



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Mentorica: mag. Marina Vodopivec
Lektorica: Nada Mulej, prof. slov. j. in prim. knjiž.

Kandidatka: Tjaša Mrak

Kranj, julij 2022

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Marini Vodopivec za vso pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Nadi Mulej, prof., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebej se zahvaljujem svoji družini, ki me je spodbujala pri izdelavi diplomske naloge.

IZJAVA

Študentka Tjaša Mrak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Vodopivec.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Zadovoljstvo zaposlenih je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k uspešnosti podjetja. Zaradi odprtega trga dela, nizke brezposelnosti ter možnosti pridobitve novih znanj tudi preko spleta je za delodajalce zelo pomembno zadovoljstvo zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposleni velikokrat izražajo v obliki fluktuacije, kar vpliva na splošno vzdušje v podjetju in na nižjo storilnost, zato je za uspešnost podjetja ključno ugotoviti, kje si zaposleni želijo izboljšav.

V diplomskem delu smo s pomočjo ankete raziskovali področja zadovoljstva zaposlenih, motivacije ter predloge izboljšav. Namen diplomskega dela je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva v podjetju glede na različne dejavnike ter pripraviti predloge za spremembe v podjetju za povečanje zadovoljstva.

KLJUČNE BESEDE

- zadovoljstvo zaposlenih
- motivacija
- odnosi med zaposlenimi in vodstvom
- dejavniki zadovoljstva
- motivacijski dejavniki

ABSTRACT

Employee satisfaction is one of the key elements of a successful company. Due to the open nature of work market, low unemployment rate and ability to seek new knowledge and experience online, the employers emphasize employee satisfaction. Having an unhappy employee will have several negative effects like lower productivity of that employee and ones around him and possibly even fluctuations.

In the diploma thesis we used a questionnaire to question the employees about their satisfaction, motivation and enhancements requests. The purpose of the diploma was to find out satisfaction level on the company based on different criteria, and prepare a range of improvements so that we can increase employee satisfaction.

KEYWORDS

- employee satisfaction
- motivation
- employee - Employer relations
- relations with superiors
- motivational factors

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 Predstavitev problema.....	1
1.2 Cilji naloge	1
1.3 Predstavitev podjetja X	1
1.4 Predpostavke in omejitve	2
1.5 Metode dela	2
2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	4
2.1.1 Plače in nagrajevanje zaposlenih	5
2.1.2 Pohvale in nagrade	6
2.1.3 Izobraževanje	6
2.1.4 Vodstvo organizacije	7
2.1.5 Medosebni odnosi	8
2.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	9
3. MOTIVACIJA.....	11
3.1 Definicija pojma motivacija	11
3.2 Motivacijske teorije.....	11
3.2.1 Murrayjeva teorija motivacije	13
3.2.2 Maslowova teorija potreb.....	13
3.2.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov	14
3.2.4 Alderferjeva teorija ERG	15
3.2.5 Glasserjeva kontrolna teorija	15
3.2.6 Herzbergova dvofaktorska teorija	15
3.2.7 Teorija ekonomske motivacije	18
3.2.8 Teorija socialnega učenja.....	19
3.2.9 Vroomova teorija pričakovanj	19
3.3. Motivacijski dejavniki.....	20
3.3.1 Materialni motivacijski dejavniki	21
3.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki	23
4 RAZISKOVALNI DEL	27
4.1 Cilji in namen raziskave	27
4.2 Opis raziskovanaj	27
4.3 Analiza rezultatov raziskave.....	28
1. Anketno vprašanje: Spol	28
2. Anketno vprašanje: Starost	29
3. Anketno vprašanje: Oblika zaposlitve	29
4. Anketno vprašanje: Izobrazba zaposlenih	30
5. Anketno vprašanje: Delovna doba.....	31
6. Anketno vprašanje: Dejavniki zadovoljstva v podjetju.....	31
7. Anketno vprašanje: Najbolj in najmanj zadovoljiva področja.....	36
8. Anketno vprašanje: Dejavniki, ki vas pri delu najboljše motivirajo	37

9.	Anketno vprašanje: Izboljšave.....	38
4.4	Povzetek raziskave.....	38
4.5	Priporočila za ukrepe.....	38
5	ZAKLJUČKI.....	39
6	LITERATURA IN VIRI.....	41
	PRILOGA.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram podjetja X	2
Slika 2: Prikaz razlike med »Vodjo« in »šefom«	8
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	14
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija	16
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	21
Slika 6: Dejavniki, ki vas pri delu najbolj motivirajo	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivatorji in higieniki.....	17
Tabela 2: Motivacijski dejavniki	22

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Razdelitev zaposlenih po spolu	28
Graf 2: Starost zaposlenih v podjetju X.....	29
Graf 3: Oblika zaposlitve	30
Graf 4: Stopnja izobrazbe.....	30
Graf 5: Delovna doba v podjetju	31
Graf 6: Splošno počutje v podjetju.....	32
Graf 7: Povprečje splošnega počutja v podjetju.....	33
Graf 8: Delo in vsebina dela	33
Graf 9: Povprečje delo in vsebina dela	34
Graf 10: Medosebni odnosi	34
Graf 11: Povprečje medosebnega odnosa	35
Graf 12: Plačila in nadomestila	35
Graf 13: Povprečje plačil in nadomestil.....	36
Graf 14: Najbolj in najmanj zadovoljiva področja	36
Graf 15: Povprečje motiviranja	37
Graf 16: Izboljšave	38

1 UVOD

Ne glede na tip podjetja ali ustanove so zaposleni ključni element v uspešnosti letnega. Zaposleni s svojim delom podjetje poganjajo naprej in le zadovoljni zaposleni lahko podjetje vodijo do zelenega uspeha in uresničitve zastavljenih ciljev.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zadovoljni zaposleni so bistveni za doseganje ciljev podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je ena od bolj pomembnih nalog vodstva. Bolj ko je delavec zadovoljen, bolj se bo trudil za podjetje in s tem lažje uresničeval cilje podjetja. Bolj ko so cilji uresničeni, bolj je podjetje konkurenčno, ima možnost za večje dobičke s tem raste tako, da vsak od zaposlenih lahko vidi sadove svojega dela. Da bi zaposleni bili zadovoljni, jih je potrebno predvsem pravilno usmerjati, nadzorovati ter nagraditi.

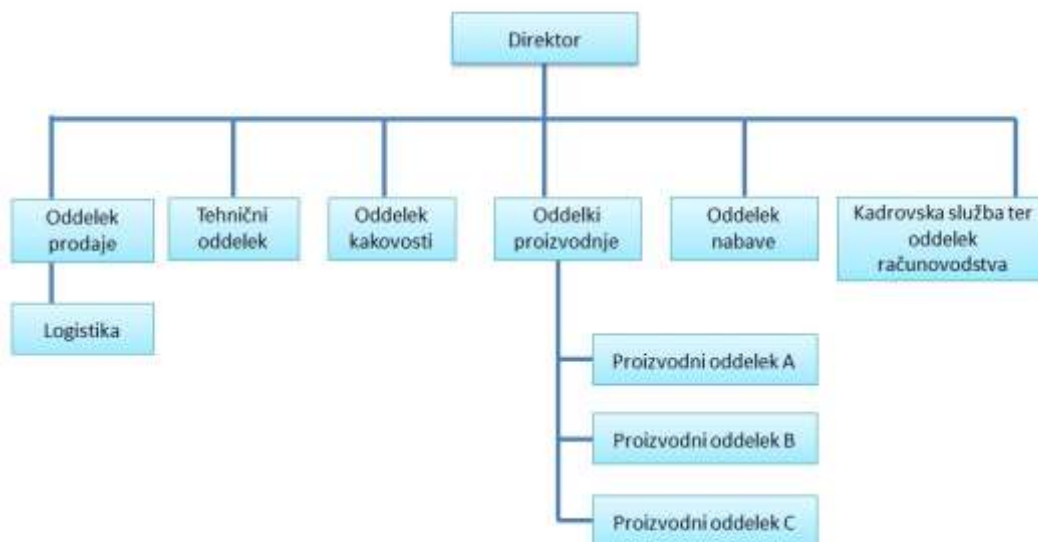
1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomskega dela je s pomočjo ankete ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. Osnovni namen je ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v času anketiranja ter od zaposlenih izvedeti, na katerih področjih si želijo izboljšav. Zadovoljstvo posameznega zaposlenega je kompleksna stvar, saj ima vsak od njih druge vrednote in druge prioritete dejavnike za zadovoljstvo. Cilj naloge pa je pripraviti predloge za spremembe ter izboljšave trenutnega in bodočega zadovoljstva.

1.3 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X spada med srednje velika slovenska podjetja in se ukvarja s kovinsko predelovalno dejavnostjo. Podjetje izdeluje polizdelke, ki so namenjeni za vgradnjo v različne sestavne enote ali končne izdelke kupcev. Podjetje ima širok nabor kupcev svojih polizdelkov, prodaja podpira povpraševanja kupcev iz mnogo različnih industrij. Ima 80 zaposlenih, od tega 15 % zaposlenih v režiji, ostalih 85 % predstavljajo proizvodni delavci. Podjetje deluje in je tudi certificirano v skladu s standardi kakovosti ISO9001:2015 ter IATF16949:2016. Podjetje X je ciljno naravnano, merjenje zadovoljstva zaposlenih pa v podjetju predstavlja pomemben indikator učinkovitosti in uspešnosti.

Organizacijska shema podjetja X



Slika 1: Organigram podjetja X
(Vir: Povzeto po organigramu podjetja)

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Obravnavamo problem »Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X«. Med delom v podjetju si zaposleni ustvarijo mnenje o podjetju. Zanimalo nas bo, kakšno je to mnenje in koliko so zaposleni v podjetju zadovoljni. Trenutno stanje lahko ocenimo iz anket, ki so bile izvedene v podjetju v prejšnjih letih.

Omejitve pri obravnavanju problema so:

- veljavnost ankete samo za podjetje X,
- trenutno razpoloženje (osebno ter poslovno) vpliva na mnenje anketiranca,
- nepravilno izpolnjene ankete,
- nezainteresiranost za izpolnjevanje.

1.5 METODE DELA

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela in sicer teoretičen ter praktičen oziroma empiričen del. Pri teoretičnem delu bomo uporabili več metod, in sicer bomo za opisovanje teorije uporabili deskriptivno metodo, ki se nanaša na obravnavano

snov. Najprej je potrebno definirati, kaj je zadovoljstvo, kako zaposlenega motiviramo ter dejavnike za to. Predstavimo različne teorije iz preteklih študij, na katere se bomo tudi naslanjali skozi diplomsko delo.

Praktični oziroma empirični del diplomskega dela bo anketa, ki bo vsebovala vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Ocenjevanje zadovoljstva bo po Likertovi lestvici. Anketo bomo razdelili vsem zaposlenim v podjetju v papirni obliki, za analizo rezultatov ter grafični prikaz podatkov bomo uporabili Microsoft Excel.

2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Po pregledu številnih knjig, diplomskih ter magistrskih nalog na temo zadovoljstva zaposlenih lahko ugotovimo, da so zaposleni zadovoljni takrat, ko ob delu ali misli na delo dobijo občutek zadovoljstva, veselja, želje po delu ter pozitivnih mislih do podjetja ter narave dela, ki ga opravljajo. Zadovoljni delavci lažje sprejmejo spremembe v podjetju, kot so dodatni delovni izzivi, prestrukturiranja ter imajo na splošno bolj optimističen pogled.

Če povzamemo po Mihaličevi (2008), lahko zadovoljstvo zaposlenih z delom definiramo kot pozitivna čustveno stanja. To stanje je rezultat kako zaposleni doživlja delo, pojmuje ter ocenjuje delovno okolje, njegove izkušnje pri delu. To stanje je skupek vseh teh faktorjev. Očutek zadovoljstva pri posamezniku je tisto zaradi česar se bo posameznik z veseljem odpravil na delo, se tam dobro počutil ter se z veseljem vrnil med sodelavce. Zadovoljen posameznik je oseba ki se dobro počuti na delovnem mestu.

Vsekakor pa na zadovoljstvo vsakega zaposlenega vplivajo različni dejavniki. Nekaterim zaposlenim je najbolj pomemben delovni čas, nekaterim sodelavci spet drugim nekaj drugega, kot je osebnostni in karierni razvoj, tretjim plačilo ... Najpomembnejše vprašanje pa je, kateri dejavnik je za delavca najbolj pomemben. Zaposleni, ki je pri delu zadovoljen, bo lahko dosegel uspešnost in učinkovitost, vendar če ni ob tem tudi lojalen in pripaden, potem smo kot delodajalec na dokaj nezanesljivem terenu, saj dobrega delavca, ki zapusti podjetje, ni mogoče enostavno nadomestiti.

Delodajalci vse prevečkrat v praksi pozabijo, da je lojalnost med delodajalcem in delojemalcem povezana, saj si prevečkrat želimo lojalnega zaposlenega, ne glede na dejanja delodajalca. Zvestobo zaposlenega bomo dosegli takrat, ko bo na delovnem mestu zadovoljen.

Velika večina ukrepov, vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti naj bo torej takih, ki ohranjajo ali takoj oziroma obenem povečujejo zadovoljstvo zaposlenih.

Spoznali smo, da lahko posamezniki dosegajo uspešnost in učinkovitost, če so ljudje v organizaciji zadovoljni. Organizacija je tako uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni (Mihalič, 2008).

Van de Voodre (2010) trdi, da zadovoljstvo zaposlenega obsega tri dimenzije: zdravje, odnosi ter sreča. Zadovoljstvo z delom je glavni dejavnik, saj negativna čustva pri tem dejavniku »povozijo« pozitivna čustva pri drugih dveh.

McKenna (2000) pravi, da so osebna pričakovanja tista, ki so povezana z zadovoljstvom pri delu.

Grobelšek (2010) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu zelo kompleksen pojav, saj imajo različni zaposlenih različna pričakovanja in vrednote. Pri vsakem zaposlenem bi bilo potrebno raziskati, kaj najbolj vpliva nanje in njihovo zadovoljstvo pri delu. Bolj kot je delavec zadovoljen, bolj marljivo ter kakovostno bo delal in tako bolj pripomogel k uspešnosti podjetja. Če ta trud nagradimo, lahko to vodi do še večjega zadovoljstva.

2.1 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Čeprav obstajajo neki splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu, je zadovoljstvo zaposlenega z delom in delovnim mestom najbolj odvisno od njega samega.

Gallupov institut (Gallup Institute, 2001) (ameriška družba za proučevanje javnega mnenja) je leta 2001 izvedla največjo mednarodno raziskavo s področja zadovoljstva zaposlenih. Z raziskavo so ugotovili osnovne predpogoje za zadovoljstvo delavca na delovnem mestu ter povečanje njegove uspešnosti. Te predpogoje bi moral delavcu zagotavljati vsak neposredni vodja in vsaka organizacija v celoti.

Ti predpogoji so:

- cilji in pričakovanja morajo biti jasno definirana,
- spodbujanje sposobnosti
- integracija sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu
- spodbujanje samoiniciativnosti,
- osebni razvoj je pogoj za razvoj organizacije,
- med zaposlenimi je potrebno razvijati solidarnost in prijateljstvo, prispevek posameznika mora biti izpostavljen
- zaposleni morajo biti motivirani, med njimi je treba spodbujati zdravo konkurenčnost

Navedeni elementi so posplošeni, zato je pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih potrebno izhajati tudi iz individualnih želja in potreb.

Svetlik (2009) je dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, razdeli na šest skupin, in sicer:

- vsebina dela - zaposleni lahko pri delu uporabi znanje, s euči in se strokovno razvija
- samostojnost pri delu - zaposleni lahko svoj čas samostojno razporeja obenem pa je vključen v odločanje v organizaciji
- plača, dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela - vodstveni kader daje priznanja ter pohvale, vodja je usmerjen k ljudem in ne proti njim
- odnosi pri delu - dobro vzdušje, dobra komunikacija, pomembnost skupinskega duha
- delovne razmere - delo je varno, moteči dejavniki niso prisotni

Izpostavili pa bomo nekaj posameznih dejavnikov, kot so plače in nagrajevanje zaposlenih, pohvale in nagrade, izobraževanje, medosebni odnosi ter vodstvo organizacije. Ravno ti dejavniki so bili najbolj izpostavljeni tudi v naši anketi.

2.1.1 Plače in nagrajevanje zaposlenih

Mihaličeva (2008,2006) pravi, da plača lahko vpliva na zadovoljstvo zaposlenega le, če se poveča ob večji uspešnosti in hkrati zmanjša ob nižji uspešnosti in učinkovitosti skupine ali celotne organizacije. Plača je osnovni vir sredstev za življenje in je zato tudi socialna kategorija.

Tipična slovenska plača:

- osnovna plača,
- dodatki (nadure, nočno delo, izmensko delo),
- dodatek za delovno dobo in stalnost,
- bonitete,
- čas v pripravljenosti,
- povračilo stroškov za prevoz na delo ter malico.

Plača je za zaposlenega zelo pomembna, vendar pa zaposlenim veliko pomenijo tudi nederarne nagrade, kot so priznanja in pohvale za dobro delo. Zaposleni namreč osnovno plačo vidijo kot povračilo in plačilo za vloženi trud, nagrajevanje pa je priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti. Nagrada doseže največji učinek

na nagrajenca takoj po opravljenem delu, načinov za podeljevanje nagrad je ogromno, nekatere imajo formalna, drugi pa neformalna pravila.

2.1.2 Pohvale in nagrade

Čeprav je plača eden, če ne celo najbolj pomemben dejavnik, so številne raziskave pokazale, da pohvale in priznanja ob pravem trenutku in na ustrezen način zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbujajo pri nadaljnjem delu.

Načinov za pohvalo in nagrajevanje zaposlenih je mnogo, nekateri načini so formalni, kjer so pravila že vnaprej zapisana (10 let v podjetju, ...), ter neformalni, kjer so po navadi nagrade spontane, pridejo od sodelavcev ali nadrejenih za dobro opravljeno delo. Neformalne od vodij zahtevajo večjo angažiranost ter boljše poznavanje zaposlenega. Običajno pa so zato neformalne nagrade nižje vrednosti, vendar za zaposlenega nič manj dragocene.

Različni tipi nagrad ter pohval, kot so pisna priznanja (plakete), simbolična darila (ure, darila z logotipom podjetja) spremljajo še denarne nagrade.

Vsak tip daril ima svoje prednosti in slabosti. Denarne nagrade imajo to prednost, da so preproste in lahko razumljive, vendar imajo eno veliko slabost. Nagrada mora biti odvisna od položaja zaposlenega (zaposleni na višjih položajih morajo dobiti višjo nagrado kot tisti na nižjih položajih), prav tako pa bo zaposleni vsakič pričakoval večjo in večjo nagrado, obenem pa bodo nagrade do naslednjic že pozabljene.

Treba je paziti na to, da bo prejeta denarna nagrada samo kratkotrajno povečala zadovoljstvo zaposlenega, neprejeta pa bo dolgoročno zadovoljstvo pokvarila. Simbolična darila imajo prednosti v tem, da so lahko prilagojena posamezni osebi in tako pri zaposlenem vzbudijo občutek večje povezanosti s podjetjem, prav tako pa ne bodo pozabljena, saj jih lahko to darilo vedno spremlja.

2.1.3 Izobraževanje

Mihaličeva (2006) pravi, da je izobraževanje načrtovan proces pridobivanja in razvijanja splošnih in strokovnih znanj. Izobraževanja delimo na eksterna in interna, kjer eksterna pridobivamo zunaj podjetja, interna pa znotraj podjetja. Izobraževanja v podjetju je potrebno prilagoditi interesom zaposlenih in njihovih delovnih nalog ter predvsem družbe.

Za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu z izobraževanjem je pomembno, da podjetje (Mihalič, 2008):

- omogoča možnost učenja vsem zaposlenim,
- prenaša lastno znanje in veščine na zaposlene,
- nagrajuje novo znanje,

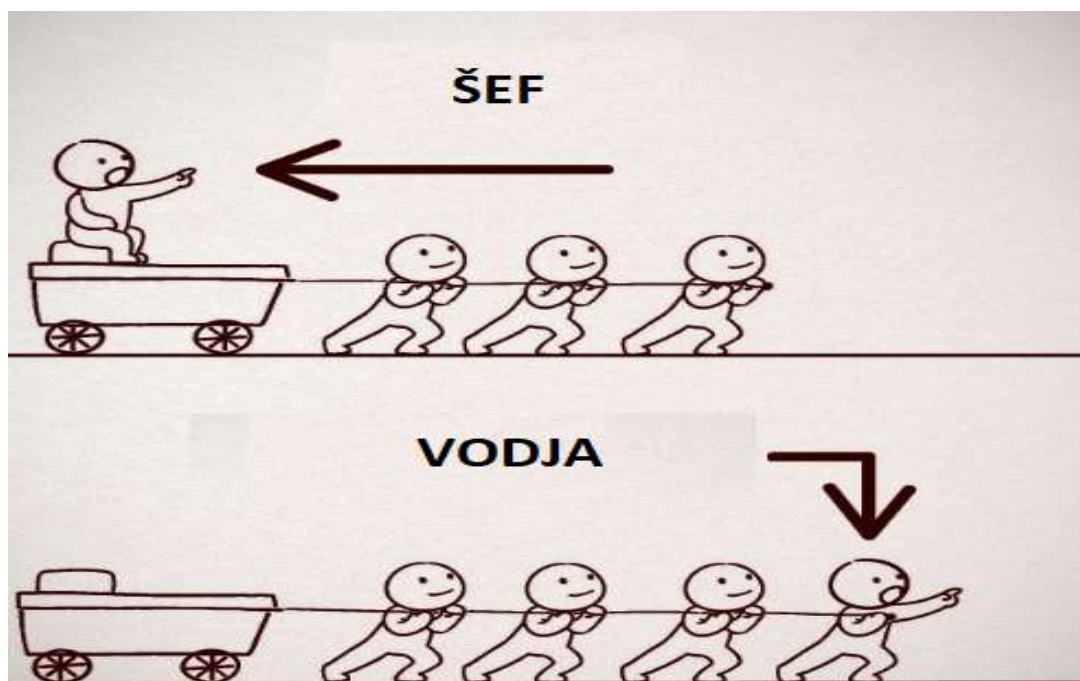
- usklajuje organizacijske potrebe po učenju z individualnimi željami,
- spodbuja zaposlene k medsebojni izmenjavi znanj in izkušenj,
- razvije učenje na delovnem mestu,
- stalno učenje uveljavi kot pogoj za napredovanje zaposlenih.

Tešić (2010) pravi, da izobraževanja različno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega. Mlajši zaposleni si večkrat želijo dodatnih izobraževanj, ki jim tudi nudijo zadovoljstvo, med tem ko pa starejšim delavcem ter tistim z nižjo stopnjo izobrazbe dodatna izobraževanja ne prinesejo zadovoljstva. Ugotovimo lahko, da je od vsakega posameznika odvisen vpliv izobraževanj na njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

2.1.4 Vodstvo organizacije

Velikokrat se dogaja, da so delavci nezadovoljni z vodstvom podjetja, saj niso seznanjeni z vizijo, cilji ter politiko podjetja. Zaposleni si želijo biti bolj vključeni v odločitve podjetja. Ob spremembah v podjetju je potrebno le-te zaposlenim predstaviti, jih vprašati za mnenje, jim pomagati pri prilagoditvi. V kolikor je mogoče, naj vodstvo spremembe oblikuje z zaposlenimi, saj jih bodo tako zaposlenih sprejeli za svoje. Ugotovimo lahko, da zaposleni niso nujno nezadovoljni s samim vodstvom, temveč so nezadovoljni s količino participacije, saj si vsak zaposleni želi vsaj minimalno odločati o aktivnostih, ki vključujejo tudi njega.

Kot ugotavljajo Mihaličeva (2008), Kejžar (1998), Bizjak in Petrina (1996), je vsem zaposlenim potrebno predstaviti, kaj se od njih pričakuje, kakšno vlogo ima posameznik pri doseganju ciljev podjetja, kakšen je sploh namen in pomen delovnega mesta, ki ga zaposleni zapolnjuje. Pričakovanja morajo biti definirana od vrha proti dnu, saj mora vsak nadrejeni uskladiti svoja pričakovanja ter pričakovanja podrejenih glede na svoje zmožnosti in sposobnosti. Vsekakor se dogaja, da vodje v svoje odločitve premalokrat vključujejo svoje podrejene. Dober vodja mora svojim podrejenim biti dostopen za službene ter zasebne pogovore, pobude, predloge za reševanje problemov, pripombe, ... Nadrejeni mora pri svojih podrejenih dati občutek, da je vodja in ne šef. Zaposleni se bodo bolje počutili, če bodo pri svojem delu cenjeni, spoštovani ter zaupanja vredni.



Slika 2: Prikaz razlike med »Vodjo« in »šefom«
(Vir: Povzeto po Thetango.net, 2022)

2.1.5 Medosebni odnosi

Možina idr.(2002) pravi da so eden izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih prav medosebni odnosi. Ravno ti odnosi nosijo največjo težo pri izpolnjevanju delovnih nalog ter doseganju ciljev podjetja. Ti odnosi so del ljudi in izvirajo iz njihovih osebnih lastnosti ter so usmerjeni na druge. Na osnovi le-teh si ljudje ustvarijo lastno identiteto.

Dasiravno sta plača in napredovanje eden od bolj pomembnih dejavnikov pri zaposlenih, pa je velikokrat najpomembnejši pomen kolektiva oziroma medosebnih odnosov. Če se v podjetju slabo počutimo in se ne veselimo sodelavcev, nas ne zadovoljita niti visoka plača niti možnost osebnostnega napredovanja. Resnica je po navadi ravno nasprotna, in sicer dobri medosebni odnosi velikokrat odtehtajo slabše delovne pogoje, nižjo plači ter omejene možnosti napredovanja.

Možina idr. (2002) opredeljujejo naslednje značilnosti medosebnih odnosov:

- Vzajemnost odnosov: odnosi morajo biti vzajemni, kar dosežemo z dialogom med podrejenimi in nadrejenimi
- Priznavanje različnosti: ljudje smo različni kar privede da ima vsak svoje mnenje. Prav ta različnost prispeva k razvoju organizacije.

- Podajanje in sprejemanje informacij: Če med zaposlenimi ni pretoka informacij se odnosi ne morejo spreminjati.
- Omogočanje osebnega izražanja: to je pravica posameznika do individualnosti, razvoja ter ustvarjanja novih odnosov
- Priznavanje podobnosti in različnosti: bolj pogosto in hitro se vezi vzposavijo med enako mislečimi pa se s prilagajanjem posameznika lahko ustvarijo novve sinergije
- Priznavanje nasprotij: konflikti sicer niso zaželeni vendar so pogoj za razvoj, vendar samo če se sproti rešujejo.

Musek Lešnik (2007) poudarja, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s kolektivom, bolj se počutijo pripadni podjetju in ta pozitivizem prenašajo na sodelavce. Na drugem bregu pa so nezainteresirani zaposleni, ki s svojo negativno energijo ustvarjajo tako vzdušje, v kakršnem si nihče ne želi delati.

2.2 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Mihaličeva (2006) pravi, da orodje merjenja zadovoljstva uporabljamo za permanentno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova rezultatov spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih (Bontis, 2002). Pri tem gre za merjenje zadovoljstva pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta. Za namen merjenja zadovoljstva zaposlenega z delom je priporočljivo, da uporabimo uveljavljeno Brayfield – Rotovo lestvico.

V okviru splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom pa merimo zadovoljstvo z naslednjimi elementi (Mihalič, 2006):

- z delom in nalogami,
- z neposredno nadrejenimi,
- z ožjimi sodelavci,
- z možnostmi izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z možnostjo napredovanja
- z delovnim časom,
- s plačilom za opravljeno delo,
- s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti,
- z možnostjo razvoja svojih kompetenc
- z oblikami nagrajevanja in motiviranja ter
- s fizičnimi pogoji dela.

Iz vseh raziskav pa je možno postaviti naslednjo trditev: Ljudje,

ki so na delovnem mestu zadovoljni, so na delovnem mestu prisotni več, saj zadovoljstvo prinaša boljše fizično in psihično počutje, kar blagodejno vpliva na zdravje zaposlenih.

To ugotovitev potrjujejo tudi dognanja drugi avtorjev:

- **Ybema in sodelavci (2010, str. 103)** ugotavljajo, »da nezadovoljstvo z delom vodi oziroma vpliva na višji absentizem in da višji absentizem lahko vodi v nižje zadovoljstvo z delom. «
- **Steers in Rhodes (v: Ybema et al., 2010, str. 104)** menita, »da nezadovoljstvo z delom povzroča nizko motivacijo, ki pa je odločujoča oziroma zelo pomembna za prisotnost zaposlenih na delu. Pri tem izpostavljata, da imajo vsi tisti zaposleni, ki so pogosto odsotni z dela, manj zanimive delovne naloge, slabe odnose (konflikte) z vodjem ali sodelavci, so slabše plačani in se čutijo manj spoštovane kot tisti, ki niso odsotni z dela. «
- **Abu Sheikha in Younis (2006, str. 66)** poudarjata naslednje: »kadar je stopnja zadovoljstva zaposlenih visoka, takrat je stopnja stresa in absentizma zelo nizka, kar vodi v večjo motiviranost in produktivnost na delovnem mestu. Torej dejavniki, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo z delom, posledično povzročajo tudi prisotnost zaposlenih na delovnem mestu oziroma vplivajo na odsotnost zaposlenih z dela in zaradi tega lahko takšne vzroke uvrščamo med »vzroke delovnega okolja«. «
- **Zabin (1999)** pojasnjuje, »da glavni razlogi za odsotnost zaposlenih z dela izhajajo predvsem iz delovnega okolja. Izkustveno ugotavljamo, da gre pri vzrokih oziroma dejavnikih delovnega okolja za vzroke, ki povzročijo, da je odsotnost zaposlenih z dela formalno res zabeležena kot zdravstveni razlog, toda nekateri dejavniki delovnega okolja lahko vplivajo na zaposlene tudi »sekundarno«,«
(Zadovoljstvo zaposlenih povečuje produktivnost Statistik.si, 2022).

3. MOTIVACIJA

3.1 DEFINICIJA POJMA MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts, 1991, str. 129; Kreitner, 1992, str. 385 v Raspor, 2017, str. 9).

Ugotavljamo, da je danes njen pomen bistveno širši, saj (George in Jones, 2008, str. 181 v Raspor, 2017, str. 9) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije.

Na splošno bi lahko motivacijo opredelili kot notranji nagon za vlaganje potrebnih naporov in dejanj, povezanih z delovnimi aktivnostmi.

Lipovec je motivirano delovanje opredelil kot sredstvo za uresničevanje kakšnega cilja. Le-ta se prične s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja. Ta pobuda zbudi v človeku zavest o njegovi potrebi. Lipovec je mnenja, da zavest o potrebi zbudi v človeku tudi del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe ter da je motivacija v resnici spreminjanje teh možnosti v resničnost (Lipovec, 1987).

Lipovec meni, da je mehanizem motiviranja individualen, in sicer gre za psihični mehanizem, ki spada v predmet proučevanja psihologije (Lipovec, 1987).

Lipičnik je motivacijo opredelil kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Lipičnik pravi, da je posebej pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik, 1998).

Treven meni, da je motivacija najbolj pomembna za management saj so menadžerji tisti ki si preko motivacije prizadevajo prepričati zaposlene v dosego njim željenih rezultatov. (Treven, 1998).

V literaturi je pojem motivacije različno razlagan, kar se kaže v ogromnem številu teorij o motivaciji. Ravno zaradi različnega dojetja pojma motiv in motivacija nimata samo ene definicija, temveč več različnih razlag, ki so odvisne od človeka do človeka

3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Prvo definicijo motivacije in motivacijske teorije lahko zasledimo še v besedilih starogrških mislecev. Motivacijo lahko razumemo kot pripravljenost porabiti energijo

za doseg cilja ali nagrade. Motivirani zaposleni so bistvenega pomena za uspeh organizacije, saj so motivirani zaposleni na splošno bolj produktivni na delovnem mestu.

Motivacijske teorije so tudi v tesni zvezi s teorijami menedžmenta, saj so nastajale istočasno oz. vzporedno (v 20. stoletju). Ugotovitve teorij menedžmenta in motivacije so se medsebojno prepletale in dopolnjevale (Raspor, 2017).

Raspor (2017) motivacijske teorije deli na **starejše motivacijske teorije, vsebinske motivacijske teorije in na procesne motivacijske teorije.**

- **Starejše motivacijske teorije**

Za konec 19. stoletja je bilo značilno, da se je začelo iskati psihoanalitične razlage motivacije. Prve resnejše in tudi uporabne raziskave človeškega vedenja v povezavi z motivacijo segajo v pričetek 20. stoletja. Te teorije Raspor umešča med starejše motivacijske teorije. Za to obdobje so poznane teorija gona, aktivacijska teorija ter kognitivne teorije, ki se delijo na teorijo pričakovanja, teorijo skladnosti in ravnovesja ter atribucijsko teorijo. Sledila je humanistična psihologija motivacije, ki se v nekaterih osnovnih predpostavkah skoraj popolnoma razlikuje od ostalih pristopov. Usmerjena je v preučevanje tega, kar je tipično človeško, in poudarja »boljšo« plat človekove narave (Lamovec, 1986 v Raspor, 2017, str. 15). Zanima se za pogoje, ki omogočajo optimalen razvoj osebnosti, ter tiste, ki ga onemogočajo in vodijo v bolezen. V tem obdobju je nastala tudi personološka teorija motivacije, s katero je Murray (1938) želel poiskati najpomembnejše dejavnike osebnosti in jih tudi ustrezno izmeriti (Raspor, 2017).

- **Vsebinske motivacijske teorije**

Vsebinske teorije so predvsem usmerjene na preučevanje človeških potreb, ki povzročajo določeno vedenje. Vsebinske teorije analizirajo dejavniki ki vplivajo na obnašanje zaposlenih.

Raspor (2017) uporabnost vsebinskih motivacijskih teorij vidi predvsem v tem, da so le-te prve izmed teorij, katerih namen je bila tudi uporaba pri analizi vedenja zaposlenih v podjetjih. V pomoč naj bi bile tudi menedžerjem pri delu z zaposlenimi. Poskušajo pojasniti področja vedenja posameznikov predvsem z vidika, kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje. Raspor meni da je za doseganje uspešnosti podjetja ključno, da menedžment razume potrebe zaposlenih ter da zaposlenim pomaga uresničiti svoje potrebe na tak način , da poleg ciljev podjetja uresničujejo tudi svoje cilje. (Raspor, 2017).

- **Procesne motivacijske teorije**

Procesne motivacijske teorije, ki so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, so se usmerile predvsem v iskanje odgovorov na vprašanje, kaj ljudi motivira. Procesne motivacijske teorije iščejo predvsem odgovor na vprašanje, kako vedenje vzpodbuja, usmerja, vzdržuje in končuje določene procese (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 139 v Raspor, 2017, str.24-25) oz. kako motivacija vpliva na rezultat (Beardwell, Holden in Claydon, 2004, str. 511 v Raspor, 2017, str.24-25).

Procesne teorije prepoznavajo, da imajo ljudje različne potrebe (Hannagan, 1998, str. 355 v Raspor, 2017, str. 25) ter poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na procese motivacije. Kot pravi Armstrong, so procesne teorije tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj poskušajo razčleniti proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 221 v Raspor, 2017, str. 25).

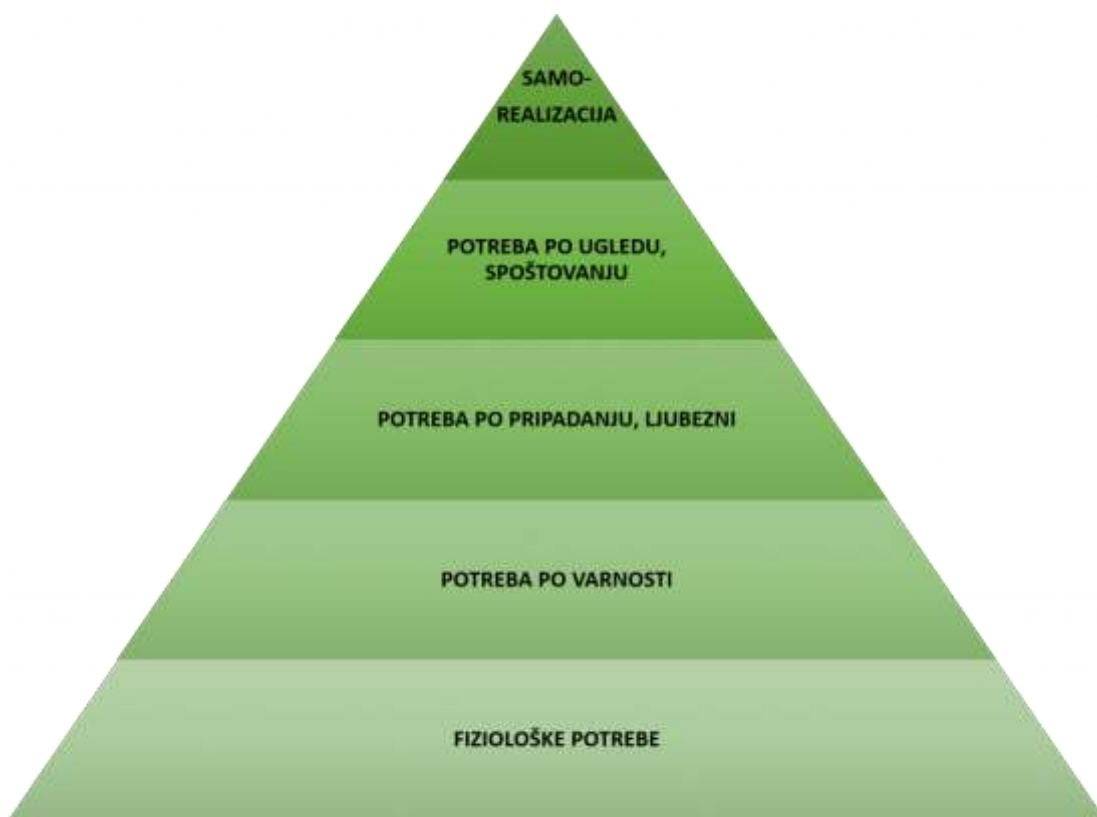
3.2.1 Murrayjeva teorija motivacije

Prva izmed vsebinskih motivacijskih teorij je Murrayjeva teorija. Na vedenje posameznika naj ne bi vplivale le notranje silnice. Murray meni, da so osnovni viri človekovega obnašanja in osebnosti na eni strani notranje silnice – potrebe, na drugi pa so zunanji vplivi družbe in socialnega okolja, v katerem se posameznik razvija. Avtor meni, da zaposlene motivira uspešnost, ki jo merijo z dosežki. Te potrebe se aktivirajo z dogodki oz. dražljaji iz okolja, kjer deluje posameznik. V kolikor je okolje nagnjeno k tekmovalnosti, obstaja večja možnost, da se aktivirajo (Museum, 1993).

3.2.2 Maslowova teorija potreb

Maslow (1954) je svojo teorijo motivacije dokončno utemeljil v delu z originalnim naslovom Maslow's hierarchy of needs, njeni zametki pa segajo v leto 1943 (Maslow, 1943). Menil je, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, na podlagi česar obstaja pet temeljnih elementov skupin potreb, ki se sprožajo med sabo v hierarhičnem zaporedju (Maslow, 1943, str.370-396 v Raspor, 2017 str.16-17):

- fiziološke oz. primarne biološke potrebe: lakota, žeja, toplota, zrak, spanje, plača, ki omogoča preživetje ipd.;
- potreba po varnosti: varnost v širšem pomenu, svoboda, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji ipd.;
- potreba po pripadnosti in ljubezni: prijateljstvo, pripadnost skupini, družini ipd.;
- potreba po ugledu in samospoštovanju: dokazovanje svojih sposobnosti, status v družbi ipd.;
- potreba po samopotrjevanju: razvijanje sposobnosti, kreativnosti, talenta, čustvene želje ipd.



Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu
(Vir: Brst psihologija ,2022)

Maslow je glavne motive uvrstil v kategorije – izpeljal je teorije o hierarhiji potreb. Po njegovem mnenju posameznik doseže samouresničitev, ko je večina njegovih potreb zadovoljenih. Človeške potrebe je razdelil na pet ravni: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe (ljubezen, pripadnost), potrebe po spoštovanju in ugledu ter potrebe po samouresničitvi (samorealizacija). Trdil je, da potrebe nastajajo v zaporedju. Najprej naj bi človek zadovoljil potrebe na najnižji ravni, šele potem tiste na višji. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se takoj pojavi naslednja. Motivacija je za Maslowa proces, ki se nikoli ne zaključi, saj človek ne more popolnoma zadovoljiti vseh potreb. Lahko se namreč zgodi, da se zaradi prikrajšanja zopet aktivira že nekoč zadovoljena potreba na nižji ravni. Teorija je vsekakor zelo pomembna za razumevanje sosledja potreb, vendar se s spremembami na globalnem nivoju postavlja vprašanje, ali so potrebe sploh še aktualne.

3.2.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov

Motivacijska teorija je vezana na delo skupine avtorjev.

Teorija zajema tri vrste potreb:

- potrebe po dosežkih; ljudje, ki imajo takšne potrebe, si želijo odgovornosti in ob dosegu uspeha hočejo priznanje ter želijo biti učinkoviti;
- potrebe po moči; ljudje želijo moč, diktirati, želijo imeti status, zelo se borijo za osebni ugled in položaj;
- potreba po sodelovanju (priklučitvi); ljudje čutijo močno potrebo po druženju, družbi, trudijo se, da bi bili sprejeti.

Posamezne potrebe so značilne za posamezne poklice. Tako je potreba po moči in povezovanju značilna za menedžerje, politike ipd. Potreba po druženju, na drugi strani, pa je skupna praktično vsem ljudem. Človek je družabno bitje, ki si želi socializacije in sodelovanja. Tako McClelland (1961) predpostavlja, da vse človekove potrebe niso prirojene, ampak da si določene potrebe pridobi skozi življenjske izkušnje in so delno pogojevane tudi z družbenim sistemom in splošno sprejetimi normami. McClelland (1966) je v svojih 20-letnih raziskavah ugotovil, da obstajata dva tipa ljudi: (1) manjšina (imenoval jih je nAch Men), ki je pripravljena v življenju nekaj doseči, in (2) večina, ki ni pripravljena doseči rezultatov. Ključno pri doseganju uspeha pa je – poleg vztrajnosti – stalno izobraževanje in izboljševanje na vseh nivojih (Raspor, 2017).

3.2.4 Alderferjeva teorija ERG

Teorija v središče postavlja tri potrebe, in sicer obstoj (ang. existence), povezovanje (ang. relatedness) in rast (ang. growth), od koder izhaja tudi ime teorije, sestavljeno iz začetnic imen teh treh potreb (ERG).

- "E" predstavlja izpolnjevanje materialnih, eksistenčnih ter osnovnih potreb.
- "R" predstavlja povezovanje z drugimi ljudmi in vzdrževanje teh odnosov
- "G" predstavlja potrebo po osebnem razvoju

3.2.5 Glasserjeva kontrolna teorija

Med novejšo motivacijske teorije, ki so nadgradile Maslowovo hierarhijo potreb, se uvršča Glasserjeva kontrolna teorija. Kontrolna teorija uči, da smo vsi ustvarjalni in da lahko to ustvarjalnost uporabimo pri izboljšanju svojega dela, zato menedžer, ki razume kontrolno teorijo, razume tudi ustvarjalnost (Glasser, 1995, str. 12). Če to razume, jo lahko uporabi zato, da zaposleni dajejo predloge za izboljšave in tako pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja (Raspor, 2017).

3.2.6 Herzbergova dvofaktorska teorija

Med najbolj znane motivacijske teorije uvrščamo Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, ki govori o tem, kako določeni dejavniki dela vplivajo na zadovoljstvo z delom. Nekateri dejavniki dela zaposlene predvsem motivirajo (motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno oziroma minimalno raven zadovoljstva (higieniki).

Herzbergova dvofaktorska teorija pravi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost zaposlenih. Nastala je sredi 50-ih let 20. stoletja, ko je Herzberg raziskoval populacijo visoko kvalificiranega inženirskega kadra.

Razlaga Herzbergove teorije je prikazana s Sliko 4. Najpomembnejše dejavnike prikazuje Tabela 1.



Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija
(Vir: Prirejeno po vodja.net, 2022)

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
<ul style="list-style-type: none"> • Dobri medsebojni odnosi • Samostojnost in odgovornost pri delu • Možnost uporabe znanja in sposobnosti • Zanimivost in pestrost dela • Pridobivanje novega znanja in sposobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Primerni osebni dohodki • Ustrezna organizacija dela • Cenjeno delo • Ustrezni vodje

Tabela 1: Motivatorji in higieniki
(Vir: Svetlik, 2009)

Herzberg (Možina, 2002) trdi, da bodo v organizaciji z uvedbo higienikov preprečili nezadovoljstvo, z uvedbo motivatorjev bodo delavci zadovoljni. Z motivatorji je namreč mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo neprijetnosti in ustvarilo pogoje za motiviranje za delo. Higieniki pa ustvarjajo pogoje za motiviranost in odstranjujejo napetosti ter ljudi ne spodbujajo k dejavnosti. Za uspešnost organizacije so torej pomembni tako higieniki kot motivatorji. Za povečanje zadovoljstva pri delu moramo najprej vplivati na higienike, da zaposleni ne bodo preveč nezadovoljni, in šele nato uporabljamo motivatorje, ki bodo usmerjali človeka v delo.

Herzberg je v svoji raziskavi določil naslednje higienike, ki ustvarjajo največje nezadovoljstvo zaposlenecv (Možina, 2002):

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- dobri odnosi podrejenih z nadrejenimi,
- ustrezne delovne razmere,
- primerne plače,
- dobri medosebni odnosi.

Organizacija lahko z vnašanjem motivatorjev računa na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce. Herzberg je v svoji raziskavi spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročili največje zadovoljstvo. Po njegovi raziskavi so največje zadovoljstvo povzročili naslednji motivatorji:

- delovni dosežki posameznika
- priznanje za opravljeno delo s strani vodje,
- delo sami po sebi,

- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji,
- osebna rast.

Motivatorji direktno motivirajo ljudi za delo in vzpodbujajo zaposlene k doseganju boljših rezultatov. Vodje so tisti, ki naj bi motivirali zaposlene, prav tako je od vodij je odvisno, kako bodo razdeljevali naloge, povečevali odgovornosti in samostojnost zaposlencev. Pomembno je, ali jim bodo znali delo predstaviti kot zanimivo, ali bodo delili pohvale, dajali povratne informacije, jih pravočasno opozarjali na napake in prisluhniti njihovim težavam (Možina, 2002).

3.2.7 Teorija ekonomske motivacije

Denar je najbolj jasna in najpogostejša spodbuda, vendar ni edini način za motiviranje zaposlenih (Boone in Kurtz, 1992, str. 359; Stoner in Freeman, 1992, str. 459 v Raspor, 2017, str. 25), zato morajo menedžerji uporabljati tudi druge načine.

Teorija ekonomske motivacije je nastajala ter se spreminjala in dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju zato pri različnih avtorjih pojavlja v različnih izvedbah.

Schuldes (2006) v Raspor, 2017, str.25) navaja, da njeni začetki segajo v obdobje znanstvenega menedžmenta, ko je Taylor (1911) postavil tezo, da je lahko denar uspešno orodje za motiviranje delavcev.

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji je bi lahko rekli da je denar edina spodbuda ter edina uspešna metoda motivacije delavcev.

Ekonomska motivacija pa ima tudi nekaj pasti, ena od bolj pomembnih je stalnost motivacije. V primeru ko je nagrada občasna jo zaposleni dobro sprejmejo, ko pa ta nagrad postane stalna pa za zaposlenega postane samoumevna in iz motivatorja postane higienik.

Prav tako ekonomska motivacija ne deluje nav se zaposlene enako. Življenjsko ogroženi zaposleni denarne nagrade bolj sprejemajo kot zaposleni katerih obstoj ni ogrožen.

Ekonomska teorija je ustrezna zlasti nekaj skupin delavcev

- delavci z nizkimi prejemki (proizvodni delavci)
- delavci v mladih letih, ki si ustvarjajo družino ter dom
- ljudi, katerim so najbolj pomembne materialne dobrine

Lipovec (1987) meni, da ljudje delajo zato, da bi si pridobili sredstva, s katerimi bi zadovoljili kakšno potrebo.

3.2.8 Teorija socialnega učenja

Avtor teorije socialnega učenja je Albert Bandura, ki jo je utemeljil leta 1977. Po tej teoriji je vedenje povezovanja posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in posameznikovega kognitivnega procesa.

Da bi prišlo do motivacije, morajo biti vzpostavljeni naslednji pogoji (DuBrin, 2002, str. 101 v Raspor, 2017, str. 31):

- **visoka pričakovanja:** oseba mora biti sposobna naučiti se in posnemati dejanja s tem, ko opazuje, saj jo le to pripelje do želenih nagrad. Pričakovanja morajo biti povezana s samoučinkovitostjo. Posameznik mora zaupati v svoje sposobnosti, da bo nalogo izvedel uspešno;
- **samonagrajevanje:** pri učenju mora čutiti notranje zadovoljstvo in se ne sme zanašati zgolj na višjo plačo in napredovanje, ampak tudi na to, da mu bo posnemanje prineslo osebno zadovoljstvo in boljše veščine za izvajanje dela ter na ta način izboljšalo samopodobo;
- **oprijemljivo znanje posnemanega vedenja:** mora temeljiti na motoričnih ali verbalnih veščinah, ki jih je mogoče hitro artikulirati;
- **sposobnosti učenja:** oseba, ki posnema, mora imeti sposobnost učenja, da lahko hitro posnema določeno vedenja.

Motivacijski vidik je izjemno pomemben, saj zaposleni praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi. Največkrat gre za posnemanje nadrejenega oz. izredno sposobnih sodelavcev. Poleg tega jih dodatno motivira tudi to, da okolica odobrava posnemanje dobrih praks. Pomembnost (Newstrom in Davis, 1993, str. 138 v Raspor, 2017, str.31) te teorije je v tem, da opominja menedžerje, da se zaposleni ne vedno takoj odzovejo na dogajanje v okolici, ampak najprej opazujejo sodelavce in se šele kasneje odzovejo na dogajanje.

3.2.9 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova Teorija pričakovanj, spada med najpopularnejše teorije, kasneje sta jo še dodatno razvila in dopolnila Porter in Lawler. Teorija pričakovanj je skupina teorij, katerih glavna teza je, da je količina vloženega truda v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila (Raspor, 2017).

Vroomova teorija motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja (Lipičnik, 1998).

Teorija temelji na naslednjih predpostavkah (Vroom, 1967 v Raspor, 2017, str.32):

- posameznik pričakuje, da bo rezultat posledica spremembe njegovega vedenja;
- posameznik ima za različna vedenja različna pričakovanja glede rezultata in zato lahko izbira med različnimi vedenji;
- posameznik bo motiviran za svoje delo, če bo pričakoval, da bo na podlagi uspešnega dela dosegel želeni rezultat, nagrado.

3.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so tisti dejavniki ki človeku dajo vzpodbudo in energijo da opravi določeno delo.

Na motivacijo zaposlenega vpliva interakcija treh dejavnikov (Lipičnik, 1998):

1. človekove zmožnosti (individualne razlike),
2. lastnosti dela in
3. organizacijski sistem

Individualne razlike:

Le te se nanašajo na različne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih ljudje vnašajo v svoje delo.

Lastnosti dela:

Lastnosti dela pogojujejo uspešnost delavca, ki lahko opravlja delo (samo del ali od začetka do konca) Te lastnosti tudi zaposlenemu določajo pomembnost dela, možnost samostojnosti ter informacije ki, jih lahko dobi o uspehu pri delu.

Organizacijski sistem:

Organizacijski sistem pri dejavnikih sestavljajo pravila podjetja, splošna politika organizacije, sistem nagrajevanja (formalno/neformalno) ter menedžerska praksa.



Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo
(Vir: Lipičnik, 1998)

Vsak zaposleni ima svoje dejavniki kateri njemu predstavljajo motivatorje ter mu tako predstavljajo največje zadovoljstvo. Elementi dela, ki v največji meri motivirajo in zadovoljujejo zaposlenega, so zadovoljstvo z delovnimi nalogami, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim, z možnostjo izobraževanja, zadovoljstvo s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, z delovnim časom itd. Posamezni dejavniki so za različne posameznike ali skupine različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih ter se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Kljub njihovi povezanosti večina avtorjev deli dejavnike po skupinah na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike.

3.3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Sigurno je eden od bolj pomembnih motivacijski dejavnikov plača. V zgodovini so menedžerji dolgo mislili da je plača edini motivator, vendar pa je iz prakse ugotovljeno da to ne drži. V tabeli v nadaljevanju je prikazana klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

		NEPOSREDNI MATERIALNI OZIROMA DENARNI PRIHODKI	POSREDNI MATERIALNI PRIHODKI
NIVO	POSAMEZNIK	<ul style="list-style-type: none"> - Plača, - bonusi in nagrade, - dodatki za inovacije in ustvarjalnost, - dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika, - ostale spodbude(bonusi). 	<ul style="list-style-type: none"> - Šolnine, - izobraževalna potovanja - specializacije, - plačana odsotnost z dela in dela prosti dnevi, - službeno vozilo, - menedžerske ugodnosti.
	PODJETJE	<ul style="list-style-type: none"> - Dodatki, vezani na rezultate in dobiček organizacije oz. podjetja, - delež od dobička podjetja - delež v lastništvu podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - Pokojninsko zavarovanje, - zdravstvena zaščita, - življenjsko zavarovanje, - prispevki za primer nezaposlenosti, - plačan letni dopust, - regres in »božičnica«, - skrb za otroke, starostnike ...

Tabela 2: Motivacijski dejavniki
(Vir: Prirejeno po Rupnik, 2009)

Materialna motivacija bo pravična do vseh le, če je prispevek posameznega zaposlenca merljiv in jasno opredeljen. Pomembno je tudi, da ostali zaposleni vidijo in razumejo, zakaj je dobil nekdo več ali drugi manj. Denar deluje kot splošno motivacijsko sredstvo, ker se z njim lahko zadovoljijo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih. Lipičnik (1994) pravi, da je zelo pomembno, da organizacije motivirajo zaposlene s plačo in ne zanjo. Če organizacija zaposlenega lahko motivira samo s plačo, bo zaposleni tudi vedno hotel večjo plačo. V primeru pa da organizacija najde način da delavca nagradi ne samo s plačo, bosta zaposleni-podjetje vposzavila system ki bo koristil obema. Če organizacije motivirajo delavce samo s plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo, če pa se bodo naučili in navadili, da bodo za storjeno vedno nekaj dobili in to ne bo le plača, bo organizacija vzpostavila sistem, v katerem bosta zadovoljna tako zaposleni kot organizacija (Lipičnik, 1994).

Uhan (2000) ugotavlja tudi, da plača izdatno motivira zaposlene, ki imajo nizko raven osebne potrošnje in s tem nizek življenjski standard. Na splošno pa velja, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje, čim višja je in v čim večji meri imajo zaposleni zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Če povzamemo ugotovitve avtorjev, lahko rečemo, da je denar eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Vse dokler zaposleni z dohodkom v celoti ne zadovolji bioloških potreb oz. potreb po dohodku, ki mu omogoča preživetje sebe ali svoje družine, denar ostaja prvi na lestvici motivacijskih dejavnikov. Avtorji se v večini strinjajo, da je finančna motivacija kratkotrajna in da ne sme in tudi ne more biti edini motivacijski dejavnik v organizaciji. Pomembno je, da podjetja zaposlene, ki imajo manj razvite veščine ali pa primanjkljaj v izobrazbi, le-te še bolj intenzivno vključijo v sistem internega ali eksternega izobraževanja. Na ta način jim omogočijo pridobiti nova znanja, učijo se novih veščin planiranja in veščin organiziranja, komunikacije na delovnem mestu kot tudi načinov

reševanja problemov. Organizacija si mora prizadevati, da dosežejo predanost in zavzetost zaposlenega ter zavedanje o ciljih, ki naj bi bili skupni obema tako zaposlenemu, kot organizaciji.

3.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Nematerialni motivacijski dejavniki se ne nanašajo na izboljšanje finančnega položaja zaposlenega. Nanašajo se na izboljšanje kakovosti dela in časa, ki ga zaposleni preživi v službi. Pri nematerialni stimulaciji gre za nadgradnjo različnih načinov materialnih spodbud k boljšemu delu.

Med najpomembnejše nematerialne motivacijske dejavnike štejemo naslednje:

- **Varnost zaposlitve**

Dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v času gospodarskih kriz ter v obdobju, ko si zaposleni poskuša ustvariti svojo eksistenco.

- **Delovna klima**

Če bodo posamezniki zaposleni v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo bolj kreativni in motivirani (Svetlik, 2009).

- **Dobri medsebojni odnosi/ugodna delovna klima**

Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupini občutek skupne pripadnosti, kar pa povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi (Svetlik, 2009). Posameznik bo zadovoljen s svojim delom in bo dosegel večjo uspešnost le med sodelavci, s katerimi bo v dobrih in prijateljskih odnosih.

- **Dober odnos vodstva do zaposlenca**

Ljudje opazujejo vodje, tudi ko gredo po vsakodnevnih opravkih. Zgled, ki ga daje vodja, ima mnogo večji vpliv na zaposlene kot besede. Menedžer mora skrbeti za stalno obveščanje ljudi, novice, kaj slišijo od svojih nadrejenih. Menedžer lahko motivira posameznika tako, da mu da priložnosti za vključitev v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Ljudi motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot tudi način, kako ravnajo z njimi.

- **Pohvale in graje**

Vsak zaposleni si želi pohvale za dobro opravljeno delo. Zaposlene se vedno hvali in nagrajuje javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko se jih graja in kaznuje vedno le na štiri oči. Z javno pohvalo enega zaposlenca se motivira tudi druge zaposlenice ter pokaže zgled, ki je zaželen.

- **Zanimivost dela**

Zaposleni se naj pri svojem delu ne bi dolgočasili. Če se zaposleni pri delu dolgočasi, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri (Svetlik, 2009).

- **Samostojnost pri delu**

Zaposleni imajo možnost odločanja o tem, kdaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah organizacije.

- **Poznavanje rezultatov dela**

Spremljanje delovne uspešnosti zaposlenca zagotavlja organizaciji vrsto koristnih informacij, na podlagi katerih lahko sprejme določene administrativne odločitve (npr. o plači, napredovanju, premestitvah ipd.). Letni razgovor med zaposlencem in njegovim nadrejenim je zelo koristen, saj omogoča odkrit pogovor o ciljih organizacije, ciljih in željah zaposlenca, možnosti napredovanja, usposabljanja ipd. Skupaj ugotovita delovno uspešnost preteklega leta, kakšne so potrebe po usposabljanju, motivaciji ter določita cilje in aktivnosti za naslednje leto.

- **Komuniciranje**

Interno komuniciranje je zelo pomembno, če želi organizacija zaposlene informirati, motivirati ter jih spodbujati k večji produktivnosti. Pomembno je, da zaposleni poznajo in so seznanjeni s poslovnimi cilji in poslovnimi rezultati, saj le-to pripomore k motivaciji zaposlenih. Obveščajo jih lahko na sestankih, prek objav na oglasnih deskah in podobno. Zelo pomembno je tudi, da vodje sprejemajo dobre predloge svojih zaposlenih ter jih tudi implementirajo.

- **Organiziranost dela**

Organiziranost dela je pomembna in pri tem imajo ključno vlogo vodje v podjetjih. Vodje morajo zaposlenim povedati, kaj je potrebno postoriti, zakaj in kdaj mora biti delo končano. Poučiti jih morajo tudi o reševanju problemov. Pomembno je tudi delegiranje in odločanje na nižji ravni, saj se na ta način sposobnosti zaposlenih povečujejo, zaposleni pa tako pridobivajo nove veščine in znanja.

- **Ugodni delovni pogoji**

Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo pogoje kjer ni potrebna prekomerna fizična aktivnost, da je na delovnem mestu zagotovljena varnost v fizičnem (padajoče kamenje...) in zdravstvenem smislu (izpusti nevarnih plinov...) ter primerne zvočne obremenitve.

- **Možnost soodločanja pri delu**

Pomembno orodje za povečevanje motiviranosti zaposlenega je tudi participacija zaposlenega pri odločanju. Zaposleni bo v organizaciji namreč še bolj zainteresiran, dejaven in odgovoren, če bo imel vpliv na odločitve o lastni delovni situaciji in situaciji celotne organizacije.

- **Možnost osebnega razvoja/napredovanje**

Možnost osebnega razvoja, kot tudi napredovanje sta zelo pomembna motivatorja v organizaciji. Če podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenega lahko pričakuje večjo delovno uspešnost. Podobno, kot izobraževanje tudi možnost napredovanja izredno vpliva na motivacijo zaposlenih. Če se zaposleni zavedajo, da imajo vsi enake možnosti napredovanja in da na njihovo napredovanje vpliva tudi njihova uspešnost pri delu, se bo motivacija za delo zagotovo povečala.

Vsi ti nematerialni dejavniki pa bodo na zaposlenega vplivali šele takrat ko bo zaposleni zadovoljen s plačilom, saj le ustrezna plača omogoča neodvisno življenje, lasten dom, družino in zmožnost človeka, da prične razmišljati tudi o samouresničitvi ali osebni rasti. Šele na tej točki posameznikovega stanja pričnejo v podjetju igrati pomembno vlogo tudi nematerialni motivacijski dejavniki.

Številne raziskave na področju motivacije vedno privedejo do enakih zaključkov in sicver da nobeno delo ali aktivnos ni pogojena z enim dejavnikom, temveč je to kombinacija večjega števila zapletenih in med seboj prepletenih dejavnikov. Marsikdo (npr. zaposleni z višjimi plačami) ne bo nič produktivnejši, če ne bo zadovoljen z delovnim okoljem ali če ga bo nadrejeni stalno grajal in nikoli pohvalil. Tisti, ki opravljajo zanimivo, intelektualno delo, so tudi mnogo bolj zadovoljni z delom, zato lahko sklepamo, da jim delo samo po sebi predstavlja nedenarno nagrado. Tako lahko ugotovljamo tudi, da bolj ko je delo preprosto, večja je potreba po denarni stimulaciji.

Poglavje Motivacija je bilo namenjeno motivaciji, motivacijskim teorijam in motivacijskim dejavnikom. Vsem vsebinskim motivacijskim teorijam je skupno to, da pojasnjujejo vedenje in motivacijo z različnih vidikov, poudarek pa je na preučevanju potreb, ki jih ima posameznik ali skupina v delovnem procesu ali pri vsakodnevnih opravilih in se osredotočajo na vsebino motiva in ne na proces, kako motivacija nastane.

S stališča upravljanja in vodenja so procesne motivacijske teorije mnogo bolj uporabne kot vsebinske motivacijske, saj dajejo poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika k določeni aktivnosti in se osredotočajo na dinamičnost samega procesa motiviranja in na to, kako ta proces deluje na posameznika.

Pri pregledu motivacijskih teorij ugotavljamo, da je ena izmed najtežjih nalog vodstva oz. menedžmenta, kako naj prepoznajo, kateri načini motiviranja so najprimernejši za njihove zaposlene.

Motivov, za kaj ljudje delajo, je toliko, kolikor je posameznikov. Prav tako ugotavljamo, da se posamezniki oz. zaposleni med seboj razlikujejo tako po osebnih značilnostih, kot tudi po tem, kaj jih motivira. Raspor (2017) pri vsem tem dodaja tudi, da motive pridobivamo in se jih učimo vse življenje, kar pomeni, da se ljudje skozi določena življenjska obdobja spreminjajo in s tem se spreminjajo tudi njihove potrebe in motivacijski sprožilci.

Zelo pomembno je, da vodje znajo prepoznati, kaj zaposlene v njihovi organizaciji motivira. Le motivirani zaposleni bodo delali dobro, ne bodo zapuščali podjetja in bodo dosegali cilje, ki so pomembni tako za organizacijo kot za zaposlenega.

Raspor pravi (Raspor, 2017), da je imeti motiviranega delavca je ključ do uspeha. Meni, da priljubljena fraza, da »so zaposleni največje bogastvo podjetja«, v nekaterih podjetjih ostaja le na papirju in da se pretežni del poslovnih poročil podjetij nanaša na finančne kazalnike, pozablja pa se na socialni kapital podjetja (Raspor, 2017, str. 44).

V zadnjih letih se veliko pozornost posveča trajnostnemu razvoju podjetij (Interni podatki podjetja x). Trajnosti razvoj podjetij vključuje skrb za zaposlenega, človekove pravice, skrb za okolje ter družbo nasploh. Podjetja vse bolj uvajajo politike trajnostnega razvoja v svoja podjetja in pri tem posvečajo veliko pozornosti zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu ter motivaciji zaposlenih. Nenazadnje že standardi kakovosti, kot npr. IATF16949:2016 predvideva, da mora organizacija v začetku leta pripraviti motivacijski plan za zaposlene, skozi leto te plane uresničevati, postaviti kazalce, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih ter ukrepati na podlagi doseženih rezultatov ob koncu leta (Interni vir podjetja x).

Podjetja imajo na razpolago orodja, kot so izvajanje letnih anket o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, kot tudi možnost letnih osebnih razgovorov z zaposlenimi, s katerimi lahko ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih in prepoznavajo, kaj zaposlene pri delu motivira. Na podlagi pridobljenih informacij lahko pripravijo akcijske plane in ukrepe, s katerimi bi lahko dvignili zadovoljstvo v podjetju, kot tudi še bolj motivirali zaposlene. Le z ukrepanjem in odzivanjem na prejete povratne informacije s strani zaposlenih v podjetju je mogoče izboljšati zadovoljstvo ter povečati motivacijo zaposlenih v organizaciji.

4 RAZISKOVALNI DEL

Osnovno poslanstvo v podjetju je doseči zadovoljne stranke, zavedajo pa se, da je to možno samo preko zadovoljnih zaposlenih. V podjetju so se zato odločili za preverjanje zadovoljstva zaposlenih z razširjeno anketo, v kateri lahko zaposleni podajo tudi predloge, ki jih bo obravnavalo vodstvo ter pripravilo predloge za izvedbo. Naša anketa je preverila zadovoljstvo zaposlenih v maju 2022. Ta anketa je prva, ki je bolj podrobna, zato rezultatov ni možno primerjati s prejšnjimi anketami.

4.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Namen diplomske naloge je ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Zadovoljstvo bomo ugotavljali z anketo. V anketo bomo zajeli štiri področja: splošno počutje, delo in vsebina dela, medosebne odnose ter plačila in nadomestila. Anketiranci bodo ocenjevali svojo stopnjo strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na omenjena štiri področja. Naš cilj je identificirati tisto področje, s katerim so anketiranci najbolj zadovoljni, kot tudi področje s katerim so najmanj zadovoljni. V diplomski nalogi bomo tudi ugotavljali, kaj zaposlene motivira ter kaj želijo izboljšati pri svojem delu. Na podlagi rezultatov ankete ter predlogov zaposlenih bomo v podjetju X tudi izvedli ukrepe za izboljšanje.

4.2 OPIS RAZISKOVANJA

Pri izdelavi diplomskega dela bomo uporabili različne metode raziskovanja. Najprej bomo opisali pojem zadovoljstva na delovnem mestu, njegovo povezavo z uspešnostjo in motivacijo za delo. Pri tem si bomo pomagali z različno znanstveno in strokovno literaturo. S pomočjo analize literature bomo tako prišli do definicij osnovnih pojmov. Pri tem bomo uporabili metodo deskripcije.

Nadaljevali bomo z opisom trenutnega stanja v podjetju X. Praktični del diplomske naloge bomo izvedli z empirično raziskavo, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga bomo razdelili zaposlenim. Vprašanja bodo različno oblikovana, in sicer kot zaprta in odprta vprašanja. Nekatera vprašanja bomo oblikovali v obliki ocenjevalnih lestvic.

Postopek anketiranja je bil popolnoma anonimen. Anketa je bila razdeljena vsem zaposlenim v podjetju.

Od razdeljenih 80 anket smo dobili 66 rešenih v celoti, ter dve nepopolno rešeni, kiju pa smo zanemarili, saj rezultata ne bi bilo mogoče v celoti interpretirati. Prejeli smo ankete od 83 % zaposlenih z vseh položajev v podjetju, tako da je vzorec reprezentativen.

4.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Anketni vprašalnik smo maja 2022 osebno razdelili v podjetju X. Zaposleni so imeli 14 dni časa za izpolnitev. Vprašalnik je bil namenjen vsem zaposlenim, nanj se je odzvalo 66 zaposlenih od 80, kar se nam zdi zelo dobra udeležba, saj smo v tem času bili pod vplivom novega korona virusa, zato se nekaj zaposlenih ni moglo odzvati. Anketni vprašalnik ima 9 vprašanj, od tega je 7 vprašanj zaprtega tipa, dve vprašanji sta odprtega tipa.

Zaposleni so ocenjevali po Likertovi lestvici. Vsebovala je 5-stopenjske lestvice z odgovori sploh se ne strinjam, ne strinjam se, niti se strinjam niti ne strinjam, se strinjam ter popolnoma se strinjam.

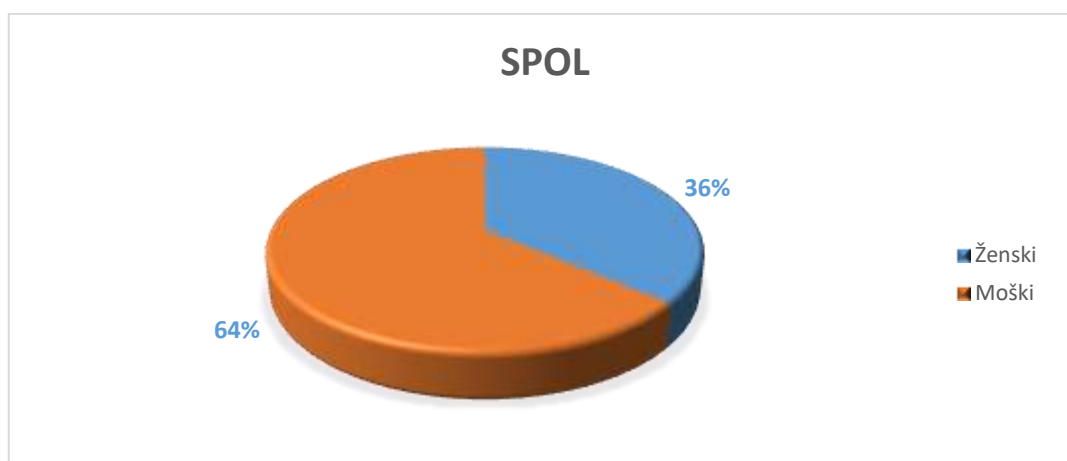
Po končani analizi smo rezultate razdelili v dve kategoriji:

- **slabo ocenjena / nepomembna kategorija** (ocena manjša od 3 (vprašanje 6 in 7), ter večja od 4 pri vprašanju 8)
- **dobro ocenjena / pomembna kategorija** (ocena večja kot 3 (vprašanje 6 in 7), ter manjša od 4 pri vprašanju 8)

Prvih 5 vprašanj nam razkriva demografske značilnosti zaposlenih v podjetju (spol, delovno dobo, izobrazbo, obliko zaposlitve ter starost zaposlenih)

1. Anketno vprašanje: Spol

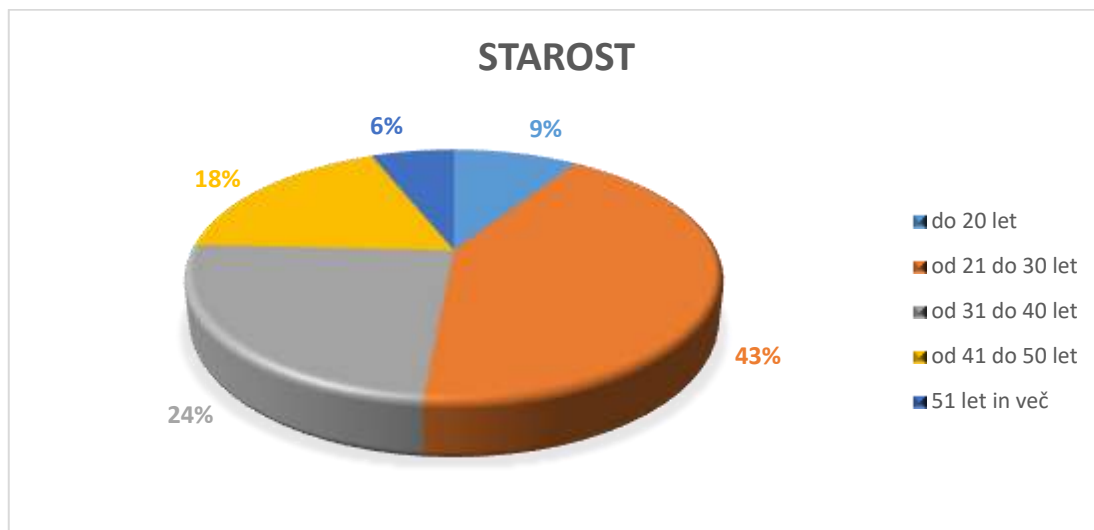
Iz grafa je razvidno, da v podjetju X prevladujejo moški 64%, žensk je 36%, kar je posledica narave dela.



Graf 1: Razdelitev zaposlenih po spolu
(Lastni vir)

2. Anketno vprašanje: Starost

V podjetju je zaposlenih največ (43 %) starih med 21 in 30 let, s 24 % sledijo stari 31 do 40 let, z 18 % stari od 41 do 50 let, nato z 9 % mlajši od 20 let, ter na zadnjem mestu s 6 % starejši od 51 let.



Graf 2: Starost zaposlenih v podjetju X
(Lastni vir)

3. Anketno vprašanje: Oblika zaposlitve

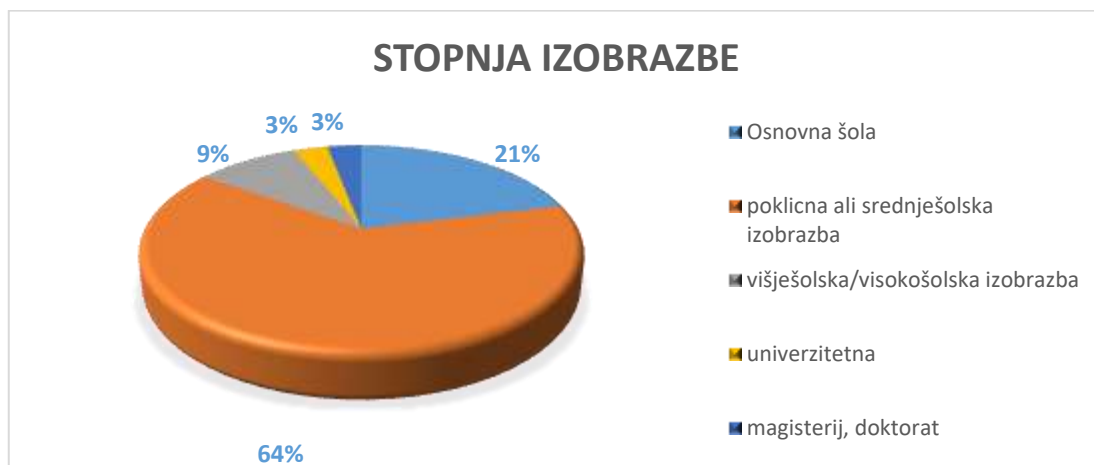
Tričetrtinska (76%) večina zaposlenih je v podjetju zaposlena za nedoločen čas, preostali imajo sklenjene pogodbe za določen čas. V času anketiranja v podjetju ni bil na delovnem mestu noben od študentskih delavcev, kar je posledica nekoliko znižanega povpraševanja v avtomobilski industriji zaradi splošnega pomanjkanja polprevodniški materialov, vezij ter čipov, kar se je odrazilo tudi v manjšem številu naročil za mehanske dele.



Graf 3: Oblika zaposlitve
(Lastni vir)

4. Anketno vprašanje: Izobrazba zaposlenih

V podjetju s 64 % prevladuje poklicna/srednješolska izobrazba, z 21 % ji sledi dokončana osnovna šola, 9 % jih ima dokončano višješolsko/visokošolsko izobraževanje, po 3 % zaposlenih pa ima zaključeno univerzitetno izobraževanje ali magisterij oz. doktorat. Glede na tip podjetja je struktura izobrazbe popolnoma pričakovana.

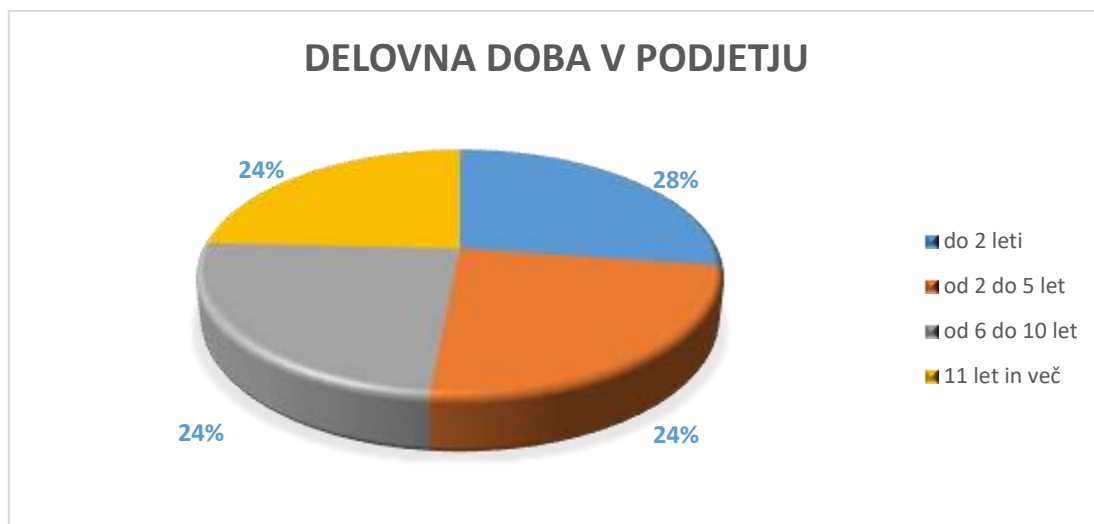


Graf 4: Stopnja izobrazbe
(Lastni vir)

5. Anketno vprašanje: Delovna doba

V podjetju imamo največ novo zaposlenih (do 2 leti) s kar 28%, ostale skupine (2-5 let, 6-10 let ter 11 let in več) so enakomerno zastopane s 24%

Struktura delovne dobe odraža veliko rast podjetja v zadnjih letih, saj je podjetje zadnja leta obsežno zaposlovalo predvsem mlajše kadre, nekaj zaposlenih je odšlo v pokoj.



Graf 5: Delovna doba v podjetju
(Lastni vir)

6. Anketno vprašanje: Dejavniki zadovoljstva v podjetju

To vprašanje je razdeljeno na štiri podvprašanja z različnimi dejavniki, in sicer:

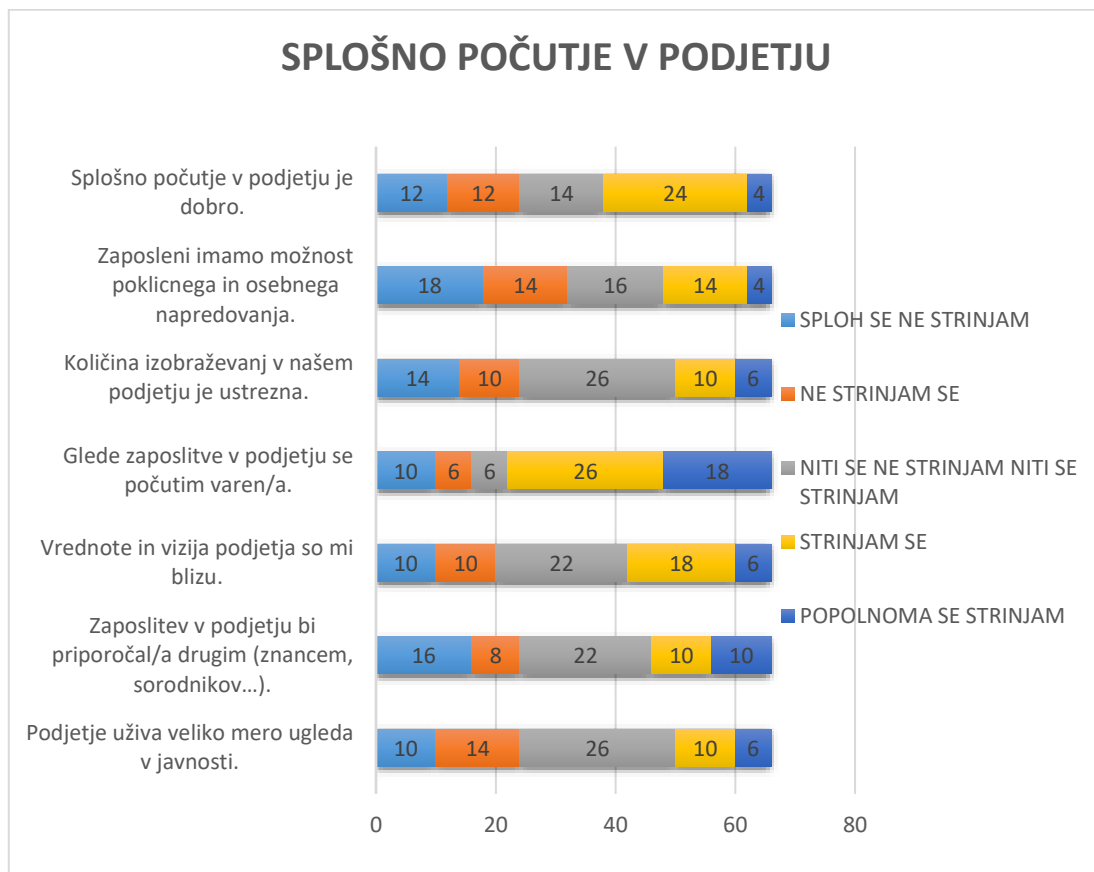
- Splošno počutje v podjetju
- Delo in vsebina dela
- Medosebni odnosi
- Plačila in nadomestila

Pri tem vprašanju smo naredili tudi analizo s povprečnimi ocenami, kjer smo povprečne ocene razdelili v tri kategorije.

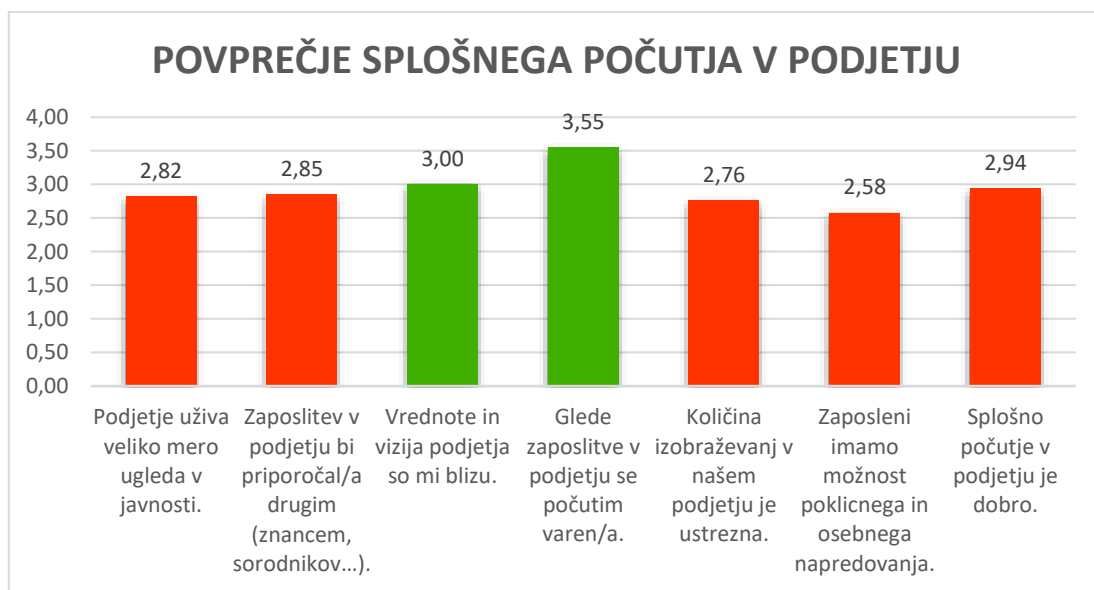
Splošno počutje v podjetju

Splošno počutje v podjetju ocenjujejo zaposleni precej nevtrarno, saj je pri vseh, razen enem dejavniku najbolj pogost odgovor "NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM", kar je razvidno tudi iz Grafa 7, saj je povprečna ocena pri vseh odgovorih blizu 3, čeprav rahlo pod povprečjem. Najbolj ocenjen dejavnik je varnost zaposlitve, s

povprečno oceno 3,55, kjer je 26 vprašanih izbralo odgovor "SE STRINJAM" ter 18 "POPOLNOMA SE STRINJAM". Najslabšo oceno ima dejavnik »Zaposleni imamo možnost poklicnega in osebnega napredovanja«, kar je na žalost skladno s pričakovanji, saj je podjetje proizvodno naravnano, kjer so za vsa mesta potrebna specifična znanja, tako da je prehajanje med vlogami ter napredovanja omejeno.



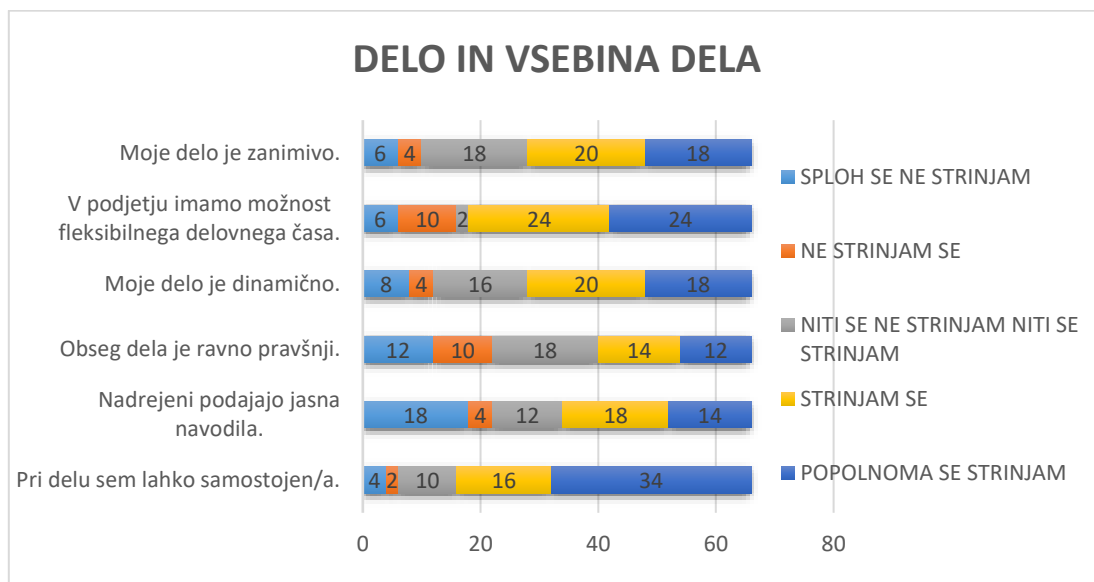
Graf 6: Splošno počutje v podjetju
(Lastni vir)



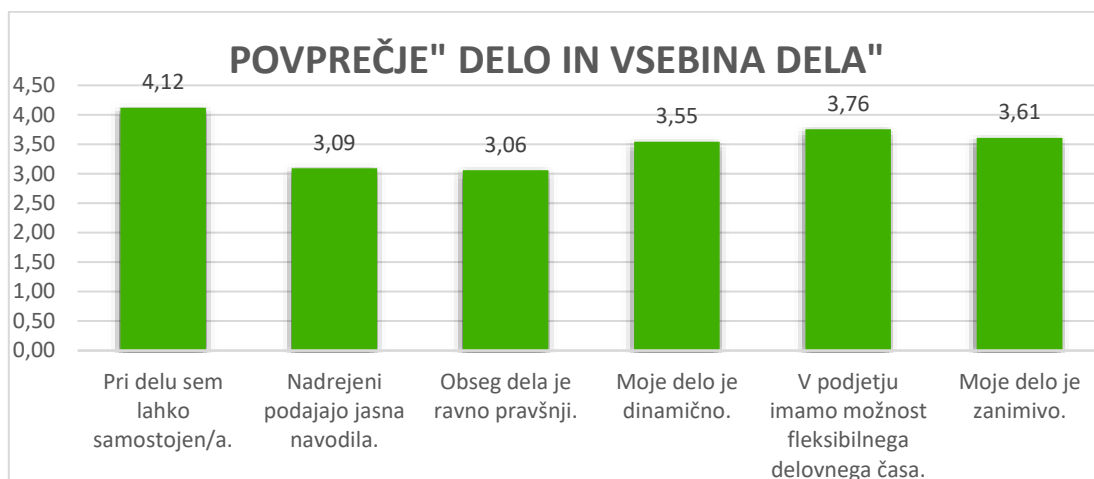
*Graf 7: Povprečje splošnega počutja v podjetju
(Lastni vir)*

Delo in vsebina dela

Področje "Delo in vsebina dela" je ocenjeno zelo dobro, saj je kar 59 % odgovorov "Strinjam se" ali "Popolnoma se strinjam" Prav tako nam zadovoljstvo z delom nakazuje Graf 9, saj je povprečna ocena pri vseh dejavnikih več kot 3.



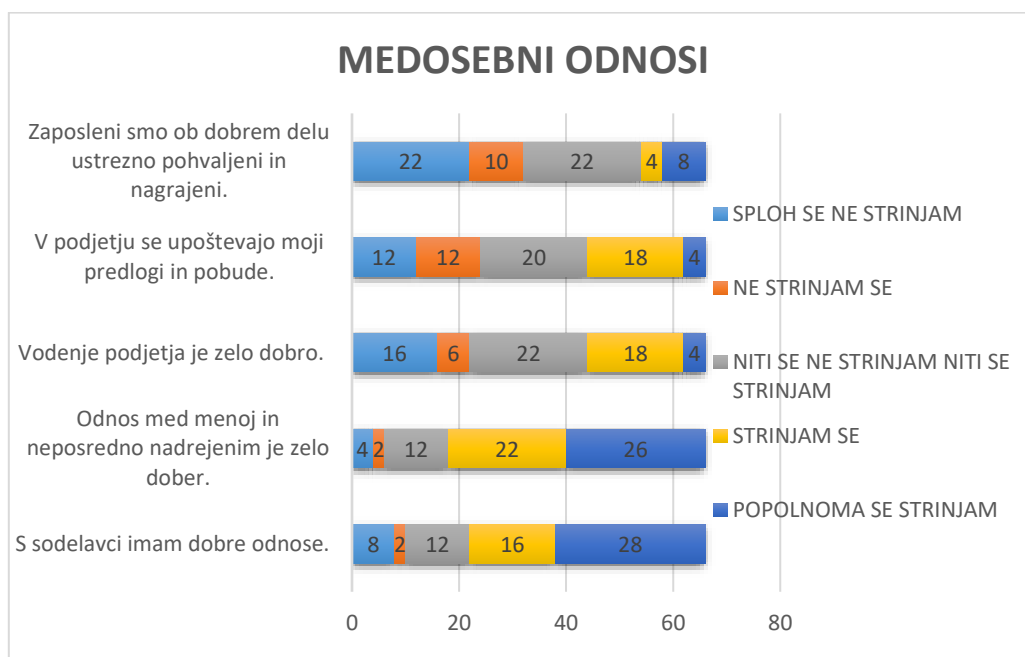
*Graf 8: Delo in vsebina dela
(Lastni vir)*



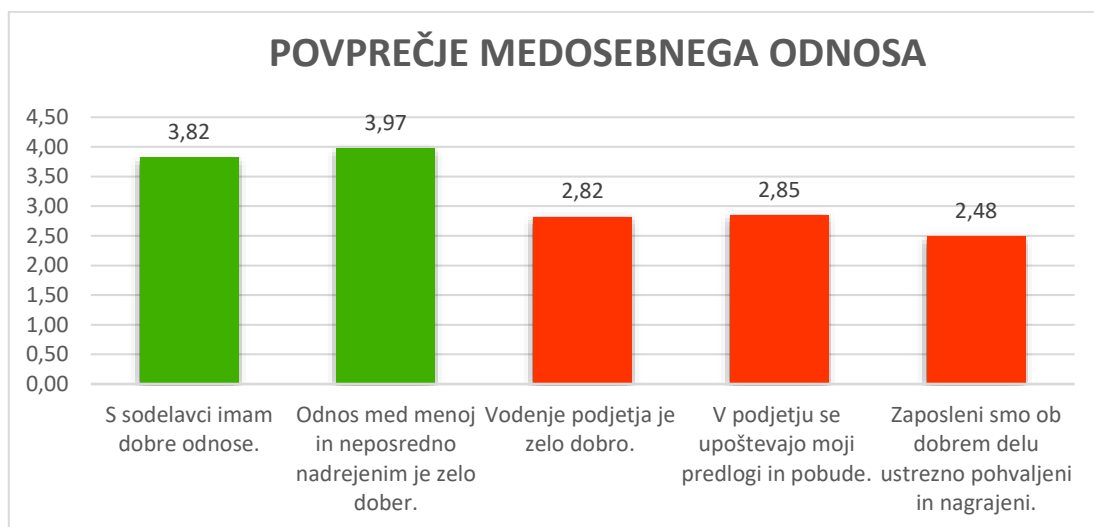
Graf 9: Povprečje delo in vsebina dela
(Lastni vir)

Medosebni odnosi

Pri kategoriji "Medosebni odnosi" imamo dva zelo dobra dejavnika ter tri slabše. Zaposleni so zelo zadovoljni z odnosi med sodelavci ter nadrejenimi, vendar zelo slabo ocenjuje dejansko vodenje podjetja ter upoštevanje predlogov. Obenem si zaposleni želijo več pohval ob dobro opravljenem delu, saj je ta dejavnik imel najslabšo povprečno oceno, in sicer 2,48.



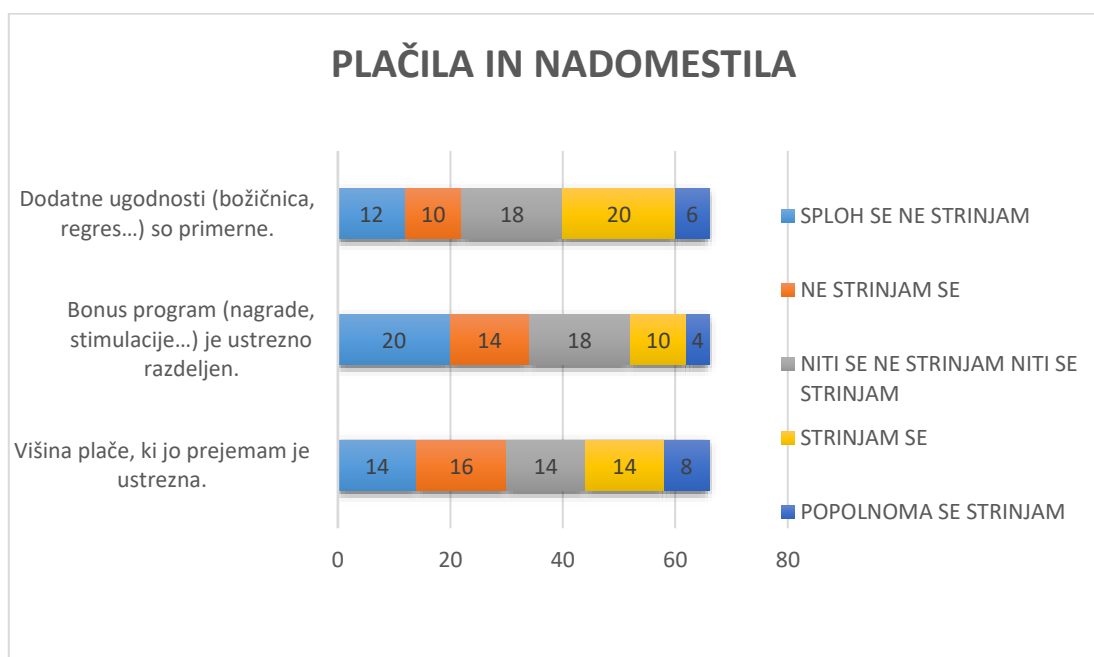
Graf 10: Medosebni odnosi
(Lastni vir)



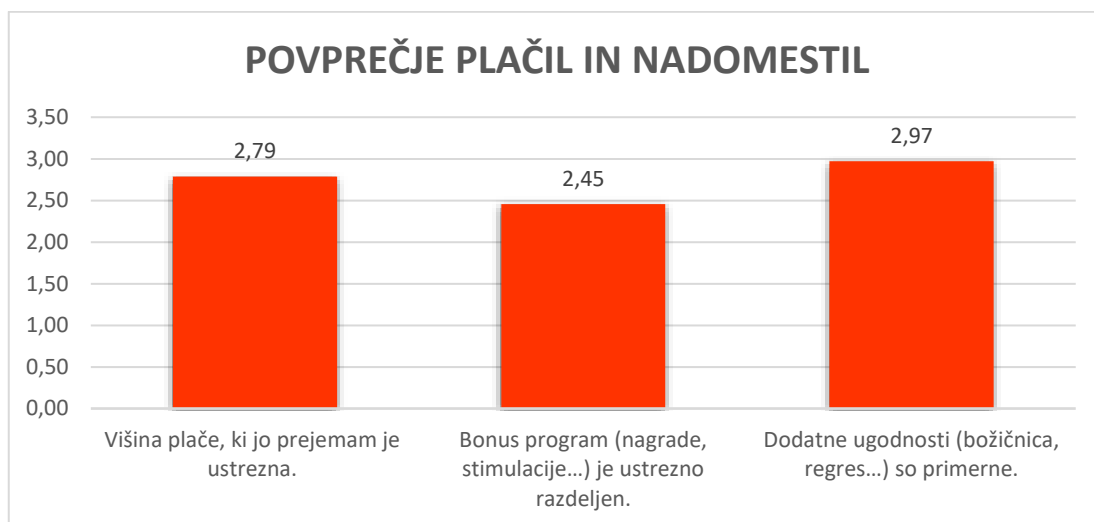
Graf 11: Povprečje medosebnega odnosa
(Lastni vir)

Plačila in nadomestila

Področje “Plačila in nadomestila” nam prikaže splošno nezadovoljstvo z višino plače, bonus programi ter dodatnimi ugodnostmi, saj ima dejavnik “Višina plače” 66 % negativnih in nevtralnih glasov, dejavnik “Bonus program” 78 % negativnih in nevtralnih glasov ter dejavnik “Dodatne ugodnosti” s 60 % negativnih in nevtralnih glasov.



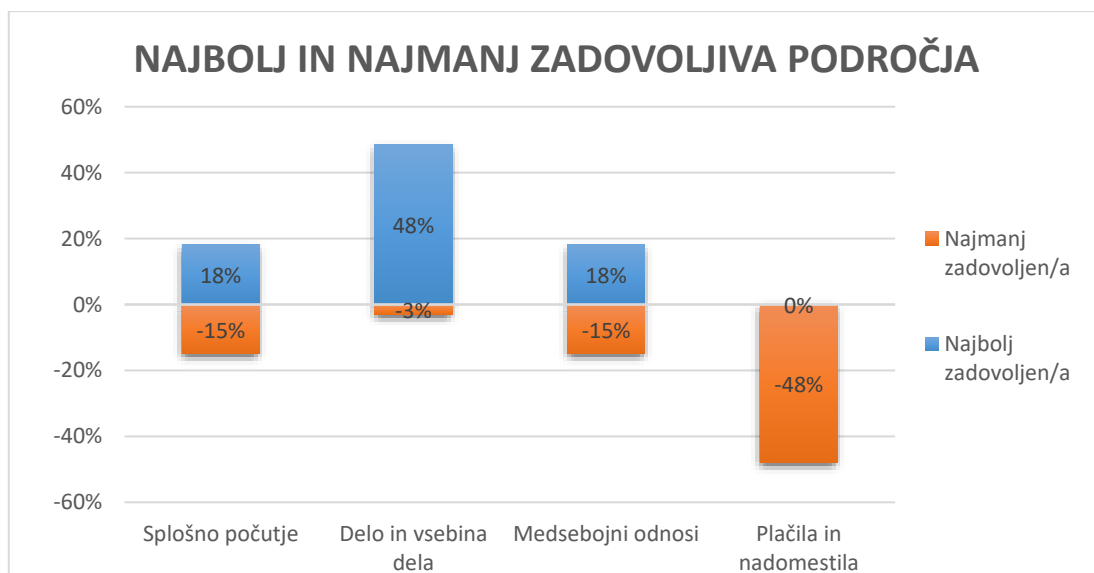
Graf 12: Plačila in nadomestila
(Lastni vir)



*Graf 13: Povprečje plačil in nadomestil
(Lastni vir)*

7. Anketno vprašanje: Najbolj in najmanj zadovoljiva področja

Zaposleni v so najbolj zadovoljni z področjem "delo in vsebina dela", kjer jih je pozitivno odgovorilo skoraj polovica (48 %), najmanj zadovoljni pa so s področjem plačila in nadomestila, kjer je kar 48 % zaposlenih navedlo nezadovoljstvo, obenem tudi nismo imeli niti enega pozitivnega mnenja.



*Graf 14: Najbolj in najmanj zadovoljiva področja
(Lastni vir)*

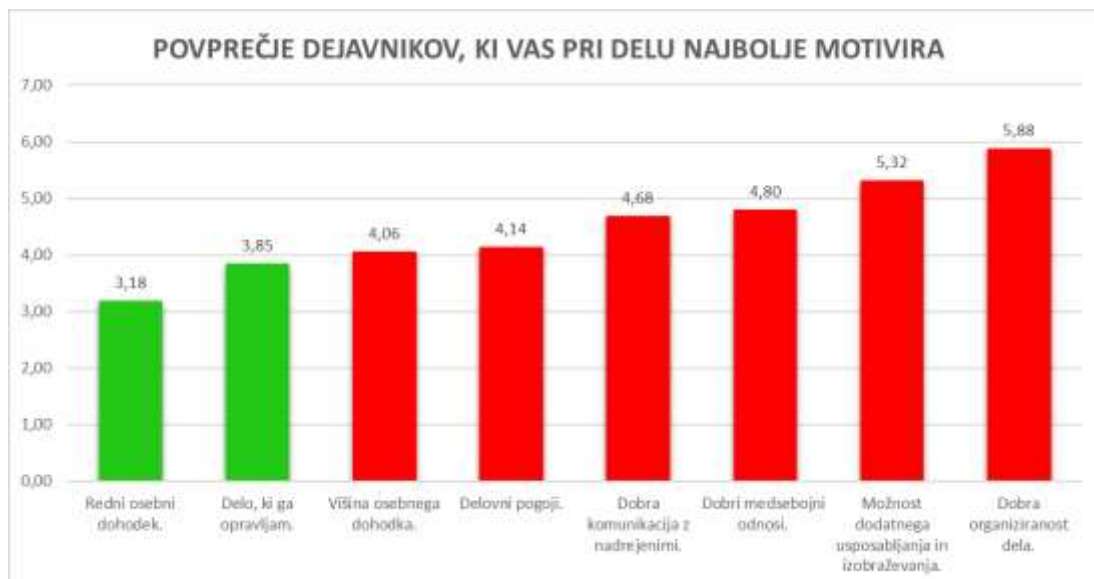
8. Anketno vprašanje: Dejavniki, ki vas pri delu najbolj motivirajo

Pri tem vprašanju smo zaposlenim podali 8 dejavnikov, ki so jih morali razvrstiti od najpomembnejšega do za njih najmanj pomembnega. Bolj kot je zaposlenim pomemben dejavnik, nižjo povprečno oceno ima, in obratno.

DEJAVNIK/ŠT. ODGOVOROV	1	2	3	4	5	6	7	8	POVPREČJE
Redni osebni dohodek.	9	29	4	7	9	2	2	4	3,18
Delo, ki ga opravljam.	15	11	11	7	0	9	2	11	3,85
Višina osebnega dohodka.	13	4	18	4	7	7	4	9	4,06
Delovni pogoji.	9	7	9	15	7	7	10	2	4,14
Dobra komunikacija z nadrejenimi.	4	5	7	11	15	15	7	2	4,68
Dobri medsebojni odnosi.	2	4	13	13	11	7	9	7	4,80
Možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja.	4	7	5	3	11	12	13	11	5,32
Dobra organiziranost dela.	4	2	4	7	5	11	15	18	5,88

Slika 6: Dejavniki, ki vas pri delu najbolj motivirajo
(Lastni vir)

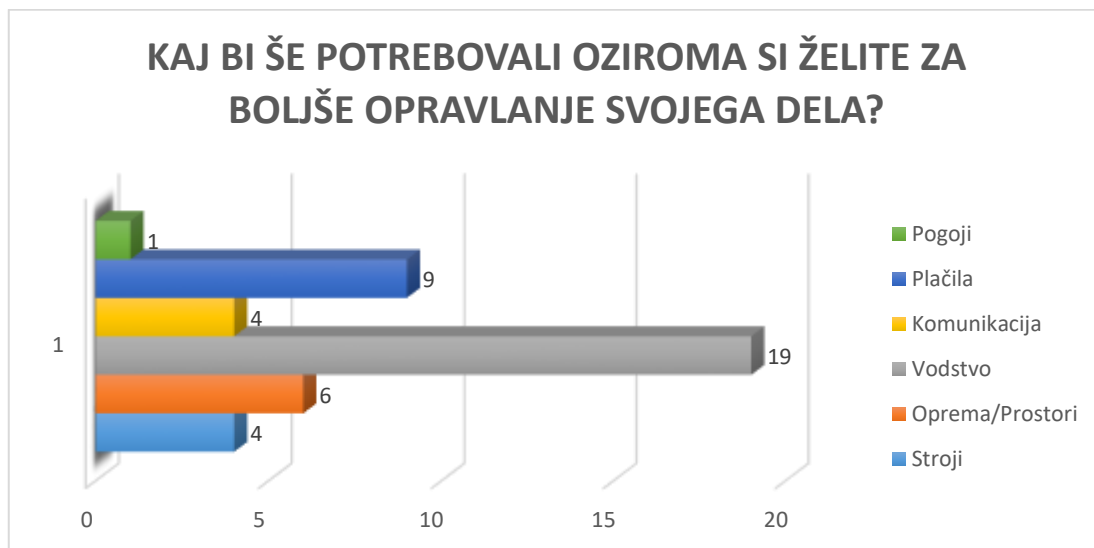
Zaposlene najbolj motivira delo, ki ga opravljajo z najnižjo povprečno oceno 3.18. Ta dejavnik je kar 42 zaposlenih postavilo na enega od prvih treh mest. Najmanj pa zaposlene motivira organiziranost dela, ki je s povprečno oceno 5.88 na zadnjem mestu, kjer jo je kar 44 zaposlenih postavilo na zadnja tri mesta.



Graf 15: Povprečje motiviranja
(Lastni vir)

9. Anketno vprašanje: Izboljšave

Zaposleni si želijo izboljšav predvsem na področju vodstva (29%), plačil (14%), ter opreme in prostorov (9%). Iz ankete je mogoče razbrati, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji (0,2%) ter komunikacijo med zaposlenimi ter uporabljenimi stroji.



Graf 16: Izboljšave
(Lastni vir)

4.4 POVZETEK RAZISKAVE

Ugotovili smo, da je splošno počutje v podjetju večinoma pozitivno, z nekaterimi izjemami. Zaposleni si predvsem želijo boljšega plačila za delo. Ugotavljamo, da so medosebni odnosi v podjetju pozitivni, kar je mogoče tudi začutiti med internimi pogovori. Zaposleni so zadovoljni z neposredno nadrejenimi, slabše pa ocenjujejo vodstvo podjetja. Pogrešajo namreč občasne obiske kratke pogovore z vodstvom. Občutek imajo tudi, da za dobro opravljeno delo niso ustrezno pohvaljeni in nagrajeni.

4.5 PRIPOROČILA ZA UKREPE

Predlogi ki jih lahko podamo po opravljeni anketi ter nekaj krajših pogovorih z zaposlenimi:

- Vodstvo podjetja naj večkrat nenačrtovano obiše zaposlene v podjetju (vendar ne z namenom kontrole) in z njimi stopi v krajši pogovor, jih pohvali za dobro delo in povpraša o željah ter predlogih.
- Vodstvo podjetja naj skliče mesečne sestanke z vodji oddelkov, kjer lahko vodilni kader preda dodatne pripombe ter želje zaposlenih.

- Vodstvo podjetja naj razmisli o povišanju plače (če ekonomska situacija to dopušča)
- Podjetja naj zaposlenim zagotovijo boljše delovne pogoje za delo tam, kjer ti niso optimalni.
- Podjetje naj zaposlenim omogoči izobraževanja in usposabljanja v okviru službenih obveznosti ter prostovoljnih šolanj v smislu osebnostne rasti (jezikovni tečaj, računalniški tečaji, ...)

5 ZAKLJUČKI

Z diplomskim delom smo preverili ter analizirali zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X ter preverili, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši ter pri katerih si želijo izboljšav.

V raziskavi, ki je zajela 80 zaposlenih, smo dosegli 85-odstotno stopnjo odzivnosti, vendar sta dve anketi bili nepopolno rešeni, tako da je upoštevanih 82,5% vseh anket, kar je reprezentativen vzorec.

Skoraj vsi zaposleni se strinjajo, da je stanje v podjetju dobro. Zaposleni še posebej dobro ocenjujejo vsebino dela, radi imajo svoje delo, tudi sam urnik in narava dela sta dobro ocenjena. Glede zaposlitve se počutijo varno in so zadovoljni s količino dela, za katerega pa menijo, da so premalo plačani.

Skoraj vsi zaposleni so zadovoljni z medosebnimi odnosi s sodelavci na enakih položajih, saj se med seboj družijo tudi izven službenega časa, medtem ko je zadovoljstvo z vodstvom slabše, saj so zaposleni mnenja, da njihovi predlogi pri nadrejenih naletijo na »gluha ušesa« in se zato počutijo manjvredne in necenjene.

Ker je to bila prva bolj obširna anketa v podjetju, bomo vsem zaposlenim v podjetju predstavili rezultate, vodstvu pa predlagali, naj take ankete opravljajo vsako leto vsaj enkrat. S takim načinom anketiranja lahko podjetje spremlja tekoče dogajanje v podjetju in pravočasno reagira na težave in možno nezadovoljstvo, ki se lahko pojavijo pri zaposlenih. Obenem lahko s takim načinom podjetje ocenjuje stanje med zaposlenimi glede na druge zunanje (covid-19, vojna v Ukrajini,...) ter notranje (napredovanja, odhodi v pokoj, odpovedi ...) dogodke.

Ob analizi rezultatov se lahko navežemo na več motivacijskih teorij, predvsem Herzbergovo, Maslowovo ter Glasserjevo.

V primerjavi z Maslowovo piramido potreb lahko ugotovimo, da so v našem podjetju osnovne potrebe izpolnjene, in sicer fiziološke potrebe (povprečno so zaposleni s plačili zadovoljni), potrebe po varnosti (večina zaposlenih se v podjetju počuti varno

glede dela ter zaposlitve), potreba po pripadanju (veliko zadovoljstvo zaposlenih z medsebojnimi odnosi), medtem ko je potrebno narediti precej korakov na temo izpolnjevanja potrebe po spoštovanju ter samorealizaciji. Zaposleni namreč v veliki meri ocenjujejo, da odnos vodstva do njih ni najbolj ustrezen. Prav tako zaposleni ocenjujejo, da nimajo možnosti za napredovanje. Želijo pa si tudi več izobraževanj, povezanih z delom in izven njega.

Obenem ugotavljamo, da za podjetje X ustreza tudi Herzbergova dvofaktorska teorija, kar je tudi podkrepljeno z analizo ankete ter zelo majhno fluktuacijo zaposlenih.

V podjetju je fluktuacija zaposlenih zelo majhna, večinoma se kader menja zaradi upokojitvev, medtem ko je trenutno prisoten kader v podjetju tam že več kot dve leti (74 %), kar nam pokaže, da podjetje dobro skrbi za izpolnitev higienikov.

Podjetje pa slabo skrbi za izpolnjevanje motivatorjev pri zaposlenih, saj je skupna povprečna ocena po različnih kategorijah blizu zlate sredino, vseeno pa manjša od 3, kar nakazuje, da so zaposleni nekje med srednje ali manj zadovoljni.

Skladno z rezultati ankete lahko tudi ugotovimo, da bi vodstvo podjetja v večji meri lahko upoštevalo Glasserjevi kontrolno teorijo, ki pravi, da je vsak zaposleni ustvarjalen, menedžer pa mora to ustvarjalnost prepoznati, poslušati njegove predloge ter zaposlenega nato pravilno voditi, da lahko ta čim več pripomore k uspehu podjetja.

Ugotovimo lahko, da je ravno na tem področju največji potencial, ki ga ima na razpolago vodstvo podjetja. Z ustreznim pristopom do zaposlenih, z boljšo in pogostejšo komunikacijo bo vodstvo doseglo pri zaposlenih, da pridobijo občutek pomembnosti in lastne vrednosti za podjetje. To bo prispevalo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in pripomoglo k boljši klimi v podjetju nasploh.

Skladno z rezultati ankete ter v diplomskem delu predstavljenimi motivacijskimi teorijami smo tudi pripravili seznam ukrepov, ki se naslanjajo na motivacijske teorije, in skladno z ugotovitvami teh teorij predlagali izboljšave.

6 LITERATURA IN VIRI

Bizjak, F., Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brst, P. (2022). *Hierarhija potreb*. Pridobljeno 8.7.2022 z naslova <https://www.brstpsihologija.si/temeljne-psiholoske-potrebe/>.

Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Grobelšek, K. (2010). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kejžar, I. (1998). *Industrijski odnosi in komuniciranje*. Industrijska demokracija, 10-12.

Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. *Management*, 488–523.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.

McKenna E. F. (2000). *Business psychology and organizational behaviour student's hadnbook*. Philadelphia: Psychology Press.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o., Škofja Loka

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: MIHALIČ in PARTNER, založba poslovne literature.

Možina, S. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Musek Lešnik, K. (2007). *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS

Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja.

Račnik, M. (2022). *Herzbergova dvofaktorska teorija*. Pridobljeno 8.7.2022 z naslova <https://www.vodja.net/herzbergova-teorija-motivacije/>.

Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Pridobljeno 21. 6. 2022 z naslova <https://www.researchgate.net/profile/Andrej-Raspor/publication/328615923> Statistisk.

Rupnik, T.(2009). *Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju*. Diplomsko delo. Vipava: Fakulteta za socialno delo.

Svetlik, I. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tešič, D. (2010). *Vpliv izobraževanja in usposabljanja na zadovoljstvo zaposlenih*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj : Moderna organizacija.

Van de Voorde, K. (2010). *HRM, employee well – being and organizational performance* Pridobljeno 5. 7. 2022 z naslova https://research.tilburguniversity.edu/files/1181503/Thesis_vd_Voorde_final.pdf

Volarič, N. (2022). *Zadovoljstvo zaposlenih povečuje produktivnost*. Pridobljeno 27.6.2022 z naslova <https://www.statistik.si/zadovoljstvo-zaposlenih/>.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK »Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x «

Pozdravljeni,

moje ime je Tjaša Mrak in sem študentka na Višji strokovni šoli B&B v Kranju smer poslovni sekretar. Pišem diplomsko nalogo z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X«, katere cilj je oceniti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ter pripraviti predloge za izboljšave.

Prosim vas za sodelovanje pri anketi, ki vam bo vzela največ 10 minut časa, meni pa bo zelo pomagala pri ugotovitvah. Anketa je anonimna!

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Tjaša Mrak

Ustrezno označite.

1. Spol

- a) ženski
- b) moški

2. Starost

- a) do 20 let
- b) od 21 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) 51 let in več

3. Oblika zaposlitve

- a) zaposlitev za določen čas
- b) zaposlitev za nedoločen čas
- c) študentsko delo

4. Stopnja izobrazbe

- a) osnovna šola
- b) poklicna ali srednješolska izobrazba

- c) višješolska/visokošolska izobrazba
- d) univerzitetna
- e) magisterij, doktorat

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju:

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) 11 let in več

6. Izpostavili smo štiri področja, ki so pomembna za zadovoljstvo v podjetju (Splošno počutje, Delo in vsebina dela, Medosebni odnosi, Plačila in nadomestila). Vsako področje vsebuje trditve, ki so z njim povezane. S pomočjo 5-stopenjske lestvice ocenite, koliko se strinjate s posameznimi trditvami. Pri tem pomeni ocena 1, da se sploh ne strinjate, ... do ocene 5, da se popolnoma strinjate.

Splošno počutje v podjetju

Podjetje uživa veliko mero ugleda v javnosti.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v podjetju bi priporočal/a drugim (znancem, sorodnikov...).	1	2	3	4	5
Vrednote in vizija podjetja so mi blizu.	1	2	3	4	5
Glede zaposlitve v podjetju se počutim varen/a.	1	2	3	4	5
Količina izobraževanj v našem podjetju je ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost poklicnega in osebnega napredovanja.	1	2	3	4	5
Splošno počutje v podjetju je dobro.	1	2	3	4	5

Delo in vsebina dela

Pri delu sem lahko samostojen/a.	1	2	3	4	5
Nadrejeni podajajo jasna navodila.	1	2	3	4	5
Obseg dela je ravno pravi.	1	2	3	4	5
Moje delo je dinamično.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo možnost fleksibilnega delovnega časa.	1	2	3	4	5
Moje delo je zanimivo.	1	2	3	4	5

Medosebni odnosi

S sodelavci imam dobre odnose.	1	2	3	4	5
Odnos med menoj in neposredno nadrejenim je zelo dober.	1	2	3	4	5
Vodenje podjetja je zelo dobro.	1	2	3	4	5
V podjetju se upoštevajo moji predlogi in pobude.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo ob dobrem delu ustrezno pohvaljeni in nagrajeni.	1	2	3	4	5

Plačila in nadomestila

Višina plače, ki jo prejemam je ustrezna.	1	2	3	4	5
Bonus program (nagrade, stimulacije ...) je ustrezno razdeljen.	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodA, regres ...) so primerne.	1	2	3	4	5

7. Pri prejšnjem vprašanju so bila izpostavljena 4 področja, ki so pomembna za zadovoljstvo v podjetju:

1. Splošno počutje
2. Delo in vsebina dela
3. Medosebni odnosi
4. Plačila in nadomestila

Izberite eno področje, s katerim ste v podjetju **najbolj zadovoljni**, in ga zapišite na levo stran tabele in izberite eno področje, s katerim ste v podjetju **najmanj zadovoljni**, ter ga zapišite na desno stran tabele.

<u>Področje, s katerim sem najbolj zadovoljen/a</u>	<u>Področje, s katerim sem najmanj zadovoljen/a</u>

8. Kateri od spodaj naštetih dejavnikov vas pri delu, ki ga opravljate, najbolj motivira? Dejavnike razvrstite od 1 do 8 (1 pomeni, da vas to najbolj motivira za delo, ... do 8, kar pomeni, da vas najmanj motivira za delo). Vsakemu dejavniku pripišite samo eno številko.

Višina osebnega dohodka.	
Redni osebni dohodek.	
Delo, ki ga opravljam.	
Delovni pogoji.	
Možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja.	
Dobri medsebojni odnosi.	
Dobra komunikacija z nadrejenimi.	
Dobra organiziranost dela.	

9. Kaj bi še potrebovali oziroma si želite za boljše opravljanje svojega dela?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____