

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V GOSTINSKO IGRALNIŠKEM
PODJETJU**

JAN SOFTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jan Softić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih v gostinsko igralniškem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko mag. Majo Kovač.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - a) poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - b)
 - c) pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
 - d)
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.
- V Ljubljani, dne 8.9.2015 Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....	1
PROBLEM IN NAMEN	1
CILJI.....	1
HIPOTEZE.....	2
METODOLOGIJA	3
1 MOTIVACIJA.....	4
1.1 TEORIJE MOTIVACIJE.....	5
1.2 TEORIJE MOTIVACIJE, KI TEMELJIJO NA POTREBAH.....	5
1.2.1 Maslowa hierarhija vrednot.....	5
1.2.2 Alderferjeva ali ERG hierarhija vrednost	6
1.2.3 McClellandova teorija vrednot	6
1.3 TEORIJE MOTIVACIJE, KI TEMELJIJO NA CILJIH.....	7
1.3.1 Herzbergova dvofaktorska teorija	9
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU	11
2.1 OPIS PODJETJA.....	11
2.2 RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU REDNO ZAPOSLENIH V PRIMERJAVI S ŠTUDENTI.....	12
2.3 ANALIZA ANKETNIH REZULTATOV Z VIDIKA HERZBERGOVE MOTIVACIJSKE TEORIJE	17
2.4 RAZPRAVA.....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Hierarhija vrednot po Maslowu</i>	5
<i>Slika 2: Potrebe po McClellandu</i>	7
<i>Slika 3: Dejavniki motivacije po teoriji cilja</i>	8
<i>Slika 4: Spol: 1 – Moški, 2 - Ženske</i>	13
<i>Slika 5: Starost v letih</i>	13
<i>Slika 6: Razmerje redno zaposlenih in študentov</i>	14
<i>Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih</i>	16
<i>Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih in študentov [$\eta = 0,01$]</i>	16
<i>Slika 9: Zadovoljstvo s higieniki in motivatorji</i>	18
<i>Slika 10: Vpliv faktorjev na zadovoljstvo (Pearsonov koeficient)</i>	19
<i>Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih glede na delovni status</i>	21
<i>Slika 12: Rangiranje faktorjev glede na delovni status</i>	22

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Higieniki in motivatorji</i>	11
<i>Tabela 2: Izobrazbena struktura v podjetju</i>	12
<i>Tabela 3: Spol anketirancev</i>	13
<i>Tabela 4: Starost anketirancev</i>	13
<i>Tabela 5: Razmerje redno zaposlenih in študentov</i>	14
<i>Tabela 6: Delovno mesto (se nadaljuje)</i>	14
<i>Tabela 7: Zadovoljstvo zaposlenih (frekvence)</i>	15
<i>Tabela 8: Zadovoljstvo zaposlenih (povprečje)</i>	16
<i>Tabela 9: Odvisnost zadovoljstva od delovnega statusa</i>	17
<i>Tabela 10: Zadovoljstvo s higieniki in motivatorji (se nadaljuje)</i>	17
<i>Tabela 11: Vpliv faktorjev na zadovoljstvo (Pearsonov koeficient)(se nadaljuje)</i>	18
<i>Tabela 12: Ocena pomembnosti faktorjev za zadovoljstvo (se nadaljuje)</i>	20
<i>Tabela 13: Rang pomembnosti faktorjev za zadovoljstvo</i>	20
<i>Tabela 14: Vpliv delovnega statusa na zadovoljstvo s faktorji</i>	21
<i>Tabela 15: Vpliv delovnega statusa na rangiranje faktorjev</i>	22

UVOD

Uspeh vsake organizacije je ne glede na dejavnost v največji meri odvisen od njenih članov in njihovega dela. Da podjetja zaposlijo dobre in sposobne posameznike ter skrbijo za njihovo izobraževanje in usposabljanje ni dovolj za doseganje najvišje možne učinkovitosti. Bistvenega pomena je namreč motiviranje zaposlenih. Vprašanje, katere motivacijske mehanizme uporabiti za optimalno realizacijo potreb in interesov zaposlenih, predstavlja eno najpomembnejših nalog managementa. Motiviranje zaposlenih je pri tem izjemno kompleksna naloga, saj so si motivacijski mehanizmi med seboj različni, sami motivi pa se pri vsakem zaposlenem drugače prepletajo, dopolnjujejo in izključujejo. V pomoč pri vzpostavljanju motivacijskih vzvodov v organizacijah so različne teorije motivacije, med katerimi velja za eno največkrat apliciranih Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, ki predstavlja osnovo tudi za anketno raziskavo v podjetju.

PROBLEM IN NAMEN

Namen zaključne naloge je na osnovi Herzbergova dvofaktorske motivacijske teorije v izbranem podjetju preučiti ter identificirati najbolj kritične faktorje nezadovoljstva zaposlenih ter podati predloge za izboljšave. Študentsko delo predstavlja zaradi zakonodajnih sprememb čedalje večji strošek za delodajalca (Kuralt, 2015) in tako tudi podjetje vedno večji del študentov zaposluje kot redno zaposlene. Podjetju bi zaradi tega koristile informacije, kateri delavci v podjetju so bolj zadovoljni oz. motivirani in posledično bolj produktivni, zlasti pa katere so razlike med glavnimi motivacijskimi faktorji študentov in zaposlenih.

Da lahko podjetje uspešno motivira svoje zaposlene, mora vzpostaviti motivacijske mehanizme, da pa lahko zasnuje in izgradi take mehanizme, ki bodo kar se da učinkoviti, pa mora vedeti, kaj so tisti dejavniki, ki pripomorejo k boljši motivaciji zaposlenih. Če podjetje nima podatkov o tem, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih, lahko pri motiviranju uporablja napačne metode in tako ne doseže učinka (Ganesh, 2015). Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija predpostavlja obstoj dveh skupin motivacijskih faktorjev: higienikov in motivatorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma na nezadovoljstvo na delovnem mestu (Bassett Jones in Lloyd, 2005). Z anketno raziskavo bom zadovoljstvo in nezadovoljstvo s posameznimi faktorji primerjal s splošno oceno zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Na ta način bom ugotavljal, kakšen vpliv imajo v praksi higieniki in motivatorji na zadovoljstvo zaposlenih.

CILJI

CILJ IN NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Za doseganje namena zaključne naloge, zastavljam štiri raziskovalne cilje:

1) Opredeliti in razložiti pojav motivacije ter njegov pomen v podjetju.

Opredelitev in razlaga pojavov motivacije in njenega pomena v organizaciji je pomembna za razumevanje mehanizmov in osnovnih principov delovanja motivacije zaposlenih, iz katerih bom izhajal pri interpretaciji rezultatov in pri oblikovanju predlogov za izboljšave.

2) Predstaviti najprimernejše teorije motivacije.

Poznamo različne teorije motivacije, ki se med seboj razlikujejo in si v nekaterih primerih celo nasprotujejo. S seznanitvijo z različnimi teorijami motivacije opozarjam na kompleksnost tematike in na potrebo po evalvaciji kakršnih koli mehanizmov, ki jih postavimo na podlagi raziskave, ki temelji na eni teoriji.

3) Sestaviti vprašalnik na osnovi Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije.

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija z že opredeljenimi dejavniki omogoča pripravo vprašalnika, ki natančno sledi potrjeni teoriji. Herzbergova motivacijska teorija s svojo dvofaktorsko sestavo že v svoji osnovi omogoča primerjavo in tako usmerja analizo rezultatov.

4) Opraviti anketno raziskavo med redno zaposlenimi in študenti v podjetju.

Z anketno raziskavo med redno zaposlenimi in študenti v podjetju z vprašalnikom dvofaktorske motivacijske teorije pridobivam podatke o motivacijskih dejavnikih zaposlenih v podjetju, kar mi omogoča osnove predlogov za motiviranje zaposlenih, kar je osnovni name zaključne naloge.

HIPOTEZE

Kot vodilo pri anketni raziskavi zastavljam štiri hipoteze. Hipoteze zastavljam na podlagi pridobljenega znanja o motivacijskih mehanizmih zaposlenih in na podlagi opazovanja v praksi.

H1: Zaposleni so v povprečju bolj zadovoljni s higieniki kot motivatorji

Na podlagi opazovanja v praksi predpostavljam, da so zaposleni bolj zadovoljni s plačo, politika podjetja, organizacija podjetja, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, fizičnim okoljem, statusom delovnega mesta, varnostjo zaposlitve, delovnimi pogoji in osebnim

življenjem kot z delovnimi dosežki, priznanji in nagradami, samim delom, odgovornostjo, napredovanjem, učenjem in razvojem ter delovnimi izzivi.

H2: Na zadovoljstvo zaposlenih močnejše vplivajo motivatorji

Herzbergova teorija predpostavlja, da je funkcija higienikov zgolj zagotavljanje osnovnih pogojev za delo, medtem ko na samo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in njihove motivacije vplivajo delovni dosežki, priznanja in nagrade, samo delo, odgovornost, napredovanje, učenje in razvoj ter delovni izzivi. Glavna funkcija higienikov je, da motivatorji lahko vršijo svoj vpliv (Sachau, 2007).

H3: Zaposleni v povprečju pripisujejo večji pomen motivatorjem kot higienikom

Herzbergova teorija predpostavlja, da je funkcija higienikov zgolj zagotavljanje osnovnih pogojev za delo, medtem ko na samo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in njihove motivacije vplivajo (Sachau, 2007), zaradi tega predpostavljam, da tudi zaposleni sami večji pomen pripisujejo motivatorjem kot higienikom.

H4: Zaposleni kot najbolj pomemben faktor svojega zadovoljstva z delom ocenjujejo plačo

Čeprav plačo uvrščamo med higienike in tako po teoriji ne sodi med najpomembnejše dejavnike motivacije in zadovoljstva zaposlenih, na podlagi opazovanja v praksi predpostavljam, da zaposleni kot najbolj pomemben faktor svojega zadovoljstva z delom ocenjujejo plačo.

METODOLOGIJA

Zaključno delo zajema teoretični in empirični del. Teoretični del zajema teoretična poglavja pridobljena s sekundarnimi viri, empirični del pa predstavitev, analizo in interpretacijo rezultatov anketne raziskave v podjetju.

V teoretičnem delu z metodo sinteze in deskripcije povzemam pomembna teoretična izhodišča, pri čemer sprva definiram motivacijo in zadovoljstvo ter ju opredelim v širšem kontekstu človeškega delovanja. Mehanizme motivacije predstavljam v okviru različnih teorij, in sicer predstavljam teorije motivacije, ki temeljijo na potrebah, kot so Maslowa hierarhija vrednot, Alderferjeva ali ERG hierarhija vrednot in McClellandova teorija vrednot, ter teorije motivacije, ki temeljijo na ciljih, med katere uvrščamo tudi Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Herzbergovo dvofaktorsko teorijo predstavljam podrobneje, saj iz nje izhajam pri sestavi merskega instrumenta za anketno raziskavo in pri

interpretaciji rezultatov za doseganje temeljnega namena zaključne naloge. Bistvena pri predstavitvi Herzbergove dvofaktorske teorije je obravnava posameznih dejavnikov motivacije in njihova delitev na higienike in motivatorje.

Empirični del temelji na anketni raziskavi, ki je potekala med 3. in 7. junijem 2015. Anketiranih je bilo 115 zaposlenih podjetja. Anketiranje je bilo pisno in anonimno. Anketni vprašalnik je od anketirancev pridobil demografske podatke, ocene pomembnosti posameznih faktorjev z rangirno lestvico, ocene zadovoljstva pa s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. V empiričnem delu sprva predstavljam podjetje samo, nato pa prehajam na obdelavo rezultatov. Rezultate analiziram s pomočjo statističnih orodij, pri čemer uporabljam opisno statistiko za predstavitev srednjih vrednosti in splošnega stanja zadovoljstva in motivacije zaposlenih, ter korelacijsko statistiko za preverjanje učinkov različnih dejavnikov zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Za opis vzorca in primerjavo skupin uporabljam izračune srednjih vrednosti in razpršenosti, za preverjanje korelacij pa izračune korelacijskih koeficientov, kot sta eta koeficient korelacije za preverjanje korelacij nominalnih spremenljivk in Pearsonov koeficient korelacije za preverjanje ordinarnih spremenljivk. Rezultate predstavljam grafično in opisno ter opravljam interpretacijo rezultatov na podlagi zastavljenih ciljev in hipotez.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je pojav, ki združuje različne razloge za aktivacijo in vedenje ljudi in živali. Je teoretični konstrukt, s katerim človeško (ali živalsko) vedenje pojasnujemo na različnih področjih. Motiv je tisto, kar nas spodbudi, da ravnamo na določen način ali pa vsaj oblikujemo namen, da bomo ali bi radi tako ravnali (Elliot in Covington, 2001).

Najosnovnejši element motivacije je torej spodbuda k določeni aktivnosti in sprožanje te aktivnosti. Motiviran posameznik čuti potrebo po aktivnosti, medtem ko nemotiviran posameznik iste potrebe ne čuti. Drugi element motivacije je usmerjenost, saj ima motivirana aktivnost vedno namen in je usmerjena k določenemu cilju. Tretji element motivacije je ohranjanje oziroma vzdrževanje vedenja in aktivnosti kljub naporu, ki je s tem povezan. Bolj motiviran posameznik v primerjavi z manj motiviranim v določeno aktivnost vlaga več napora in je ta napor sposoben dlje prenašati (Porter, Lyman, Bigley in Steers, 2003).

Motivacijski proces lahko razbijemo tudi na štiri sestavne dele, in sicer energetska podlago, potrebo, motivacijsko dejavnost in motivacijski cilj. Energetska podlaga je pogoj za izvajanje aktivnosti, ki pa jo sproži šele potreba. Potreba predstavlja stanje neravnovesja v organizmu, ki aktivira energetska podlago za motivirano aktivnost. Gre za fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in z lastnimi zahtevami. Motivacijska dejavnost, je tista usmerjena aktivnost, ki

v končni fazi pripomore k doseganju motivacijskega cilja. Cilj je pri tem stanje, v katerem je potreba zadovoljena (Musek in Pečjak, 2001).

1.1 TEORIJE MOTIVACIJE

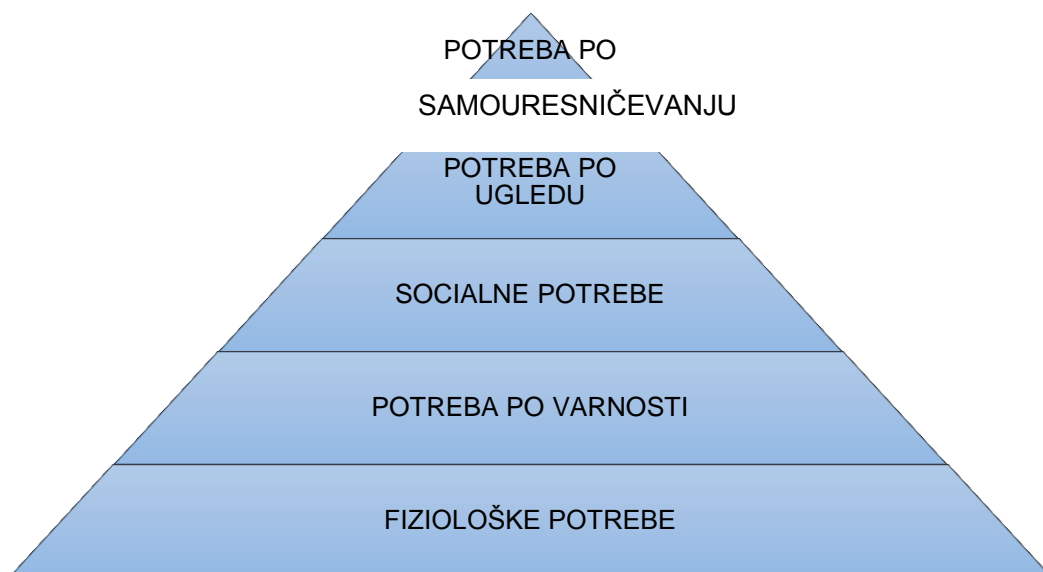
Teorije motivacije razlagajo, zakaj posameznik dela in kaj ga pri tem spodbuja, ter so namenjene zlasti razvoju učinkovitih motivacijskih mehanizmov. S tem, ko razumemo motivacijski proces, lahko nanj tudi vplivamo in tako posameznike usmerjeno spodbujamo k želenim aktivnostim. Posebej pomembna sta zato razumevanje in aplikacija motivacijskih teorij v upravljanju s človeškimi viri. Različni avtorji pri tem v svojih teorijah poudarjajo različne dejavnike in elemente pristopov motiviranja in njihove teorije se med seboj razlikujejo ter dopolnjujejo. Zlasti novejšje motivacijske teorije pa poudarjajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati prav z različnimi oblikami organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije itd.) (Uhan, 2000).

1.2 TEORIJE MOTIVACIJE, KI TEMELJJO NA POTREBAH

1.2.1 Maslowa hierarhija vrednot

Maslowa hierarhija vrednot (1954) velja za eno temeljnih motivacijskih teorij in predpostavlja različne ravni potreb, ki človeka motivirajo za delovanje. Vrednote so kot motivacijski dejavniki hierarhično razporejene od osnovnih fizioloških potreb do potrebe po varnosti, socialnih potreb, potrebe po ugledu in moči do potrebe po samouresničevanju (Slika 1).

Slika 1: Hierarhija vrednot po Maslowu



Vir: Gagné in Deci, 2005, str. 332.

1.2.2 Alderferejeva ali ERG hierarhija vrednost

Podobno kot Maslow tudi Alderfer (1972) potrebe razvršča na hierarhično lestvico, vendar predlaga le trostopenjsko lestvico, ki zajema eksistencialne potrebe (angl. *existence*), potrebe pripadnosti (angl. *relatedness*) in potrebe po razvoju (angl. *growth*) (Huitt, 2001):

1. Eksistencialne potrebe poleg osnovnih potreb preživetja, kot so potreba po hrani, pijači in zaščiti, vključujejo tudi potrebe po telesni in duševni varnosti, kot sta denimo pravica do dela, pravica do lastnine.
2. Potrebe po pripadnosti se nanaša na socialne potrebe, kot so potreba po sprejetosti, ugledu, moči in samospoštovanju.
3. Potrebe po osebnem razvoju se nanašajo na uresničevanje posameznikovih sposobnosti, na učenje, izpopolnjevanje, napredovanje in na doseganje ciljev.

ERG teorija (angl. *existence, relatedness, growth*) za razliko od Maslowe teorije ne predpostavlja pogoja, da morajo biti najprej zadovoljene osnovne potrebe, preden se pri posamezniku pojavi višja potreba. Alderfer je namreč potrdil, da lahko človeka hkrati motivira več različnih potreb, vendar hkrati tudi dokazal, da se posameznik, ki zadovoljuje potrebo višje stopnje, sčasoma znova vrne na zadovoljevanje potrebe nižje, ki lahko prav tako kot potreba višje stopnje nanj deluje spodbujevalno. Tudi zadovoljena potreba lahko tako še naprej spodbuja človekovo delovanje (Huitt, 2001).

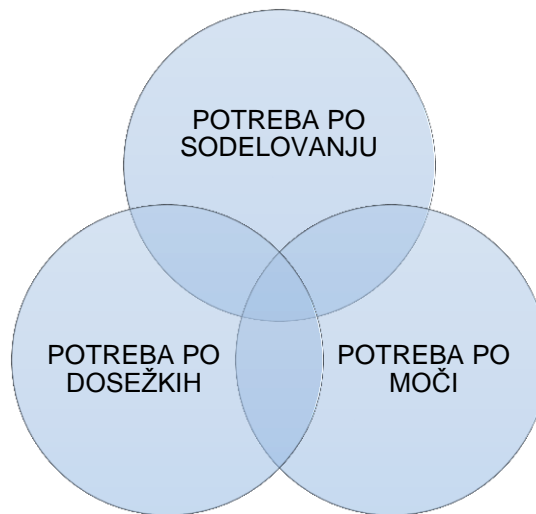
1.2.3 McClellandova teorija vrednot

McClelland se pri raziskovanju človekove motivacije prav tako osredotoča na potrebe, ki spodbujajo človekovo vedenje, vendar se pri tem osredotoča zgolj na tri po njegovi oceni bistvene potrebe, in sicer potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju in potrebo po moči. Razlike v intenzivnosti teh potreb pri posamezniku lahko upoštevamo pri oblikovanju motivacijskih mehanizmov v organizacijah (McClelland in Burnham, 2003).

1. Posamezniki z visoko potrebo po dosežkih so denimo najboljši v opravljanju nalog, ki zanje predstavljajo večji izziv. Taki zaposleni težijo k odličnosti in so visoko motivirani, vendar jih lahko dolgočasne, enolične in preproste naloge hitro demotivirajo. Posamezniki z visoko potrebo po dosežkih se dobro znajdejo na položajih z večjo odgovornostjo, nasprotno pa so neuspešni v nepomembnih vlogah. Izrednega pomena za posameznike z visoko potrebo po dosežkih so povratne informacije o rezultatih, pridobljenih z njihovim delom.

2. Posamezniki z visoko potrebo po sodelovanju so dobri pri vzpostavljanju, vzdrževanju in uravnavanju odnosov med zaposlenimi. Takšen tip zaposlenih si ne prizadeva zgolj za lastno priljubljenost in sprejetost, temveč je motiviran tudi za intervencijo med ostalimi zaposlenimi. Posamezniki z visoko potrebo po sodelovanju zato odlično opravljajo in koordinirajo skupinsko delo.
3. Posamezniki z visoko potrebo po moči imajo veliko potrebo po uveljavljanju emotivnega in vedenjskega vpliva ter dobro opravljajo vodilne naloge.

Slika 2: Potrebe po McClellandu

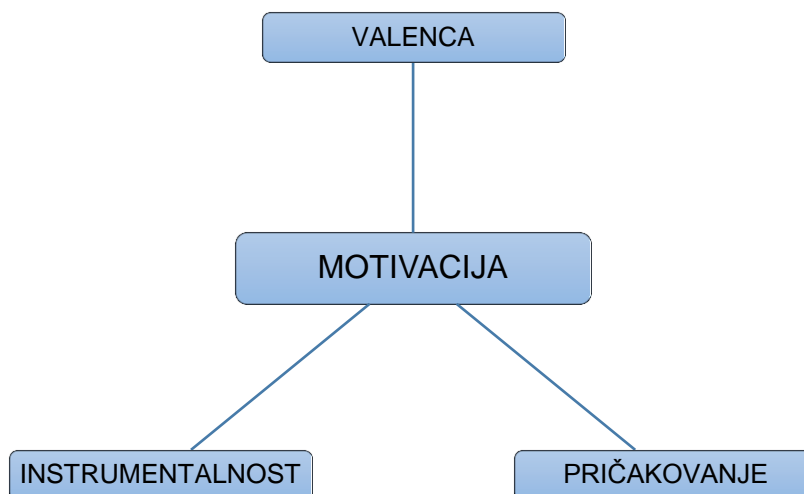


Vir: McClelland in Burnham, 2003

1.3 TEORIJE MOTIVACIJE, KI TEMELJIJO NA CILJIH

Motivacijske teorije ciljev predpostavljajo, da na delovno vedenje zaposlenega vpliva cilj. Vroomova teorija pričakovanja (1964) predpostavlja, da je človek sposoben odločati, kaj hoče, ter da želi spremeniti svoje vedenje v namen doseganja svojih ciljev. Motivacijo zaposlenega po tej teoriji določajo trije glavni dejavniki, in sicer valenca, instrumentalnost in pričakovanje (Judge in Ilies, 2002).

Slika 3: Dejavniki motivacije po teoriji cilja



Vir: Judge in Ilies, 2002

Valenca kot prvi dejavnik motivacije v teoriji ciljev, je vezana na tisto stvar, osebo ali vrednoto, ki zaposlenega privlači oziroma odbija. Zaposleni se skladno s smerjo valence odziva, tako da ta vpliva na njegovo delovno vedenje. Zaposleni za svoje delo prejemajo različne nagrade, kot so plača, pohvala, priznanje, občudovanje, vrsta cilja, ki na zaposlenega najbolj deluje, da ga želi doseči s svojim vedenjem, pa je zelo odvisna od posameznika samega in se med zaposlenimi lahko zelo razlikuje. Valenca je torej lahko pozitivna ali negativna, poleg tega pa lahko varira tudi v intenzivnosti. Za večino zaposlenih predstavlja plača pozitivno in najbolj intenzivno valenco, odpuščanje pa najbolj intenzivno negativno valenco. Intenzivnost valence pogojuje jakost motivacije zaposlenega, da doseže cilj.

Instrumentalnost je povezana z zaznavanjem povezanosti med že doseženimi cilji in tistimi cilji, ki jih še želi doseči. Zaposleni se tako na osnovi izkušenj o posledicah lastnega delovnega vedenja uči doseganja želenih rezultatov ter se vede skladno z organizacijsko politiko zgolj v primeru, ko tovrstno delovanje vodi do pozitivnih ciljev, kot so višja plača, napredovanje, priznanje ipd.

Pričakovanje kot tretji dejavnik motivacije v teoriji ciljev obsega posameznikovo zaznavanje in ocenjevanje lastnih zmožnosti ustreznega delovanja. Zaposleni so pripravljene delovati v želeni smeri in v to delovanje vlagati trud, ko so prepričani, da so tega res sposobni.

Latham in Locke (2006) ugotavljata, da težko dosegljiv, vendar realen cilj zaposlene dodatno spodbudi za doseganje cilja. Pri tem pa je bistvenega pomena, da je cilj eksplicitno določen in da so jasne ter opredeljene tudi naloge zaposlenih. Doseganje ciljev pod takimi pogoji daje zaposlenemu občutek, da je uspešen, prepoznaven ter spreten. Da je teorija cilja v praksi veljavna, morajo biti izpolnjeni štirje kriteriji, in sicer:

1. Cilj mora biti jasen in specifičen. Le tako ima dovolj velik vpliv na izboljšanje storilnosti zaposlenih. Vodje se morajo izogibati načelu, po katerem zaposleni delujejo po svojih najboljših močeh in po lastnih ocenah.
2. Cilji morajo biti težko uresničljivi, vendar realni, saj le tako zaposlene spodbujajo, da postopoma dosegajo vse boljše rezultate in višajo svojo storilnost. Prenizko zastavljeni cilji zaposlenih ne motivirajo za delo in ne za napredovanje.
3. Cilji ne smejo biti preveč neobičajni in prepogosto novi, saj v takih primerih zaposleni ni prepričan, kako ravnati, zaradi česar v nalogo sicer vloži več napora, vendar pa obstaja pri tem velika verjetnost padca pozornosti in natančnosti pri delu.
4. Potrebne so pogoste povratne informacije o rezultatih dela, saj te zaposlenega spodbudijo, da bolje in z večjo pozornostjo opravlja svoje delo.

1.3.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Z raziskovanjem človeških odnosov in motivacije na delovnem mestu se je v veliki meri ukvarjal ameriški psiholog Frederick Herzberg (1923-2000), ki je tekom svojega delovanja zavzel mesto enega najbolj vplivnih imen znanosti poslovnega managementa. Njegova monografija *One More Time, How Do You Motivate Employees?* (1968), v kateri vpeljuje svojo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, je bila do leta 1990 prodana v skoraj poldrugem milijonu izvodov. Dejavnike, ki povzročajo pozitiven ali negativen donos do dela ter imajo pozitiven ali negativen vpliv na storilnost zaposlenih, Herzberg obravnava kot faktorje ter jih razvršča v dve skupini. Dvostopenjski pristop za razumevanje motivacije in zadovoljstva delavcev je sprva oblikoval na osnovi analize vedenja 200 računovodij in inženirjev pri delu, ki so poročali, ko se pri delu počutili pozitivno ali negativno in pri tem navajali vzroke za svoje počutje (Dartey Baah in Amoako, 2011).

Zadovoljstvo zaposlenih je posledica njihove delovne uspešnosti, priznanja za rezultate, zanimivega dela, odgovornosti in napredovanja. Herzberg teh pet faktorjev povezuje tako konceptualno kot empirično teh jih obravnava kot prvo faktorsko skupino oziroma motivatorje. Njihova prisotnost zadovoljuje temeljne potrebe posameznika, ki se nanašajo na osebno rast in izpopolnjevanje, ter zato vzbuja pozitivne občutke in viša storilnost zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih lahko nasprotno povzroča druga faktorska skupina

dejavnikov ali skupina higienikov, ki pa so vsi vezani na sam kontekst in okoliščine dela ter zajemajo medosebne odnose, politiko podjetja, položaj in varnost zaposlitve, kontrolo dela, delovne razmere in organizacijo podjetja. Kadar je druga faktorska skupina ustrezno prilagojena, ti faktorji ne povzročajo nezadovoljstva in tako vplivajo na odsotnost nezadovoljstva, vendar pa sami zase ne morejo ustvarjati tistih pozitivnih učinkov kot motivatorji. Higieniki so torej potrebni in nujni, vendar niso zadostni in na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo le v omejenem obsegu (Sachau, 2007).

Če torej higieniki niso prisotni oziroma ustrezno uravnani, to pri zaposlenih vzbuja nezadovoljstvo, hkrati pa njihova prisotnost in ustreznost sama še ne prinese zadovoljstva zaposlenih. Za doseganje ustrezne stopnje zadovoljstva so tako poleg higienikov nujno potrebni tudi motivatorji. Dvofaktorska teorija prinaša s tem pogledom veliko novih možnosti za obogatitev dela in delovnih mest, med drugim denimo omogoča tudi razvoj tipologije zaposlenih. Tipologija zaposlenih na podlagi dvofaktorske teorije zajema štiri tipe zaposlenih, in sicer (Bassett Jones in Lloyd, 2005):

1. Prvi tip je higiensko in motivacijsko izpolnjen tip zaposlenega. Tak zaposleni je uspešen pri opravljanju svojih delovnih nalog, zato tudi napreduje in tako zadovoljuje svojo potrebo po osebnem razvoju. Na svojem delovnem mestu se dobro počuti, zadovoljen je z delovnimi razmerami, dobro sodeluje s sodelavci in nadrejenimi.

2. Drugi tip je zaposleni, ki je motivacijsko izpolnjen, ni pa izpolnjen na higienskem nivoju. Motivacija zaposlenega je torej visoka, vendar pa delovne naloge in delovno mesto ne zadostujejo pričakovanjem in potrebam o urejenem delovnem okolju, dobrih odnosih in varnosti.

3. Tretji tip je zaposleni, ki je higiensko izpolnjen, ni pa izpolnjen na motivacijskem nivoju. Zaposleni je zadovoljen z delovnimi razmerami, ima dobre odnose s sodelavci in nadrejenimi, se počuti varnega, vendar pa je slabo motiviran in ne dosega posebej dobrih rezultatov.

4. Četrty tip zaposlenega ni izpolnjen ne na higienskem in ne na motivacijskem nivoju. Tak zaposleni nima pogojev za učinkovito opravljanje delovnih nalog in hkrati tudi ni motiviran za spremembo in izboljšanje.

Higienike lahko obravnavamo kot faktorje nezadovoljstva, motivatorje pa kot faktorje zadovoljstva (pri raziskavah Herzberga je bilo 81 odstotkov dejavnikov, ki so prispevali k zadovoljstvu na delovnem mestu, motivatorjev, 69 odstotkov dejavnikov, ki so prispevali k nezadovoljstvu, pa higienikov). Odsotnosti zadovoljstva tako ne moremo enačiti z nezadovoljstvom in obratno, odsotnosti nezadovoljstva ne moremo enačiti z zadovoljstvom. Ker je psihološka osnova higienikov izogibanje virom nezadovoljstva, so

njihovi učinki kratkoročni, nasprotno pa je psihološka osnova motivatorjev potreba po osebni rasti in imajo ti dolgoročnejši učinke. Pomembno je tudi, da je higienike lažje izmeriti, nadzorovati in uravnati, medtem ko so motivatorji kompleksnejši in tako težje obvladljivi (Sachau, 2007).

V tabeli 1 so razvrščeni najpomembnejši higieniki in motivatorji:

Tabela 1: Higieniki in motivatorji

Higieniki	Motivatorji
Plača	Delovni dosežki
Politika podjetja	Priznanja in nagrade
Organizacija podjetja	Samo delo
Odnosi s sodelavci	Odgovornost
Odnosi z nadrejenimi	Napredovanje
Fizično okolje	Učenje in razvoj
Status delovnega mesta	Delovni izzivi
Varnost zaposlitve	
Delovni pogoji	
Osebno življenje	

Vir: Udechukwu, 2009, str. 71.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU

2.1 OPIS PODJETJA

Zaradi anonimnosti uporaba celotnega imena podjetja ni bila mogoča, zato sem v nadaljevanju za poimenovanje uporabil samo izraz »podjetje« in pravno ureditev podjetja (d.o.o. / d.d.)

Podjetje d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990. Pravna naslednica podjetja je družba d.d., ki je s preoblikovanjem podjetja nastala leta 1998. Družba je ob preoblikovanju izdala dva razreda delnic, in sicer 60 % omejeno prenosljivih ter 40 % prosto prenosljivih, delnice pa sicer niso uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev v RS.

Podjetje ima tri organe, in sicer upravo, nadzorni svet in skupščino. Organ upravljanja je uprava, ki jo sestavljajo predsednik in trije člani, eden izmed njih je delavski direktor. Nadzorni svet šteje šest članov, med katerimi sta dva člana predstavnika delavcev družbe, ki ju izvoli svet delavcev, enega člana imenuje Vlada RS, ostale člane pa izvoli skupščina delničarjev.

Skupino konec leta sestavljajo matična družba in osem odvisnih družb.

Pomembnejše dejavnosti družbe so:

- prirejanje posebnih iger na srečo,
- dejavnost hotelov in podobnih obratov,
- dejavnost restavracij in gostiln, dejavnost okrepčevalnic, samopostrežnih restavracij, slaščičarn, kavarn, menz, točenje pijač in drugih gostinskih obratov,
- dejavnost potovalnih agencij in organizatorjev potovanj ter s turizmom povezane dejavnosti,
- dejavnost prirejanja razstav, sejmov in kongresov,
- dejavnost obratovanja športnih objektov,
- druge razvedrilne dejavnosti in dejavnosti za sprostitev.

Letno podjetje v igralnicah in igralnih salonih zabeleži okoli 2.000.000 obiskov, beleži pa v zadnjih letih upad obiska zaradi zmanjšanje kupne moči gostov zaradi poslabšanja gospodarskih razmer. Nočitvene kapacitete skupine obsegajo okoli 1.500 sob, zaradi zaostrenih gospodarskih razmer pa se zadnja leta manjšala tudi potrošnja gostov v hotelirski in drugi turistični dejavnosti (Skupina, 2012).

Ob koncu leta 2012 je bilo v skupini 2.390 zaposlenih (Preglednica 2), kar je v primerjavi s stanjem na dan 31. 12. 2011 pomenilo zmanjšanje za 4 % oziroma 89 delavcev manj zaradi racionalizacije delovnih procesov. V podjetju d. d. je bilo ob koncu leta 2012 1.564 zaposlenih (Preglednica 2). Med zaposlenimi prevladujejo zaposleni matične družbe, katerih delež je znašal 65,4 % in je bil glede na leto 2011 za 1,8 odstotne točke večji. Med zaposlenimi ima skoraj polovica zaposlenih 5. stopnjo izobrazbe, četrtnina zaposlenih pa ima nižjo oz. višjo stopnjo izobrazbe (Skupina, 2012).

Tabela 2: Izobrazbena struktura v podjetju

	I.-IV. stopnja	V. stopnja	VI. stopnja	Najmanj VII. stopnja	
Podjetje d.d.	331	751	160	322	1.564
Skupina HIT	601	1.188	217	384	2.390

Vir: Skupina, 2012.

2.2 RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU REDNO ZAPOSLENIH V PRIMERJAVI S ŠTUDENTI

V anketno raziskavo je zajetih 115 zaposlenih, od tega 41 (36 %) moških in 74 (64 %) žensk (Preglednica 3, Slika 4). Povprečna starost anketirancev je 35,8 leta s standardnim odklonom 10,3 leta. Najmlajši anketiranec je star 17 let, najstarejši pa 57 let (Preglednica

4). Starost zaposlenih je delno normalno porazdeljena; z naraščanjem starosti do 40 leta in nato padanjem ter s dodatnim padcem med 25 in 40 leti (Slika 5).

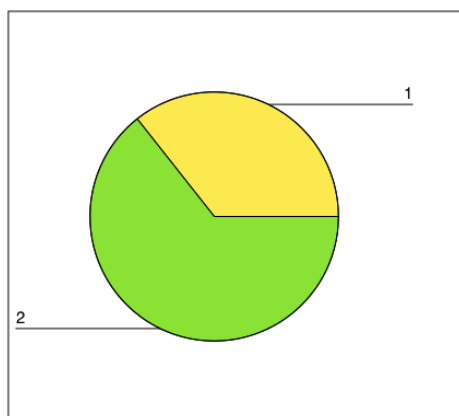
Tabela 3: Spol anketirancev

Vrednost	Spol	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Odstotek kumulative
	M	41	35,65	35,65	35,65
	Ž	74	64,35	64,35	100,00
Skupaj	115	100,00	100,00		

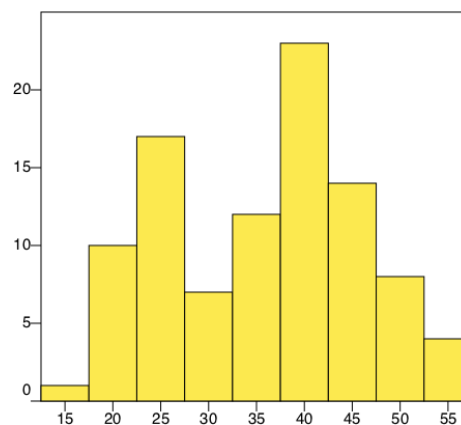
Tabela 4: Starost anketirancev

N	Veljavni	96
	Pomankljivi	19
Aritmetična sredina		35,83
Standardni odklon		10,31
Minimum		17,00
Maksimum		57,00

Slika 4: Spol: 1 – Moški, 2 - Ženske



Slika 5: Starost v letih

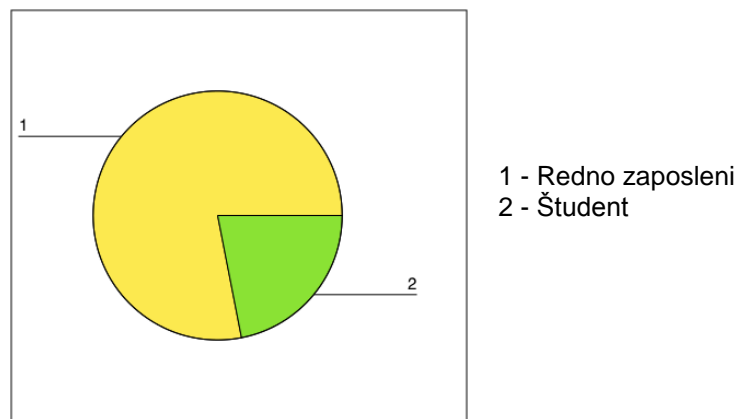


Med anketiranci je 89 (78 %) redno zaposlenih in 25 (22 %) študentov (Preglednica 5). Več kot tri tretjine zaposlenih torej predstavljajo redno zaposleni in le slabo četrtno študentje (Slika 6).

Tabela 5: Razmerje redno zaposlenih in študentov

Vrednost	Status zaposlitve	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Odstotek kumulative
	1	89	77,39	78,07	78,07
	2	25	21,74	21,93	100,00
		1	87	Missing	
Skupaj	115	100,0	100,0		

Slika 6: Razmerje redno zaposlenih in študentov



Anketiranci so zaposleni na 18 različnih delovnih mestih, in sicer: upravni delavec (6), krupje (14), referent (5), natarak (33), delavec v marketingu (7), organizator (1), prodajalec (1), koordinator (1), knjigovodja (12), vodja (5), receptor (6), kadrovska služba (1), delo v arhivu (1), administrator (1), kuhar (2), kontrolor (5), gostitelj (3), inšpektor (3), drugo (8) (Preglednica 6).

Tabela 6: Delovno mesto (se nadaljuje)

Vrednost	Poklic	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Odstotek kumulative
	Upravni delavec	6	5,22	5,61	5,61
	Krupje	14	12,17	13,08	18,69
	Referent	5	4,35	4,67	23,36
	Natarak	33	28,70	30,84	54,21
	Delavec v marketingu	7	6,09	6,54	60,75
	Organizator	1	0,87	,93	61,68

Vrednost	Poklic	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Odstek kumulative
	Prodajalec	1	0,87	,93	62,62
	Koordinator	1	0,87	,93	63,55
	Knjigovodja	12	10,43	11,21	74,77
	Vodja	5	4,35	4,67	79,44
	Receptor	6	5,22	5,61	85,05
	Kadrovska služba	1	0,87	,93	85,98
	Delo v arhivu	1	0,87	,93	86,92
	Administrator	1	0,87	,93	87,85
	Kuhar	2	1,74	1,87	89,72
	Kontrolor	5	4,35	4,67	94,39
	Gostitelj	3	2,61	2,80	97,20
	Inšpektor	3	2,61	2,80	100,00
	.	8	6,96	Manjkajoče	
Skupaj	115	100,0	100,0		

Zadovoljstvo z zaposlitvijo anketiranci ocenjujejo na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 4 (zelo zadovoljen). Rezultati kažejo, da so zaposleni v podjetju v povprečju zadovoljni z zaposlitvijo (povprečna ocena 2,92) (Preglednica 8). Zelo zadovoljnih je z zaposlitvijo 11 % zaposlenih, zadovoljnih pa 71 %. Nezadovoljnih je z zaposlitvijo 12 % zaposlenih, zelo nezadovoljni pa so 3 % zaposlenih (Preglednica 7). Iz grafikona na Sliki 7 je dobro razvidno visoko odstopanje zaposlenih, ki so zadovoljni od tistih, ki so zelo zadovoljni, nezadovoljni ali zelo nezadovoljni.

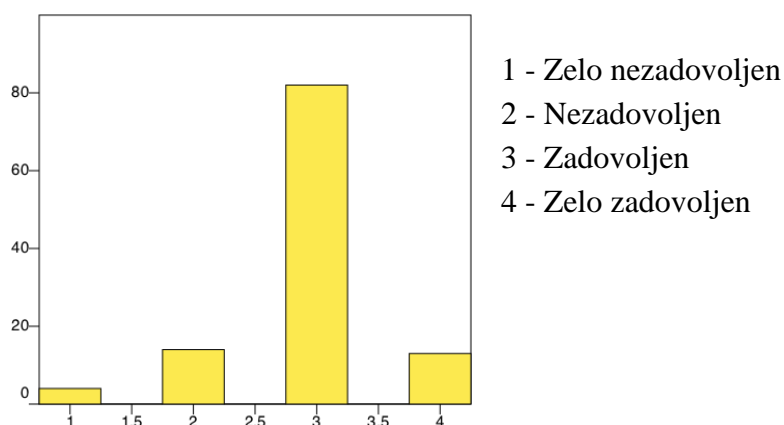
Tabela 7: Zadovoljstvo zaposlenih (frekvence)

Vrednost	Zadovoljstvo	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Odstotek kumulative
	1	4	3,48	3,54	3,54
	2	14	12,17	12,39	15,93
	3	82	71,30	72,57	88,50
	4	13	11,30	11,50	100,00
	.	2	1,74	Missing	
Skupaj	115	100,0	100,0		

Tabela 8: Zadovoljstvo zaposlenih (povprečje)

N	Vrednost	113
	Pomanjkljivo	2
Aritmetična sredina		2,92
Standardni odklon		,61
Minimum		1,00
Maksimum		4,00

Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih



Zadovoljstvo z zaposlitvijo primerjamo glede na delovni status zaposlenih in preverjamo, ali delovni status vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Korelacijo preverjamo z eta koeficientom, ki znaša 0,01 in odvisnosti zadovoljstva od zaposlitvenega statusa ne potrjuje (Preglednica 9). Tudi povprečji obeh skupin ne odstopata, saj zaposleni zadovoljstvo z zaposlitvijo v povprečju ocenjujejo z 2,91 in študenti z 2,92. Enaka razporeditev je razvidna tudi iz grafikona na Sliki 8:

Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih in študentov [$\eta = 0,01$]

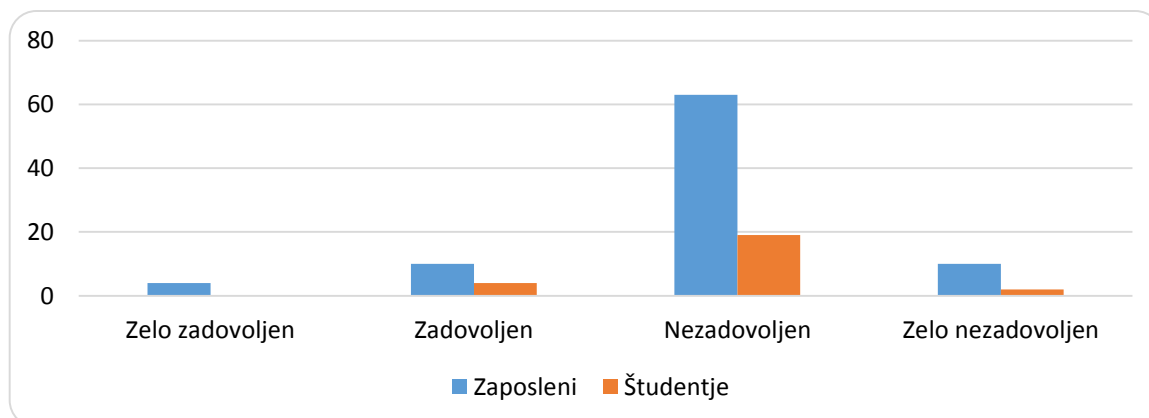


Tabela 9: Odvisnost zadovoljstva od delovnega statusa

Kategorija	Statistika	Tip	Vrednost	Asim. Std. napaka	Približna t.	Približna odv.
Nominalna vr. po intervalu	Eta	Odv. od delovnega statusa	,12			.
		Odv. od zadovoljstva	,01			.

2.3 ANALIZA ANKETNIH REZULTATOV Z VIDIKA HERZBERGOVE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Zadovoljstvo zaposlenih raziskujemo z vidika Herzbergove motivacijske teorije. Zaposleni svoje zadovoljstvo vrednotijo glede na posamezne higienike in motivatorje. Rezultati kažejo, da k zadovoljstvu zaposlenih v večji meri prispevajo higieniki, saj znašata povprečna ocena zadovoljstva s higieniki 2,71 in povprečna ocena zadovoljstva z motivatorji 2,48 (Preglednica 10). **S tem potrjujejo prvo hipotezo (H1), da so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni s higieniki kot motivatorji.** Iz grafikonov na Sliki 9 je tudi razvidno, da zgolj nekateri higieniki presegajo povprečno oceno zadovoljstva 3, in sicer so zaposleni najbolj zadovoljni z osebnim življenjem (3,31) in z odnosi s sodelavci (3,27). Nasprotno pa zgolj en motivator dosega nižjo oceno zadovoljstva od 2, in sicer so zaposleni najmanj zadovoljni s priznanji in nagradami (1,97).

Med higieniki najnižje stopnje zadovoljstva dosegajo politika podjetja (2,08), plača (2,17) in organizacija podjetja (2,27), najvišje pa poleg osebnega življenja in odnosov s sodelavci še odnosi z nadrejenimi (2,99). Najnižje stopnje med motivatorji poleg priznanj in nagrad dosegajo še napredovanje (2,05) in učenje in razvoj (2,28), najvišje stopnje zadovoljstva pa med motivatorji dosegajo samo delo (2,95) in odgovornost (2,82) (Preglednica 10).

Tabela 10: Zadovoljstvo s higieniki in motivatorji (se nadaljuje)

Higieniki	Zadovoljstvo	Motivatorji	Zadovoljstvo
Plača	2,17	Delovni dosežki	2,68
Politika podjetja	2,08	Priznanja in nagrade	1,97
Organizacija podjetja	2,27	Samo delo	2,95
Odnosi s sodelavci	3,27	Odgovornost	2,82
Odnosi z nadrejenimi	2,99	Napredovanje	2,05
Fizično okolje	2,86	Učenje in razvoj	2,28
Status delovnega mesta	2,62	Delovni izzivi	2,63
Varnost zaposlitve	2,79		
Delovni pogoji	2,84		

Higieniki	Zadovoljstvo	Motivatorji	Zadovoljstvo
Osebnostno življenje	3,31		
Povprečje:	2,72	Povprečje:	2,48

Slika 9: Zadovoljstvo s higieniki in motivatorji



Medtem ko zaposleni svoje povprečno zadovoljstvo ocenjujejo z 2,92 (Preglednica 8), motivatorji in higieniki dosegajo nižje ocene. Pri tem nas posebej zanima korelacija posameznih faktorjev (higienikov in motivatorjev) s splošno oceno zadovoljstva, ki jo preverjamo s Pearsonovim koeficientom korelacije. Rezultati kažejo, da ima najvišjo stopnjo korelacije s splošno oceno zadovoljstva zaposlenih faktor samo delo (0,65), najnižjo pa osebno življenje (0,23). Med faktorji z visoko stopnjo korelacije so poleg samega dela še status delovnega mesta (0,57), odnosi z nadrejenimi (0,54), delovni dosežki (0,53), delovni izzivi (0,51), učenje in razvoj (0,44), plača (0,43) in napredovanje (0,41) (Preglednica 11). Šibko korelacijo in nizek vpliv na samo zadovoljstvo z delom poleg osebnega življenja kaže le že organizacija podjetja (0,28). Vsi preostali faktorji izkazujejo zmeren do zmerno močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter ne odstopajo od povprečja, kot je razvidno iz grafikonov na sliki 10.

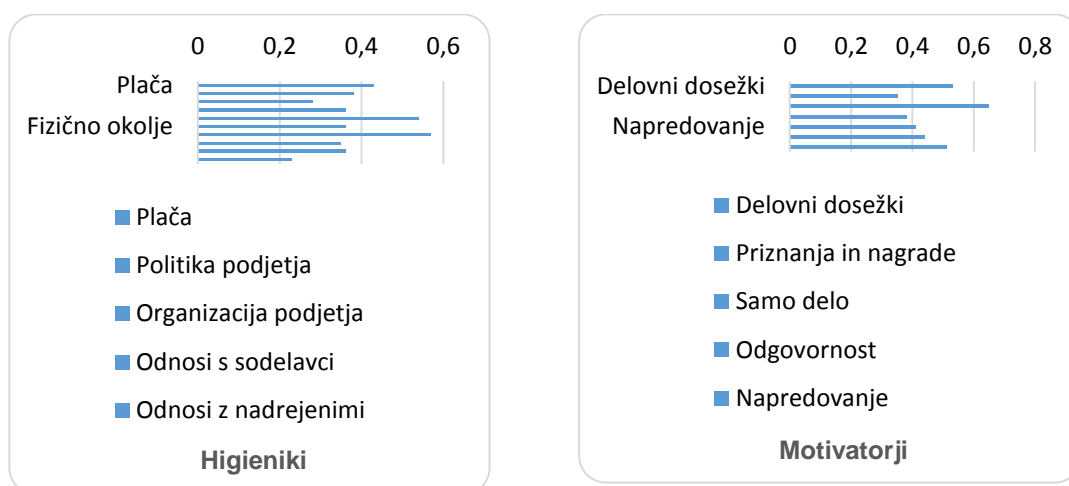
Če primerjamo vpliv higienikov in motivatorjev na zadovoljstvo, pri motivatorjih vidimo precej višjo povprečno stopnjo korelacije (0,470) kot pri higienikih (0,384). Izpeljemo lahko zaključek, da **so motivatorji močnejši faktorji zadovoljstva zaposlenih kot higieniki, s čimer potrjujemo drugo hipotezo (H2).**

Tabela 11: Vpliv faktorjev na zadovoljstvo (Pearsonov koeficient)(se nadaljuje)

Higieniki	Vpliv na zadovoljstvo	Motivatorji	Vpliv na zadovoljstvo
Plača	0,43	Delovni dosežki	0,53
Politika podjetja	0,38	Priznanja in nagrade	0,35
Organizacija podjetja	0,28	Samo delo	0,65

Higieniki	Vpliv na zadovoljstvo	Motivatorji	Vpliv na zadovoljstvo
Odnosi s sodelavci	0,36	Odgovornost	0,38
Odnosi z nadrejenimi	0,54	Napredovanje	0,41
Fizično okolje	0,36	Učenje in razvoj	0,44
Status delovnega mesta	0,57	Delovni izzivi	0,51
Varnost zaposlitve	0,35		
Delovni pogoji	0,36		
Osebnostno življenje	0,23		
Povprečje:	0,384	Povprečje:	0,47

Slika 10: Vpliv faktorjev na zadovoljstvo (Pearsonov koeficient)



V zvezi s vplivom oz. pomembnostjo posameznih faktorjev zadovoljstva smo preverjali tudi oceno zaposlenih samih. Anketiranci so faktorje rangirali od najpomembnejšega (1) do najmanj pomembnega (17). Rezultati pri tem kažejo, da anketiranci kot najpomembnejši faktor ocenjujejo osebno življenje, ki se razvršča na prvo mesto, sledijo pa plača, odnosi s sodelavci, delovni pogoji, delo samo, odnosi z nadrejenimi, varnost zaposlitve, napredovanje, delovni izzivi, delovni dosežki, odgovornost, fizično okolje, priznanja in nagrade, status delovnega mesta, organizacija podjetja, politika podjetja ter nazadnje učenje in razvoj (Preglednica 12). Med prvih pet najpomembnejših faktorjev zaposleni razvrščajo le en motivator in štiri higienike, med prvih deset najpomembnejših faktorjev pa štiri higienike (Preglednica 13). V povprečju torej zaposleni higienike ocenjujejo kot pomembnejše faktorje svojega zadovoljstva, s čimer zavračamo tretjo hipotezo (H3), da zaposleni v povprečju pripisujejo večji pomen motivatorjem kot higienikom.

Tabela 12: Ocena pomembnosti faktorjev za zadovoljstvo (se nadaljuje)

Higieniki	Ocena pomembnosti	Motivarotji	Ocena pomembnosti
Plača	5,13	Delovni dosežki	9,78
Politika podjetja	12,76	Priznanja in nagrade	11,35
Organizacija podjetja	11,43	Samo delo	7,58
Odnosi s sodelavci	5,80	Odgovornost	10,46
Odnosi z nadrejenimi	7,64	Napredovanje	9,14
Fizično okolje	10,96	Učenje in razvoj	10,17
Status delovnega mesta	11,38	Delovni izzivi	9,72
Varnost zaposlitve	8,20		
Delovni pogoji	7,14		
Osebnostno življenje	4,02		
Povprečje:	8,45	Povprečje:	9,67

Tabela 13: Rang pomembnosti faktorjev za zadovoljstvo

Vrsta faktorja	Faktor	Rezultat	Rang
H	Osebnostno življenje	4,02	1
H	Plača	5,13	2
H	Odnosi s sodelavci	5,8	3
H	Delovni pogoji	7,14	4
M	Samo delo	7,58	5
H	Odnosi z nadrejenimi	7,64	6
H	Varnost zaposlitve	8,2	7
M	Napredovanje	9,14	8
M	Delovni izzivi	9,72	9
M	Delovni dosežki	9,78	10
M	Odgovornost	10,46	11
H	Fizično okolje	10,96	12
M	Priznanja in nagrade	11,35	13
H	Status delovnega mesta	11,38	14
H	Organizacija podjetja	11,43	15
H	Politika podjetja	12,76	16
M	Učenje in razvoj	10,17	17

Rezultati prav tako kot tretje **ne potrjujejo niti četrte hipoteze (H4)**, da zaposleni kot **najbolj pomemben faktor svojega zadovoljstva z delom ocenjujejo plačo**. Plačo namreč zaposleni razvrščajo šele na drugo mesto med faktorji, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo z delom.

Faktorje zadovoljstva analiziramo tudi v odvisnosti od statusa zaposlenih, in sicer najprej računamo korelacijo med delovnim statusom in zadovoljstvom s posameznimi faktorji, nato pa korelacijo med delovnim statusom in pomembnostjo, ki jo zaposleni pripisujejo

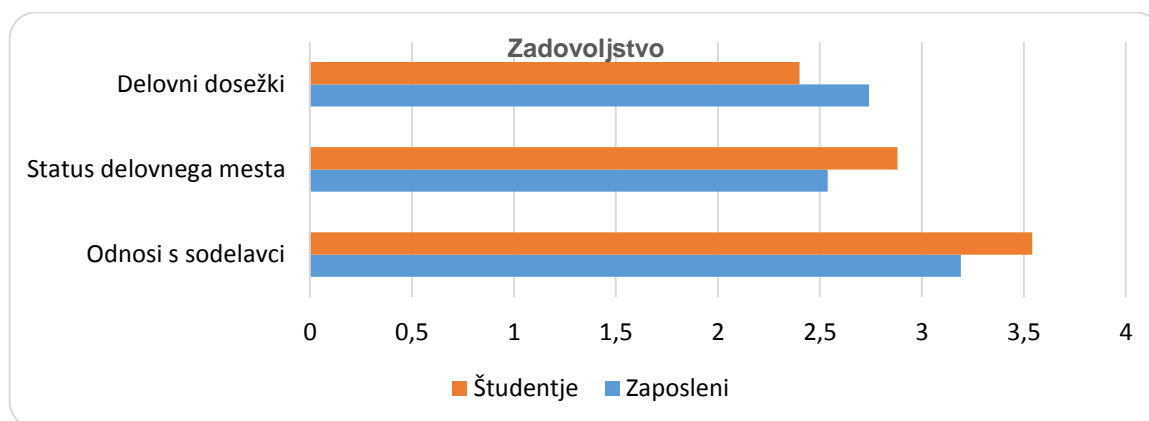
posameznim faktorjem. Rezultati kažejo, da zadovoljstvo z večino faktorjev zadovoljstva ni v korelaciji z zaposlitvenim statusom. Zaposlitveni status torej v večini primerov ne vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s posameznim faktorjem. Blago korelacijo izkazujejo zgolj trije higieniki in en motivator, in sicer odnosi s sodelavci ($\eta = 0,23$), organizacija podjetja ($\eta = 0,21$), status delovnega mesta ($\eta = 0,21$) in delovni dosežki ($\eta = 0,2$) (Preglednica 14).

Tabela 14: Vpliv delovnega statusa na zadovoljstvo s faktorji

Vrsta faktorja	Faktor	Koeficient korelacije $[\eta]$
H	Odnosi s sodelavci	0,23
H	Organizacija podjetja	0,21
H	Status delovnega mesta	0,21
M	Delovni dosežki	0,2
H	Odnosi z nadrejenimi	0,19
M	Priznanja in nagrade	0,17
M	Delovni izzivi	0,15
H	Delovni pogoji	0,15
H	Varnost zaposlitve	0,12
H	Osebnostno življenje	0,1
H	Plača	0,06
M	Samo delo	0,06
M	Napredovanje	0,05
M	Odgovornost	0,05
H	Politika podjetja	0,05
M	Učenje in razvoj	0,03
H	Fizično okolje	0,01

Iz grafikona na Sliki 11 vidimo, da so zaposleni v splošnem bolj zadovoljni z delovnimi dosežki kot študentje, študentje pa so bolj zadovoljni s statusom delovnega mesta in z odnosi med sodelavci.

Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih glede na delovni status

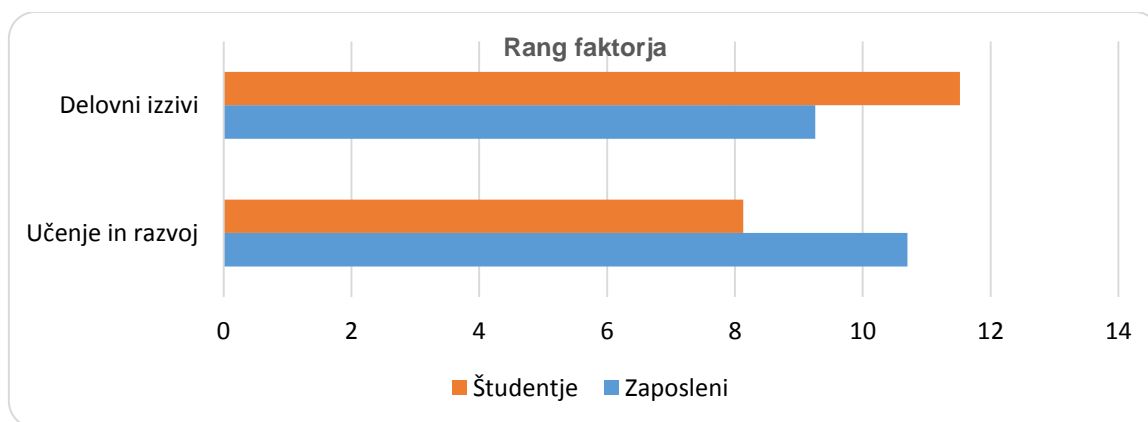


Rezultati kažejo, da pomen, ki ga zaposleni pripisujejo posameznim faktorjem zadovoljstva, za večino faktorjev ni v korelaciji z zaposlitvenim statusom. Zaposlitveni status torej v večini primerov ne vpliva na to, kot kako pomembne zaposleni ocenjujejo posamezne faktorje zadovoljstva. Blago korelacijo izkazujeta zgolj dva higienika, in sicer učenje in razvoj ($\eta = 0,25$) ter delovni izzivi ($\eta = 0,20$) (Preglednica 15). Iz grafikona na Sliki 12 vidimo, da pri zaposlenih višje rangira faktor delovni izzivi, pri študentih pa višje faktor učenje in razvoj.

Tabela 15: Vpliv delovnega statusa na rangiranje faktorjev

Vrsta faktorja	Faktor	Koeficient korelacije $[\eta]$
M	Učenje in razvoj	0,25
M	Delovni izzivi	0,20
H	Osebnostno življenje	0,15
M	Delovni dosežki	0,14
H	Plača	0,12
M	Samo delo	0,09
H	Organizacija podjetja	0,08
H	Varnost zaposlitve	0,08
H	Fizično okolje	0,07
M	Odgovornost	0,07
H	Politika podjetja	0,07
M	Napredovanje	0,04
H	Odnosi s sodelavci	0,03
H	Odnosi z nadrejenimi	0,03
M	Priznanja in nagrade	0,03
H	Status delovnega mesta	0,03
H	Delovni pogoji	0,01

Slika 12: Rangiranje faktorjev glede na delovni status



2.4 RAZPRAVA

Zadovoljstvo je pomemben motivator zaposlenih in igra bistveno vlogo v upravljanju s človeškimi viri. Na zadovoljstvo pa vplivajo različni faktorji, ki jih Herzberg razvršča med higienike in motivatorje. Z anketno raziskavo v podjetju ugotavljamo, kako ena in druga vrsta faktorjev vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih in kot kako pomembne jih zaposleni ocenjujejo sami. Podjetje (sprva d.o.o. in nato d.d.) je bilo ustanovljeno že leta 1990 in danes zaposluje okoli 1.500 zaposlenih (Skupina pa okoli 2.500 zaposlenih). Bistven element uspeha podjetja so pri tem njegovi zaposleni, na katerih delo pomembno vpliva njihovo zadovoljstvo. Z razčlenbo posameznih faktorjev njihovega zadovoljstva se podjetje lahko pri optimizaciji učinkovitosti, motivacije in zadovoljstva zaposlenih osredotoča na najpomembnejše.

Rezultati anketne raziskave kažejo, da so zaposleni podjetja na splošno zadovoljni, pri čemer vrsta zaposlitvenega statusa ne igra pomembne vloge. Študentje tako v podjetju dosegajo podobno stopnjo zadovoljstva kot redno zaposleni.

Pri analizi posameznih faktorjev zadovoljstva ugotavljamo, da so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni s higieniki kot motivatorji. Najbolj so pri tem zadovoljni z osebnim življenjem, z odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi, najmanj pa s priznanji in nagradami. Prav tako dosegajo nizke stopnje zadovoljstva še politika podjetja, plača in organizacija podjetja. Iz navedenega lahko izpeljemo, da v organizaciji vlada pozitivna klima in da so odnosi med zaposlenimi dobri, kar je gotovo izjemnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa bi morale podjetje glede na ocene zaposlenih evalvirati svojo politiko nagrajevanja in priznanj, svoje splošne politike poslovanja, politiko določanja plač in svojo organizacijo.

Analiza zadovoljstva s posameznimi faktorji pa tudi kaže, da je zadovoljstvo z nekaterimi faktorji rahlo odvisno od delovnega statusa. Zaposleni so tako v povprečju bolj zadovoljni z delovnimi dosežki kot študentje, študentje pa so bolj zadovoljni s statusom delovnega mesta in odnosi s sodelavci kot zaposleni.

Katerim področjem oziroma katerim faktorjem zadovoljstva bi morale podjetje nameniti posebno pozornost kažejo tudi korelacije posameznih faktorjev z ocenami splošnega zadovoljstva. Motivatorji pri tem v povprečju kažejo na večjo povezanost in torej na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo močnejše kot higieniki. Največji vpliv od vseh faktorjev ima pri tem samo delo, najnižji vpliv na osebno življenje. Osebno življenje, ki kaže najvišjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, ima torej najnižji vpliv na splošno zadovoljstvo. Na zadovoljstvo zaposlenih zelo močno vplivajo še status delovnega mesta, odnosi z nadrejenimi, delovni dosežki, delovni izzivi, učenje in razvoj, plača ter napredovanje. To

so tista področja, ki bi jim veljalo glede na korelacijo z ocenami zadovoljstva posvetiti največ pozornosti.

Zaposleni pomen faktorjev ocenjujejo tudi sami, pri čemer se rezultati skladajo s tistimi, ki jih pridobivamo z izračuni korelacij in na osnovi splošnih ocen zadovoljstva. Kot najbolj pomembni faktor zadovoljstva zaposleni ocenjujejo osebno življenje in plačo. Pri tem se je treba spomniti, da zaposleni izražajo visoko stopnjo zadovoljstva z osebnim življenjem ter nizko stopnjo zadovoljstva s plačo. Sklepamo lahko torej, da se faktorja, ki jih zaposleni ocenjujejo kot najbolj pomembne za svoje zadovoljstvo, nekoliko nevtralizirata. Medtem ko plača na zadovoljstvo zaposlenih vpliva slabo, osebno življenje na zadovoljstvo vpliva dobro. Pri tem je treba izpostaviti, da podjetje na osebno življenje zaposlenih načeloma ne more vplivati in torej temu faktorju ne more posvečati pozornosti pri oblikovanju strategij za izboljšanje zadovoljstva svojih zaposlenih.

Kot pomembne faktorje zadovoljstva zaposleni ocenjujejo tudi še odnose s sodelavci, delovne pogoje, delo samo in odnose z nadrejenimi, pri čemer so z vsemi temi faktorji nadpovprečno zadovoljni. Razlike v ocenah pomembnosti faktorjev zadovoljstva se med študenti in zaposlenimi kažejo pri oceni pomena delovnih izzivov ter učenja in razvoja. Zaposleni pri tem kot bolj pomembne za svoje zadovoljstvo ocenjujejo delovne izzive, študentje pa učenje in razvoj.

SKLEP

Podjetje d.d. zaposluje okoli 1.500, Skupina pa okoli 2.500 zaposlenih. Med najpomembnejše dejavnosti družbe sodijo turistične storitve, katerih kakovost je v svoji osnovi odvisna od dela zaposlenih, saj ti storitve opravljajo. Na delo zaposlenih pri tem vplivata motivacija in zadovoljstvo, ki kot taka predstavljata pomemben element upravljanja človeških virov in v turističnem podjetju, kot je d.d., poslovno uspešnost družbe. V zaključni nalogi se zato osredotočamo na analizo faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju d.d. Analizo faktorjev opravljamo na osnovi Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije, ki dejavnike motivacije zaposlenih deli na higienike in motivatorje, motivacijo pa neposredno povezuje z zadovoljstvom zaposlenih.

Med redno zaposlenimi in študenti podjetja opravljamo anketno raziskavo, s katero ugotavljamo, da so zaposleni ne glede na njihov zaposlitveni status (študent ali redno zaposlen) v povprečju zadovoljni. S primerjavo higienikov in motivatorjev ugotavljamo, da so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni z higieniki, med katere sodijo osebno življenje, odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi, s katerimi so zaposleni najbolj zadovoljni. Na tretjem mestu po zadovoljstvu se nahaja samo delo, ki sodi med motivatorje, nato pa sledita še fizično okolje in delovni pogoji, ki jih uvrščamo med higienike. Zaposleni so najmanj zadovoljni s priznanji in nagradami, napredovanjem, politiko podjetja in plačo. To

so tista področja, ki jim mora podjetje v prihodnosti posvetiti največ pozornosti pri evalvaciji svoji strategij motiviranja zaposlenih.

Motivatorji so po drugi strani tisti faktorji, ki najmočneje vplivajo na zadovoljstvo, zato mora podjetje pri svojih prizadevanjih za vzdrževanje ali izboljšanje zadovoljstva zaposlenih spremljati zlasti specifike samega dela, možnosti delovnih dosežkov, delovnih izzivov, učenja in razvoja, napredovanja in podobno. Med pomembnejšimi higieniki, ki prav tako kažejo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pa so status delovnega mesta, odnosi z nadrejenimi ter plača. Zaposleni sami kot najbolj pomembna faktorja ocenjujejo osebno življenje, na katerega podjetje neposredno ne more vplivati, na drugo mesto pa plačo. Ker pa rezultati korelacij ne kažejo velikega vpliva zadovoljstva s plačo na splošno stopnjo zadovoljstva, lahko za nadaljnje spremljanje in raziskovanje zadovoljstva zaposlenih in njihove motivacije predlagamo neposredno merjenje korelacij pred merjenje z ocenami.

LITERATURA IN VIRI

1. Bassett Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development*, 24(10), 929-943.
2. Dartey Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
3. Elliot, A. J., & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
4. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
5. Ganesh, A. (2015). Association between Employee Motivation and Customer Retention: Empirical Findings. *Academic Discourse*, 4(1), 1-9.
6. Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*, 12.
7. Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797.
8. Kuralt, T. (2015). Nova davčna in socialna ureditev študentskega dela v letu 2015. *Davčno-finančna praksa*, 16(4), 16-18.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
10. McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard business review*, 81(1), 117-126.
11. Musek, J., & Pečjak, V. (2011). *Psihologija*. Ljubljana: Educe.
12. Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. *A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*.
13. Porter, W. L., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
14. Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), 377-393.
15. Skupina Podjetje d.d. (2012). *Letno poročilo*. Nova Gorica: Skupina.

16. Udechukwu, I. I. (2009). Correctional officer turnover: Of Maslow's needs hierarchy and Herzberg's motivation theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82.
17. Uhan. S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 1: Anketni vprašalnik

SPOL: M Ž
STAROST: _____
DELOVNI STATUS: a) Zaposlen b) Študent
DELOVNO MESTO: _____

1. Kako ste zadovoljni ste s svojo zaposlitvijo?

- a) Zelo sem zadovoljen/-a
- b) Sem zadovoljen/-a
- c) Nisem zadovoljen/-a
- d) Zelo sem nezadovoljen/-a

2. Z delovnimi dosežki sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

3. Z delovnimi izzivi sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

4. Z delovnimi pogoji sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

5. S fizičnim okoljem sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

6. Z možnostmi napredovanja sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

7. Z odgovornostjo sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

8. Z odnosi s sodelavci sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

9. Z odnosi z nadrejenimi sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

10. Z organizacijo podjetja sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

11. Z osebnim življenjem sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

12. S plačo sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

13. S politiko podjetja sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

14. S priznanji in nagradami sem:

1 (Zelo)	2 (Nisem)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)
--------------------	---------------------	-----------------------------	----------------------------------

nezadovoljen/-a)	zadovoljen/-a)		a)

15. S samim delom sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

16. S statusom delovnega mesta sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

17. Z učenjem in razvojem sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

18. Z varnostjo zaposlitve sem:

1 (Zelo nezadovoljen/-a)	2 (Nisem zadovoljen/-a)	3 (Zadovoljen/-a)	4 (Zelo zadovoljen/-a)

19. Prosimo, da posamezne sestavine vaše zaposlitve razvrstite po pomembnosti od najbolj pomembne (1) do najmanj pomembne (17). Pred najbolj pomembno zapišite število 1, pred drugo najbolj pomembno število 2 itn.

RAZVRSTITEV (1-17)	
	Delovni dosežki
	Delovni izzivi
	Delovni pogoji
	Fizično okolje
	Napredovanje
	Odgovornost
	Odnosi s sodelavci
	Odnosi z nadrejenimi
	Organizacija podjetja
	Osebno življenje
	Plača
	Politika podjetja
	Priznanja in nagrade
	Samo delo

	Status delovnega mesta
	Učenje in razvoj
	Varnost zaposlitve