

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU:
ANALIZA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2022

JAN SENICA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Senica, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu: analiza na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA IN NJENA DEFINICIJA.....	2
1.1 Definicija motivacije	3
1.2 Vrste motivacije.....	3
1.3 Motivacijske teorije.....	4
1.4 Vsebinske teorije motiviranja	4
1.4.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu	4
1.4.2 Herzbergova dvostranska teorija	5
1.4.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	6
1.5 Procesne teorije motiviranja	7
1.5.1 Teorija postavljanja ciljev	7
1.5.2 Adamsova teorija enakosti	7
1.5.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	8
1.5.4 Skinnerjeva teorija okrepitve	8
1.6 Kako motivirati zaposlene	9
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	10
2.1 Nezadovoljstvo na delovnem mestu	10
2.2 Kako meriti zadovoljstvo zaposlenih.....	11
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	12
2.4 Povečanje zadovoljstva zaposlenih	13
3 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V IZBRANEM PODJETJU.....	13
3.1 Opis podjetja, vzorca in metodologija raziskave.....	13
3.2 Rezultati raziskave	14
3.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	22
PRILOGE.....	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnost dejavnikov motiviranja zaposlenih.....	16
Tabela 2: Zadovoljstvo pri delu	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Model motivacije	2
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb	5
Slika 3: Herzbergova dvostranska teorija.....	6
Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve	8

KAZALO PRILOG

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

UVOD

Ena izmed glavnih in bolj pomembnih nalog s katero se srečujejo podjetja je ta, da so njihovi zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni in motivirani. Lahko bi rekli, da se veliko podjetij v današnjih časih spopada s tem, kako doseči, da se delavci na svojem delovnem mestu počutijo dobro in da svoje delo opravljajo učinkovito. Podjetje oziroma vodilni člani tega podjetja se morajo zavedati, da so za njegovo uspešno poslovanje potrebni dobri rezultati zaposlenih. Vsako podjetje si želi, da bi se njihovi zaposleni na svojem delovnem mestu počutili dobro in da bi bili pri opravljanju svojega dela motivirani in uspešni. V podjetjih velikokrat pride do tega, da raven motivacije med delavci pade in posledično pride do tega, da opravijo svoje delo manj učinkovito. To lahko pripelje tudi do tega, da se čez čas na svojem delovnem mestu ne počutijo več dobro in da na delo ne prihajajo radi. Treba se je zavedati, da je padec motivacije normalen pojav pri zaposlenih, razlogov za to pa je veliko. Povsem normalno je, da ob doseganju svojega zastavljenega cilja naletimo na nekatere ovire in težave, ki lahko negativno vplivajo na nas in bomo zaradi njih izgubili motivacijo. Najpogostejši razlogi za to so preobilica dela, ko so zaposleni preobremenjeni, ali pa slabi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, ko delo opravljajo v nesproščenem delovnem okolju. Pogost razlog je tudi opravljanje dela, ki jih ne zanima in ga nimajo želje nadaljevati oziroma se ne vidijo v tem poklicu. Da do tega ne bi prišlo, se morajo nadrejeni konstantno ukvarjati s svojimi delavci in skrbeti, da je vzdušje v podjetju dobro ter da motivirajo zaposlene kolikor je potrebno.

Motivacija predstavlja posameznikov motiv. Lahko bi rekli, da gre pri motivaciji za notranji duševni proces, ki spodbuja človeka, da naredi neko stvar oziroma, da doseže cilj, ki si ga je zadal. Motivacija se torej pojavi takrat, ko si nekaj želimo. Lahko bi rekli, da nas motivacija žene naprej in nas pripravi do tega, da lažje naredimo določene stvari. Ko si želimo, da smo bolj motivirani, si moramo zadati realne cilje, saj bo tako naša raven motivacije višja in bomo lažje dosegli zadani cilj.

Namen moje zaključne strokovne naloge je, da temeljito analiziram in teoretično predstavim pojma motivacije in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Bralcem je v nalogi sprva dobro teoretično razloženo, kaj ta dva pojma pomenita. Prav tako pa so v nalogi vidni rezultati ankete, ki se nanaša na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Cilj zaključne strokovne naloge je, da natančneje predstavim in preučim raven motivacije in zadovoljstva pri delu v izbranem podjetju. Zanima me, ali se znajo zaposleni sami motivirati ali za to potrebujejo nadrejene. Prav tako me zanima, kakšna je delovna klima v izbranem podjetju in ali so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu. Preučeval bom tudi, kaj je glavno gonilo zaposlenih oziroma, katera stvar jih pri njihovem delu najbolj motivira.

Uporabil bom kvantitativno metodologijo. V okviru le-te sem naredil anketo, ki sem jo razdelil med zaposlene v izbranem podjetju. S pomočjo ankete bom lahko ugotovil ter analiziral, kako dobro so zaposleni motivirani in zadovoljni na svojem delovnem mestu. V teoretičnem delu

naloge bom uporabil predvsem metodo deskripcije ter kompilacije. V nalogi bom uporabil tako primarne kot tudi sekundarne vire.

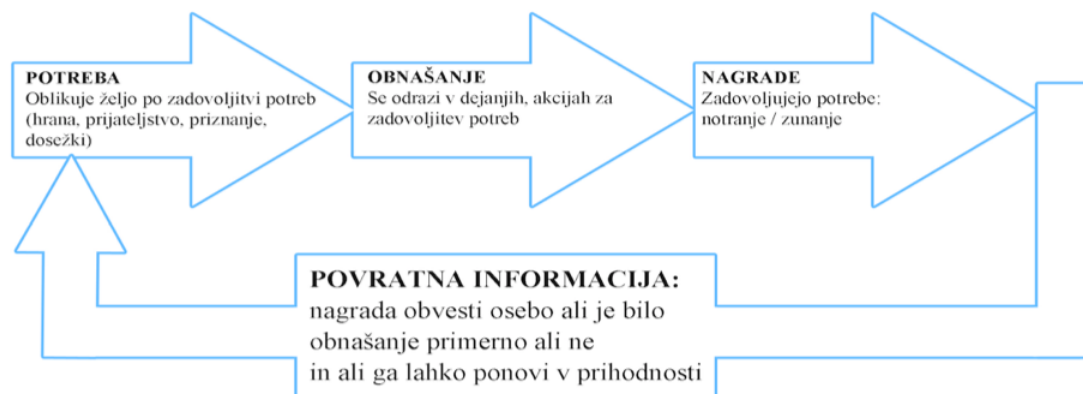
Svojo nalogo bom v grobem razdelil na dva dela. V prvem delu se bom natančneje posvetil motivaciji in njenim teorijam, vrstam motivacije in predvsem motivaciji zaposlenih v izbranem podjetju. V drugem delu pa se bom posvetil zadovoljstvu zaposlenih in temu, kako so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu v izbranem podjetju. Vključil bom tudi analizo ankete, ki sem jo poslal med zaposlene izbranega podjetja.

1 MOTIVACIJA IN NJENA DEFINICIJA

Ko slišimo besedo motivacija, vedno pomislimo na neko spodbudo, ki jo potrebujemo, da bi nekaj naredili oziroma dosegli. Lahko bi rekli, da motivacija v nas sproži neko navdušenje za neko stvar, ki si jo želimo oziroma jo želimo doseči. Daje nam neko voljo, da se lažje lotimo reševanja stvari in hitreje dosežemo stvar ali cilj, ki smo si ga zadali. Motivacija se nanaša na sile znotraj kot tudi zunaj človeka. Dobra motivacija pozitivno vpliva na zaposlene, tako da so pri opravljanju svojega dela bolj uspešni. Ena izmed glavnih nalog managerjev je prav ta, da razume svoje zaposlene in jih dobro motivira pri njihovem delu. Veliko raziskav kaže na to, da pride v podjetjih, kjer so zaposleni dobro motivirani, do večjega uspeha organizacije in posledično večjega dobička (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Za ljudi je značilno, da imamo skozi življenje različne potrebe. Temeljne človekove potrebe so na primer potreba po hrani, pijači, denarju, svobodi in podobno. Te potrebe v človeku sprožijo neko notranjo potrebo. Iz te potrebe in želje se razvije motivacija, da vse to tudi dosežemo. Preprost model motivacije pravi, da človek najprej oblikuje neko željo po določeni stvari, torej ima neko potrebo. Po zaznani potrebi se človek začne izražati z dejanji, ki mu zadovoljijo potrebo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). V spodnji sliki je obrazložen preprost model motivacije.

Slika 1: Model motivacije



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 132).

1.1 Definicija motivacije

Definicij motivacije lahko najdemo veliko. Za motivacijo lahko rečemo, da je psihološki proces, ki ga različni avtorji razlagajo na različne načine. Motivacija pomeni »želja oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost.« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Motivacija je proces, ki sproži, vodi in vzdržuje ciljno usmerjeno vedenje. Motivacija vključuje biološke, čustvene in socialne sile, ki aktivirajo vedenje. Lahko rečemo, da je motivacija razlog, zaradi katerega ljudje naredimo neko dejanje v določenem trenutku (Pardee, 1990).

Vsak človek ima svoj motiv, ki se razlikuje od motivov drugih oseb. Zavedati se moramo, da se ljudje med seboj zelo razlikujemo, tako ne moremo poznati vseh motivov. Motiv je nekaj, kar človeka spodbudi in mu daje smer, v kateri naj deluje. Ločimo različne motive, in sicer potrebe po snoveh, izločanju, spanju; potrebe po uveljavljanju v družbi in po ljubezni, ter mnenja, razvade, interese in stališča. Motive lahko prav tako ločimo; po vlogi na primarne in sekundarne; po nastanku na podedovane in pridobljene; po področju delovanja na biološke in socialne; po razširjenosti na univerzalne (Dimovski in drugi, 2014).

1.2 Vrste motivacije

Motivacijo lahko ločimo na dva dela in sicer na notranjo in zunanjo. Ljudje smo lahko motivirani glede na nagrade. Tako posledično poznamo notranje in zunanje nagrade (Sang Hum, 2011). Notranja motivacija prihaja od znotraj in predstavlja nek občutek sreče, sprostitve in dosežkov, medtem ko je zunanja motivacija odvisna od zunanjih dejavnikov, kot so denar, bonusi, dodatki in podobno. Ko je oseba notranje motivirana, se pri opravljanju dejavnosti počuti dobro, pri tem uživa in rada opravlja določeno dejavnost. Ko pa je oseba zunanje motivirana, opravi neko stvar zato, ker je v pričakovanju, da bo po koncu prejela nagrado (SpriggHR, 2020).

Teorija notranje motivacije je sprva temeljila na človekovih potrebah kot so lakota, žeja in podobne osnovne fiziološke potrebe. Notranja motivacija je povezana s socialno psihologijo in teorijo samoodločanja (Asana, 2021). Pri notranji motivaciji gre za zadovoljevanje notranjih psiholoških potreb posameznika. Ko je oseba notranje motivirana, se ukvarja z dejavnostjo izključno zato, ker v njej uživa in je ob njej zadovoljna. Motivacija za takšno vedenje prihaja izključno iz notranjosti in ne iz želje po pridobitvi neke vrste zunanje nagrade kot so na primer denar, priznanje in podobno. Seveda pa to ne pomeni, da pri notranji motivaciji nismo nagrajeni. Notranje motivacije prinesejo nagrade kot so zadovoljstvo, dobro počutje in podobne. Ta vrsta motivacije vpliva na vse vidike življenja, prav tako jo povezujemo s sposobnostjo, ustvarjalnostjo in vztrajnostjo posameznika. Največkrat jo uporabljamo pri učenju, športu, osebnih prizadevanjih in podobno. Raziskave so pokazale, da so notranji motivacijski dejavniki na dolgi rok bolj učinkoviti kot zunanji. Prednost notranje motivacije se kaže v velikem zadovoljstvu posameznika, ko je njegov zadani cilj dosežen (Cherry, 2022).

Za razliko od notranjih motivacij, ki izvirajo iz posameznika, se zunanje motivacije nanašajo na vrsto motivacije, pri kateri je motivacija posledica zunanjih sil, ki silijo posameznika, da nekaj naredi ali doseže in si s tem prisluži nagrado. To pomeni, če je posameznikovo vedenje pozitivno nagrajeno za opravljeno delo, se to ponavlja ponovi. Kljub temu pa mora biti nagrada za takšno vedenje močna in dolgotrajna, da se poveča verjetnost negovega pojava (Key Differences, 2020). Posameznik pri doseganju nagrad ne uživa v dejanjih, ampak se v njih vključi zato, ker na koncu pričakuje neko nagrado. Te nagrade so lahko materialne kot tudi nematerialne. Materialne nagrade so denar, bonusi, provizije, priznanja in podobne, nematerialne pa pohvale, slava in podobne (Rochaun Meadows-Fernandez, 2018). Zelo dobra lastnost zunanjih nagrad je, da spodbudijo posameznikovo zanimanje za nalogo ali veščino, ki človeka prej ne bi nikoli zanimala (Bernazzani, 2021).

1.3 Motivacijske teorije

Razumevanju motivacije so posvečene številne teorije, s katerimi poskušamo odgovoriti na preprosto vprašanje, kaj sploh je motivacija in kako potekajo procesi motivacije. Teorij motivacije je zelo veliko, lahko pa jih razdelimo v dve skupini. Prva vsebuje vsebinske teorije motiviranja in pojasnjujejo, kaj ljudi motivira. Pri njej se osredotočamo na potrebe, ki motivirajo ljudi. Druga skupina vsebuje procesne teorije motiviranja. Ta skupina pojasnjuje, kako ljudi motivirati. Proučuje, kako posamezniki izbirajo vrsto obnašanja, da zadovoljijo svoje potrebe. Ljudje smo med seboj različni in nas ne motivirajo vedno iste stvari. Naloga dobrega managerja je ta, da pozna čim več vsebinskih teorij motiviranja, saj lahko le na ta način ugotovi, kako motivirati določenega človeka (Dimovski in drugi, 2014).

1.4 Vsebinske teorije motiviranja

Med najpomembnejše vsebinske teorije motiviranja štejemo teorijo hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski in drugi, 2014). V osnovi se vsebinske teorije nanašajo predvsem na potrebe oseb in se uporabljajo z namenom, da bi ljudi motivirale k željenemu obnašanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

1.4.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Za to teorijo bi lahko rekli, da je ena najbolj znanih teorij motivacije, ki v ospredje postavlja hierarhijo človekovih potreb. Govori namreč o tem, da se človek vedno usmerja po piramidi navzgor do bolj privlačnih ciljev. Človek vedno najprej zadovolji svoje osnovne fiziološke potrebe, za njimi pa potrebe po varnosti, ljubezni in podobne. Ko so te osnovne potrebe zadovoljene, se premakne na naslednjo, višjo stopnjo. Sem spadajo potrebe po pripadnosti, za njimi sledi stopnja potreb po samospoštovanju, za njo pa še najvišja raven potreb, to so potrebe po samopotrjevanju. Glavna naloga managerjev je ta, da znajo dobro presoditi, na kateri stopnji

piramide se nahajajo zaposleni, saj jih tako lažje motivirajo (Dimovski in drugi, 2014). Spodnja slika prikazuje, kako stopničasta je Maslowa hierarhija potreb.

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Hodgetts (1979, str. 132).

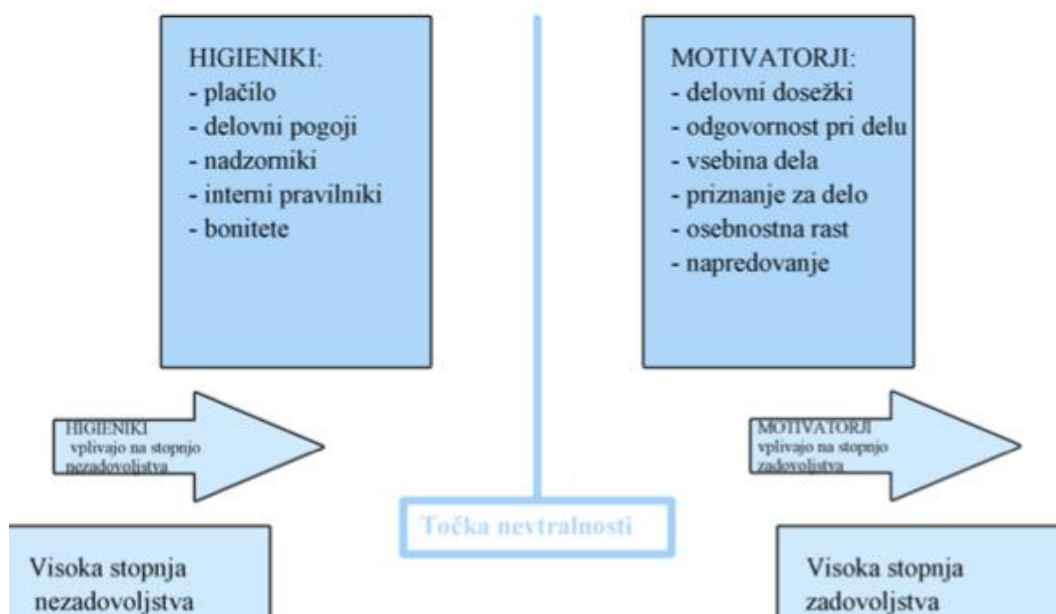
Fiziološke potrebe predstavljajo najnižjo raven v piramidi. To je raven osnovnih fizioloških potreb človeka. Prav tako v to stopnjo spadajo tudi potrebe po vodi, hrani, pijači ... V organizaciji spadajo v to raven potrebe po zraku, osnovni plači, gretju in podobne. Druga stopnja potreb v piramidi so potrebe po varnosti. Kot že samo ime pove, se te nanašajo na varno fizično in emocionalno okolje, v katerem naj ne bi bilo groženj in nasilja. Ta stopnja zagovarja urejeno družbeno okolje, v katerem se zaposleni počutijo varno na svojem delovnem mestu in pričakujejo različne bonuse in stalno zaposlitev. V tretjo raven piramide spadajo potrebe po pripadnosti, ki nam dajo nek družbeni status in priljubljenost. Torej potrebe po družbi, po tem, da bi imeli prijatelje, da bi bili priljubljeni in da bi bili del določene družbe. V organizaciji se odražajo, kot želja, da bi se s sodelavci dobro razumeli in da bi bili v dobrih odnosih z nadrejenimi. Četrto stopnjo potreb predstavljajo potrebe po samospoštovanju. Te potrebe se nanašajo na željo po uglednem statusu in moči v družbi. Da jih dosežemo, moramo imeti dobro samopodobo, veliko priznanj in predvsem moramo biti zelo cenjeni in spoštovani s strani drugih ljudi. Znotraj organizacije pomeni ta stopnja doseganje višjega statusa, s katerim pride tudi večja odgovornost. V sam vrh piramide pa spadajo potrebe po samouresničitvi. Te potrebe se nanašajo na to, da je posameznik pripravljen na svojo osebno rast, ter da poveča svoj potencial, ki ga ima. V organizaciji se samouresničitvene potrebe kažejo takrat, ko ima oseba željo dodatnega usposabljanja, ali pa je pripravljena na dodatne izzive in se vedno trudi da bi napredovala (Dimovski in drugi, 2014).

1.4.2 Herzbergova dvostranska teorija

Frederick Herzberg je svojo teorijo napisal na podlagi intervjujev z velikim številom delavcev. Glavna tematika intervjujev je bila motivacija in demotivacija na delovnem mestu. Vprašanja v intervjuju so se nanašala predvsem na to, kdaj so se delavci počutili zelo motivirane in kdaj

je njihova motivacija na delovnem mestu padla. Njegove raziskave kažejo, da se značilnosti dela, povezane z nezadovoljstvom, precej razlikujejo od tistih, ki se povezujejo z zadovoljstvom. To pa je pripeljalo do ugotovitev, da na motivacijo na delovnem mestu vplivata dva dejavnika. Ena izmed glavnih nalog managerjev v podjetju je prav ta, da v prvi fazi uporabijo higienike in z njimi odpravijo nezadovoljstvo na delovnem mestu, v drugi pa, da uporabijo motivatorje in z njimi dosežejo čim večjo motivacijo svojih zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Spodnja slika prikazuje, kako se Herzbergova dvostranska teorija v grobem razdeli na dva dela.

Slika 3: Herzbergova dvostranska teorija



Vir: Ivancevich & Matteson (2002, str. 154).

Higienski dejavnik je dejavnik, ki vpliva na stopnjo nezadovoljstva na delovnem mestu. V to skupino lahko štejemo delovne pogoje, plačila ter medsebojne odnose v podjetju. Če je v podjetju slabo delovno okolje, to privede do tega, da so slabi higienski dejavniki in delo opravljajo zaposleni z nezadovoljstvom. Medtem pa dobri higienski dejavniki odstranjujejo nezadovoljstvo na delovnem mestu, a sami po sebi ne vplivajo direktno na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Higienski dejavniki se torej nanašajo samo na področje nezadovoljstva. Drugi dejavniki, ki vplivajo na zaposlene pa so motivatorji. Motivatorji so potrebe višjega ranga in vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu in vključujejo različne dosežke, odgovornosti in predvsem priložnosti za osebno rast. Brez motivatorjev bi delavci v podjetju težje opravljali svoje delo, zato je dobro, da so v podjetjih prisotni (Dimovski in drugi, 2014).

1.4.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland v svoji teoriji pridobljenih potreb trdi, da človek določene vrste potreb v

svojem življenju pridobi, oziroma se jih priuči kar iz lastnih življenjskih izkušenj. Te pridobljene potrebe pa McClelland deli na tri osnovne skupine potreb. Prva potreba je potreba po dosežkih, torej je želja, da bi dosegli nekaj zahtevnega, da bi imeli visoke standarde uspešnosti in da bi obvladovali kompleksne naloge. Druga potreba je potreba po vključitvi. Ta potreba temelji na tem, da bi bili s prijatelji in ljudmi v dobrih in tesnih odnosih in da bi se izogibali vsem konfliktom. Tretja potreba je potreba po moči. Ta potreba se nanaša na to, da bi lahko mi kontrolirali druge in bili odgovorni in si na nek način pridobili avtoriteto (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

1.5 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije motiviranja se ukvarjajo s tem, da preučujejo, kako zaposleni izbirajo svoje načine obnašanja, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile pri tem uspešne. Procesne teorije motiviranja zajemajo teorijo postavljanja ciljev, Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve (Dimovski in drugi, 2014).

1.5.1 Teorija postavljanja ciljev

Teorija postavljanja ciljev zagovarja štiri bistvene elemente, in sicer, da morajo biti cilji jasni, konkretni in nedvoumni, cilji, ki so težje dosegljivi imajo večji učinek na motivacijo, zaposleni morajo svoje cilje sprejeti kot svoje in da so zaposleni seznanjeni s povratnimi informacijami, kako cilj napreduje. Ta teorija govori o tem, da cilji, ki si jih je organizacija zadala, predstavljajo njihovim zaposlenim izziv in povečujejo njihovo motivacijo pod pogojem, da zaposleni te izzive res sprejmejo in so seznanjeni o uresničevanju ciljev. Zelo pozitivno je, da podjetja postavljajo cilje svojim zaposlenim, saj na ta način dosežejo, da so zaposleni bolj motivirani in bolj osredotočeni na to, da se cilji tudi dosežejo (Daft & Marcic, 2011, v Dimovski in drugi, 2014).

1.5.2 Adamsova teorija enakosti

Managerji morajo poznati to teorijo, saj bo nagrada motivacijska le, če jo lahko primerjajo z drugimi zaposlenimi. Hkrati pa nepravilna razmerja spodbudijo pritisk na zaposlene, ki želijo spremembe v načinu dela, spremembe sistema ali pa odpoved službe. Ta teorija se ukvarja predvsem s tem, kako je določen posameznik oziroma oseba obravnavana glede na druge osebe in, ali je obravnavana pošteno. Ljudje imajo občutek, da so obravnavani na pošten način, če dobijo enako nagrado kot ostali. Ljudje enakost obravnavamo na različne načine. Lahko bi rekli, da enakost obravnavamo kot neko razmerje med inputi in outputi. Med inpute lahko štejemo na primer izobrazbo, trud, izkušnje in podobno, medtem ko lahko med outpute uvrščamo plačo ali razna priznanja, prejete bonuse ali pa celo napredovanja. Velikokrat se zgodi, da se posamezniki primerjamo med seboj, kar je v družbi popolnoma normalen pojav. Do stanja enakosti v družbi pride takrat, ko so ta razmerja enakovredna, razmerje neenakosti pa se pojavi takrat, ko pride do odstopanj, torej do tega, da imajo določeni posamezniki več kot drugi. Poznamo različne

načine preprečevanja takšnih odstopanj oziroma neenakosti (Daft & Marcic, 2011, v Dimovski in drugi, 2014).

1.5.3 Vroomova teorija pričakovanj

Ta teorija je zasnovana na podlagi odnosov med trdom posameznika (E - effort), njegovimi dosežki (P – performance) in željo o rezultatih (O - outcome) v povezavi z uspešnimi končnimi rezultati. Teorija se ukvarja s tem, kako zaposleni razmišljajo o tem, kako oziroma na kakšen način bi prišli do nagrade. Motivacija posameznika se predvsem nanaša na njegova pričakovanja glede tega, ali je on sploh sposoben opraviti nalogo in si zasluži nagrado (Daft & Marcic, 2011, v Dimovski in drugi, 2014, str. 103).

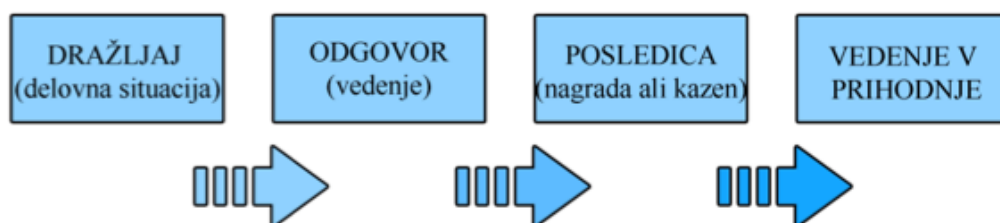
Pričakovanje E – P: ukvarja se s tem, ali bo trud, ki smo ga vložili, privedel do dobrih rezultatov. Da bi imel posameznik velika pričakovanja, je dobro, da ima že kakšno izkušnjo iz preteklosti, ali pa potrebno opremo, da se lahko dokaže (Dimovski in drugi, 2014).

Pričakovanje P – O: ukvarja se s tem, ali bo dober dosežek pripeljal do dobrih rezultatov. Če so posameznikova pričakovanja zelo visoka, to privede do tega, da je bolj motiviran. V primeru, da posameznika motivirajo z nagrado ob dobro opravljenem delu, se bo on za delo bolj potrudil (Dimovski in drugi, 2014).

1.5.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinner v svoji teoriji trdi prav to, da lahko na posameznika in njegovo vedenje vplivamo s tem, da ga nagradimo ali pa, da ga kaznujemo, pri tem pa poznamo več načinov okrepitve. Pri tej teoriji se osredotočamo, kakšno je razmerje med obnašanjem in posledicami, ki za tem sledijo. Razlika med kaznijo in pozitivno okrepitvijo je to, da s pozitivno okrepitvijo želimo, da bi se določeno vedenje posameznika ponovilo. Pri kaznovanju pa gre za to, da želimo zaposlene odvrniti od neželene vedenja. To dosežemo z neprijetnimi posledicami, ki doletijo posameznika (Dimovski in drugi, 2014). Spodnja slika prikazuje vrstni red poteka Skinnerjeve teorije okrepitev.

Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 138).

1.6 Kako motivirati zaposlene

V današnjem času je motivacija zaposlenih zelo pomembna. Managerji se morajo zavedati, da dobro motivirani zaposleni privedejo do boljših rezultatov podjetja. Zaposleni so tako s svojim dobro opravljenim delom ena izmed glavnih stvari za uspešnost podjetja. Motivirani zaposleni bodo bolj trdo delali in se posvetili poslanstvu podjetja. Srečni delavci so bolj motivirani in pri njih je visoka verjetnost, da bodo ostali v podjetju in ne bodo iskali nove zaposlitve (Herman, 2022).

Seveda pa motivacija zaposlenih ni enostavna, saj vsakega posameznika ne motivirajo popolnoma enake stvari. Managerji se spopadajo z nalogo, ki ni ravno enostavna. Vsako podjetje si želi, da njihovi zaposleni svoje delo opravljajo natančno in kar se da učinkovito, in da pri opravljanju dela njihova motivacija ne pade. Seveda je razlogov za padec motivacije veliko. Ponavadi pride do padca takrat, ko so zaposleni preveč založeni z delom, ali pa imajo preveč natrpan urnik. Da bi zaposleni ostali motivirani, morajo managerji najprej poskrbeti za dobro počutje svojih zaposlenih na delovnem mestu in da v podjetju vlada dobra organizacijska klima. Prav tako je pomembno, da podjetje zagotovi svojim delavcem primerno delovno okolje, v katerem se dobro počutijo (Pozin, 2015).

V primeru nove zaposlitve delavca je lahko dober motivator to, da delavca pošljemo na usposabljanje. Usposabljanje je lahko za delavca navdihujoče, in ga pripelje do tega, da spozna bistvo dela, ki ga bo opravljal, prav tako pa kaže to, da je podjetje pripravljeno pomagati zaposlenemu in ga naučiti stvari, da jih bo kasneje lahko opravljal brez težav (Pozin, 2015).

Eden glavnih motivatorjev v podjetjih je tudi zaupanje, ko managerji svojim zaposlenim popolnoma zaupajo. To vliva zaposlenim dodatno motivacijo, saj vidijo, da jim nadrejeni zaupajo in da je njihova vloga v podjetju pomembna. Če zaposleni samostojno opravljajo delo, to dvigne njegovo motivacijo, saj se okrepi dejstvo, da ve kaj dela. Dober vodja ne kontrolira ves čas svoje zaposlene, ampak jim da vedeti, da lahko delo opravijo sami. V primeru, da pa se pojavijo težave, pa jim je vedno na voljo za vsa vprašanja. Prav tako je pomembno, da managerji svojim zaposlenim postavijo realistične naloge in cilje, ki jih bodo brez večjih težav rešili. Po dobro opravljenih nalogah je pomembno, da se zaposlene pohvali, ali pa celo nagradi, saj jim bo to dalo dodatno motivacijo za naslednje projekte in naloge. Hkrati je potrebno zaposlenim povedati, kako pomembni so za podjetje in da so njihove naloge ključne za uspešnost podjetja. Dobro je tudi, da se managerji osredotočajo na motiviranje vsakega posameznika in ne celotne ekipe. S tem manager doseže to, da ima vsak posameznik ekipe jasno predstavo o tem, kaj je zares njegova naloga. V podjetju je potrebno prisluhniti svojim zaposlenim in upoštevati njihova mnenja in morebitne kritike. Eden izmed ključnih dejavnikov za spodbujanje motivacije je timsko delo. Pri timskem delu zaposleni med seboj sodelujejo in s tem si na nek način pomagajo pri reševanju problemov. Zaposleni se med timskim delom povežejo med seboj in ustvarijo dobre odnose. Delo v timu privede do tega, da se sodelavci med seboj lahko spodbujajo in so si vedno na razpolago. Kar motivira zaposlene je tudi to, da

imajo dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Usklajevanje dela z zasebnim življenjem ni vedno enostavno. Zato je pomembno, da delodajalec svojim zaposlenim vedno omogoča dopust, bolniške odsotnosti ali pa odsotnosti zaradi osebnih razlogov. Odsotnosti od dela so zelo pomembne, saj se delavec v tem času odpočije in pridobi novo energijo za delo (Pozin, 2015).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Ko se srečamo z besedno zvezo zadovoljstvo zaposlenih, to ne pomeni le pojma zadovoljnih zaposlenih ampak tudi srečnih zaposlenih. Tisti, ki je na delovnem mestu zadovoljen, je tudi srečen in rad opravlja delo. Stopnja zadovoljstva pri delu je najpomembnejši dejavnik, na katerega gledajo ljudje ob iskanju svoje zaposlitve. Vsak posameznik si pri opravljanju dela najbolj želi to, da je na svojem delovnem mestu zadovoljen. Končni cilj in želja vsake organizacije je prav to, da so njihovi zaposleni kar najbolj zadovoljni in srečni na svojem delovnem mestu. Če je posameznik zadovoljen, je tudi bolj učinkovit pri opravljanju svojega dela. Tako je ena glavnih nalog podjetij to, da imajo v svojem kolektivu kar največ ljudi, ki so zadovoljni. Predvsem managerji se morajo zavedati, da so za uspešnost podjetja ključnega pomena zadovoljni in srečni zaposleni. Delavec opravlja delo bolj učinkovito in uspešno, če je zadovoljen pri opravljanju svojega dela. Zadovoljstvo zaposlenih pa lahko strokovno definiramo kot neko pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja. V terminologiji stroke temu pravijo posameznikova efektivna reakcija na delo, delovno okolje in delovno mesto. Enostavneje pa bi lahko zadovoljstvo na delovnem mestu opisali kot pozitiven občutek, ki ga posameznik občuti takrat, ko delo rad opravlja in se rad vrača k njemu (Mihalič, 2008).

2.1 Nezadovoljstvo na delovnem mestu

Delo zavzema pomemben del človekovega življenja. Vsak človek ima določena pričakovanja, kako naj bi njegovo delo potekalo. V primeru, da ta pričakovanja niso izpolnjena, to prinese občutek razočaranja in nezadovoljstva. Vsako podjetje se mora zavedati, da bodo zaposleni, ki se ne počutijo dobro na svojem delovnem mestu to delo pustili in iskali novo zaposlitev (Johnson, 2018).

Nezadovoljni zaposleni velikokrat negativno vplivajo na ostale zaposlene in celotno podjetje. Zaposleni, ki na svojem delovnem mestu niso zadovoljni, se bodo pri opravljanju svojih nalog manj trudili, kar pa je slab zgled za njihove sodelavce. Da do tega ne bi prihajalo, je pomembno, da si vodje vzamejo čas in se pogovorijo s svojimi zaposlenimi in poskušajo najti rešitve ter zaposlenega dodatno motivirati (Johnson, 2018). V nadaljevanju bom naštel in opisal nekaj ključnih razlogov, zakaj prihaja do nezadovoljstva na delovnem mestu.

Osnovni razlog za pomanjkanje zadovoljstva je to, da se zaposleni ne zanima za delo, ki ga opravlja. Vsak zaposleni si želi, da bi bilo njegovo delo privlačno in izzivalno. Nihče ne mara

monotonega dela, saj ta povzroča dolgočasenje zaposlenega, hkrati pa se ob tem počuti nepomemben. Zelo pogost in eden večjih razlogov, da pride do nezadovoljstva na delovnem mestu je višina plače. Stres zaradi plačevanja visokih računov in položnic da včasih zaposlenim občutek, da so za svoje delo premalo plačani, čeprav je njihovo plačilo pošteno. Do nezadovoljstva pride tudi takrat, ko imajo zaposleni občutek, da v podjetju ne morejo napredovati. Zaposleni, ki menijo, da je napredovanje nemogoče, so manj motivirani in produktivni in se za delo ne trudijo maksimalno. Tudi slabo vodenje je eden izmed razlogov, da pride do nezadovoljstva. Slab vodja ima s svojimi zaposlenimi slabo komunikacijo. Ta je ključna za zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno je namreč, da vodilni prisluhnejo idejam svojih zaposlenih in jim dajo občutek, da jim zaupajo. Do pomanjkanja zadovoljstva na delu pride tudi takrat, ko se zaposleni počutijo premalo cenjene in spoštovane. Za vsakega posameznika je značilno, da ima v sebi prirojeno, da se počuti cenjenega. Zato je glavna naloga podjetja, da svojim zaposlenim dajo občutek, da so cenjeni (Johnson, 2018).

2.2 Kako meriti zadovoljstvo zaposlenih

Preden se podjetje loti meritve zadovoljstva zaposlenih je za njih pomembno, da se vprašajo, kaj zadovoljstvo zaposlenih sploh pomeni in zakaj je koristno, da imamo zadovoljne zaposlene v svojem kolektivu. Izraz zadovoljstva zaposlenih opisuje, kako so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu v določenem podjetju.

Za vsako podjetje je pomembno, da se vodje vprašajo, ali so njihovi zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu. Če se nobeden od zaposlenih ne pritožuje, to še ne pomeni, da je zadovoljen pri svojem delu. Zadovoljen zaposlen je namreč srečen na svojem delovnem mestu in svoje delo opravlja motivirano, s tem se trudi, da bi prispeval k ciljem podjetja. Če so srečni zaposleni, bo tudi samo podjetje srečno. Vsako podjetje si mora zadati cilj, da bi bilo v njihovem kolektivu veliko število zadovoljnih zaposlenih, kar lahko naredi s tem, da svojim zaposlenim jasno pokaže, da mu ni vseeno zanje in da bo za vse dobro poskrbljeno. To bo zaposlene dodatno spodbudilo in jih gnalo naprej, da bodo na svojem delovnem mestu delali najbolje. Da bi v podjetju ugotovili, kakšno je trenutno zadovoljstvo, obstajajo različni načini in pristopi, kako to izmeriti in dobiti rezultate. Če v podjetju pravilno izmerijo zadovoljstvo zaposlenih, se to kaže, kako so zaposleni trenutno zadovoljni v podjetju. Rezultati takšnih meritev so za podjetja zelo dragoceni, saj lahko z njimi izboljšajo veliko stvari v podjetju. Po mnogih mnenjih različnih raziskovalcev zadovoljstvo zaposlenih predstavlja skupno količino emocij, ki se nanašajo na to, kje in kaj delamo (Cronquist, 2019).

Zadovoljstvo na delovnem mestu se največkrat meri z anketnim vprašalnikom. Ob anketiranju zaposlenih dobimo informacije iz prve roke. Prav tako pa da podjetje svojim zaposlenim vedeti, da jim njihovo mnenje zelo pomeni in da so cenjeni. Natančno narejena anketa lahko med zaposlenimi razkrije veliko pomembnih informacij za podjetje. Podjetje tako dobi veliko informacij glede vodstva, delovnih pogojev, izboljšav in podobno. Za podjetje je pomembno predvsem to, da se na pridobljene rezultate iz anket odzovejo. Z odzivom na anketne rezultate

se lahko podjetje izboljša in doseže višjo stopnjo zadrževanja zaposleni, nižje odsotnosti od dela, večjo produktivnost, boljše storitve, višjo moralo zaposlenih in podobno. Z anketiranjem vodjstvo pridobi vpogled v težave, ki se pojavljajo v podjetju in jih kasneje lažje odpravijo. Težave pri anketi se pojavijo takrat, ko vodstvena ekipa ne jemlje rezultatov ankete dovolj resno in ne prisluhnemo željam zaposlenih. V takem primeru lahko pride do tega, da anketa dvigne lažna pričakovanja med zaposlenimi

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega so različni. Ti dejavniki se ponavadi navezujejo na sodelavce, fizične pogoje dela, delovno okolje, možnost osebnega kot tudi strokovnega razvoja, nadrejene, plačo in podobno. Pomembno je predvsem to, da se vprašamo, kateri so zares tisti najpomembnejši pogoji, da se zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo zadovoljne (Mihalič, 2008).

Potrebno je zavedanje, da smo ljudje med seboj različni, zato vrednotimo različne stvari in si zadamo različne cilje, ki jih želimo doseči. Nekaterim ljudem je najbolj pomemben denar, drugim slava, tretjim nekaj popolnoma drugega, kot je na primer mir na delovnem mestu. Med pomembne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu lahko tako štejemo vsebino dela, plačo, samostojnost pri opravljanju dela, delovno razmerje, vodenje in organizacijo dela, odnose pri delu. Za temi dejavniki stojijo različni razlogi (Zupan in drugi, 2009).

Kot prvi dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo bi omenil vsebino dela. Zaposlenim je pomembno, da lahko pri opravljanju dela uporabijo svoje predhodno znanje, prav tako jim veliko pomeni, da je delo zanimivo in da se ob njem nekaj novega naučijo. Kot drugi dejavnik bi omenil plačo in razne dodatke in ugodnosti. Po mojem mnenju je plača eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov za zadovoljstvo pri delu. Posamezniki zelo cenijo to, da imajo možnost dobiti višjo plačo v primeru, da svoje delo opravljajo uspešno. Prav tako jim veliko pomenijo razne nagrade in ugodnosti, ki jih prejmejo za dobro opravljeno delo. Kot naslednji dejavnik bi omenil samostojnost pri delu. Delavcu veliko pomeni samostojno razporejanje delovnega časa in to, da si sam določi kaj in kako bo delal. Naslednji dejavnik, ki tudi močno vpliva na zadovoljstvo, so delovne razmere. Zaposlenemu je pomembno, da dela v varnem okolju, kjer je majhna možnost, da bi prišlo do poškodb, prav tako je pomembno, da je njegovo delovno okolje urejeno, čisto, ne hrupno in da je v njem primerna temperatura. Kot naslednji dejavnik bi omenil vodenje in organizacijo. Delavcu je pomembno, da za dobro opravljeno delo prejme od nadrejenih pohvale in priznanja. Ob tem se mora zavedati, da so mu lahko ob neopravljenem oz. nepopolno opravljenem delu izrečene tudi pripombe in graje. Delavec od nadrejenih tudi pričakuje, da ga le-ti usmerjajo in poskrbijo, da njegovo delo poteka nemoteno. Kot zadnji dejavnik bi omenil odnose na delovnem mestu. Zaposlenemu veliko pomeni, če je v podjetju v dobrih odnosih s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Pomembno je tudi to, da delo poteka v dobrem vzdušju in da

med sodelavci poteka dobra komunikacija. Ta je ključnega pomena, ko pride do sporov in težav (Zupan in drugi, 2009).

2.4 Povečanje zadovoljstva zaposlenih

Vsa podjetja na trgu se ukvarjajo s tem, da bi povečali zadovoljstvo med njihovimi zaposlenimi. Za to se odločijo iz preprostega razloga. Zadovoljstvo zaposlenih je ključna sestavina za to, da podjetje normalno deluje in preživi na trgu. Vsako dobro podjetje ima zaposlenega managerja, ki se ukvarja s proučevanjem zaposlenih. Naloga managerja je predvsem ta, da dobro spozna zaposlene in ugotovi, katere stvari zaposleni radi počnejo in katerih ne. Prav tako je njihova naloga, da delavcem prisluhnejo in jih poizkušajo razumeti ter jim tudi ustreči.

Obstajajo različni načini, s katerimi lahko podjetje doseže večje zadovoljstvo zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Na samem začetku je pomembno, da podjetje izpolni svojo osnovno nalogo in nagradi zaposlenega s plačilom in mu za dobro opravljanje dela ponudi možnost napredovanja. Napredovanje naj bi bilo na voljo vsem zaposlenim. Če podjetje ponuja ta dva dejavnika, se hitro opazi, da se je zadovoljstvo med zaposlenimi povečalo. Prav tako se poveča zadovoljstvo zaposlenih, če se počutijo pomembne na svojem delovnem mestu. Nadrejeni morajo skrbeti, da se vsi zaposleni čutijo enako pomembni in da njihovo vsakodnevno delo prispeva k temu, da so širši cilji podjetja doseženi. Zato je pomembno, da je v podjetju takšna organizacijska klima, v kateri se vsak počuti dobrodošlega in pomembnega (Asana, 2022).

Za podjetje je ključno, da spodbujajo svoje zaposlene, da skrbijo, da se zaposleni med seboj povežejo in sodelujejo. Da bi v podjetju lažje dosegli dobre odnose zaposlenih, organizirajo različne skupinske sestanke, delavnice in team building-e, saj se tukaj zaposleni najbolj spoznajo in povežejo med seboj. Kot eden najbolj učinkovitih načinov za povečanje zadovoljstva je ta, da v podjetju svojim zaposlenim pomagajo in jih konstantno spodbujajo. S tem, ko nadrejeni spodbujajo svoje zaposlene, dosežejo, da so slednji bolj samozavestni in suvereni pri opravljanju svojega dela. Eden od pomembnih načinov za povečanje zadovoljstva je tudi ta, da podjetje svojim zaposlenim zagotovi varna delovna mesta in primerno delovno okolje, v katerem lahko opravljajo svoje delo brez večjih težav (Asana, 2022).

3 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Opis podjetja, vzorca in metodologija raziskave

Izbrano podjetje je mednarodno farmacevtsko podjetje, ki ima sedež v Sloveniji. Svoje izdelke ponujajo v več kot sedemdesetih državah po svetu. Podjetje ima okoli 10.000 zaposlenih. Izdelujejo zdravila na recept, izdelke brez recepta, veterinarske izdelke in zdraviliško-turistične storitve.

Proučevanja motivacije v izbranem podjetju sem se lotil na način, da sem med njihove zaposlene razdelil spletni anketni vprašalnik. Anketa je vsebovala različna vprašanja, ki so se nanašala na motivacijo in zadovoljstvo v podjetju. Na podlagi prejetih odgovorov sem pridobil veliko zanimivih rezultatov. Prejete rezultate bom v nadaljevanju naloge primerjal med seboj, jih preučil in tudi predstavil.

Anketo je opravilo 62 ljudi, ki so zaposleni v izbranem podjetju in opravljajo svoje delo na različnih področjih. Vprašanj v anketi je trinajst in so sestavljena tako, da je pri vsakem vprašanju možno izbrati en odgovor.

Ankete se je udeležilo 52 % moških in 48 % žensk. Pri tem je bilo največ anketirancev starih do 30 let, in sicer kar 36 %, nato jim sledijo anketiranci stari med 40 in 50 let, ki predstavljajo 25 % anketirancev. Nato sledijo anketiranci stari med 30 in 40 let, ki predstavljajo 23 %. Najmanjši procent v anketi predstavljalo ljudje starejši od 50 let, teh pa je vsega skupaj le 16 %. Iz ankete je prav tako možno razbrati stopnjo izobrazbe, ki jo imajo zaposleni v podjetju. Raziskave ankete kažejo, da je v podjetju največ ljudi z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo in sicer 43 %. Sledijo jim zaposleni s srednješolsko izobrazbo, ki predstavljajo 26 %. Za njimi so zaposleni z višješolsko izobrazbo, ki predstavljajo 15 % zaposlenih. 10 % vseh zaposlenih predstavljajo zaposleni z magisterijem ali doktoratom, samo 7 % pa je tistih s poklicno izobrazbo.

3.2 Rezultati raziskave

Na četrto vprašanje, ali bi naredili več in se bolj potrudili, če bi bili ustrezno motivirani pri delu, je 63 % vseh anketirancev odgovorilo z da, 25 % z ne, 12 % pa jih je na vprašanje odgovorilo z ne vem. Na podlagi teh odgovorov lahko sklepam, da bi dodatna motivacija zaposlenih v izbranem podjetju pozitivno vplivala na poslovanje podjetja, saj bi zaposleni naredili več in bi se za svoje delo bolj potrudili.

Na peto vprašanje, ali imate dovolj motivacije, da opravljate delovne naloge, ki so vam določene, je 70 % vseh anketirancev odgovorilo z da, 23 % z ne, 7 % jih je odgovorilo z ne vem. Odgovori na to vprašanje kažejo, da je večina zaposlenih, ne glede na ugotovitve pri prejšnjem vprašanju, dovolj motiviranih, da opravljajo delovne naloge, ki so jim določene. Kljub temu pa obstaja manjši odstotek zaposlenih, ki nimajo dovolj motivacije za opravljanje nalog. Posledično lahko predvidevam, da bi, kot sem ugotovil pri prejšnjem vprašanju, dodatna motivacija zaposlenih imela pozitiven učinek za izbrano podjetje.

Rezultati anketnega vprašalnika so prav tako dali odgovore na to, kako močno posamezniku pomenijo različni dejavniki. Kot šesto vprašanje sem proučeval enajst dejavnikov, za katere menim, da imajo velik pomen za zaposlenega. Kot prvi dejavnik sem proučeval, kako močno vpliva višina plače na zaposlenega v podjetju. Pri tem dejavniku ugotovitve kažejo, da je posamezniku višina plače zelo pomembna, saj je v anketi največ anketirancev odgovorilo z

odgovorom, da jim je plača zelo pomembna, nekoliko manj jih je odgovorilo, da jim je plača pomembna, zelo malemu odstotku zaposlenih pa je plača srednje pomembna. V anketi tako ni noben odgovoril, da je zanj višina plače nepomembna, kar dodatno nakazuje na to, kako velik motivator je denar.

Drugi dejavnik, ki sem ga preučeval se nanaša na odnose med zaposlenimi. Iz rezultatov ankete je bilo takoj razvidno, da imajo ljudje radi dobre odnose s svojimi sodelavci in da ti za njih niso povsem nepomembni. Ugotovitve ankete kažejo, da je velik del anketirancev odgovoril, da jim je dober odnos z zaposlenimi zelo pomemben, malo manj jih je odgovorilo, da jim je odnos pomemben, 10 % anketirancev pa je odgovorilo, da jim je odnos s sodelavci srednje pomemben. Le 3 % jih je odgovorilo, da je odnos s sodelavci za njih nepomemben.

Tretji dejavnik je zelo podoben drugem. Pri njem sem namreč proučeval, kako je posamezniku pomembno, da ima dober odnos s svojimi nadrejenimi. Ugotovitve ankete kažejo, da je posameznikom odnos s svojimi nadrejenimi zelo pomemben, saj jih je skoraj polovica odgovorila, da je za njih odnos zelo pomemben, nekaj manj jih je odgovorilo, da je odnos zanje pomemben, okoli 3 % pa je odgovorilo, da je zanje odnos z nadrejenimi popolnoma nepomemben.

Naslednji dejavnik, ki sem ga proučeval se nanaša na to, kako posameznik gleda na možnost napredovanja. Ugotovitve kažejo, da je ta dejavnik posamezniku precej pomemben. Iz odgovorov je razvidno, da je največji odstotek zaposlenih odgovorilo, da jim je dejavnik zelo pomemben. Nekoliko manjši odstotek zaposlenih je odgovorilo, da jim je dejavnik pomemben, še manj jih je odgovorilo, da jim je srednje pomemben, le manjšemu odstotku zaposlenih pa je ta dejavnik nepomemben.

Naslednji dejavnik je podobnem prejšnjemu, le da pri njem proučujem, kako na posameznika vpliva možnost izobraževanja. Ugotovitve rezultatov kažejo, da ta dejavnik ni zelo pomemben zaposlenim, temveč jim je le pomemben in srednje pomemben.

Kot naslednji dejavnik sem proučeval, kaj pomeni zaposlenemu samostojnost na delovnem mestu. Najpogosteje so zaposleni odgovorili, da jim je ta dejavnik pomemben ali pa srednje pomemben. Na oba odgovora je odgovorilo enako število zaposlenih. 22 % zaposlenih je odgovorilo, da jim je samostojnost pri delu nepomembna, 18 % pa jih je odgovorilo, da jim je le-ta zelo pomembna. Posledično lahko sklepam, da samostojnost pri delu, v primerjavi s prejšnjimi dejavniki, ni najbolj pomemben dejavnik motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju.

Za naslednji dejavnik, dobri delovni pogoji, je kar 52 % zaposlenih odgovorilo, da jim je le-ta pomemben. 38 % jih je odgovorilo, da jim je zelo pomemben, enemu zaposlenemu je povsem nepomemben, nikomur pa ni le nepomemben. Ugotavljam, da so dobri delovni pogoji dokaj pomemben dejavnik motiviranja za zaposlene.

Pohvala za dobro opravljeno delo je največjemu deležu zaposlenih pomemben dejavnik, nekoliko manjšemu deležu srednje pomemben, še manjšemu deležu pa zelo pomemben. Le 10 % zaposlenih je odgovorilo, da jim je ta dejavnik nepomemben.

Naslednje podvprašanje se nanaša na pomembnost dejavnika varnost zaposlitve. Največ zaposlenim je ta dejavnik pomemben, nekoliko manjšemu deležu je zelo pomemben, le 5 % zaposlenih pa je srednje pomemben. Nihče od zaposlenih ni odgovoril, da jim je dejavnik nepomemben ali povsem nepomemben. Na podlagi tega lahko sklepam, da je varnost zaposlitve za zaposlene v izbranem podjetju zelo pomemben dejavnik motiviranja, na katerega morajo biti v podjetju zelo pozorni.

Dejavnik organizacijska klima je največjemu deležu zaposlenih pomemben, nato zelo pomemben, malo manj srednje pomemben, še manj nepomemben, le enemu zaposlenemu pa je ta dejavnik povsem nepomemben.

Zadnje podvprašanje v tem sklopu se nanaša na to, kako pomemben je za zaposlene dejavnik zanimivost in pestrost dela. Iz ankete je razvidno, da je največjemu deležu zaposlenih, 43 %, ta dejavnik pomemben, precej manjšemu deležu, 21 %, je zelo pomemben in nekoliko manj jih je odgovorilo, da jim je dejavnik srednje pomemben ali pa nepomemben. Nihče ni odgovoril, da mu je dejavnik povsem nepomemben. Na podlagi teh odgovorov lahko sklepam, da je zanimivost in pestrost dela relativno pomemben dejavnik motiviranja.

Tabela 1: Pomembnost dejavnikov motiviranja zaposlenih

DEJAVNIKI	Povsem nepomemben (1)	Nepomemben (2)	Srednje pomemben (3)	Pomemben (4)	Zelo pomemben (5)
Višina plače	0%	0%	8%	33%	59%
Odnos s sodelavci	0%	3%	10%	42%	45%
Odnos z nadrejenimi	3%	0%	13%	38%	45%
Možnost napredovanja	0%	5%	10%	39%	46%
Možnost izobraževanja	0%	17%	25%	35%	23%
Samostojnost pri delu	0%	22%	30%	30%	18%
Dobri delovni pogoji	2%	0%	8%	52%	38%
Pohvala za dobro opravljeno delo	0%	10%	30%	38%	23%
Varnost zaposlitve	0%	0%	5%	51%	44%
Organizacijska klima	2%	10%	17%	47%	25%
Zanimivost in pestrost dela	0%	18%	18%	43%	21%

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju ankete sem anketirance v osmem vprašanju vprašal, kako pogosto njihovi nadrejeni uporabljajo nagrade, pohvale, kritike in grožnje. Na podlagi odgovorov zaposlenih ugotavljam, da v izbranem podjetju nadrejeni občasno uporabljajo nagrade, nekoliko pogosteje pohvale, redko kritike in skoraj nikoli nadrejeni ne uporabljajo groženj. Glede na dosedanje ugotovitve tudi pri prejšnjih vprašanjih ocenjujem, da bi v izbranem podjetju lahko z omenjenimi elementi dodatno vplivali tako na motivacijo kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Na deveto vprašanje, ali z veseljem prihajate na delo in opravljate naloge vašega nadrejenega, je največ zaposlenih, kar 65 %, odgovorilo z da, 20 % jih je odgovorilo z ne in 15 % zaposlenih ne ve, če z veseljem prihajajo na delo in opravljajo naloge. Ugotavljam, da več kot polovica zaposlenih rada prihaja na svoje delovno mesto in z veseljem opravlja zastavljene naloge. Še vedno pa je relativno velik odstotek zaposlenih, ki na delo ne prihajajo radi in opravljajo naloge, ki jim jih je določil nadrejeni. Menim, da bi z dodatnim izboljšanjem dejavnikov motiviranja lahko v izbranem podjetju spodbudili in povzročili, da bi zaposleni še raje prihajali na delo in s tem povečali zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

V nadaljevanju ankete, pri desetem vprašanju, sem ugotavljal, kako so zaposleni zadovoljni s plačilnimi pogoji napredovanja. Največji odstotek anketirancev, kar 56 %, na podvprašanje, če plačilo ustreza njihovim odgovornostim odgovarja, da so zadovoljni, 20 ljudi oziroma 23 % ljudi odgovarja, da so neopredeljeni ali pa delno zadovoljni. 10 % anketirancev je popolnoma zadovoljnih, 2 % oziroma en zaposleni pa je nezadovoljen.

Na podvprašanje, “vsi imamo enake možnosti za napredovanje”, je ponovno največji odstotek ljudi, 31 %, odgovorilo, da so zadovoljni. Hkrati pa je le eno procentno točko ljudi manj odgovorilo, da so neopredeljeni. Tretji najpogostejši odgovor je bil, “popolnoma zadovoljen”. Delno zadovoljen je odgovorilo 9 zaposlenih, en zaposlen pa je nezadovoljen.

Naslednje podvprašanje, na katerega so anketiranci odgovarjali, je bilo “zadovoljen sem z nagradami za doseg ciljev”. 51 % zaposlenih je odgovorilo da so zadovoljni, 21 %, da so delno zadovoljni, 15 % jih je neopredeljenih, 13 % popolnoma zadovoljnih in nihče ni nezadovoljen z nagradami v izbranem podjetju.

Kot zadnje podvprašanje v tem sklopu sem ugotavljal, kako zadovoljni so zaposleni z zadnjim povišanjem plače. Največji odstotek zaposlenih, 49 %, je zadovoljnih, 31 % je delno zadovoljnih, 11 % popolnoma zadovoljnih, 7 % neopredeljenih in ponovno 2 % oziroma en zaposleni, ki je nezadovoljen. Ugotavljam, da je največji delež zaposlenih zadovoljen. To lahko sklepam tudi na podlagi prejšnjih odgovorov. Še vedno pa je relativno veliko zaposlenih, katerih zadovoljstvo bi se v podjetju lahko potrudili izboljšati.

Pri enajstem vprašanju sem predvsem proučeval zadovoljstvo z delovnimi razmerami. Kot prvo sem proučeval, kako so zaposleni zadovoljni s kakovostjo delovne opreme. Ugotovitve so pokazale, da je večina anketirancev zadovoljna s kakovostjo opreme, nekaj manj jih je odgovorilo, da so popolnoma zadovoljni s kakovostjo delovne opreme. Se pa pojavi tudi kar

velik odstotek ljudi, ki so odgovorili, da so neopredeljeni glede kakovosti same opreme. Glede na to, da je kar veliko anketirancev odgovorilo, da niso ravno najbolj zadovoljni s kakovostjo delovne opreme bi bilo dobro, da bi v podjetju izboljšali raven kakovosti opreme, saj bi s tem dosegli, da bi bili zaposleni pri opravljanju svojega dela bolj zadovoljni.

Kot drugo sem proučeval, ali imajo zaposleni možnost, da na svojem delovnem mestu uravnavajo temperaturo. Ugotovitve kažejo na to, da večina zaposlenih lahko uravnava temperaturo v svojem delovnem okolju. Kar 73 % vseh anketirancev je odgovorilo, da lahko temperaturo uravnavajo vedno oziroma vsaj večino časa. Seveda pa je v podjetju še vedno 26 % zaposlenih, ki nimajo možnosti uravnavanja temperature in bi bilo dobro, da bi jim podjetje tudi to omogočilo.

Kot tretje sem proučeval, kako so zaposleni zadovoljni z urejenostjo delovnega mesta. Ugotovitve ankete kažejo, da je velika večina zadovoljna s tem, kako je urejeno njihovo delovno mesto. Iz rezultatov ankete je vidno, da jih je največ odgovorilo, da so zadovoljni z urejenostjo delovnega mesta, malo manj jih je odgovorilo, da so popolnoma zadovoljni, okrog 8 % anketirancev se nagiba k temu, da njihovo delovno mesto ni primerno urejeno. Za podjetje bi bilo dobro, da bi primerno uredili delovno mesto še tistim 8 % zaposlenih, saj bi s tem dosegli, da bi imeli v podjetju vsa delovna mesta primerno urejena za normalno opravljanje dela.

Kot zadnje vprašanje, ki se je nanašalo na zadovoljstvo delovnih razmerij pa sem proučeval, kako so zaposleni med seboj dosegljivi v primeru, da potrebujejo pomoč. Ugotovitve iz ankete kažejo, da si sodelavci eden za drugega vzamejo veliko časa. Največ anketirancev je namreč odgovorilo, da so z dosegljivostjo ostalih zaposlenih zelo zadovoljni. Iz danih rezultatov se vidi, da so v podjetju zaposleni med seboj zelo povezani in da radi sodelujejo in si priskočijo na pomoč.

Pri dvanajstem vprašanju sem predvsem proučeval, kakšno imajo zaposleni mnenje o svoji prihodnosti v izbranem podjetju. Prvo podvprašanje se je nanašalo na to, ali zaposleni želijo dolgoročno ostati v tem podjetju. Ugotovitve so pokazale, da si v podjetju želi dolgoročno ostati okoli 80 % zaposlenih, ostalih 20 % pa se ne more opredeliti.

Kot drugo podvprašanje sem tukaj proučeval, kakšno imajo zaposleni mnenje o uspešnosti podjetja, oziroma ali je podjetje na pravi poti, da doseže cilje. Ugotovitve so pokazale, da se dobrih 90 % anketirancev strinja s tem, da podjetje dobro dosega cilje. Medtem ko je 10 % anketirancev v dvomih in se ne morejo odločiti, ali podjetje dobro dosega cilje ali ne. Iz rezultatov ankete je tako zelo dobro vidno, da podjetje po mnenju zaposlenih dobro dosega cilje. Za podjetje bi bilo dobro, da bi poskušali na svojo stran pridobiti še tistih 10 % anketirancev in jih dokazati, da je podjetje res na pravi poti in da dobro dosega svoje zadane cilje.

Kot zadnje podvprašanje sem tukaj proučeval, kako so delavci zadovoljni na svojem delovnem mestu in z delovnimi razmerami pri delu. Ugotovitve kažejo, da je kar 90 % anketirancev odgovorilo, da so zadovoljni s svojim delovnim mestom in z razmerami pri delu. Iz rezultatov ankete je možno videti, da se okoli 7 % anketirancev ne zna ravno opredeliti, oziroma se strinjajo in niti ne strinjajo, da so zadovoljni s svojim delovnim mestom in z razmerami na njem. 3 % anketirancev pa je odgovorilo, da niso zadovoljni na svojem delovnem mestu in z njihovimi razmerami.

Zadnje, trinajsto vprašanje v anketi se nanaša na to, kako določeni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega pri opravljanju svojega dela. Kot prvi dejavnik sem proučeval, kako so zaposleni zadovoljni s plačilom, ki ga prejemajo za svoje opravljene odgovornosti. Ugotovitve rezultatov ankete kažejo na to, da je 67 % zaposlenih v podjetju zadovoljnih s plačilom, ki ga prejemajo, le 8 % jih je zelo zadovoljnih. Neopredeljenih glede tega je v podjetju 10 %, število delno zadovoljnih s plačilom, oziroma nezadovoljnih pa je 15 odstotnih točk zaposlenih. Iz ankete je tako zelo lahko razbrati, da je večina zaposlenih zadovoljna s plačilom, ki ga prejema za opravljanje svojih odgovornosti.

Kot drugi dejavnik sem proučeval, kako so zaposleni zadovoljni z možnostmi napredovanja v podjetju. Ugotovitve kažejo, da je 43 % zaposlenih zadovoljnih s možnostmi napredovanja, medtem ko je zelo zadovoljnih 27 % zaposlenih. Pri tem vprašanju je bilo neopredeljenih 12 % zaposlenih. Da pa so delno zadovoljni in nezadovoljni z možnostjo napredovanja pa je odgovorilo 15 odstotnih točk zaposlenih. Iz rezultatov ankete se tako da videti, da je večji delež ljudi v podjetju zadovoljnih z možnostmi napredovanja kot nezadovoljnih.

Tretji dejavnik, ki sem ga proučeval se nanaša na to, kako so zaposleni zadovoljni s svojim zadnjim povišanjem plače. Ugotovitve kažejo, da je kar 42 % zaposlenih zadovoljnih z zadnjim povišanjem plače. 17 % zaposlenih je popolnoma zadovoljnih z zadnjim povišanjem plače, 10 % pa je glede tega neopredeljenih. Skupek delno zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih pa je znašal kar 32 odstotnih točk. Za podjetje bi bilo dobro, da, v kolikor zaposleni svoje naloge opravljajo zelo dobro, uspešno delo zaposlenih ustrezno nagradijo.

Kot četrti dejavnik sem tukaj proučeval, kakšno mnenje imajo zaposleni o kakovosti delovne opreme. Ugotovitve so pokazale, da je le 19 % zaposlenih popolnoma zadovoljnih s kakovostjo opreme. Zadovoljnih s kakovostjo opreme jih je veliko, in sicer kar 64 %. Neopredeljenih pa je pri tem vprašanju 10 % anketirancev. 7 % zaposlenih je odgovorilo, da so s kakovostjo opreme delno zadovoljni. Za podjetje bi bilo dobro, da imajo visoko kakovostno opremo, saj zaposleni z njo delo opravljajo lažje in bolj varno. Eden izmed ciljev podjetja bi moral biti tudi ta, da bi bili po večini vsi zaposleni zadovoljni z delovno opremo.

Naslednji dejavnik, ki sem ga proučeval se je nanašal na to, kako so zaposleni zadovoljni z varnostjo pri opravljanju svojega dela. Ugotovitve so pokazale, da je z varnostjo na delovnem mestu zadovoljnih 53 % zaposlenih, popolnoma zadovoljnih pa jih je 32 %. Neopredeljenih

anketirancev je bilo pri tem podvprašanju le 12 %. Pojavilo se je tudi 3 % delavcev, ki so z varnostjo na delovnem mestu zgolj delno zadovoljni. Kot je mogoče videti iz ankete je varnost pri delu zelo pomembna, saj je z njo zadovoljen velik del zaposlenih. Za podjetje bi bilo dobro, da ohranjajo varnost pri delu vedno na visokem nivoju, saj lahko na tak način preprečijo neprijetne situacije.

Naslednji dejavnik, ki sem ga proučeval je, kako so zaposleni zadovoljni s tehnično urejenostjo prostorov v podjetju. Ugotovitve iz ankete kažejo, da je 40 % zaposlenih zadovoljnih s tehnično urejenostjo, 28 % pa jih je zelo zadovoljnih. Pri proučevanju tega podvprašanja je kar 23 % anketirancev odgovorilo, da so neopredeljeni glede tega, ali so prostori tehnično dovolj urejeni ali ne. Delno zadovoljnih s tehnično urejenostjo prostorov je 8 % anketirancev. Glede na to, da je tukaj velik procent zaposlenih, ki so odgovorili, da so neopredeljeni, bi bilo dobro v podjetju uvesti kakšne izboljšave na tem področju.

Naslednji dejavnik, ki sem ga proučeval, se podobno kot prejšnji nanaša na delovne prostore v podjetju. Le da tokrat proučujem, kako so zaposleni zadovoljni s čistočo delovnih prostorov. Ugotovitve so pokazale, da so zaposleni kar zadovoljni s čistočo prostorov, saj jih je 53 % odgovorilo, da so s čistočo zadovoljni, 35 % pa da so s čistočo zelo zadovoljni. Pri tem podvprašanju je le 7 % zaposlenih odgovorilo, da so neopredeljeni in 5 % da so le delno zadovoljni. Glede na rezultate lahko sklepamo, da imajo v izbranem podjetju visok nivo čistoče, se pa mora podjetje boriti, da bo pri tem tudi ostalo.

Kot predzadnji dejavnik v sklopu zadovoljstva zaposlenih pri delu pa sem proučeval, kako so zaposleni zadovoljni z dosegljivostjo ostalih zaposlenih v primeru, da bi potrebovali pomoč. Kot kaže v podjetju vladata dobra organizacijska klima in dobri odnosi med zaposlenimi, saj ugotovitve ankete kažejo, da je 64 % zaposlenih zadovoljnih z dosegljivostjo ostalih zaposlenih, 23 % pa jih je s tem zelo zadovoljna. Tudi pri tem podvprašanju se pojavi 7 % zaposlenih, ki so neopredeljeni glede tega vprašanja, prav tako pa tudi 7 % zaposlenih, ki so delno zadovoljni s pomočjo drugih.

Kot zadnji dejavnik, ki sem ga proučeval v tem sklopu je, kako so posamezniki pripravljeni pomagati ostalim zaposlenim v podjetju v primeru, da bi potrebovali pomoč. Ugotovitve iz ankete kažejo, da kar 63 % zaposlenih trdi, da so vedno pripravljeni in na razpolago za pomoč drugi osebi v primeru, da jo ta potrebuje. 36 % jih je odgovorilo, da so ponavadi na razpolago za pomoč. Neopredeljenih anketirancev pri tem vprašanju nismo imeli, je pa moč zaslediti, da sta 2 % vseh zaposlenih odgovorila, da sta delno na razpolago za pomoč. Kot sem že zgoraj v besedilu omenil, v podjetju vladajo dobri odnosi med zaposlenimi, kar je moč zaslediti v zadnjem in predzadnjem dejavniku, ki sem ga proučeval pri trinajstem vprašanju.

Tabela 2: Zadovoljstvo pri delu

	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolnoma zadovoljen (5)
Plačilo za moje delovne odgovornosti	3%	12%	10%	67%	8%
Možnost za napredovanje	2%	17%	12%	43%	27%
Zadnje povišanje plače	3%	28%	10%	42%	19%
Kakovost delovne opreme	0%	7%	10%	64%	19%
Varnost pri opravljanju dela	0%	3%	12%	53%	32%
Tehnična urejenost delovnih prostorov	0%	8%	23%	40%	28%
Delovni prostori so ustrezno očiščeni	0%	5%	7%	52%	35%
Pomoč drugih je vedno dosegljiva	0%	7%	7%	64%	23%
Jaz sem dosegljiv drugim za pomoč	0%	2%	0%	36%	63%

Vir: lastno delo.

3.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Prva omejitev se nanaša na nizko odzivnost zaposlenih na anketni vprašalnik. Veliko težavo mi je na začetku povzročalo to, da se reševanja mojega anketnega vprašalnika ni lotilo veيلko zaposlenih. Težavo sem rešil na tak način, da sem ponovno kontaktiral podjetje in jih prosil, da mojo anketo pošljejo še med več zaposlenih. Kot drugo omejitev bi omenil to, da so zaposleni na moj anketni vprašalnik odgovarjali zelo počasi. To sem prav tako rešil na tak način, da sem ponovno kontaktiral podjetje in jih prosil, da spodbudijo zaposlene k reševanju. Kot tretjo omejitev pa bi omenil tudi to, da v podjetju na moj mail in posledično anketa posledično ni bila takoj razdeljena med zaposlene.

SKLEP

Na samem začetku zaključne strokovne naloge, sem se najprej posvetil motivaciji. Začel sem z opisom same definicije motivacije, kasneje pa sem dobro predstavil še vrste motivacije in njene teorije. Pomembno je omeniti to, da so motivacijske teorije delijo na vsebinske teorije motiviranja in na procesne teorije motiviranja. Vsebinske teorije se delijo na teorijo hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergovo dvostransko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb. Procesne teorije motiviranja pa predstavljajo teorija postavljanja ciljev, Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj ter Skinnerjeva teorija okrepitve. V zadnjem delu poglavja o motivaciji pa sem opisal še kako naj podjetja motivirajo svoje zaposlene pri delu.

V drugem delu zaključne strokovne naloge sem podrobneje predstavil in opisal zadovoljstvo zaposlenih. Najprej sem preučil nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, nato sem predstavil kako naj podjetja merijo zadovoljstvo zaposlenih, za tem sem opisal dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Kot zadnje podopoglavje v sklopu zadovoljstva zaposlenih pa sem obrazložil povečanje zadovoljstva zaposlenih.

V zadnjem poglavju naloge, pa sem analiziral motivacijo in zadovoljstvo v izbranem podjetju. Ugotovitve ankete so pokazale, da so zaposleni v izbranem podjetju dokaj motivirani in zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem. Še vedno pa obstaja nekaj prostora za izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

1. Asana. (2021). *What is intrinsic motivation and how does it work?*. Pridobljeno 20. avgusta 2022 iz <https://asana.com/resources/intrinsic-motivation>
2. Asana. (2022). *Increase employee satisfaction by meeting these 5 needs*. Pridobljeno 2. avgusta iz <https://asana.com/resources/how-to-improve-employee-satisfaction>
3. Bernazzani, S. (2021). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: What's the Difference?* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://blog.hubspot.com/marketing/intrinsic-and-extrinsic-motivation>
4. Cherry, K. (2022). *What Is Intrinsic Motivation?*. *Verywell Mind*. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
5. Cronquist, D. (2019). *How to measure employee satisfaction* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. avgusta 2022 iz <https://www.bamboohr.com/blog/measure-employee-satisfaction>
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Educationa Limited.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
8. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

9. Herman, M. (2022). 20 Easy Ways to Motivate Employees. *LumApps*. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz <https://www.lumapps.com/employee-engagement/employee-motivation-how-to-motivate-employees/>
10. Hodgetts, R. M. (1979). *Organizational behavior*. Philadelphia: W. B. Saunders.
11. Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (2002). *Organizational behavior and management* (6. izd.). New York: McGraw-Hill.
12. Johnson, R. (2018). Key reasons for job dissatisfaction and poor employee performance. *Chron*. Pridobljeno 14. avgusta 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/key-reasons-job-dissatisfaction-poor-employee-performance-25846.html>
13. Key Differences. (2020). *Difference Between Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://keydifferences.com/difference-between-intrinsic-and-extrinsic-motivation.html>
14. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
15. Pardee, R. L. (1990). *A Literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation*. Pridobljeno 13. avgusta 2022 iz <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
16. Pozin, I. (2015). *14 Highly effective ways to motivate employees*. Pridobljeno 13. avgust iz <https://www.inc.com/ilya-pozin/14-highly-effective-ways-to-motivate-employees.html>
17. Rochaun Meadows-Fernandez, A. (2018). What Is Extrinsic Motivation and Is it Effective?. *Healthline*. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation>
18. Sang Hun, K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Tuma: Ljubljana.
19. SpriggHR. (2020). *Extrinsic & Intrinsic Motivation Examples - What's the Difference?*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://sprigghr.com/blog/hr-professionals/extrinsic-intrinsic-motivation-examples-whats-the-difference/c>
20. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohnt, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem študent tretjega letnika Ekonomske Fakultete v Ljubljani in pišem zaključno strokovno nalogo na temo motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Na vas se obračam z malo prošnjo. Zanima me, če bi bilo mogoče med vaše zaposlene razdeliti anketni vprašalnik, ki sem ga pripravil. Vprašanja v anketi se nanašajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in ne vsebujejo nobenih vprašanj, ki bi se nanašala na poslovne skrivnosti podjetja. Rezultati ankete mi bodo pri pisanju zaključne naloge prišli zelo prav in mi omogočili, da nalogo lažje dokončam.

Link do ankete:

<https://www.1ka.si/a/8ef21788>

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš odgovor,
Lep pozdrav, Jan Senica

VPRAŠANJA IZ ANKETE

1. Spol

- a) moški
- b) ženski

2. Starost

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) na 50 let

3. Stopnja izobrazbe

- a) poklicna izobrazba
- b) srednješolska izobrazba
- c) višješolska izobrazba
- d) visokošolska izobrazba ali univerzitetna izobrazba
- e) magisterij ali doktorat

4. Obkrožite kako pomembni so za vas naslednji dejavniki motiviranja. Za posamezen dejavnik obkrožite oceno pomembnosti.

DEJAVNIKI	Povsem nepomemben (1)	Nepomemben (2)	Srednje pomemben (3)	Pomemben (4)	Zelo pomemben (5)
Višina plače	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5

Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

5. Kako ste zadovoljni s posameznimi vidiki dejavnikov pri vašem delu? za vsak dejavnik obkrožite oceno zadovoljitve.

DEJAVNIKI	Povsem nepomemben (1)	Nepomemben (2)	Srednje pomemben (3)	Pomemben (4)	Zelo pomemben (5)
Višina plače	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5
Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5

6. Ali bi naredil več in se bolj potrudili, če bi bili ustrezno motivirani pri delu?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

7. Ali imate dovolj motivacije, da opravljate delovne naloge, ki so vam določene?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

8. Kako pogosto vaš nadrejeni uporablja:

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Nagrade	1	2	3	4	5
Pohvale	1	2	3	4	5
Kritike	1	2	3	4	5
Grožnje	1	2	3	4	5

9. Ali z veseljem prihajate na delo in opravljate naloge vašega nadrejenega?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

10. Kako ste zadovoljni s plačilnimi pogoji napredovanja?

	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolnoma Zadovoljen (5)
Plačilo ustreza mojim odgovornostim	1	2	3	4	5
Vsi imamo enake možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z nagradami za dosego ciljev	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z zadnjim povišanjem plače	1	2	3	4	5

11. V kolikšni meri ste zadovoljni z naštetimi delovnimi razmerami?

	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolnoma zadovoljen (5)
Kakovost delovne opreme je visoka	1	2	3	4	5

Lahko nadzorujem temperaturo v svojem oddelku	1	2	3	4	5
Delovno mesto je primerno urejeno	1	2	3	4	5
Sem lahko dosegljiv s strani sodelavcev	1	2	3	4	5
Prostori so očiščeni in prezračevani	1	2	3	4	5

12. Kaj menite o vaši prihodnosti v tem podjetju?

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
V podjetju imam namen ostati dolgoročno					
Menim, da je podjetje na pravi poti k uspehu					
V splošnem sem zadovoljen z delovnim mestom in delovnimi razmerami					

13. Ali ste pri vašem delu zadovoljni z (naslednjimi »trditvami«)

	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolnoma zadovoljen (5)
Plačilo za moje delovne odgovornosti	1	2	3	4	5
Možnost za napredovanje	1	2	3	4	5
Zadnje povišanje plače	1	2	3	4	5
Kakovost delovne opreme	1	2	3	4	5
Varnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Tehnična urejenost delovnih prostorov	1	2	3	4	5
Delovni prostori so ustrezno očiščeni	1	2	3	4	5
Pomoč drugih je vedno dosegljiva	1	2	3	4	5
Jaz sem dosegljiv drugim za pomoč	1	2	3	4	5