovnim rezultatom.

Tabela 3: Odnos s sodelavci v podjetju

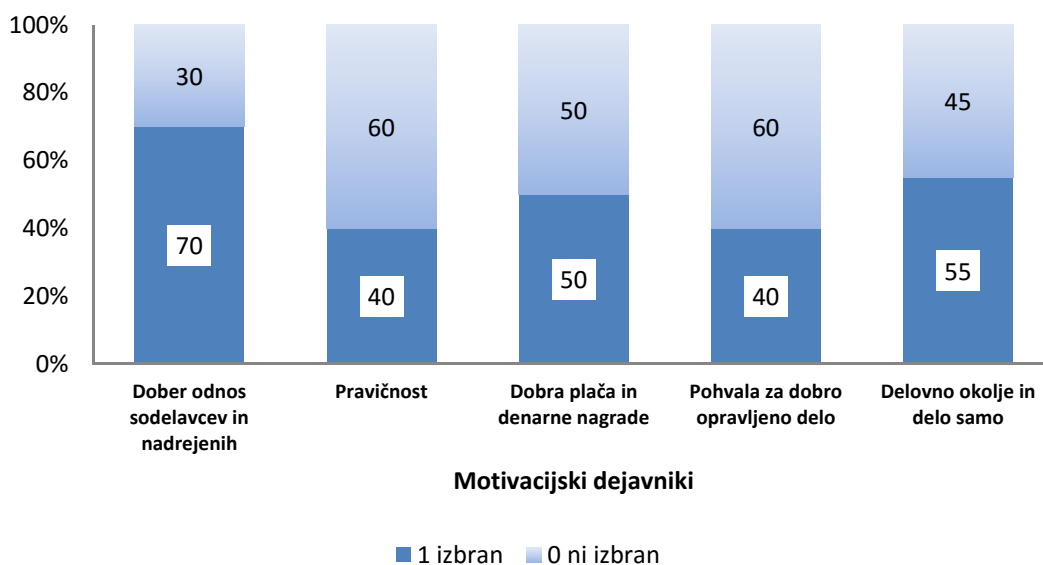
Trditve	N	Min.	Maks.	Aritm. sredina	Stand. odklon
Se razumemo	20	3	5	4,45	0,605
Si zaupamo	20	3	5	4,30	0,657
Medsebojno si pomagamo	20	3	5	4,10	0,718
Se spoštujemo	20	4	5	4,40	0,503
Se spodbujamo	20	4	5	4,35	0,489

3.3.3 Analiza trditev, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenih

Skozi raziskavo med zaposlenimi sem želel tudi ugotoviti, kako vplivajo določeni motivacijski dejavniki na zaposlene ter ali jih bolj motivirajo za delo materialni ali nematerialni dejavniki. S Slike 10 lahko ugotovim, da pri zaposlenih v izbranem podjetju na motivacijo malenkost bolj vplivajo nematerialni dejavniki kot materialni dejavniki. Ker so anketiranci imeli na izbiro, da označijo največ 3 najpomembnejše dejavnike, lahko iz analize rezultatov razberem, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik med zaposlenimi dober odnos s sodelavci in nadrejenimi. 14 (70 %) anketiranih ga je označilo kot enega izmed treh najpomembnejših. Na drugem mestu je 11 (55 %) anketiranih izbralo, da na motivacijo pri delu vplivata zelo pomembno tudi delovno okolje in delo samo. Šele na tretjem mestu pa je materialni dejavnik, in sicer plača in denarne nagrade, ki ga je izbralo

10 (50 %) anketirancev kot enega izmed treh najpomembnejših dejavnikov. Iz teh rezultatov lahko sklepam, da so nematerialni dejavniki pomembnejši za motivacijo kot materialni, vendar pa bi bili zaposleni manj motivirani brez pravičnega plačila in finančnih nagrad v celoti. Da so zaposleni primerno motivirani, morajo tako biti prisotni vsi motivacijski dejavniki v pravilnem razmerju.

Slika 10: Motivacijski dejavniki



Od anketirancev sem želel pridobiti tudi podatek, kako pogosto vodstvo podjetja uporablja metode za doseganje ciljev. Za pridobitev teh rezultatov sem uporabil vprašalnik z Likertovo lestvico odgovorov od 1 do 5, kjer 1 pomeni dnevno, 2 tedensko, 3 mesečno, 4 letno in 5 nikoli. Ugotovljeno je bilo, da vodstvo podjetja nikoli ne uporablja groženj, saj v anketi nihče ni poudaril tega odgovora kot način, s katerim bi zaposlene prepričal k večji zavzetosti in doseganju ciljev pri delu. Najpogostejša metoda je bila izrekanje pohval, ki se v povprečju z vrednostjo 2,90 v podjetju dogajajo na mesečni osnovi. Druga najpogostejša oblika so kritike s povprečno vrednostjo 3,60 ter finančne nagrade s povprečno vrednostjo 3,80, ki se v povprečju pojavljajo najbolj poredko.

Tabela 4: Uporaba motivacijskih metod

Metode	N	Min.	Maks.	Aritm. sredina	Stand. odklon
Finančne nagrade	20	3	4	3,80	0,410
Pohvale	20	1	4	2,90	0,641
Kritike	20	3	5	3,60	0,681
Grožnje	20	5	5	5,00	0,000

3.3.4 Analiza intervjuja

Zaradi majhnega števila zaposlenih v podjetju sem želel dodatno pridobiti še širši pogled na temo, ki jo obdelujem, zato sem opravil tudi intervju z direktorjem podjetja. Intervju, ki sem ga izvedel, je bil odprtega tipa, tako da je intervjuvanec lahko s svojimi besedami oblikoval odgovore. S pomočjo intervjuja sem želel izvedeti, katere so tiste stvari, zaradi katerih rad opravlja svoje delo, kaj bolj vpliva na motivacijo intervjuvanca, ki spada med vodilni kader, bodisi materialni bodisi nematerialni dejavniki, ter kaj po njegovem mnenju bolj motivira njegove zaposlene oziroma kateri so tisti dejavniki, ki zavirajo motivacijo zaposlenih v raziskovanem podjetju.

Intervjuvanec je star 60 let in je v raziskovanem podjetju zaposlen že 8 let, položaj direktorja podjetja pa opravlja že 5 let. Od njega sem želel izvedeti, kaj je tisto, zaradi česar rad opravlja svoje delo, in katere so tiste stvari, ki ga najbolj motivirajo. Iz pogovora sem prišel do ugotovitve, da je tisto, kar ga žene naprej pri vsakdanjem opravljanju dela, dinamičnost samega posla. Potreba po neprestanem učenju in spoznavanju novih stvari je po njegovem mnenju tisto, kar ga spodbuja, da vsak dan z enako vnemo pride v službo. Dejstvo, da je zadovoljen tudi z obstoječim kolektivom, pa samo pripomore k splošnemu zadovoljstvu pri delu. Ker je v tem poslu prisoten že več kot 30 let, meni, da so se motivacijski dejavniki, ki so vplivali nanj skozi leta, spreminjali. V tem trenutku ga lažje motivirajo nematerialni dejavniki, kot so možnost samostojnega odločanja, zelo fleksibilen delavnik ter možnost neformalnih potovanj v okviru službe. Dejavniki, kot so finančne stimulacije, ga ne motivirajo več v takšnem obsegu, kot so ga nekoč. Predvidevamo lahko, da ima z opravljanjem funkcije direktorja podjetja intervjuvana oseba najvišjo stopnjo plače v podjetju, tako da je razumljivo, da ga sama višina zaslužka ne motivira v takšnem obsegu, kot ga lahko motivira kak nematerialni dejavnik.

V intervjuju sem želel izvedeti, ali so tudi zaposleni v podjetju bolj motivirani z nematerialnimi kot z materialnimi dejavniki. Na to vprašanje sem prav tako dobil pritrdilni odgovor, saj so vsi zaposleni deležni obeh vrst motivacijskih dejavnikov, saj si želijo, da so vsi zaposleni zadovoljni in motivirani na dolgi rok, česar pa finančni motivatorji ne omogočajo v popolnosti. V podjetju se zavedajo, da z vlaganjem v izobraževanje in nova znanja zaposlenih samo zvišujejo stopnjo zadovoljstva. Zaradi neprestanega spreminjanja dejavnikov in parametrov trgovanja s surovo kavo je potrebno, da so vsi zaposleni vedno v koraku s standardi in informacijami. Zaposlenim zato nudijo možnost neprestanega izobraževanja in pridobivanja novih znanj ter jih s tem motivirajo za svoje delo. Kot primer sem med pogovorom izvedel, da so pred kratkim poslali dve osebi iz prodajnega oddelka na izobraževanje v podjetje iste skupine v Brazilijo. Oba zaposlena do tedaj še nista imela fizičnega stika s surovo kavo, tako da sta imela možnost spoznati dejanski proces pridelave in predelave kave. Na podlagi pridobljenega znanja bodo tako imeli boljši vpogled in razumevanje fizičnih lastnosti kave, kar je izredno pomembno v tem poslu.

Poleg samega spoznavanja lastnosti kave so imeli možnost tudi pridobiti dodatno znanje od kolegov iz prodaje, ki so zadolženi za prodajo na njihovem notranjem brazilskem trgu. V veliki meri so prisotne tudi pohvale za uspešno opravljena dela. Izvedel sem tudi, da vodstvo svojih zaposlenih ne graja v primeru neuspešne izvedbe posla, kvečjemu jih spodbuja, da bi v prihodnje rezultat bil boljši.

V vsakem poslu obstajajo tudi dejavniki, ki negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Skozi pogovor z direktorjem sem zaključil, da je uspešno podjetje odvisno tudi od svoje sposobnosti pravočasnega zaznavanja in načina, kako negativne dejavnike motivacije odstraniti iz svojega vsakdana. Eden takšnih demotivatorjev je prav gotovo strah pred neuspehom. Ker je poslovanje v veliki meri odvisno tudi od naravnih dejavnikov, ki vplivajo na pridelavo kave, je strah pred morebitno slabo letino in posledično nezmožnostjo izvedbe določenega zastavljenega cilja glavni dejavnik demotivacije. Drugi negativni dejavniki, za katere si želi, da so čim manj prisotni na delovnem mestu, pa so tekmovalnost med zaposlenimi, negotovost in strah pred izgubo službe.

4 RAZPRAVA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

V zaključni nalogi sem želel odgovoriti na naslednji raziskovalni vprašanji.

Raziskovalno vprašanje št. 1: *Ali so zaposleni v raziskovanem podjetju zadovoljni na svojem delovnem mestu?*

Na podlagi anketnega vprašalnika, v katerem je bilo anketiranih vseh 20 zaposlenih v podjetju, je bila povprečna ocena na vprašanje o zadovoljstvu pri delu 4,20. Ta podatek mi pove, da je večina zaposlenih zadovoljna pri svojem delu. Zelo je pomembno, da ima vsak zaposleni občutek, da je njegovo delo cenjeno in da tvori pomemben člen v delovni organizaciji. Dodatni kazalec, s katerim si lahko pozitivno odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje, je med drugim tudi občutek varnosti zaposlitve, kjer je kar 85 % anketirancev odgovorilo, da se počutijo, da je njihovo delovno mesto varno. Zelo pomembno za podjetje je, da si, ne glede na visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, ne sme privoščiti večjega padca stopnje zadovoljstva, saj lahko nezadovoljstvo že v manjšem obsegu kritično poslabša organizacijsko klimo, ki jo je podjetje dlje časa uspešno gradilo.

Raziskovalno vprašanje št. 2: *Kateri motivacijski dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?*

Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so medsebojno prepleteni. Pogosto je en dejavnik pogojen z drugim in obratno. S pomočjo anketnega vprašanja o motivacijskih dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, pa sem dobili odgovor, da so dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom podjetja kot tudi delo samo

ključni dejavniki motivacije zaposlenih. Pomemben dejavnik je tudi vloga plače in drugih denarnih nagrad. Motiviranje z materialnimi dejavniki sicer niso najpomembnejši dejavniki, pa vendar brez izpolnjenega pogoja o zadovoljivi višini plačila za delo, ki ga opravi zaposleni, niti drugi dejavniki ne morejo odločilno vplivati na to, da bo zaposleni zadovoljen pri delu. Prav tako imajo močan vpliv na skupno zadovoljstvo vseh zaposlenih dejavniki, kot so pohvale za opravljena dela. Moje mnenje je, da bi morebitna uvedba priznanj oziroma nazivov za najboljšega prodajalca in nabavnika meseca ter tudi leta pripomogla k višji zavzetosti pri vsakdanjem delu, hkrati pa bi stopnja zadovoljstva najboljših prodajalcev in nabavnikov še dodatno porasla. Ravno obratno kot pohvale pa lahko na zadovoljstvo zaposlenih negativno vplivajo grožnje, ki zaposlene samo še dodatno postavijo v stresni položaj.

Na podlagi analize sem ugotovil, da so zaposleni v večini zadovoljni pri svojem delu. Kljub vsemu morajo dobra podjetja vedno stremeti k temu, da neprestano izboljšujejo oziroma vzdržujejo raven zadovoljstva svojih zaposlenih. Tako bi predlagal podjetju, da svoje zaposlene razbremenjuje s pogostejšimi nematerialnimi stimulacijami. Kot primer bi predlagal omogočanje obiskovanja različnih športnih dejavnosti, bodisi skupinskih bodisi individualnih, ter uvedbo plačanega tečaja tujega jezika, s katerim bi zaposlenim tudi olajšali dnevno komunikacijo s kupci in dobavitelji iz različnih jezikovnih območij. Vodstvu podjetja bi tudi predlagal, da za ohranjanje zadovoljstva zaposlenih uvede naključne *teambuildinge*, s katerimi bi omogočili zaposlenim dodatno povezovanje med seboj, krepitev ekipnega duha in pripadnosti podjetju.

Iz analize rezultatov je razvidno tudi, da je v odnosu med sodelavci najslabše ocenjena trditev o medsebojni pomoči med zaposlenimi. Podjetju bi predlagal, da v cilju povečanja medsebojne pomoči poizkuša uvesti določene delovne naloge, za izvedbo katerih bi bilo potrebno delovanje v timu. Tako bi spodbudili, da se med seboj še dodatno podpirajo in si pomagajo. Za uspešno opravljene naloge pa bi posamezni tim bil tudi ustrezno nagrajen, bodisi s finančnimi stimulacijami ali pa s kakšno drugo nematerialno nagrado, morda izletom za najboljši tim.

Z raziskavo sem tudi ugotovil, da so zaposleni najmanj zadovoljni s svojim delovnim časom, zato vodstvu podjetja predlagam, da z namenom še dodatnega povečanja zadovoljstva poizkusi optimizirati delovni čas na način, da ponudi možnost dela od doma en dan v tednu.

SKLEP

Zaposlene pri delu ni težko motivirati. Za motivacijo zaposlenih potrebujemo le nekaj dejavnikov, ki morajo biti prisotni. To so dobra komunikacija med zaposlenimi na horizontalni in vertikalni ravni v podjetju, zaposlenim prijazno delovno okolje, spodbujajoč pristop nadrejenih ter dobra volja. Zaposleni imajo potrebe, ki jih delodajalci prvotno morajo prepoznati in tudi zadovoljiti, če želijo, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu. V nasprotnem primeru, če osnovne potrebe niso zadovoljene, lahko pride v podjetjih do neželenih posledic, kot so odpovedi in prehajanje zaposlenih h konkurenci, manjša prizadevnost pri delu in večja pogostost odsotnosti z dela.

Danes čedalje večje število podjetij med svoje pomembnejše cilje uvršča zadovoljstvo lastnega kadra. Prepričani so, da je to dejavnik, ki ključno vpliva na delovno uspešnost. V zaključni nalogi pa me je zanimalo, ali so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu ter kateri so tisti dejavniki, ki motivirajo zaposlene.

Za pridobivanje podatkov, s katerimi bi si lahko odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja, sem si pomagal z anketnim vprašalnikom in intervjujem z direktorjem raziskovanega podjetja. Anketo sem izvedel med vsemi zaposlenimi v obravnavanem podjetju in pri izvedbi ankete so bili zaposleni takoj pripravljene sodelovati. Vprašalnik sem razdelil na več različnih tem, in sicer na medsebojne odnose pri delu, splošno zadovoljstvo pri delu, doživljanje osebnega zadovoljstva pri posameznih segmentih dela ter pomembnost motivacijskih dejavnikov.

Ugotovil sem, da se v raziskovanem podjetju zavedajo pomembnosti zadovoljstva zaposlenih. To je razvidno iz rezultatov raziskave, saj so anketiranci zadovoljni z večino dejavnikov zadovoljstva pri delu, ki so jih ocenjevali. Raziskava je tudi pokazala, da višina plače in drugi materialni motivatorji niso najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Bolj kot plača se zaposlenim zdi pomemben dober odnos s sodelavci in nadrejenimi. Ker je motivacija zaposlenih predvsem individualna kategorija, je smiselno, da se v podjetju oblikujejo individualne oblike motiviranja, ki bi v čim večji meri poizkušala upoštevati želje in potrebe vsakega posameznika. V raziskavi je bilo ugotovljeno tudi, da so zaposleni najmanj zadovoljni z delovnim časom in z možnostjo za napredovanje, najbolj pa s samim delom in možnostmi, ki jih podjetje ponuja za izobraževanje. Ugotavljam, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo in se dobro počutijo na delovnem mestu. Zaradi tega je tudi podjetje zelo uspešno in se uvršča med vodilna podjetja v tej panogi. Ključ za dolgoročno uspešnost podjetja se tako skriva v nenehnem vztrajanju pri ohranjanju visoke ravni zadovoljstva podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GVZ.
4. DuBrin, A. (2002). *Fundamentals of organizational behaviour*. Cincinnati: South-Western.
5. Dular, P. (2015). Motivacija in odnos do: zaposlenih, družine, plače in čustev. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 67(4), 42–44.
6. Gareth, R. J., & George, J. M. (1999). *Organizational Behaviour*. Reading: Addison – Wesley.
7. Gilmer, B. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
8. Heitzman, A. (2016, 19. april). 8 highly effective perks to motivate employees. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu www.inc.com/adam-heitzman/8-highly-effective-perks-to-motivate-employees.html
9. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina *et al.* (ur.), *Management* (str. 488–523). Radovljica: Didakta.
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
11. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
12. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
13. Možina, S., Jereb J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M. & Merkač-Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Musek Lešnik, K. (2006). Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html>
15. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem.
16. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem, Portorož.
17. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
19. Skočir, N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih*. Zbornik. Management in globalizacija: posvetovanja z mednarodno udeležbo, 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, 28–30. marec 2001 (str. 45–48). Portorož: Moderna organizacija.

20. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: GV Založba.
21. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
22. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju.....	4

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju

Število vprašanj: 12

Avtor: Dragan Saje

Spoštovani,

sem Dragan Saje, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Ob zaključku študija pripravljam raziskavo na temo zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

Za namen raziskave želim opraviti anketo. Vprašanja v anketi niso zahtevna in vam bodo vzela največ 10 minut časa. Pomembna so vaša stališča in vaše izkušnje. Anketa je anonimna.

Za sodelovanje, vaš čas in vašo pomoč se vam zahvaljujem.

Q1 – kateri motivacijski dejavniki so vam najpomembnejši?

Možno je izbrati največ tri odgovore.

- Dober odnos sodelavcev in nadrejenih
- Pravičnost
- Dobra plača in denarne nagrade
- Pohvala za dobro opravljeno delo
- Delovno okolje in delo samo
- Drugo:

Q2 – Ocenite svoj odnos s sodelavci v podjetju na lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 se strinjam, 5 zelo se strinjam.

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se ne strinjam niti se strinjam	4 se strinjam	5 zelo se strinjam
Se razumemo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si zaupamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojno si pomagamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se spoštujemo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se spodbujamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Ocenite, kako pogosto vaš nadrejeni uporablja:

	dnevno	tedensko	mesečno	letno	nikoli
Finančne nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grožnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Prosim vas, da ocenite od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen), kako ste zadovoljni ali nezadovoljni pri svojem delu z vsakim od spodaj naštetih dejavnikov.

	1 zelo nezadovolj en	2 nezadovolj en	3 niti zadovoljen niti nezadovolj en	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
Zadovoljstvo z delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnim časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 – Ali se vam zdi vaše delo dinamično?

- Da
- Ne

Q6 – Ali ste v splošnem zadovoljni z delovnim mestom, ki ga trenutno opravljate?

- Zelo zadovoljen
- Zadovoljen
- Niti zadovoljen niti nezadovoljen
- Nezadovoljen
- Zelo nezadovoljen

Q7 – Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?

- Zelo varna
- Varna
- Niti varna niti negotova
- Dokaj negotova
- Negotova

Q8 – Spol:

- Moški
- Ženski

Q9 – Starost:

- Do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Od 51 do 60 let
- Nad 61 let

Q10 – Izobrazba:

- Osnovna šola ali manj
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Univerzitetna izobrazba
- Specializacija, magisterij, doktorat

Q11 – Tip vašega delovnega mesta:

- Administrativni delavec
- Prodaja
- Nabava
- Logistika
- Finančna služba
- Vodstveni kader
- Drugo:

Q12 – Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju?

- Manj kot 1 leto
- Od 1 do 5 let
- Od 6 do 10 let
- Od 11 do 15 let
- Nad 16 let

Priloga 2: Intervju

1. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju in koliko časa ste na vodilnem položaju?

V trenutnem podjetju delujem že osmo leto, na položaju direktorja naše enote pa sem že 5 let.

2. Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate svoje delo?

Kava je življenje. Je živa stvar in se neprestano spreminja. Pravzaprav današnji dan ni enak včerajšnjemu, niti leto lansnemu. V tem poslu moraš biti pripravljen se neprestano učiti in če te učenje o stvari, s katero vsak dan prebiješ 8 ali več ur, veseli, potem veš, da je to stvar, ki jo rad delaš. No, poleg same narave posla rad opravljam svoje delo tudi zaradi svojega kolektiva, ki mi s svojo energijo in predanostjo samo potrjuje, da smo na pravi poti.

3. Kakšen je vaš način vodenja? Avtokratski, demokratski, liberalni?

Menim, da se s pogovorom da rešiti vsako težavo, tako da bi rekel, da je moj slog vodenja v veliki večini demokratski.

4. Kaj vas po vašem mnenju bolj motivira: materialni dejavniki, kot so denarne nagrade, stimulacije, plača, ali pa nematerialni dejavniki, kot je pohvala nadrejenih ali možnost napredovanja?

V moji karieri, ki traja že dobrih 30 let, so se motivacijski dejavniki, ki so me motivirali, precej spreminjali. Na začetku me je seveda motivirala predvsem plača. In možnost kariernega napredka. S časom so se te prioritete spremenile ter me danes bolj motivirajo dejavniki, kot so možnost samostojnega odločanja, možnost zelo fleksibilnega delovnika ali pa možnost neformalnih potovanj v okviru službe, ki sem jih deležen s strani našega matičnega podjetja. Skratka nematerialni dejavniki me danes lahko precej bolje motivirajo kot na primer morebitna stimulacija zaradi uspešno sklenjenega posla.

5. Kaj po vašem mnenju bolj motivira vaše zaposlene? Moč in nagrade ali znanje in dostop do informacij?

V našem podjetju se trudimo enakomerno uravnati načine, kako motiviramo svoje zaposlene. Deležni so tako materialnih kot nematerialnih dejavnikov. Stremimo k temu, da smo vsi zadovoljni na dolgi rok, torej sama stimulacija v finančni obliki tega ne omogoča v popolnosti. Rekel bi, da je moč znanja ključna. Trudimo se, da smo na vseh ravneh v podjetju v stiku z najnovejšimi trendi v poslu, ki ga opravljamo, torej motivacija zaposlenih z nudenjem možnosti pridobivanja novih veščin in znanj v končni fazi privede do tega, da je večina zadovoljnih s svojim delom. Z zadovoljstvom pri delu pa se podjetju ta investicija večkratno povrne. Seveda, stimulacije v določeni obliki in meri tudi ne pozabljamo.

6. Kateri so po vašem mnenju najbolj demotivirajoči dejavniki na delovnem mestu, ki jih občutijo vaši zaposleni? Strah pred neuspehom, tekmovalnost, mobing, negotovost ...?

Dejavnike, ki bi demotivirali zaposlene, skušamo odpravljati sproti, ko se le-ti pojavijo. V trgovanju s surovo kavo se velika večina poslov sklepa že mesece vnaprej. Ker pa smo v poslu precej odvisni od naravnih dejavnikov, ki vplivajo na pridelavo surove kave, je morda strah pred neuspehom, da bi prodano robo dobavili kupcem v primeru slabše letine ali pa kakšnega drugega dejavnika, eden od najpogostejših dejavnikov.

7. Menite, da motiviran delavec bolje opravlja delo kot nemotiviran?

Menim, da ni nujno, da motiviran delavec bolje opravi svoje delo kot nemotiviran delavec. Oba lahko opravita svoje naloge v končni fazi enako dobro in rezultat je lahko v obeh primerih enak, vendar motiviran zaposleni lahko določeno nalogo opravi lažje in z manj porabljenе energije kot nemotiviran zaposleni. Prav tako motiviran delavec absolutno bolj vpliva na celotno klimo v podjetju in s tem posredno povečuje delovno vnemo med sodelavci.

8. Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da se lahko prilagodijo novemu načinu delovanja podjetja ter da pridobijo znanje, potrebno za opravljanje dela?

Ker v tem delu sveta, kjer živimo, nimamo neposrednega stika s produktom, s katerim se ukvarjamo, imamo v podjetju običaj, da se novo zaposlene v kratkem po prihodu pošlje na 14-dnevno izobraževanje na tako imenovani "origin" v katero izmed podjetij naše skupine, ki je prisotno tam, kjer se kava vzgaja. Tam spoznajo dejansko, kako kava raste, kako se jo procesira in pripravlja za nadaljnji proces v dobavni verigi. Vodstveni kader pa se običajno pošilja na matično podjetje v Singapur, kjer so deležni različnih izobraževanj.

9. Ali svoje zaposlene nagradite za dobre dosežke? Kako je v primeru, če delovna naloga ni prinesla posebnih dobrih rezultatov?

Kot rečeno, trudimo se, da je celoten kolektiv zadovoljen. Skupaj smo v dobrem in slabem, tako da posebej ne izpostavljamo posameznikov v obeh primerih. Morda je treba celo še bolj motivirati ljudi, ko zadeve ne tečejo, kot smo si jih zamislili.

10. Kako preverjate uspešnost dela svojih zaposlenih?

Uspešnost se preverja z analizo mesečnih in letnih izvedb ter s primerjavo s prejšnjimi obdobji. Posamezniki imajo predpisane minimalne prodajne cene, po katerih morajo na primer določeno kakovost kave prodati, na posamezniku pa je, da poskusi to kavo prodati po čim višji ceni, kar je eno od meril ocenjevanja uspešnosti. Drug način ocenjevanja uspešnosti pa je tudi povratna informacija od naših kupcev, s katerimi smo v stiku. Pogosto od njih zahtevamo povratne informacije o tem, kako so zadovoljni z našimi storitvami in delom ter ali imajo kakšne predloge za morebitne izboljšave.