



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Asistent v podpori bančnega poslovanja

VPLIV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNO USPEŠNOST IN MOTIVACIJO

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Alenka Kuzma

Kranj, april 2014

ZAHVALA

Iskreno bi se rada zahvalila mentorici gospe Ani Peklenik za njene strokovne nasvete, spodbujanje in usmerjanje pri nastajanju diplomske naloge. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

Hvala gospe Duški Marn za vse spodbudne besede, nesebično predajanje znanja in koristne nasvete.

Hvala tudi vsem sodelavcem, študijskim kolegom, prijateljem, sorodnikom in znancem za izpolnjeno anketo.

Iz vsega srca se na koncu zahvaljujem možu Romanu, ki me je ves čas študija podpiral, spodbujal, mi stal ob strani ter verjel vame.

IZJAVA

»Študentka Alenka Kuzma izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi z naslovom *Vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo delovno uspešnost in motivacijo* želimo ugotoviti, ali ima zadovoljstvo res vpliv na uspešnost zaposlenih in ali jih tudi motivira. Organizacije v prvi vrsti zanima, kako dobri bodo poslovni rezultati, ki jih bodo dosegli zaposleni. Nas pa bo zanimalo, ali lahko do dobrih poslovnih rezultatov pridemo tudi z zagotavljanjem zadovoljstva zaposlenih.

V nalogi smo skušali ugotoviti in predstaviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in ukrepe, s katerimi ohranjamo njihov interes in prizadevnost. Opravili smo raziskavo med naključnimi anketiranci in prišli do zanimivih ugotovitev, ki smo jih podrobneje razložili in primerjali med seboj.

Zaposleni so jedro vsake organizacije. Zanje predstavljajo veliko vrednost. Naj to postane naše vodilo. Ugotovimo način, ki bo vsakega zaposlenega motiviral in povečeval njegovo delovno uspešnost. Pokažimo, da nam veliko pomeni, in povrnjeno nam bo z njegovim delom, lojalnostjo in zanesljivostjo.

KLJUČNE BESEDE

- zadovoljstvo zaposlenih
- delovna uspešnost
- motivacija
- vloga vodje pri motiviranju

ABSTRACT

With a thesis entitled *The influence of employee satisfaction on their work performance and motivation*, we wanted to determine whether the satisfaction has an impact on the performance of employees and whether they are well motivated. The first thing that organizations care about is how good business results that employee made are. On the other hand we would like to estimate if we can get both, the good business results and satisfaction of the employee.

In the paper we try to identify and present the factors that have influence on satisfaction of employee. We also present measures that keep their interest and commitment. Among random respondents we conducted a survey. The findings were very interesting. We compared some findings with each other and explained them.

The employees are the core of every organization. They present a great value for them. Let that thought become our guide.

We should figure it out how to motivate each employee and increase his performance. Let every individual that we work with know that we care. That will get us his loyalty, hard work and reliability.

KEYWORDS

- Employee satisfaction
- Working performance
- Motivation
- Leaders role in motivating

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI NALOGE	1
1.3	METODE DELA	2
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
2.1	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
2.2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
2.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
2.4	ČUSTVENA INTELIGENCA	6
3	DELOVNA USPEŠNOST IN MOTIVACIJA	7
3.1	UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	7
3.2	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	8
3.3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	8
3.3.1	Maslowova hierarhija potreb	8
3.3.2	Leavittova motivacijska teorija	10
3.3.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	10
3.3.4	Vroomova motivacijska teorija	10
3.3.5	Frommova motivacijska teorija	11
3.3.6	Problemsko-motivacijska teorija	11
3.4	MOTIVACIJSKI MODELI	11
3.4.1	Pričakovanja	11
3.4.2	Pravičnost	12
3.4.3	Enakost	12
3.5	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	13
4	VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH	14
4.1	LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI DOBREGA VODJE	14
4.2	NAČINI VODENJA	14
4.3	VPLIV VODJE NA DELOVNO USPEŠNOST	15
5	RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH	17
5.1	OPIS IZVEDBE RAZISKAVE	17
5.2	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE	17
5.3	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	17
6	PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE	39
7	ZAKLJUČEK	42
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK	46
	KAZALO SLIK	49
	KAZALO GRAFOV	49
	KAZALO TABEL	49
	POJMOVNIK	50

1 UVOD

Splošno mnenje ljudi v okolju, kjer živimo je, da so časi težki. Težki za delavce, za delodajalce, za otroke v šolah, za njihove starše, za študente, za upokojece itd. Morda res, vendar je naša naloga, da se ne glede na to, kakšni časi so, vključimo v tok življenja in se maksimalno trudimo za svoje in za skupno dobro. Vsi si želimo uspeha, pa naj bo to v zasebnem, službenem ali družbenem življenju. Dejstvo je, da veliko časa preživimo na delovnih mestih. Tam se družimo in delamo z ljudmi, ki si jih najpogosteje ne izberemo sami. Povezujejo nas ista strokovna zanimanja in poklicni interes. Odnosi, ki se vzpostavijo med sodelavci, so zelo pomembni. Ustvarijo lahko produktivno delovno okolje ali pa povzročajo nezadovoljstvo. V večji organizaciji se tvorijo odločilni odnosi znotraj manjših organizacijskih enot. Tudi če so ti odnosi slabši, ne vplivajo drastično na splošno klimo in poslovno uspešnost. Kadrovske spremembe pa so pogostejše, saj zaposleni dolgoročno ne vztrajajo v kolektivu, kjer vladajo slabi medsebojni odnosi. V manjšem kolektivu, kjer so sodelavci med seboj bolj povezani, pa njihovo nerazumevanje lahko ključno vpliva na uspešnost organizacije.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zadovoljstvo na delovnem mestu ni nekaj, kar bi lahko kupili. Zadovoljstvo je posledica med seboj povezanih dejavnikov. Na nekatere dejavnike lahko vplivamo sami in tako pripomoremo k večjemu zadovoljstvu, na druge pa nimamo nobenega vpliva. Znajdemo se lahko v začaranem krogu in zaposlitev nam ne nudi prav nobenega zadovoljstva. Takrat je čas, da ukrepamo. Ugotoviti moramo, kaj nam je v zadovoljstvo in česa za nobeno ceno ne moremo več prenašati. Do neke mere lahko situacijo rešujemo sami, naprej pa potrebujemo sodelovanje in posredovanje delodajalca. Ti različno pristopajo k problematiki zadovoljstva zaposlenih. Če se zavedajo pomembnosti problema, so pripravljeni iskati ustrezno rešitev. Ni namreč smotno menjavati kadra in vedno znova usposablјati ljudi le zato, ker ne rešimo problema.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj naloge je oceniti, ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na delovno uspešnost. Kaj je tisto, kar motivira zaposlene? Ovrednotiti želimo vpliv delodajalca na zadovoljstvo zaposlenih. Cilj naloge je odgovoriti na vrsto raziskovalnih vprašanj.

Kako približati organizacijske vrednote posameznemu članu v podjetju?

Od česa je odvisen odnos zaposlenega do dela in do delodajalca?

Kaj motivira zaposlene, da delo opravijo z veseljem, dobro in kakovostno?

Ali vzdušje v kolektivu vpliva na delovno uspešnost?

V kolikšni meri so rezultati dela odvisni od dobrega vodje?

Kako zaposleni vidijo svoje delo, ali bi lahko kaj storili bolje in zakaj niso?

Kako se v različnih življenjskih obdobjih zaposleni odzivajo na dogodke v delovnem okolju?

Katere prioritete imajo zaposleni na različnih delovnih položajih in kako se faktor motivacije spreminja v odvisnosti od položaja?

1.3 METODE DELA

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo poglobljeje spoznali zadovoljstvo zaposlenih, delovno uspešnost in motivacijo. Pri izdelavi bomo uporabili opisno metodo in metodo združevanja s študijem domače in tuje literature.

V raziskovalnem delu so s pomočjo metode anketiranja zbrani podatki o zadovoljstvu zaposlenih. Podatki so pridobljeni s pomočjo spletne ankete, ki je bila posredovana na 700 spletnih naslovov. Anketa je bila odprta v obdobju od 7. 7. 2013 do 16. 12. 2013.

Na podlagi rezultatov ankete, ki jih v nalogi grafično predstavljamo, je opravljena analiza rezultatov.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je za delovanje organizacije zelo pomembno. Vsi si želimo biti zadovoljni, saj nam to prinaša več veselja in energije, ki jo lahko usmerimo v delo. Zadovoljni zaposleni posledično svoje delo opravljajo bolje in učinkoviteje. Zato je zadovoljstvo pomembno tako za zaposlenega kot za organizacijo. Večje ko je število zadovoljnih zaposlenih, večja je verjetnost, da bo organizacija uspešna, torej bo dosegala dobre poslovne rezultate. Kot navaja Mihalič (2008), lahko zadovoljstvo zaposlenih strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 4).

Organizacija si mora prizadevati za zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljen zaposleni je prvi pogoj za uspešnost organizacije. Delo v uspešni organizaciji pa samo po sebi še ni dovolj za zadovoljstvo zaposlenih. Iz tega lahko sklepamo, da si mora organizacija nenehno prizadevati za to, saj je tako verjetnost, da bo zaposleni organizacijo zapustil, manjša. Še posebej to velja za zaposlenega, ki je težje nadomestljiv in smo vanj že vložili veliko truda in znanja.

Zavest o pomembnosti zadovoljstva zaposlenih mora izhajati s samega vrha, torej iz vodstva organizacije, ki mora to podpirati, spodbujati in stremeti k stalnemu povečanju in vzdrževanju visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih. Dejavnosti in ukrepe za zadovoljstvo zaposlenih lahko izvajajo neposredni vodje.

2.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Na zadovoljstvo posameznega zaposlenega vplivajo različni dejavniki. Vezani so zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši pogoji za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 5). Po raziskavi, ki jo je izvedel Gallup Institute v obdobju od 1999 do 2007, so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi in motiviranje. Zanimivo dejstvo v omenjeni raziskavi je, da noben od ključnih dejavnikov ni neposredno povezan z velikimi finančnimi vložki. Gre predvsem za medsebojne odnose, razumevanje in splošen način razmišljanja. Za začetek je zagotavljanje splošnega

zadovoljstva vseh zaposlenih dovolj. Kasneje pa se moramo lotiti tudi individualnega zadovoljstva posameznikov. Zadovoljstvo zaposlenega lahko ohranjamo s spodbujanjem njegovih sposobnosti, z novimi izzivi, z opravljanjem dela, pri katerem se lahko izkaže in ki se mu ne zdi monotono. Prav tako je priporočljivo ohranjati in spodbujati visoko stopnjo zainteresiranosti in prizadevnosti zaposlenega. Tega se lahko lotimo z ukrepi, ki jih navaja Mihalič (2008, str. 19):

- Cilje definiramo skupaj z zaposlenim, take cilje bodo vzeli za svoje, zanje si bodo prizadevali.
- Nenehno razvijamo sposobnosti zaposlenih, ki jih potrebujejo pri svojem delu.
- Ne obotavljajmo se in dobre rezultate pohvalimo, izpostavimo in nagradimo, če je to možno.
- S prerazporejanji, testiranjem in pogovori skušajmo zaposlenim v čim večji meri omogočiti dela, ki jih radi opravljajo in ki jih veselijo.
- Omogočajmo ustvarjalnost pri delu.
- Zaposlene seznanimo, kako so njihovi uspehi pomembni za kolektiv in razvoj organizacije.
- Usklajujmo medsebojna pričakovanja.
- Zaposlenim omogočajmo delo, ki ustreza njihovim sposobnostim, znanju in željam.
- Omogočajmo nenehen strokovni in osebni razvoj zaposlenih.
- Zaposlene pri delu spodbujajmo in jim pomagajmo.
- Ob dodelitvi nove naloge zaposlenim pojasnimo tudi pomen nove naloge, vpliv na razvoj zaposlenega, povezavo s plačo, nagrado in drugim.

Pri izvajanju posameznih ukrepov moramo biti previdni. Zaposleni se med seboj razlikujejo in ukrepi niso enako učinkoviti pri vseh. Nekateri imajo kljub vsemu raje monotono delo, pri katerem so tudi resnično dobri. Ne predstavlja jim nobenih težavnosti ne ustvarja nezadovoljstva. Zato bi v takih primerih morda dodeljevanje novih nalog ali menjava delovnega okolja naredila več škode kot koristi. Priložnost, pri kateri lahko zaposleni izrazi svoje želje, cilje, pomisleke in predloge, je letni razgovor. To ni priložnost le za zaposlenega, temveč tudi za vodjo. Skupaj lahko ugotovita, kaj bi bilo za organizacijo in za zaposlenega najprimerneje, najučinkoviteje in bi ohranjalo zadovoljstvo zaposlenega.

2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura predstavlja stališča, vrednote, pravila, načine izvajanja procesov, vedenje in delovanje vseh zaposlenih v določeni organizaciji. Organizacijska kultura člane med seboj povezuje, saj predstavlja način vedenja in skupnega delovanja v okolju. Poslovno okolje, v katerem delujemo in živimo, se izjemno hitro razvija in spreminja. Temu se mora prilagoditi tudi kultura organizacije. Gre za dolgotrajen proces spreminjanja, torej so spremembe vidne v daljšem

časovnem obdobju. Velik vpliv na kulturo v podjetju ima njeno vodstvo. Tisto, kar vodstvo nagrajuje, kaznuje, opozarja, jasno nakazuje, kaj je pomembno. Informacije potujejo od vodstva navzdol. Vodstvo je s svojimi dejanji zgled in vodilo ostalim zaposlenim. Zato morajo biti njihova dejanja in besede usklajene z načeli v organizaciji. Tako zaposleni dobijo jasnejšo predstavo o tem, kako podjetje, v katerem so zaposleni, deluje, in temu lažje sledijo.

Organizacijska kultura močno vpliva na uspešnost organizacije. Kadar ta nima jasno začrtanih ciljev in smernic, ki naj bi bili zaposlenim vodilo, je posledično verjetnost za poslovno uspešnost in produktivnost organizacije manjša. In vendar je cilj vsake organizacije ravno to.

Poznamo različne organizacijske kulture. V gradivu je mag. Fani Mavrič zapisala, da poznamo kulturo usmerjenosti na posameznika, kulturo usmerjenosti na enakost med ljudmi, kulturo usmerjenosti na izogibanje negotovosti, kulturo usmerjenosti na prevladujoče vrednote in na kulturo kratkoročne oziroma dolgoročne usmerjenosti. Kultura organizacije pa izhaja, kot smo že prej ugotovili, iz vodstva. Organizacijsko kulturo lahko razdelimo tudi na različne tipe in sicer:

- tip mačo kulture,
- tip kulture trdo delo/velika zabava,
- tip kulture stavi svoje podjetje,
- tip kulture postopkov.

Med seboj se tipi organizacijske kulture razlikujejo po stopnji sprejemljivosti prevzemanja tveganja in odnosa do komuniciranja oziroma prejemanja povratnih informacij (Mavrič, 2008, str. 25).

2.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Kot navaja Lipičnik (1998) termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klima je širok pojem, vendar se najpogosteje osredotočimo na ožje področje klime. Tisto, na katerem je obnašanje ljudi najbolj pomembno za nas. Ožja področja klime so: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima itd.

Organizacijska klima je tista, ki se osredotoča na medsebojne odnose, orientiranost organizacije v zvezi z ljudmi, nadzor, obvladovanje napak, obvladovanje konfliktov, komuniciranje, odločanje, zaupanje, sistem nagrajevanja, prevzemanje tveganj, inovacije in spremembe, torej vedenje ljudi v organizaciji (Mavrič, 2008, str. 7).

Trenutno stanje in vzdušje, kot ga doživljajo zaposleni, je mogoče tudi izmeriti. Organizacije ugotavljajo organizacijsko klimo z vprašalniki, ki morajo biti dobro

sestavljani, saj lahko le tako dobimo odgovore, ki nam jo pomagajo izboljšati. Kljub temu pa omenjene meritve niso vedno zanesljive. Podatki se lahko razlikujejo od dejanskega stanja. Zaposleni lahko odgovore prilagodijo, saj ne zaupajo organizaciji glede namena zbiranja podatkov ali morda glede anonimnosti; morda celo niso prepričani, ali je njihovo dožemanje delovanja organizacije pravilno. Nad rezultati, ki jih pokažejo vprašalniki, je naročnik pogosto neprijetno presenečen. Reševanja težav pa se je treba lotiti počasi in s pametjo. Vodstveni kader v organizacijah bi rad prišel do hitrih rezultatov v razmeroma kratkem času. Išče bližnjice do uspešnega in dobičkonosnega poslovanja. Vendar bližnjic ni. Ne moremo prehitovati dogodkov. Organizacijsko klimo gradimo z odkritostjo, sprotnim reševanjem in soočanjem s težavami.

2.4 ČUSTVENA INTELIGENCA

Čustvena inteligenca predstavlja naše občutke in čustvene odzive v različnih življenjskih situacijah. Miselnost, da je treba upoštevati čustveno inteligenco, je vse bolj prisotna v vseh organizacijah. Čeprav gre za nasprotje umske inteligence (IQ), se vse bolj kaže njena pomembnost. Zaposleni z izobraževanjem pridobijo znanje, ki ga potrebujejo za opravljanje delovnih nalog, kako bodo delovali v delovnem okolju, pa je v veliki meri odvisno prav od čustvene inteligence, tako pri soočanju s težavami pri delu, sodelovanju s sodelavci, upoštevanju različnosti in podobno.

Na spletni strani Dialogos (<https://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevisp/gradiva/acrobat/eq.pd>) je zapisano, da je čustvena inteligenca sestavljena iz petih med seboj povezanih dejavnikov:

- samozavedanja – zavedanja svojih občutkov in njihovega upoštevanja pri sprejemanju odločitev, s katerimi bomo zadovoljni;
- obvladovanja čustev – nadziranja impulzov, obvladovanja strahu in nemira ter usmerjenega izražanja jeze;
- motivacije – sposobnosti ohranjanja vneme, vztrajnosti in optimizma tudi v primeru težav; sledenja svojim ciljem;
- sočutja – prepoznavanja neizrečenih občutkov in sposobnosti, da se vživimo v druge ter znamo stvari presojati z očmi drugega; doumeti položaj drugega, okoliščine, v katerih se je znašel, in razumeti, kako se v tistem trenutku počuti. Pri tem je treba ohraniti distanco in razlikovati med svojimi občutki in občutki drugega;
- socialnih spretnosti – sposobnosti vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov in učinkovitega obvladovanja čustev v medsebojnih razmerjih. Je sposobnost ravnanja z občutki drugih, sposobnost usklajevanja, prepričevanja in vodenja, ki vključuje vse vidike čustvene inteligence.

Vsi navedeni dejavniki kažejo, kako široko področje zajema čustvena inteligenca. Posega v naše samozavedanje, v medsebojne odnose, v našo sposobnost

prilagajanja stresnim situacijam, pogleda na življenje, osebno rast in razvoj itd. Pomembno je, da smo pri delu iskreni, pošteni in da z vsemi ljudmi delamo spoštljivo. Kar počnemo, moramo početi dobro in verjeti vase. Znati moramo prepoznavati tudi svoje napake in jih poskušati popraviti. Tako se razvijamo in spoznavamo. Čustvene inteligence se učimo vse življenje. Če nam je seveda mar in če se je zavedamo.

3 DELOVNA USPEŠNOST IN MOTIVACIJA

Uspešnost na splošno lahko definiramo kot doseganje rezultatov, nekaj, kar nam je uspelo ne le narediti, temveč narediti dobro. Da bi nekaj naredili dobro, moramo delo poznati, poznati težave, na katere lahko naletimo, vedeti, kaj se od nas pričakuje, in imeti motivacijo za opravljanje dela. Brez motivacije običajno izostane tudi pričakovana uspešnost. Naša delovna uspešnost ni vedno enakomerno razporejena v obdobjih naše delovne poti. Včasih nam je delo, ki ga opravljamo, ljubše in bolj razumljivo, spet drugič se v njem nikakor ne najdemo. Na delovnem mestu se ves čas srečujemo z novostmi, ki jim nismo vedno naklonjeni. V nekaterih življenjskih obdobjih si želimo več dinamičnega dela, spet v drugih bolj umirjenega, brez večjih pretresov. Največjo delovno uspešnost dosežemo, ko je naše delovanje usklajeno z našimi željami in zanimanjem.

3.1 UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovno uspešnost lahko dokaj natančno ugotovimo, če primerjamo zastavljene cilje z ugotovljenimi rezultati. Zastavljeni cilji morajo biti točni in jasni. Kot taki bodo dosegljivi in mi bomo lahko uspešni. Če vodja zastavljenih ciljev ne podaja razumljivo, to lahko predstavlja težave. Sodelavci ne razumejo, kaj se od njih pričakuje, in mu ne sledijo. V tej fazi je pomembno, da vodja to prepozna in ukrepa. Morda sodelavec nima ustreznih sposobnosti, znanja ali ne nazadnje motivacije. Vodja mora biti v stiku s svojimi sodelavci in jim omogočati podajo svojih mnenj. Delno si lahko pomaga z rednim letnim razgovorom, kjer poskušata ugotoviti, zakaj je tako. Lahko razjasnita svoja pričakovanja in odkrito povesta svoje mnenje. Prepogosto se pretvarjamo, da je vse v redu, a se težave le še kopičijo. Vodja mora imeti zaupanje vase in se soočiti tudi z neprijetnimi situacijami. Imeti mora tudi podporo svojih nadrejenih. V večjih organizacijah to predstavlja problem. Nad vodjo je drugi nadrejeni in nad njim še eden in tako tudi do 6 vodij. Nižje na lestvici kot so, manjše so njihove pristojnosti. Žal pa so ravno ti z manjšimi pristojnostmi tisti, ki lahko najbolj vplivajo na uresničevanje zastavljenih ciljev. Oni morajo oceniti, ali sodelavec dela dobro ali slabo. V primeru neuspešnosti mora najti rešitev. Kolikor je različnih vodij, toliko je različnih pristopov. To je povsem normalno. V nekaterih primerih je smotrno sodelavcu pomagati, da doseže pričakovano uspešnost. V

drugih pa, čeprav je težko, morda prekiniti sodelovanje z njim. Določene človeške lastnosti so lahko na specifičnih delovnih mestih dobrodošle, na drugih pa predstavljajo nepremostljiv problem.

3.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je zelo zapleten pojem. Ne moremo je izmeriti. Prav tako ne moremo sklepati, kaj motivira posameznika. Kot navajata Kobal Grum in Musek (2009), je motivacija psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, misli, stališča, pojmovanja, prepričanja in druge psihične vsebine.

Dobro je vedeti, kaj motivira naše zaposlene. Tako lažje izkoristimo vse potenciale, ki jih imajo zaposleni. Najpogosteje se motivacijo ugotavlja preko dejavnikov, kot so višina plače, dobri delovni pogoji, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, samostojnost pri delu, možnost napredovanja, zanimivo delo, varnost zaposlitve.

Kot lahko razberemo iz raziskave, ki smo jo naredili s pomočjo ankete in jo podrobneje razložili v poglavju 5.3, je največji motivator naših anketirancev pestro in zanimivo delo, takoj za njim pa odnosi s sodelavci. Ugotovitev, da je delo samo po sebi velik motivator, je zelo pomembna. Vendarle gre za osnovno nalogo zaposlenih. Zato smo v organizaciji – da delamo. Na žalost niso vsi zaposleni na delovnih mestih zato, da delajo. Mnogo je tudi takih, ki so zaposleni, imajo urejen status "zaposlenega", na pa zato, da bi delali. Take je zelo težko motivirati. Lahko poskušamo in ugotavljamo, kaj bi predramilo njihovo motiviranost za delo. Motivacija je nekaj, kar se v človeku že nahaja, od okolice, v kateri delujemo, pa je odvisno, ali bo prišla do izraza. Vsak zaposleni ima svoje želje in ideje o tem, kaj bi delal. Prepogosto pa nas situacije silijo v iskanje kompromisov. Eden takih je tudi zaposlitev na delovnem mestu, ki je bilo na voljo in smo ga sprejeli, čeprav nas v bistvu ne zanima. Seveda je to samo ena izmed slabših možnosti. Obstajajo tudi primeri, v katerih smo zadovoljni z delom, ki ga opravljamo, pa nas demotivira kaj drugega. Vedno je lahko še kaj drugega.

3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z raziskovanjem delovanja in vodenja ljudi, so razvili več motivacijskih teorij. Pri vsaki teoriji lahko najdemo kaj uporabnega, lahko pa tudi teorije med seboj kombiniramo.

3.3.1 Maslowova hierarhija potreb

Maslow je zagovarjal psihološko teorijo, da ima človek pet stopenj potreb. Razvrstil jih je v piramido. Trdil je, da morajo biti najprej zadovoljene potrebe, ki se nahajajo

na dnu piramide, torej fiziološke potrebe. Potreb ne moremo preskakovati. Dokler niso izpolnjene osnovne človekove potrebe, ne moremo zadovoljiti potreb na višjem nivoju. Niti nimamo razvite želje po zadovoljitvi katere druge potrebe. Poglejmo, kako je Maslow kategoriziral potrebe.

- Fiziološke potrebe – to so osnovne človekove potrebe, brez katerih človek ne more preživeti, ter potrebe po ohranitvi vrste. Mednje prištevamo potrebe po hrani, pijači, spanju, gibanju, počitku, spolnosti, po potomcih in skrbi zanje. Ko so potrebe iz te kategorije zadovoljene, se v človeku pojavi motiv za zadovoljitev potreb iz naslednje – višje kategorije.
- Potrebe po varnosti – ko imamo izpolnjene osnovne potrebe, si želimo varnosti. Želimo si živeti v varnem in stabilnem okolju, želimo si varne zaposlitve, urejen dom, urejene socialne razmere.
- Potrebe po pripadnosti in ljubezni – po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se v človeku pojavi želja po pripadanju skupini, družini, okolici. Želimo biti ljubljene in ljubiti.
- Potrebe po ugledu in samospoštovanju – skoraj na vrh piramide je Maslow umestil potrebo po ugledu in samospoštovanju. Fiziološke in psihološke potrebe so zadovoljene, zdaj pa si človek želi potrditve in ugleda. Najprej mora spoštovati samega sebe in biti ponosen na svoje že dosežene rezultate. Potem si želi tudi potrditev okolice. Ta mu da dodaten zagon in energijo, da dela dobro.
- Potrebe po samouresničevanju – najvišje na lestvici potreb je potreba po ustvarjalnosti, samouresničitvi. Početi želi tisto, kar ga veseli in kjer lahko maksimalno razvije vse svoje ideje in želje (Lipičnik, 1998, str. 164).



Slika 1: Motivacijska teorija po Maslowu
(Vir: Lipičnik, 1998)

3.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija pravi, da pomanjkanje v osebi zbudi potrebo. Ker gre za neprijetno stanje, to občutimo kot napetost. Gre za čustveno stanje, ki se kaže kot nemir, neprijetnost. Oseba usmeri vse svoje aktivnosti k cilju, ki bo zadovoljil potrebo in sprostil nastalo napetost. Te aktivnosti so lahko intelektualne, motorične ali senzorične. Odvisno od osebe. Stanje, ko oseba doseže cilj, imenujemo olajšanje. Leavittova motivacijska teorija to imenuje končna stopnja (Lipičnik, 1998, str. 167).

3.3.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

V svoji študiji je Herzberg ugotovil, da lahko motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini. Ena so motivatorji, druga pa higieniki oz. satisfaktorji. Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu, medtem ko higieniki ne spodbujajo ljudi k delu, temveč samo odstranjujejo neprijetnosti. Med higienike uvrščamo dejavnike: urejeno osebno življenje, status, nadzor nad delom, odnose s šefom, odnose s sodelavci, delovne razmere, varnost, politiko podjetja, plačo itd. Po Herzbergovi raziskavi med motivatorje uvrščamo dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje, osebno rast. Noben dejavnik pa ni samo motivator ali samo satisfaktor. Nekateri so lahko oboje. To je verjetno posledica dejstva, da smo si ljudje med seboj zelo različni (Lipičnik, 1998, str. 168).

3.3.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroom je menil, da so dosežki in prizadevanja delavca odvisni od njegovega vedenja. Delavec odločitev vedenja sprejme glede na subjektivno oceno o privlačnosti cilja in o možnostih za dosego cilja s tem vedenjem. Vroom je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinki nanje s tremi izhodiščnimi pojmi in sicer: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. Po njegovem mnenju pomeni valenca privlačnost delavca k cilju. Ta privlačnost je lahko različna, in sicer za nekatere pozitivna, za druge ničelna in za tretje negativna. Drugi pojem njegove teorije je instrumentalnost, ki predvideva, da delavcu dosega prvega cilja pomeni le instrument za dosego večjega, njemu pomembnejšega cilja. In tretji pojem je pričakovanje. Gre za povsem subjektiven pojem, saj ima vsak posameznik svoja pričakovanja glede tega, kako bo njegovo prizadevanje vplivalo na posledico v obliki finančne ali druge nagrade. Smiselno je, da delavcu prikažemo povezavo med njegovimi željami in pričakovanji ter tistim, kar mi pričakujemo od njega (Lipičnik, 1998, str. 168).

3.3.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm si je postavil vprašanje, zakaj ljudje delamo. V širšem pomenu jih je razdelil na tiste, ki jih bolj motivira pridobivanje materialnih dobrin, in na tiste, ki se jim zdi pomembnejše, da se na delovnem mestu (ali v družbi) uveljavijo. Eno ne izključuje drugega, se pa po navadi delavci bolj nagibajo na eno ali drugo stran. Vodja ali menedžer naj bi ugotovil, kaj delavec ocenjuje kot pomembnejše. Tiste, ki so jim pomembne materialne dobrine, naj nagradi materialno, in tiste, ki jim je pomembnejše mesto v kolektivu, predlaga za napredovanje (Lipičnik, 1998, str. 170).

3.3.6 Problemsko-motivacijska teorija

Problemsko-motivacijska teorija izhaja iz dejstva, da neprijetne situacije, ki jih lahko imenujemo tudi problem, človeka spodbujajo k reševanju in iskanju rešitve tega problema. Problem deluje kot sila, ki sproža in usmerja človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 170).

3.4 MOTIVACIJSKI MODELI

Motivacijske teorije nam prikazujejo različne elementi, iz katerih lahko oblikujemo motivacijske modele. Modeli morajo biti sestavljeni iz najbolj optimalnih elementov, saj le kot taki spodbujajo ustrezne reakcije pri ljudeh. Upoštevati moramo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije, in razumeti, da človekovo vedenje zaznamujejo tudi različni občutki in čustva, ki vplivajo na dožemanje našega dela. Oblikovati moramo takšne motivacijske modele, ki bodo v ljudeh spodbudili želeno vedenje in tudi ponavljanje tega vedenja, ko bo to potrebno. Lastnosti, ki jih mora upoštevati motivacijski model, so pričakovanje, pravičnost, enakost itd. (Lipičnik, 1998, str. 171).

Pri izbiri motivacijskega modela ne smemo zanemariti dejstva, da je motivacija odvisna od medsebojnega delovanja štirih elementov: individualnih značilnosti posameznika, značilnosti organizacije, značilnosti dela in družbenih značilnosti. Motivacija je le del segmenta, ki določa posameznikovo vedenje in njegove rezultate dela. Pri izbiri modela je treba upoštevati tako veljavne družbeno-ekonomske zakonitosti, družbene odnose in veljavni sistem vrednosti v družbi kot tudi posameznikove cilje in potrebe. Vsi ti dejavniki vplivajo na posameznikove interese, cilje, potrebe, vrednote itd. (Bahtijarevič - Šiber, 1986, str. 98).

3.4.1 Pričakovanja

Model, ki za motiviranje uporablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, da lahko ljudje spremenijo vedenje, da bi tako dosegli svoje cilje.

Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice. Vmes pa v praksi srečujemo tudi druga stanja. Po naravi si želimo biti zadovoljni, nezadovoljstvu pa se raje izognemo. Ljudem ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj oziroma obljubljeni nečesa, česar ne moremo izpolniti. Tako imajo ljudje lahko prevelika pričakovanja in premajhne pridobitve (Lipičnik, 1998, str. 171).

3.4.2 Pravičnost

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če za enako delo dobijo različne prejemke, imajo zaposleni občutek nepravičnosti, ki ga skušajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov (Lipičnik, 1998, str. 174):

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem upravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili nižje nagrade, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja iz organizacije itd.,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

3.4.3 Enakost

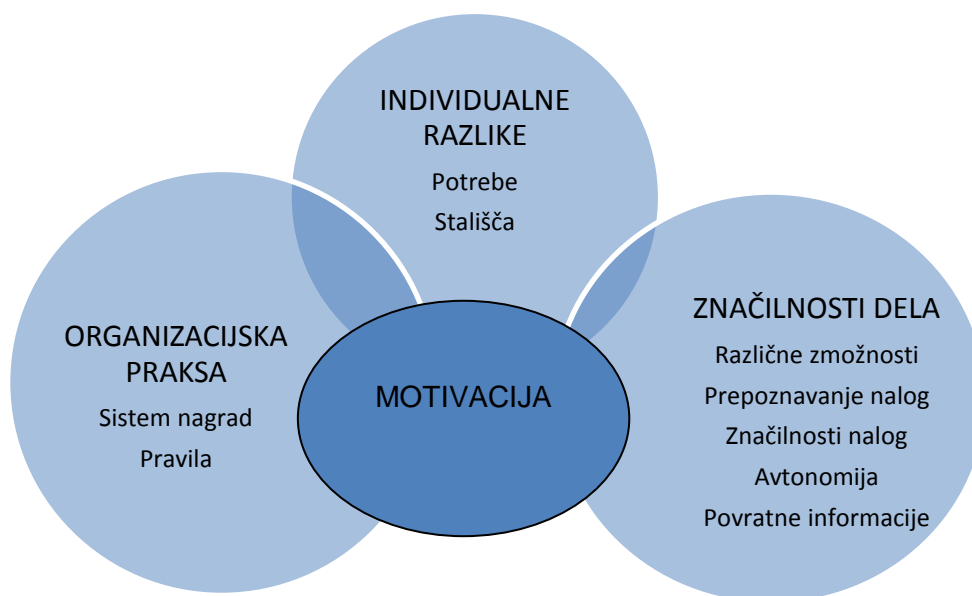
Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili vsaj toliko, kot so sami vložili. Če je ravnatežje med dajanjem in dobivanjem porušeno, si zaposleni prizadeva za njegovo vnovično vzpostavitev. Občutek neenakosti je za zaposlene zelo neprijeten in želja po odpravi tega občutka posledično velika. Načini, na katere zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti, so naslednji (Lipičnik, 1998, str. 172):

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni višje oziroma takšno, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela,
- skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

3.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Na motivacijo zaposlenih lahko vplivajo različni dejavniki, ki pa imajo pri različnih zaposlenih lahko tudi različen vpliv. Po mnenju dr. Lipičnika (1998, str. 162) lahko dejavnike razdelimo na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso:

- individualne razlike – vsi se zavedamo, da smo ljudje različni, edinstveni – nobenemu ni enakega. Imamo različne potrebe, ki jih tudi zadovoljujemo na različne načine. Nekatere motivira višja plača, druge medsebojni odnosi, tretje delovni pogoji in tako naprej. Naloga menedžerja je, da v posameznem zaposlenem prepozna tiste dejavnike, ki bodo najučinkoviteje izkoristili potencial zaposlenega;
- lastnosti dela – so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti;
- organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Z nagradami definiramo nekaj, kar se lahko zdi privlačno novim delavcem, in motivira starejše, da ostanejo v organizaciji (bonitete in/ali provizije). Politika definira določene ugodnosti, ki jih pridobi zaposleni, kot so na primer zavarovanje, skrb za otroke, plačilo počitnic.



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 162)

4 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

4.1 LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI DOBREGA VODJE

Edinstvene formule za to, kako postati dober vodja, ni. Z vodstvenimi sposobnostmi se lahko rodimo, lahko se jih priučimo, vendar v nobenem primeru to ni zagotovilo za uspešno vodenje. Potrebno je tudi strokovno znanje in neprestano usposabljanje. Situacije, s katerimi se srečujemo pri delu, pripomorejo, da se osebnostno razvijamo in oblikujemo. Četudi se naučimo vodstvenih prijemov, ne moremo vedeti, ali bomo pri svojem vodenju uspešni in sprejeti s strani ljudi, ki jih vodimo. Odnosi med vodjo in zaposlenimi so nepredvidljivi. Vsak zaposleni ima svoj karakter in vodja mora z vsakim vzpostaviti tak odnos, ki bo pripomogel k večji učinkovitosti. Vodja mora spoznati, kaj od posameznega zaposlenega lahko pričakuje in zahteva. Uporabiti mora njegove najboljše lastnosti in kvalitete. Dober vodja ni vedno tudi priljubljen. Določene situacije zahtevajo od vodje odločnost in nepopustljivost. To je včasih edina pot do zastavljenega cilja, ki pa ni všeč vsem zaposlenim. Z izražanjem svojega nestrinjanja in posledično reševanjem nastalih konfliktov se vodja oblikuje in pridobiva izkušnje za prihodnost. Dobro sodelovanje z zaposlenimi, zanimanje za njihove želje in upoštevanje njihovih predlogov je pomembna lastnost vodje. Med lastnosti oziroma sposobnosti, kot jih imenuje Možina (2002), sodijo prizadevnost, zmožnost učenja iz težav, posvečanje delu, delo z ljudmi, analizo in reševanje problemov in ustvarjalnost. K vsem tem lastnostim bi lahko dodali še samozaupanje, talent, sposobnost načrtovanja, verbalne sposobnosti, samozavest, izvirnost, ambicioznost, potrpežljivost, občutek za ljudi, dobro presojanje (Možina idr., 2002, str. 504).

4.2 NAČINI VODENJA

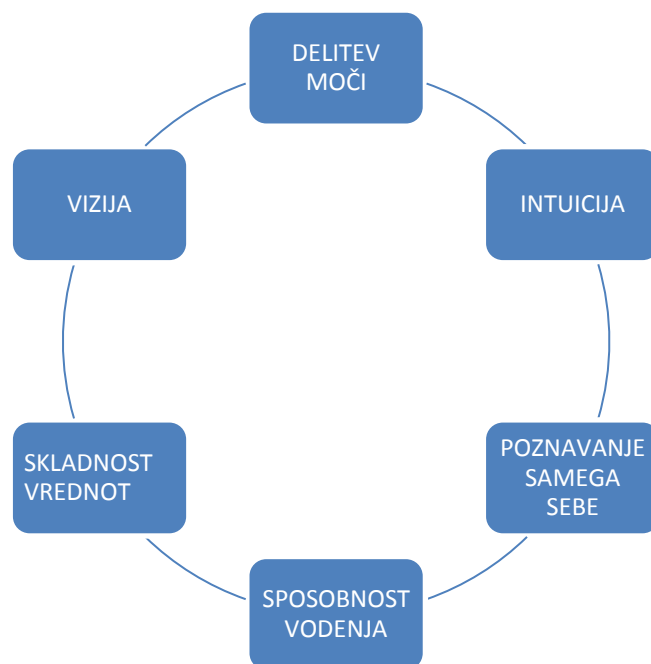
Pravega odgovora, kateri model za vodenje je pravi – ni. V različnih situacijah se lahko še tako izpopolnjen model izkaže za neučinkovitega. Kot navaja dr. Možina, poznamo več načinov vodenja, in sicer vodenje s prisilo, usmerjeno vodenje, očetovski način vodenja, sodelovalni način vodenja, perfekcionistični način vodenja in mentorski način vodenja. Vsi se ukvarjajo z proučevanjem različnih situacij, v katerih se lahko znajde vodja, in njegovim vedenjem, zato si jih podrobneje pogledajmo (Možina idr., 2002, str. 515).

- Vodenje s prisilo zahteva takojšnjo privolitev v delegirane delovne naloge, "naredi, kar ti rečem". Vse odločitve so v rokah vodje, ideje kreativcev niso zaželeni, zato tak način vodenja slabo vpliva na ozračje v skupini.
- Usmerjeno vodenje vodi ljudi v smeri zastavljene vizije "sledi mi in skupaj bomo uresničili svojo vizijo". Tak vodja je vizionar, zna motivira skupino z jasno predstavo svoje vizije, ki postane skupna vizija.

- Očetovski način vodenja – za takega vodjo so ljudje, njihovo počutje in čustva pomembnejši kot naloge in cilji.
- Sodelovalni način vodenja spodbuja sodelovanje in skupne odločitve v slogu: "Kaj pa ti misliš?" Tak vodja spodbuja prožnost in prevzemanje odgovornosti, najuspešnejši pa je takrat, ko ni prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije oziroma ko dvomi o svojih odločitvah in potrebuje pomoč pri idejah.
- Perfekcionistični način vodenja poudarja zelo visoke standarde za uspešnost izvedba delovnih nalog v slogu: "Naredi kakor jaz, in to takoj!" Vodje so obsedeni z mislijo, da znajo bolje in hitreje narediti določeno stvar kot njihovi sodelavci.
- Mentorski način vodenja podpira ljudi, jih osebno in strokovno razvija za prihodnost: "Poskusi to!" Vodje poskušajo pomagati zaposlenemu pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere.

4.3 VPLIV VODJE NA DELOVNO USPEŠNOST

Težko bi postavili neke jasne okvirje, po katerih bi opredelili dobrega vodjo. Če bi povprašali med zaposleni, bi verjetno dobili toliko različnih mnenj, kolikor ljudi bi povprašali. Ljudje smo različni. Lahko pa izpostavimo nekaj pomembnih lastnosti, ki so se izkazale za merilo dobrega vodje, in sicer: samozaupanje, ustvarjalnost, verbalna sposobnost, izvirnost, ambicioznost, postavljanje vizij, potrpežljivost, občutek za ljudi, dobro presojanje. Dober vodja mora biti samozavesten. Zaupati mora vase in v svoje sposobnosti. Z veliko mero samozaupanja se bo lažje spopadal z vsemi izzivi in ovirami, ki jih srečuje pri svojem delu. Težave so del delovnega procesa in samozavest mu pomaga, da jih lažje obvladuje. Če vodja zaupa vase in je v svojih dejanjih odločen, mu bodo sledili in zaupali tudi drugi. Pri vodenju se običajno prepleta več sposobnosti, ki so potrebne za dobro delovanje vodje (Možina idr., 2002, str. 502).



Slika 3: Temeljne sposobnosti za vodenje
(Vir: Možina idr., 2002)

- Vodja mora biti sposoben razdeliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Tako jih pritegne k odločanju in izražanju lastnih stališč v zvezi s skupnim ciljem. Sodelavci začutijo večjo pripadnost organizaciji in imajo večje spoštovanje do samega sebe. Vse to pripomore k večjemu osebnostnemu razvoju zaposlenega.
- Dober vodja mora imeti občutek za spremembe. Razmišljati mora naprej ter se hitro in pravočasno odzvati na spremembe v okolju in času. Sprejeti mora odgovornosti tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Intuicija je tisti notranji občutek, ki ga mora vodja znati prepoznati in mu slediti.
- Nihče ni popoln in isto velja za vodje. Ozavestiti morajo svoje prednosti in pomanjkljivosti. Iz izkušenj in konkretnih težav, na katere naletijo, se morajo naučiti čim več in to uporabiti pri nadaljnjem delu. Čeprav naletijo na kritike, jih ne smejo vzeti za zlonamerne, temveč morajo o njih razmisliti in jih upoštevati.
- Razumeti organizacijska načela in slediti vrednotam organizacije je prav tako ena do sposobnosti dobrega vodje. Le tako bodo tudi pri zaposlenih iskali tisto, kar organizacija potrebuje in kar jo združuje v celoto. Vodja mora biti povezovalni člen med cilji organizacije in zaposlenimi.
- Vizija podjetja mora biti razumljiva in jasna vsem zaposlenim. Dobro je, če je enostavna in da jim je blizu. Tako ji bodo lažje sledili. Naloga vodje je, da jih pri tem spodbuja in ji tudi sam sledi.

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

5.1 OPIS IZVEDBE RAZISKAVE

Julija 2013 je bila odprta spletna anketa o vplivu zadovoljstva na delovno uspešnost in motivacijo. Povezava na vprašalnik je bila poslana na 700 naslovov, do septembra ga je izpolnilo 230 anketirancev. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da smo najprej pridobili statistične podatke o anketirancih: spol, starost, delovno dobo v organizaciji. Ostala vprašanja so vsebinska in se navezujejo dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu, dejavnike motiviranja, odnose v organizaciji itd.

5.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Cilji raziskave so ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih ter najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost in motivacijo. Zanima nas, ali izstopajo dejavniki, na katere imamo vpliv, ali tisti, na katere ne moremo vplivati. Namen raziskave je potrditi oziroma ovreči predpostavko, da zadovoljstvo vpliva na delovno uspešnost in motivacijo.

5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

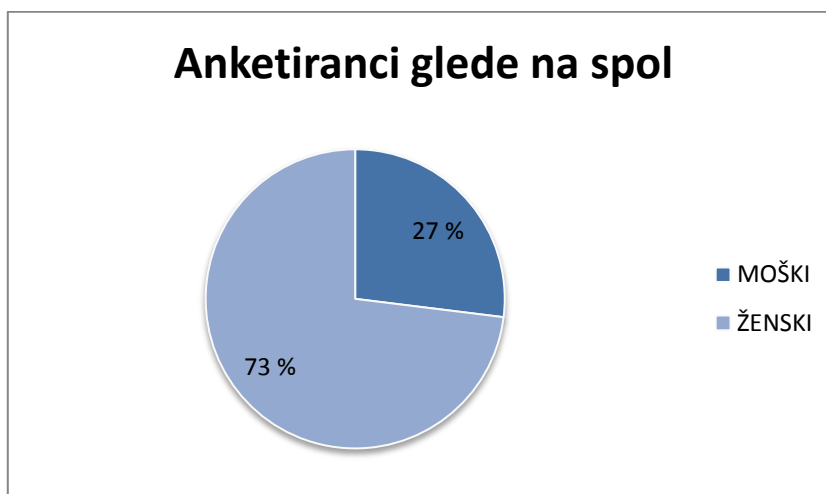
V tem poglavju bomo analizirali rezultate raziskave. Nekaj rezultatov bo prikazanih v odstotkih, neke pa smo izračunali aritmetično sredino (srednjo vrednost).

1. Statistični podatki o anketirancih

a) Anketiranci glede na spol

SPOL	ŠTEVILO	%
MOŠKI	62	27
ŽENSKI	168	73

*Tabela 1: Spol anketirancev
(Vir: Anketa, 2013)*



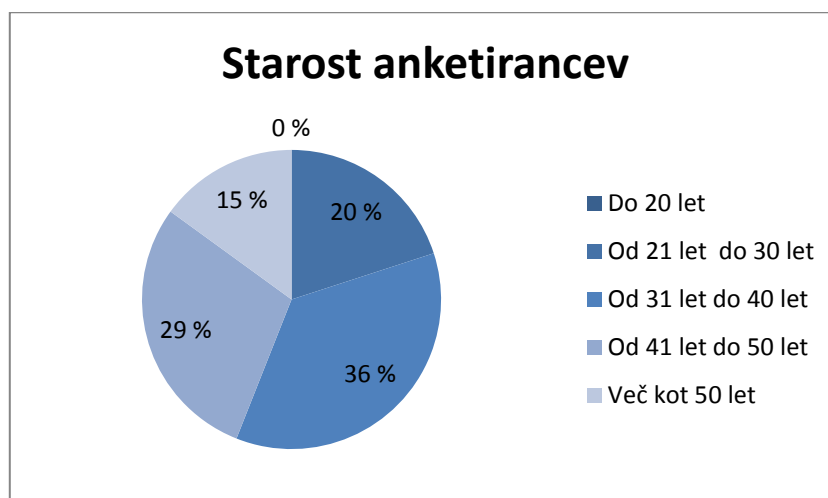
Graf 1: Anketiranci glede na spol
(Vir: Anketa, 2013)

Anketirance, ki jih je bilo 230, smo razdelili glede na spol. Kot lahko razberemo iz tabele in grafa št. 1, je na anketo odgovorilo več žensk, saj njihov delež predstavlja kar 73 % vseh anketirancev. Anketirancev moškega spola je bilo 27 %.

b) Anketiranci glede na starost

STAROST	ŠTEVILO	%
Do 20 let	0	0
Od 21 let do 30 let	47	20
Od 31 let do 40 let	82	36
Od 41 let do 50 let	66	29
Več kot 50 let	35	15

Tabela 2: Starost anketirancev
(Vir: Anketa, 2013)



Graf 2: Starost anketirancev

(Vir: Anketa, 2013)

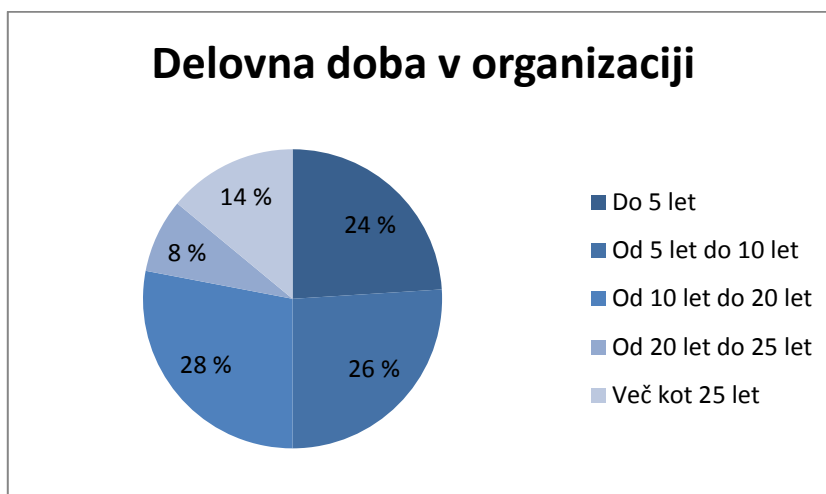
Anketirance smo razdelili po starostnih razredih: do 20 let, od 21 do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let in več kot 50 let. Iz grafa je razvidno, da prevladuje generacija od 31 do 40 let. Torej gre za anketirance, ki verjetno že imajo nekaj delovnih izkušenj.

c) Anketiranci glede na delovno dobo v organizaciji

DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI	ŠTEVILO	%
Do 5 let	56	24
Od 5 let do 10 let	59	26
Od 10 let do 20 let	64	28
Od 20 let do 25 let	18	8
Več kot 25 let	33	14

Tabela 3: Anketiranci glede na delovno dobo v organizaciji

(Vir: Anketa, 2013)



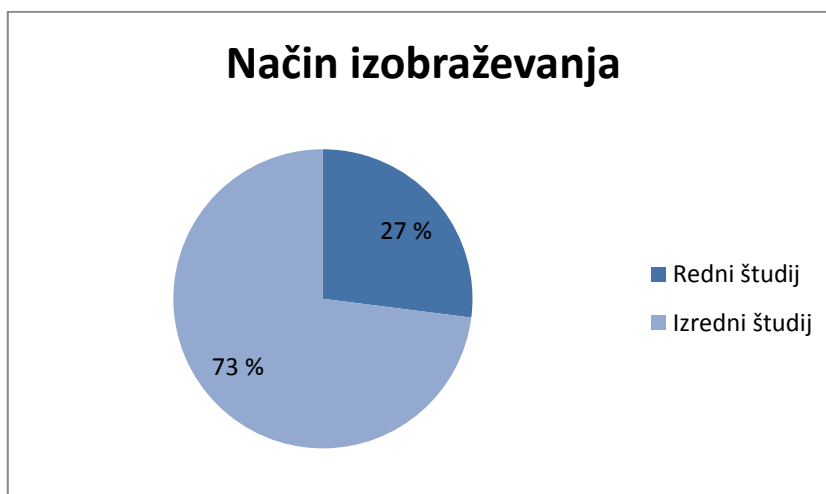
Graf 3: Delovna doba v organizaciji
(Vir: Anketa, 2013)

Anketirance smo vprašali po delovni dobi v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni. Iz grafa št. 3 je razvidno, da je največji delež vprašanih zaposlenih v organizaciji od 10 do 20 let. Zaradi majhnih razlik med prvimi tremi obdobji, ki zajemajo razpon do 5 let, 5 let do 10 let in tretjim največjim, 10 do 20 let, ne moremo govoriti o tem, da bi bilo zadovoljstvo na delovnem mestu največji razlog za odhod iz organizacije, v kateri so zaposleni.

2. Anketiranci glede na način pridobitve izobrazbe

NAČIN IZOBRAŽEVANJA	ŠTEVILO	%
Redni študij	61	27
Izredni študij	169	73

Tabela 4: Načini pridobivanja izobrazbe
(Vir: Anketa, 2013)



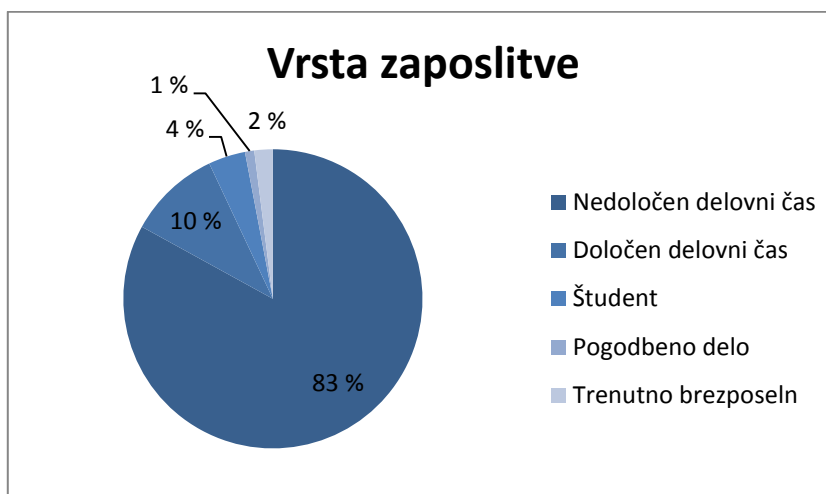
Graf 4: Način izobraževanja
(Vir: Anketa, 2013)

Anketirance smo vprašali, kako so pridobili izobrazbo. Kot je razvidno iz grafa št. 4, je zelo velik del anketirancev pridobil izobrazbo z izrednim izobraževanjem. Podatek ni presenetljiv. Če primerjamo odstotke tega grafa s prejšnjim grafom, kjer ima največ zaposlenih 10 let do 20 let delovnih izkušenj v podjetju, kjer so zaposleni, lahko sklepamo, da so na podlagi izkušenj ugotovili, kako pomembno je izobraževanje in izpopolnjevanje znanja.

3. Anketiranci glede na vrsto zaposlitve

VRSTA ZAPOSLOTITVE	ŠTEVILO	%
Nedoločen delovni čas	190	83
Določen delovni čas	24	10
Študent	10	4
Pogodbeno delo	2	1
Trenutno brezposeln	4	2

Tabela 5: Vrsta zaposlitve
(Vir: Anketa, 2013)



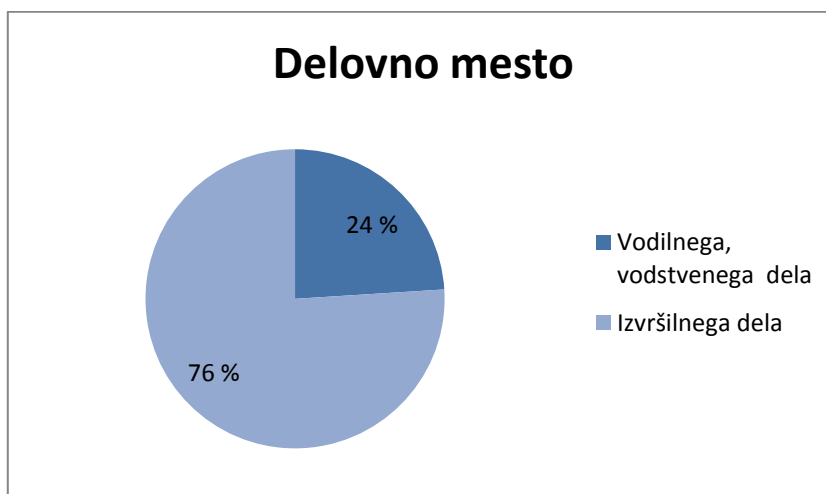
Graf 5: Vrsta zaposlitve
(Vir: Anketa, 2013)

Iz grafa št. 5 je razvidno, da je večina vprašanih zaposlenih za nedoločen delovni čas. Podatek je zanimiv in spodbuden. Ne le zaradi dejstva, da je čas takšnemu zaposlovanju nenaklonjen, pač pa tudi z vidika naše raziskave. Zaposleni, ki so del kolektiva, niso pod nenehnim pritiskom, kaj bo prihodnji mesec, lahko organizacijo, v kateri so zaposleni, bolj objektivno ocenijo in podajo svoje mnenje.

4. Anketiranci glede na položaj delovnega mesta v delokrogu

DELOVNO MESTO	ŠTEVLO	%
Vodilnega, vodstvenega dela	55	24
Izvršilnega dela	175	76

Tabela 6: Delovno mesto v delokrogu
(Vir: Anketa, 2013)



Graf 6: Delovno mesto v delokrogu
(Vir: Anketa, 2013)

Iz grafa št. 6, ki predstavlja delovno mesto anketirancev v delovnem okolju, lahko ugotovimo, da je večina zaposlenih na izvršilnih položajih. Sklepamo torej lahko, da imajo izkušnje z odnosom vodilnega kadra in poznajo vpliv odnosov na zadovoljstvo pri delu.

5. Ocene anketirancev glede zadovoljstva z različnimi dejavniki pri njihovem delu

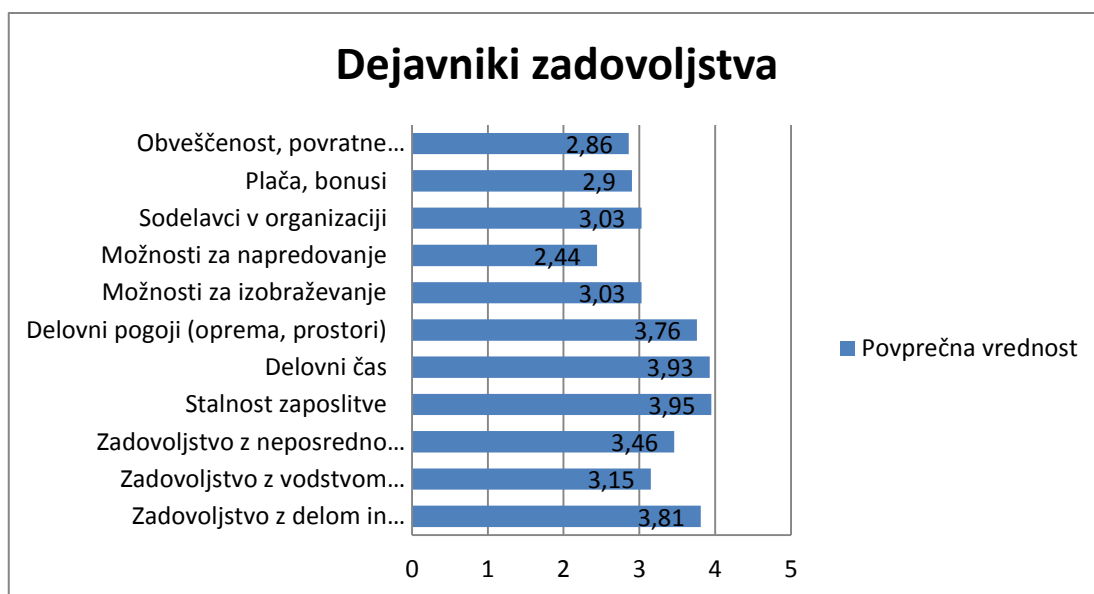
Anketirance smo vprašali, kako so zadovoljni z različnimi dejavniki, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, kot so: zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z vodstvom podjetja, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi za izobraževanje, z možnostmi za napredovanje, s stalnostjo zaposlitve, s sodelavci v podjetju, z delovnim časom, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s plačo, z obveščeno, s povratnimi informacijami.

Prikazali smo povprečno srednjo vrednost, pri čemer smo izhajali iz predpostavke, da ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 delno zadovoljen, 4 zadovoljen in 5 zelo zadovoljen.

a) Dejavnike v prvem sklopu smo združili glede na delo in delovne pogoje.

Zap. št.	Dejavniki zadovoljstva	Povprečna vrednost	Rang pomembnosti
1.	Zadovoljstvo z delom in delovnimi nalogami	3,81	3
2.	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	3,15	6
3.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,46	5
4.	Stalnost zaposlitve	3,95	1
5.	Delovni čas	3,93	2
6.	Delovni pogoji (oprema, prostori)	3,76	4
7.	Možnosti za izobraževanje	3,03	7
8.	Možnosti za napredovanje	2,44	11
9.	Sodelavci v organizaciji	3,03	8
10.	Plača, bonusi	2,90	9
11.	Obveščенost, povratne informacije	2,86	10

Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva
(Vir: Anketa, 2013)



Graf 7: Dejavniki zadovoljstva
(Vir: Anketa, 2013)

Naša raziskava je pokazala, da so anketirani najbolj zadovoljni z dejavniki, ki se nanašajo na stalnost zaposlitve, na delovni čas, na delo, delovne naloge in na delovne pogoje. Rezultat je lahko pogojen z negotovimi časi, v katerih zdaj živimo. Dejstvo, da imamo zaposlitev, nam veliko pomeni. Iz ankete je bilo razvidno, da je več kot 20 % anketiranih celo zelo zadovoljnih z delom in delovnimi nalogami. Vendar se sprašujemo, ali to vpliva na naše zadovoljstvo ali je stalna zaposlitev le

nujno zlo. Morda samo hodimo na delovno mesto, sami pa se ne trudimo dovolj za kakovostne medsebojne odnose.

Zelo slabo mnenje imajo anketiranci o vodstvu podjetja. To je slabo. Ravno vodstvo je tisto, ki mu morajo zaposleni zaupati, slediti in ki jim mora biti za zgled.

Pri dejavniku, ki se nanaša na zadovoljstvo anketiranih z neposredno nadrejenim, je anketa pokazala malo boljši rezultat kot pri vodstvu organizacije. Več kot tri četrtine anketiranih je z neposredno nadrejenim vsaj delno zadovoljna. Na žalost pa je bilo v anketi opaziti zelo visok odstotek tistih, ki so zelo nezadovoljni s svojim neposredno nadrejenim. Po naših ocenah je to posledica slabega odnosa z vodstvom. Če si vodstvo ne prizadeva za dobre odnose z zaposlenimi, tudi neposredno nadrejeni ne morejo delovati v tej smeri. So le njihov odsev.

Najslabše so anketiranci ocenili dejavnik možnosti za napredovanje. Ta dejavnik je lahko za marsikoga zelo velik motivator. Če nismo zadovoljni s svojimi možnostmi za napredovanje, če so torej možnosti minimalne, dejansko niti ne vemo, kdaj smo nazadnje napredovali, je to zelo slabo. Naš odnos do dela je lahko odklonilen. Naša prizadevanja so manjša. Morali bi biti seznanjeni z razlogi, zaradi katerih ne napredujemo. Če gre za nekaj, na kar lahko vplivamo oziroma popravimo, imamo možnost to tudi storiti. Lahko so razlogi v politiki organizacije, na katere nimamo vpliva, vendar zato ne krivimo sebe in ne iščemo izgovorov.

Glede na prej povedano torej ni presenečenje, da je drugi najslabše ocenjen dejavnik obveščeni in povratne informacije. Če zaposleni ni seznanjen s stvarmi, ki so pomembne zanj in za to, da delo lahko dobro opravlja, lahko pride do različnih zapletov in težav. Posledično so lahko oškodovani tako podjetje kot zaposleni.

Tudi z možnostmi za izobraževanje je presenetljivo veliko anketiranih nezadovoljnih. Razlogi so verjetno od organizacije do organizacije različni. Veliko zadržanosti na tem področju je povzročila svetovna kriza, v kateri se trenutno nahajamo. Organizacije skušajo privarčevati, kjer se jim zdi to najmanj škodljivo. Dolgoročno to ni smiselno, saj je izobraževanje podlaga za razvoj zaposlenega in posledično organizacije.

6. Ocene anketirancev glede dejavnikov motiviranja

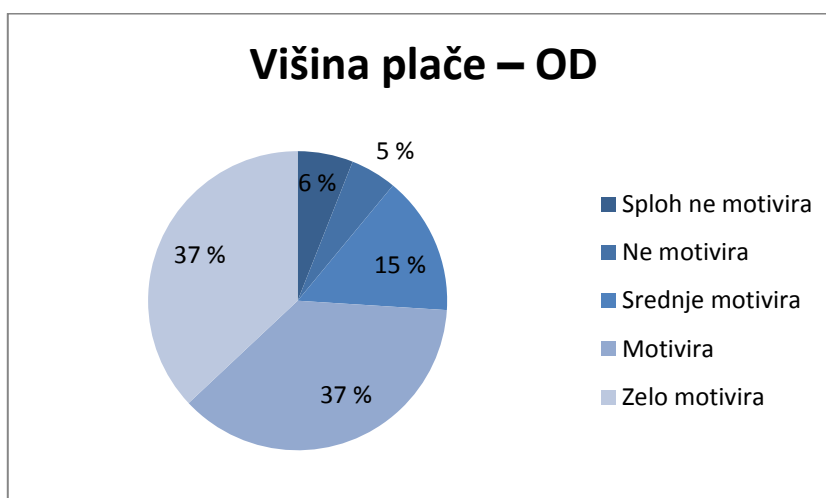
Anketirance smo vprašali, kako različni dejavniki vplivajo na njihovo motivacijo. Zanimali so nas dejavniki: višina plače, odnos s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, možnosti napredovanja, samostojnosti pri delu, dobri delovni pogoji, možnosti izobraževanja, pestro – zanimivo delo, varnost zaposlitve, pohvala s strani nadrejenih.

a) Dejavnik motiviranja – višina plače

VIŠINA PLAČE – OD	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	13	6
Ne motivira	12	5
Srednje motivira	34	15
Motivira	86	37
Zelo motivira	85	37

Tabela 8: Višina plače – OD

(Vir: Anketa, 2013)



Graf 8: Višina plače

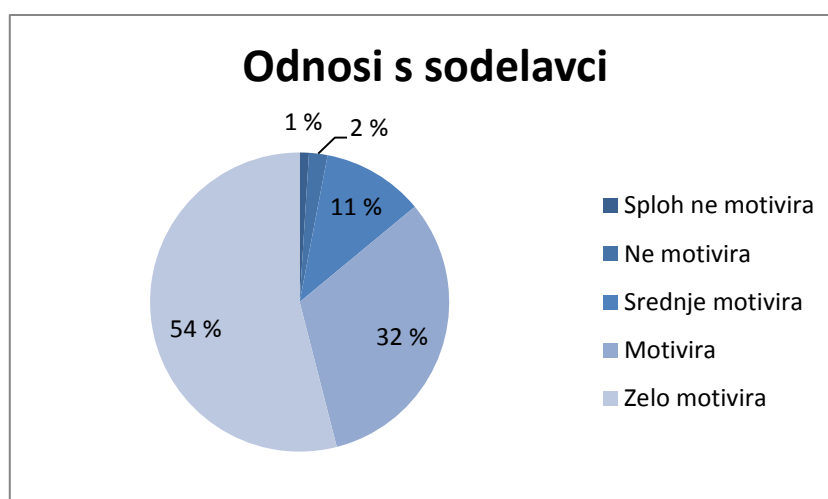
(Vir: Anketa, 2013)

Vprašanje številka 8 je pokazalo, da je pri naših anketirancih motivacijski dejavnik višina plače zelo visok. Seveda je to razumljivo, vendar kot smo ugotovili v teoretičnem delu, je ta dejavnik motivacijski le kratko obdobje. Ko se navadimo na višjo plačo, nas to ne motivira več do te mere, kot bi nas moralo. Morda je tako visok odstotek možno pripisati dejstvu, da se zadnje desetletje plače res niso bistveno spreminjale. Življenjski stroški so narasli, medtem ko plače v večini primerov niso. Razpon med tem, kar potrebujemo za preživetje, in med tem, kar dejansko zaslužimo, je postal minimalen.

b) Dejavnik motiviranja – odnosi s sodelavci

ODNOSI S SODELAVCI	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	3	1
Ne motivira	5	2
Srednje motivira	25	11
Motivira	74	32
Zelo motivira	123	54

Tabela 9: Odnosi s sodelavci
(Vir: Anketa, 2013)

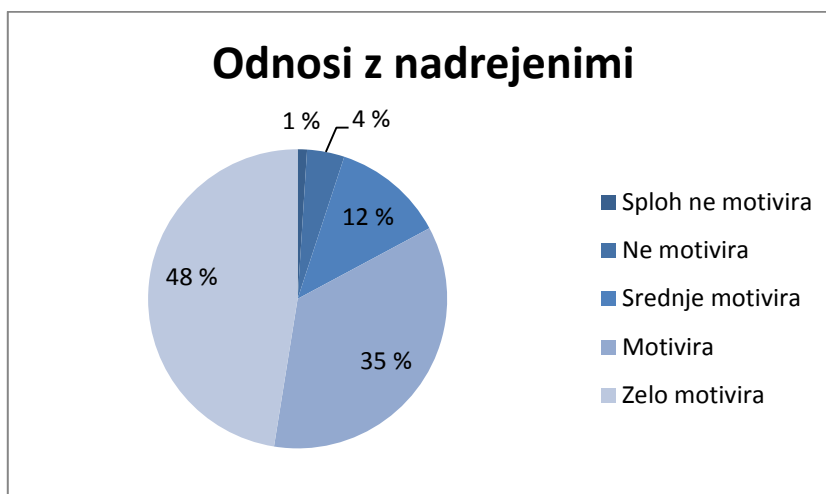


Graf 9: Odnosi s sodelavci
(Vir: Anketa, 2013)

c) Dejavnik motiviranja – odnosi z nadrejenimi

ODNOSI Z NADREJENIMI	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	3	1
Ne motivira	9	4
Srednje motivira	28	12
Motivira	81	35
Zelo motivira	109	47

Tabela 10: Odnosi z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2013)



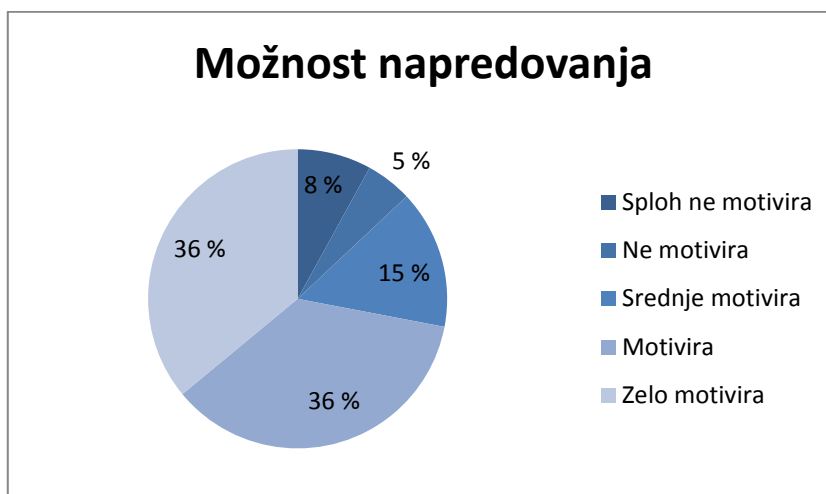
Graf 10: Odnosi z nadrejenimi
(Vir: Anketa, 2013)

Iz grafov številka 9 in številka 10 lahko ugotovimo, da se zdijo anketirancem zelo pomembni motivatorji medsebojni odnosi. Najpomembnejši so odnosi z ožjimi sodelavci, kar je razumljivo. Z njimi preživimo večji del našega službenega časa. Slabi odnosi nam vzbuja nezadovoljstvo in slabe občutke. Z vsakodnevnimi težavami se lažje soočamo, če vemo, da imamo ob sebi zanesljive sodelavce.

d) Dejavnik motiviranja – možnost napredovanja

MOŽNOST NAPREDOVANJA	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	17	8
Ne motivira	12	5
Srednje motivira	35	15
Motivira	83	36
Zelo motivira	83	36

Tabela 11: Možnost napredovanja
(Vir: Anketa, 2013)



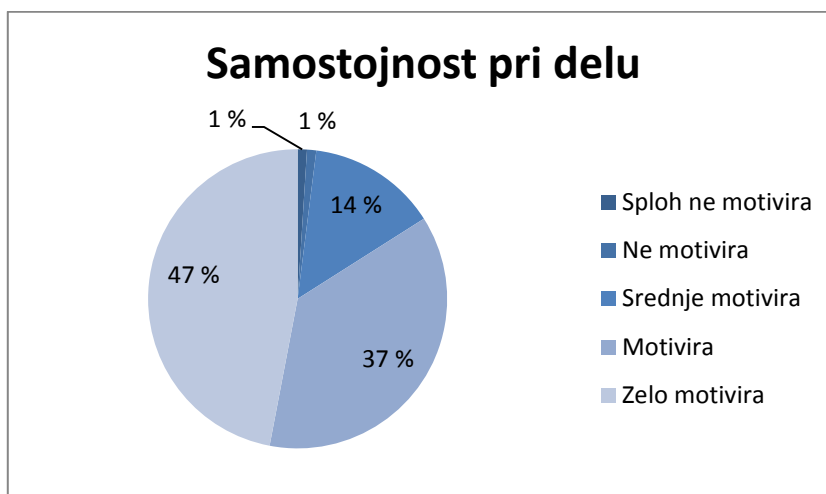
Graf 11: Možnost napredovanja
(Vir: Anketa, 2013)

Zanimivo je, da možnost napredovanja večina ocenjuje kot pomembno, vendar če jo primerjamo z odnosi s sodelavci, se izkaže, da so medsebojni odnosi večji motivator.

e) Dejavnik motiviranja – samostojnost pri delu

SAMOSTOJNOST PRI DELU	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	3	1
Ne motivira	3	1
Srednje motivira	31	14
Motivira	84	37
Zelo motivira	109	47

Tabela 12: Samostojnost pri delu
(Vir: Anketa, 2013)

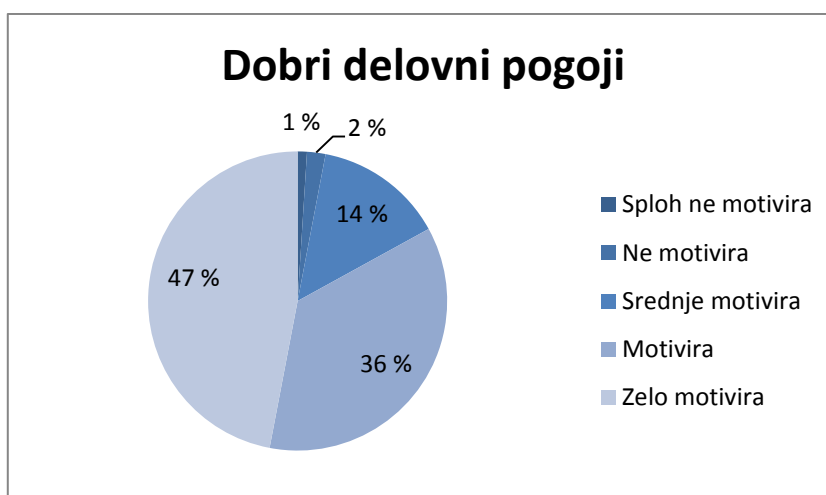


Graf 12: Samostojnost pri delu
(Vir: Anketa, 2013)

f) Dejavnik motiviranja – dobri delovni pogoji

DOBRI DELOVNI POGOJI	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	2	1
Ne motivira	5	2
Srednje motivira	32	14
Motivira	83	36
Zelo motivira	108	47

Tabela 13: Dobri delovni pogoji
(Vir: Anketa)



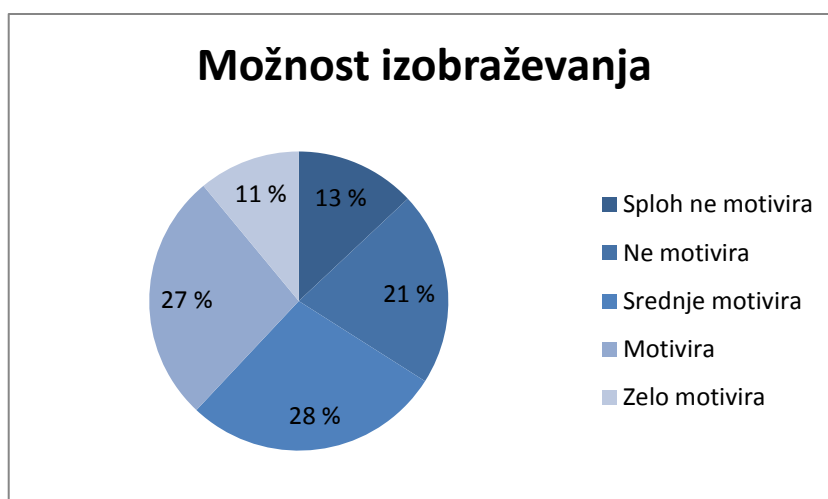
Graf 13: Dobri delovni pogoji
(Vir: Anketa, 2013)

Dobri delovni pogoji so se izkazali za dobre motivatorje in kot smo že ugotovili, nam nudijo zadovoljstvo. Torej bi lahko ocenili, da nam v več pogledih zelo veliko pomenijo.

g) Dejavnik motiviranja – možnost izobraževanja

MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	30	13
Ne motivira	48	21
Srednje motivira	64	28
Motivira	62	27
Zelo motivira	26	11

Tabela 14: Možnost izobraževanja
(Vir: Anketa, 2013)



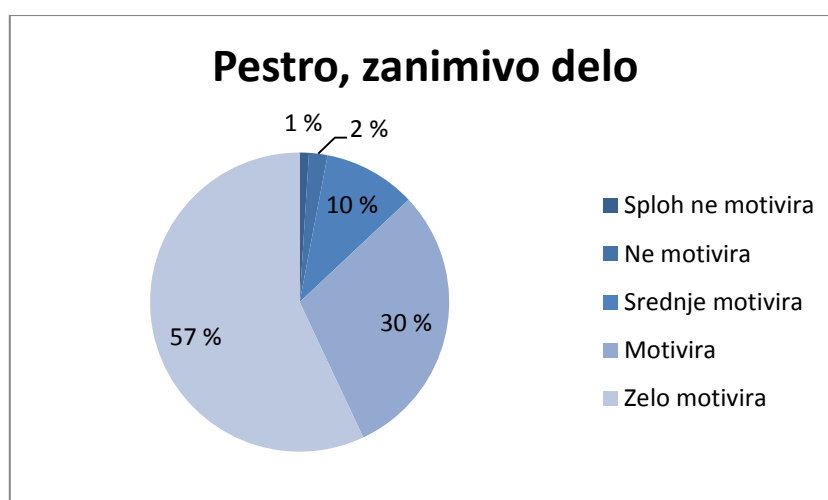
Graf 14: Možnost izobraževanja
(Vir: Anketa, 2013)

Izobraževanja ne izstopa prav posebej kot motivator. Zelo enakomerno so odstotki razporejeni od visoke motivacije do tega, da nas sploh ne motivira. Menimo, da gre za subjektivne odločitve in dejstvo, da nekateri zaposleni niso nagnjeni k ideji o nenehnem izobraževanju.

h) Dejavnik motiviranja – pestro, zanimivo delo

PESTRO, ZANIMIVO DELO	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	4	1
Ne motivira	5	2
Srednje motivira	22	10
Motivira	68	30
Zelo motivira	131	57

Tabela 15: Pestro, zanimivo delo
(Vir: Anketa, 2013)



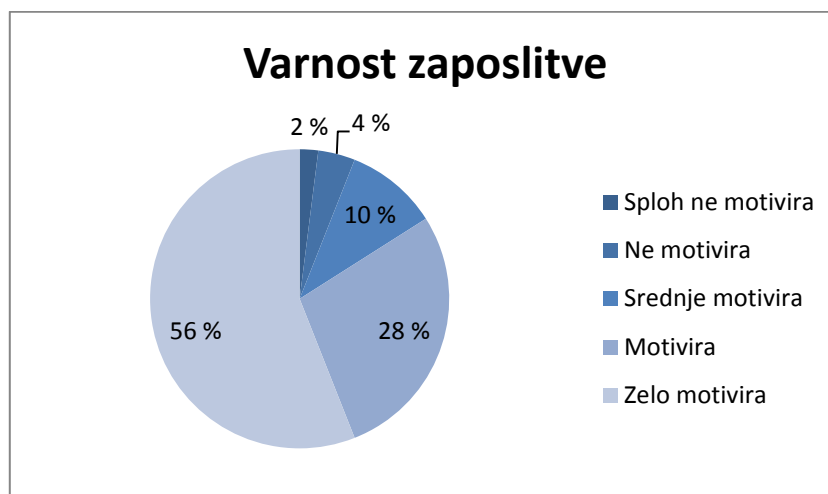
Graf 15: Pestro, zanimivo delo
(Vir: Anketa, 2013)

Med motivatorji najbolj izstopa pestro in zanimivo delo. Kar 57 % anketirancev meni, da jim predstavlja veliko motivacijo. To je spodbudno, saj delo, ki se nam zdi zanimivo, tudi lažje, z večjim veseljem in seveda kakovostneje opravljamo.

i) Dejavnik motiviranja – varnost zaposlitve

VARNOST ZAPOSLOTITVE	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	4	2
Ne motivira	9	4
Srednje motivira	22	10
Motivira	65	28
Zelo motivira	130	56

Tabela 16: Varnost zaposlitve
(Vir: Anketa, 2013)



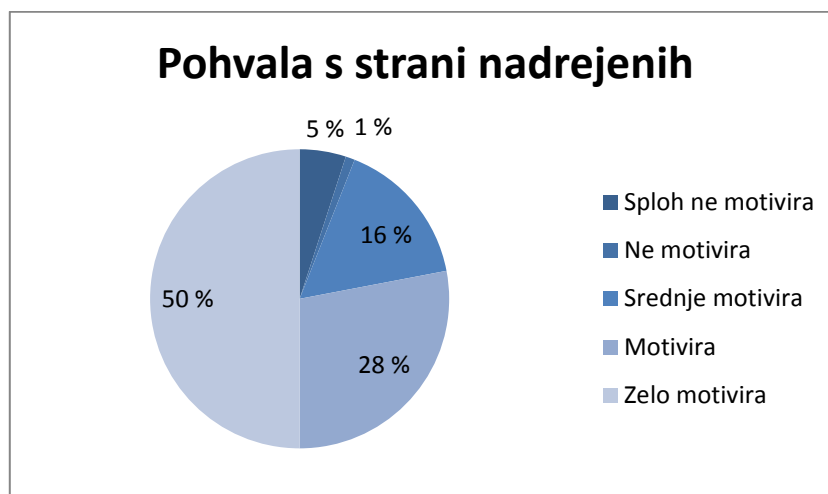
Graf 16: Varnost zaposlitve
(Vir: Anketa, 2013)

Varnost zaposlitve predstavlja za večino anketirancev zelo močan motivator. Skupno se jih je kar 84 % opredelilo, da jih varnost zaposlitve za motivira ali zelo motivira. Torej je njihovo dojetje zaposlitve resno. Zavedajo se prednosti, ki jo nudi varna zaposlitev. Takšno razmišljanje je lahko za organizacijo dobrodošlo, če jo le zna prilagoditi svojemu poslovanju. Resni zaposleni so zanesljivejši, bolje se odzivajo na spremembe.

j) Dejavnik motiviranja – pohvala s strani nadrejenih

POHVALA S STRANI NADREJENIH	ŠTEVILO	%
Sploh ne motivira	10	5
Ne motivira	3	1
Srednje motivira	38	16
Motivira	63	28
Zelo motivira	116	50

Tabela 17: Pohvala s strani nadrejenih
(Vir: Anketa, 2013)



Graf 17: Pohvala s strani nadrejenih
(Vir: Anketa, 2013)

Vsi si želimo pohvale. Če pa je to pohvala za delo, ki smo ga opravili dobro, ima še večjo vrednost. Točno to so pokazali odgovori na vprašanje, ali nas pohvala s strani nadrejenih motivira. Kar 78 % anketirancev meni, da jih pohvala motivira. Vse premalo jo vodje izražajo glede na visok vpliv, ki ga ima.

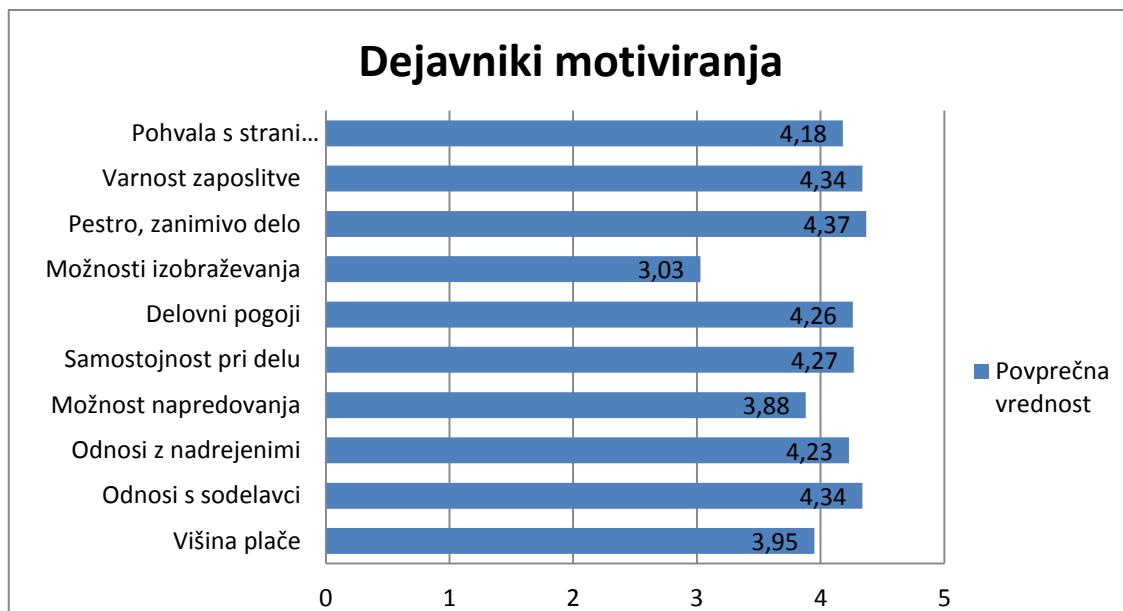
k) Tabela in grafični prikaz vseh dejavnikov motiviranja

Zap. št.	Dejavniki motiviranja	Povprečna vrednost	Rang pomembnosti
1.	Višina plače	3,95	8
2.	Odnosi s sodelavci	4,34	3
3.	Odnosi z nadrejenimi	4,23	6
4.	Možnost napredovanja	3,88	9
5.	Samostojnost pri delu	4,27	4
6.	Delovni pogoji	4,26	5
7.	Možnosti izobraževanja	3,03	10
8.	Pestro, zanimivo delo	4,37	1
9.	Varnost zaposlitve	4,34	2
10.	Pohvala s strani nadrejenih	4,18	7

Tabela 18: Dejavniki motiviranja
(Vir: Anketa, 2013)

Iz tabele o dejavnikih motiviranja lahko razberemo, da zaposlene najbolj motivirajo dejavniki: pestro in zanimivo delo, odnosi s sodelavci in varnost zaposlitve. Najmanjši vpliv na motivacijo ima možnost izobraževanja. Iz tega lahko sklepamo, da si zaposleni želijo opravljati delo, ki jih zanima. Opravljali ga bodo dobro in z veseljem. Pestro in zanimivo delo je zelo dober in zanesljiv motivator. Tukaj se

ponovno izkaže, kako pomembno je zaposliti ustrezen kader. Zelo moramo biti pozorni pri sprejemu zaposlenih v kolektiv, kajti napačna odločitev lahko slabo vpliva na odnose in kot vidimo, so odnosi zelo pomemben motivator. Razumljivo je, da izobraževanje ni velik dejavnik motiviranja, čeprav bi moralo biti. Izobraževanje je del življenja, omogoča nam nenehen razvoj.



*Graf 18: Dejavniki motiviranja
(Vir: Anketa, 2013)*

7. Mnenje anketirancev o odnosih v organizacij

Anketirance smo vprašali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na odnose v organizaciji in na medsebojno komunikacijo. Zanimalo nas je na primer, ali sprejemajo cilje organizacije za svoje, ali razumejo, kaj se od njih pričakuje itd. Ugotovitve smo prikazali s povprečno srednjo vrednostjo, pri čemer smo izhajali iz predpostavke, da ocena 1 pomeni sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 delno se strinjam s trditvijo, 3 niti se niti se ne strinjam s trditvijo, 4 večinoma se strinjam in 5 v celoti se strinjam.

Prvi sklop trditev se nanaša na delovno organizacijo in na vodenje.

Zap. št.	Zadovoljstvo z organizacijo in vodenjem	Povprečna vrednost	Rang zadovoljstva
1.	Sprejemam cilje organizacije	3,87	4
2.	Razumem, kaj se od mene pričakuje	4,33	2
3.	Pravočasno sem seznanjen/a s spremembami v organizaciji	3,17	6
4.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno	2,88	7
5.	Delovni sestanki so redni	2,88	8
6.	Trudim se izpolniti svoje naloge	4,56	1
7.	Ponosna/ponosen sem, da sem zaposlen/a v naši organizaciji	3,83	5
8.	Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej	4,08	3

Tabela 19: Zadovoljstvo organizacijo in vodenjem
(Vir: Anketa, 2013)



Graf 19: Zadovoljstvo z organizacijo in vodenjem
(Vir: Anketa, 2013)

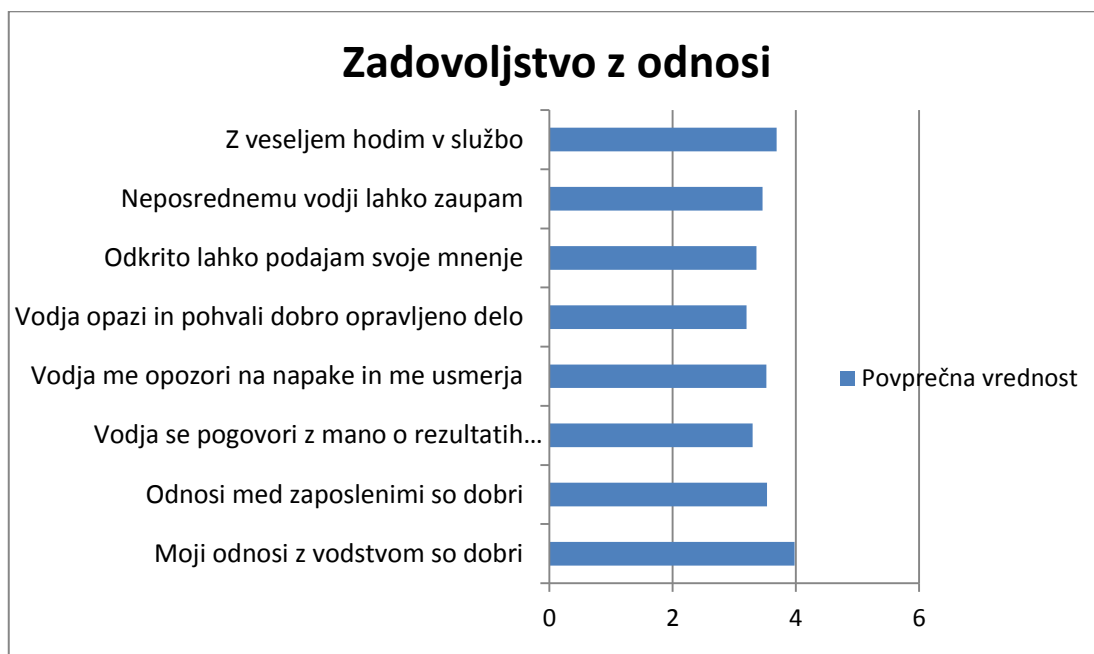
Odgovori na prvi sklop trditev so pokazali (tabela in graf 19), da si anketiranci najbolj od vsega prizadevajo izpolniti svoje naloge. Dobro se zavedajo, kaj se od njih pričakuje, in tudi njihova zavest o dobrem imenu organizacije, v kateri so zaposleni, jim je blizu. Cilje organizacije sprejemajo za svoje in s tem kažejo, da si želijo prispevati k dobremu poslovanju organizacije. Ti pokazatelji so zelo spodbudni, zaskrbljujoče pa je mnenje zaposlenih, da so delovni sestanki in odločitve vodij nezadostni. Ravno to pa je zelo pomembno za zadovoljstvo zaposlenih in

posledično za dobro celotne organizacije. Brez ustreznega pretoka informacij in pravočasnih odločitev vodij lahko med zaposlenimi pride do nestrpnosti. Negotovost v njih povzroča nemir, slabo voljo in napetosti.

Drugi sklop trditev se nanaša na odnose.

Zap. št.	Zadovoljstvo z odnosi	Povprečna vrednost	Rang zadovoljstva
1.	Moji odnosi z vodstvom so dobri.	3,98	1
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,53	3
3.	Vodja se pogovori z mano o rezultatih mojega dela.	3,30	7
4.	Vodja me opozori na napake in me usmerja.	3,52	4
5.	Vodja opazi in pohvali dobro opravljeno delo.	3,20	8
6.	Odkrito lahko podajam svoje mnenje.	3,36	6
7.	Neposrednemu vodji lahko zaupam.	3,46	5
8.	Z veseljem hodim v službo.	3,69	2

Tabela 20: Zadovoljstvo z odnosi
(Vir: Anketa, 2013)



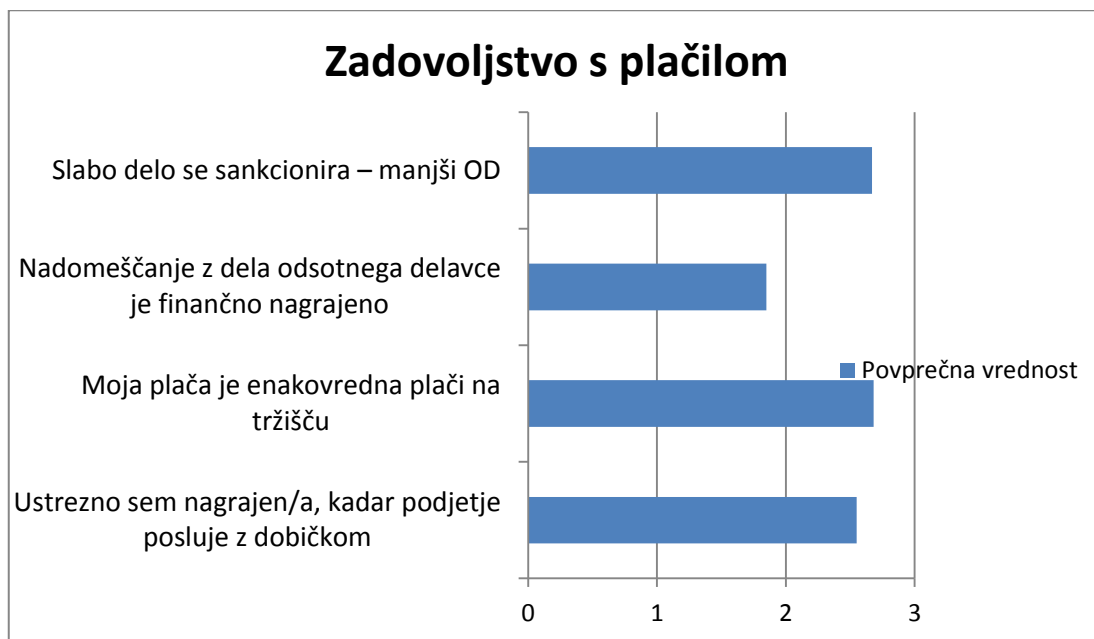
Graf 20: Zadovoljstvo z odnosi
(Vir: Anketa, 2013)

Tabela številka 19 prikazuje odgovore na vprašanja, ki smo jih združili glede na medsebojne odnose in na dojemanje odnosov v organizaciji. Najvišjo srednjo vrednost sta dosegli trditvi *moji odnosi z vodstvom so dobri* in *z veseljem hodim v službo*. Občutek, da smo z vodstvom v dobrih odnosih, nam daje več znanosti za delo in več veselje do prihoda na delovno mesto. Drug drugega dopolnjujeta in se tudi pogojujeta. Težko se je vsak dan soočati s pritiski nadrejenih, do katerih seveda prihaja, če so odnosi slabi. Ponovno pa se je pokazalo, tako kot v prejšnjem sklopu trditev, da vodje ne opravljajo dobro svojega dela. Najslabšo srednjo vrednost izkazuje trditev *vodja opazi in pohvali dobro opravljeno delo* ter takoj za njim *vodja se pogovori z mano o rezultatih mojega dela*. Vodja je tisti, ki je neposredno v stiku z zaposlenim in velika odgovornost tako glede delovnega procesa kot tudi zadovoljstva zaposlenih je ravno na njegovi strani.

Tretji sklop trditev se nanaša na plačilo za opravljeno delo.

Zap. št.	Zadovoljstvo s plačilom	Povprečna vrednost	Rang zadovoljstva
1.	Ustrezno sem nagrajen/a, kadar podjetje posluje z dobičkom	2,55	3
2.	Moja plača je enakovredna plači na tržišču	2,68	1
3.	Nadomeščanje z dela odsotnega delavca je finančno nagrajeno	1,85	4
4.	Slabo delo se sankcionira – nižji OD	2,67	2

Tabela 21: Zadovoljstvo s plačilom
(Vir: Anketa, 2013)



*Graf 21: Zadovoljstvo s plačilom
(Vir: Anketa, 2013)*

V tabelo številka 20 smo razvrstili trditve, ki se nanašajo na plačilo za opravljeno delo. Kot je bilo pričakovati, so povprečne vrednosti tu najnižje. Pa vendar najbolj izstopa trditev: "Nadomeščanje z dela odsotnega delavca je finančno nagrajeno." Na žalost je takšno nagrajevanje očitno bolj izjema kot pravilo.

6 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE

Veliko je napisanega o zadovoljstvu, motivaciji, spodbujanju in usmerjanju zaposlenih pri njihovem delu. Vse, kar preberemo, je po svoje res. V vsaki izjavi je nekaj, kar nam da misliti in kar lahko prepoznamo in umestimo v svoje življenje. Anketa, ki smo jo opravili, je pokazala nekaj, kar bi moral vedeti vsak, ki dela z ljudmi. Predvsem bi moral to vedeti vsak vodja. Zaposleni smo res nezadovoljni s plačo in menimo, da na delovnem mestu ne napredujemo tako pogosto, kot si zaslužimo. Vendar smo v zameno za dobre delovne pogoje, varnost zaposlitve in pestro ter zanimivo delo pripravljeni to spregledati. Ja, res potarnamo sem in tja. Vendar ali smo zato kaj manj lojalni, kaj manj zanesljivi? Ne, nismo. Organizacije bi morale ozavestiti dejstvo, da je ključno pri dobrem sodelovanju z zaposlenimi komuniciranje. Na položaje vodij moramo postaviti ljudi, ki radi delajo z ljudmi, ki so odprti za spremembe, ki se zavedajo tudi lastnih napak, vendar se iz njih učijo. Vodenje namreč ni le položaj, to je dejavnost, ki jo opravljamo z vsem srcem. Zaposleni namreč zaznajo razliko. Zadovoljen je lahko tisti zaposleni, ki ga vodi nekdo, ki ve, kaj počne, nekdo, ki mu gre zaupati in ki vedno stoji za svojimi

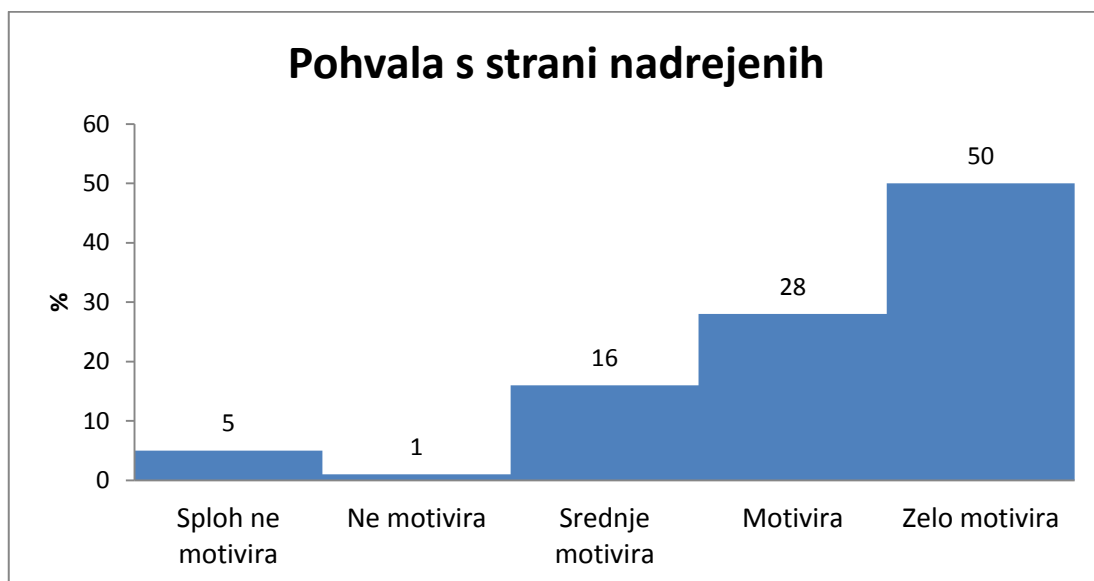
odločitvami. Vodja, ki ob prvi težavi prevale krivdo na podrejenega, ne bo dolgo uspešen, saj ne zna prevzeti odgovornosti za svoje odločitve. Ne glede na položaj, ki ga zasedamo v organizaciji, pa moramo svoje delo opravljati z veseljem, zanosom ter sprejemati odgovornost za svoja dejanja.

Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vplivamo z odnosom, ki ga imamo do njih. Biti mora iskren, pošten in zaupljiv. Vse premalokrat zaposlene pohvalimo, se jim zahvalimo za njihov prispevek k dobremu poslovanju. Gre za nematerialen prispevek, ki od nas zahteva tisto, kar zaposleni potrebujejo: pozornost, priznanje in pohvalo.

Zadnje desetletje nas v organizacijah zasipavajo z različnimi vprašalniki o organizacijski klimi in podobno. Ko so seznanjeni z rezultati, pa so pogosto nad njimi razočarani. Pritiskajo na zaposlene in od njih pričakujejo predloge, odkritost in hitro "okrevanje". Ne zavedajo se, da slabo stanje v organizaciji ne nastane čez noč, zato se ga tudi izboljšati ne da tako. Ne nazadnje je naloga vodstva, da ugotovi, kaj bi lahko storili bolje.

Potrudimo se in postavimo na vodstvene položaje ljudi, ki delo radi opravljajo in so pri tem tudi dobri. Iz naše ankete je na vprašanje *Ali vas pohvala s strani nadrejenih motivira?* kar 78 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Če prištejemo še tiste, ki so odgovorili le s *srednje motivira*, to pomeni skupaj kar 94-odstotni delež. Pri delu z zaposlenimi upoštevajmo ta podatek in mu predvsem posvečajmo več pozornosti. Za izrekanje pohvale niso potrebna dodatna finančna sredstva.

Pomemben korak pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih je tudi priznanje za dobro opravljeno delo in proslavljanje uspehov. Nič ni narobe, če po dobro narejenem projektu zaposlene pohvalimo in jih pogostimo. Lahko je to le kava iz službenega avtomata. Ne gre toliko za to, kako nekaj proslavimo, le da to storimo. Tako zaposleni dobijo občutek, da so cenjeni in pomembni za organizacijo. Da so tudi oni zmagovalci. Vsi si želimo biti zmagovalci.



*Graf 22: Pohvala nadrejenih
(Vir: Anketa, 2013)*

Prevetrimo organizacije in ne zaposlujejo le ljudi, ki potrebujejo delovno mesto. Zaposlimo ljudi, ki imajo delo radi, ga opravljajo z veseljem in to veselje do dela delijo tudi z drugimi. Zakaj bi zaposlovali nekoga, ki ga ni nikoli na delovnem mestu (nepotrebne bolniške odsotnosti), če pa je že prisoten, dela ne vidi oziroma se mu izogiba. Po organizacijah se skriva veliko takih ljudi. Ker ne poskrbimo za reševanje tega problema, so prizadeti in oškodovani vsi tisti, ki delajo dobro in se trudijo. Njihov trud ne pomeni nič. Če vodstvo ne odstrani zaposlenih, ki niso produktivni, s tem to tiho podpira.

Organizacije praviloma ne nagrajujejo zaposlenih, ki "delajo za dva". Rezultati ankete so pokazali, da tega pri naših anketirancih praktično ni. Tako zaposleni, ki nadomešča sodelavca, nima nobene motivacije, običajno niti pohvale, finančne spodbude pa tudi ne.

Poskrbimo za pridne in zanesljive zaposlene. Spodbujajmo jih in jim pomagajmo, da se bodo razvijali. Tako pridobimo vsi: zaposleni, ki bo z veseljem delal in ustvarjal, ter organizacija, ki bo uspešneje delovala.

Delati z ljudmi, v našem primeru s sodelavci, ni enostavno. Zahteva veliko energije in volje. Vendar ne obupajmo. Več kot bomo vložili truda v ugotavljanje, kaj nudi našim zaposlenim zadovoljstvo, bolje bomo delovali in boljše rezultate bomo dosegali.

7 ZAKLJUČEK

Na začetku naloge smo si zastavili kar precej ciljev in nalog v zvezi z vplivom zadovoljstva zaposlenih na njihovo delovno uspešnost. Do odgovorov smo skušali priti z nekaterimi teoretičnimi dejstvi, ki smo jih pridobili iz gradiva, in z lastno raziskavo.

Kot smo nakazali že v uvodu, je po našem mnenju zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno za delovanje organizacije. Delovna uspešnost in motivacija sta večji, če so v kolektivu dobri odnosi, tako med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in vodstvom. Med nastajanjem diplomske naloge smo na podlagi prej omenjenega gradiva in opravljene raziskave ugotavljali, kaj zaposlenim prinaša zadovoljstvo in kaj jih motivira.

Ko smo anketirance vprašali, kateri so največji motivacijski dejavniki, smo prišli do ugotovitev, da je največji motivator pestro in zanimivo delo, takoj za njim pa so do dobri odnosi tako z sodelavci kot z nadrejenimi.

Menimo, da ima zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih tudi delodajalec. Ta lahko z organizacijo dela, delovnimi pogoji, stalnostjo zaposlitve, delovnim časom, itd. zelo pripomore k dobremu počutju in posledično zadovoljstvu zaposlenih. Raziskava je namreč pokazala, da so ravno ti dejavniki tisti, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Enako kažejo tudi dejavniki, ki predstavljajo najmanj zadovoljstva. To so pretok informacij, možnost napredovanja in plača. Na vse to vpliva delodajalec. Razumljivo je, da delodajalec ne more ustreči vsemu, vendar z ustrezno komunikacijo in informiranjem zaposlenih lahko reši veliko.

Zaposleni mora v organizaciji, kjer je zaposlen, čutiti pripadnost organizaciji in njene vrednote vzeti za svoje. Raziskava je pokazala, da je res tako. Zaposleni imajo o organizaciji, kjer so zaposleni, dobro mnenje in njene cilje sprejemajo za svoje. Velika večina jih z veseljem hodi v službo. Ta podatek nam pove, da je v večini zaposlenih prisoten pravi občutek za to kaj radi in dobro počnejo. Izberejo si zaposlitev po svojih željah in zmožnostih. Zavedajo se svojih nalog in odgovornosti. To je prava pot. Če ne začutimo ciljev in vizije organizacije, nimamo tam kaj iskati, saj se nezadovoljstvo zaposlenega odraža v vedno slabšem odnosu do dela in do delodajalca.

Na vprašanje, kaj motivira zaposlene, da delo opravijo z veseljem, dobro in kvalitetno, lahko odgovorimo, da je to predvsem delo, ki je zanimivo in pestro, medsebojni odnosi ter dobri delovni pogoji.

Na vzdušje in razpoloženje v kolektivu lahko do neke mere vplivajo zaposleni sami. Največ lahko naredi vodja. Če je vodja sposoben ustvariti pravo delovno vzdušje, motivirati svoje zaposlene in z njimi ustrezno komunicirati, bo iz njih pridobil vse najboljše, česar so sposobni. Pravo vzdušje, medsebojno sodelovanje in razumevanje zelo vplivajo na delovno uspešnost. Če si vodstvo prizadeva, si posledično prizadevamo tudi mi.

Vodstvo ima načrtano vizijo in del tega predstavlja tudi kadrovanje. Kader, ki ga zaposlimo, ima različne prednosti in pomanjkljivosti. Ljudje v različnih življenjskih obdobjih različno delujemo. Imamo različne prioritete in želje. Mladost je norost, pravijo. Mladi kader je bolj drzen, ima več zagona in idej, po drugi strani pa obstaja večja verjetnost, da nas zapusti, si zaželi novih izzivov in odide drugam. Poseben izziv organizaciji predstavlja obdržati dober kader in skrbeti za njegovo zadovoljstvo. Zaposlenim na višjih delovnih položajih predstavlja veliko motivacijo status, ugled in možnosti za napredovanje. Želijo si več moči in potrditve. Odzivnost zaposlenih na dogodke v delovnem okolju je v različnih življenjskih obdobjih različna. Mladi imajo več zagona in elana, bolj se zanimajo za razvoj, manj se bojijo sprememb. Starejši pa imajo veliko znanja in izkušenj, ki so pri dobrem delovanju organizacije zelo pomembni. Prioritete zaposlenih se z leti spreminjajo. Na začetku kariere imamo vsi velike želje in ambicije. Kasneje ugotovimo, da sta pomembna vztrajnost in veselje do dela, ki ga opravljaš, ter veliko prilagajanja. Delavnost in čut za odgovornost do dela in do ljudi ni omejen z življenjskim obdobjem. To sta lastnosti, ki ju zaposleni ima ali pa nima. Tak človek bo tudi v slabih delovnih razmerah in pri slabi plači našel motivacijo in zadovoljstvo, da bo delo opravil dobro.

Izsledki raziskave kažejo, da največ zadovoljstva prinašajo medsebojni odnosi in naše počutje v organizaciji. Vsi ostali dejavniki so lažje obvladljivi, če v kolektivu vlada spoštovanje, zaupanje in dobra komunikacija. Vsi problemi so rešljivi tako ali drugače, le komunicirati moramo. Ni dovolj le elektronsko sporočilo, ki ga enkrat na mesec dobimo od vodje. Potrebna je dnevna ali vsaj tedenska osebna komunikacija. Pa ne le glede delovnega področja. Vez med zaposlenimi je tem večja, če znamo drug drugemu prisluhniti tudi pri osebnih težavah. Pogosto so tudi te težave vzrok za slabo razpoloženje in slabšo delovno uspešnost.

Zaposleni bi morali s strani nadrejenih dobiti ustrezno povratno informacijo o kakovosti opravljenega dela. Če niso opozorjeni na napake ali kakšne druge nepravilnosti pri svojem delu, se stanje ne bo izboljšalo. Dolžnost vodje je, da opozarja in popravlja. Če so zaposleni opozorjeni in seznanjeni s slabo oceno dela, imajo še možnosti za odpravo napak. Če niso opozorjeni, je velika verjetnost, da bodo odpuščeni. Zaposleni morajo tovrstna opozorila nadrejenih jemati dobronamerno. Delodajalci in zaposleni moramo komunicirati in si vsi prizadevati za dobre medsebojne odnose. Le zadovoljni zaposleni bomo dosegali dobre poslovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

Knjige

- Bahtijarevič - Šiber, F. (1986). *Motivacija i razpodjela*. Zagreb: Informator.
- Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
- Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M., Žnidaršič J., (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Grum Kobal, D., Musek, J., (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana, Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Lipičnik, B., Mežnar, D., (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Mavrič, F. (2007). *Organizacijska klima*. Ljubljana: Much, Višja strokovna šola.
- Mavrič, F. (2008). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Much, Višja strokovna šola.
- Mihalič, R., (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M. idr. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Svetlik I., Jamšek F., Zupan N., Vodovnik Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Scobie, C.J. (2009). *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Društvo Horeb.
- Sharma, R. (2012). *Voditelj brez naziva*. Tržič: Učila International.
- Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Spletni viri

Lastnosti dobrega vodje. Dosegljivo na naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaksne-so-lastnosti-dobrega-vodje>. Dostopno 21. 3. 2014.

Potrebe. Dosegljivo na naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu. Dostopno 10. 9. 2013.

Organizacijska kultura. Dosegljivo na naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura. Dostopno 21. 3. 2014.

Vodenje. Dosegljivo na naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje>. Dostopno 21. 3. 2014.

Čustvena inteligenca. Dosegljivo na naslovu <http://www.aktivni.si/psihologija/empatija-in-custvena-inteligenca/>. Dostopno 24. 3. 2014.

Hierarhija potreb. Dosegljivo na naslovu <http://www.blazkos.com/maslowa-hierarhija-potreb.php>. Dostopno 11. 9. 2013.

Gruban, B. (2012). Čustvena inteligenca. Dosegljivo na naslovu <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/eq.pdf>. Dostopno 24. 3. 2014.

Zdrava kariera. Dosegljivo na naslovu <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/>. Dostopno 18. 3. 2014.

Psihologija dela. Dosegljivo na naslovu http://www.vspo.si/dokumenti/PSIHOLOGIJA%20DELA_skripta_0809.pdf. Dostopno 11. 9. 2013.

Vodja. Dosegljivo na naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>. Dostopno 14. 10. 2013.

Čustvena inteligenca. Dosegljivo na naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=ustvena-inteligenca-1&more=1&c=1&tb=1&pb=1>. Dostopno 24. 3. 2014.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani, moje ime je Alenka Kuzma in sem študentka VSŠ B&B v Kranju. Pišem diplomsko nalogo z naslovom VPLIV ZADOVOLJSTVA NA DELOVNO USPEŠNOST IN MOTIVACIJO. Z namenom pridobiti čim več informacij, sem pripravila anketni vprašalnik in vas vljudno prosim, da ga izpolnite. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za izdelavo diplomske naloge.

Vnaprej se vam lepo zahvaljujem za vaše sodelovanje.

Lep pozdrav,
Alenka Kuzma

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

1. Spol
 - a) moški
 - b) ženski

2. Starost

3. Koliko let ste zaposleni v tem podjetju?
 - a) Do 5 let
 - b) Od 5 do 10 let
 - c) Od 10 do 20 let
 - d) Od 20 do 25 let
 - e) Več kot 25 let

4. Način izobraževanja:
 - a) Redni študij
 - b) Študij ob delu

5. Vrsta zaposlitve:
 - a) Nedoločen delovni čas
 - b) Določen delovni čas
 - c) Študent
 - d) Pogodbeno
 - e) Trenutno brezposeln

6. Moje delovno mesto sodi v delokrog:
 - a) vodilnega, vodstvenega dela
 - b) izvršilnega dela

7. V kolikšni meri ste zadovoljni z dejavniki pri vašem delu? Obkrožite oceno zadovoljstva za posamezne dejavnike po lestvici.

- 1 – zelo nezadovoljen
 2 – nezadovoljen
 3 – delno zadovoljen
 4 – zadovoljen
 5 – zelo zadovoljen

Z delom in delovnimi nalogami	1	2	3	4	5
Z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
Z neposredno nadrejenimi	1	2	3	4	5
Z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
Z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
S stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
S sodelavci v podjetju	1	2	3	4	5
Z delovnim časom	1	2	3	4	5
Z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
S plačo, bonusi	1	2	3	4	5
Z obveščenostjo, s povratnimi informacijami	1	2	3	4	5

8. Ocenite kako pomembni so za vas dejavniki motiviranja. Določite oceno pomembnosti po lestvici.

- 1 – sploh ne motivira
 2 – ne motivira
 3 – srednje motivira
 4 – motivira
 5 – zelo motivira.

Višina plače	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Pestro, zanimivo delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Pohvala s strani nadrejenih	1	2	3	4	5

9. S pomočjo lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Določite oceno strinjanja z lestvico.

- 1 – sploh se ne strinjam
 2 – delno se strinjam
 3 – niti da niti ne
 4 – večinoma se strinjam
 5 – v celoti se strinjam

Sprejemam cilje organizacije za svoje	1	2	3	4	5
Moji odnosi z vodstvom so dobri	1	2	3	4	5
Razumem kaj se od mene pričakuje	1	2	3	4	5
Pravočasno sem seznanjen/a s spremembami v organizaciji	1	2	3	4	5
Vodja se pogovori z mano o rezultatih dela	1	2	3	4	5
Vodja me opozori na napake in me usmerja	1	2	3	4	5
Vodja opazi in pohvali dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
Odkrito lahko podajam svoje mnenje	1	2	3	4	5
Neposrednemu vodji lahko zaupam	1	2	3	4	5
Trudim se izpolniti svoje naloge	1	2	3	4	5
Ponosna/ponosen sem, da sem zaposlen/a v naši organizaciji	1	2	3	4	5
Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej	1	2	3	4	5
Ustrezno sem nagrajen/a, kadar organizacija posluje z dobičkom	1	2	3	4	5
Moja plača je enakovredna plači na tržišču	1	2	3	4	5
Slabo delo se sankcionira – manjši OD	1	2	3	4	5
Nadomeščanje z dela odstotnega delavca je finančno nagrajeno	1	2	3	4	5
Z veseljem hodim v službo	1	2	3	4	5

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijska teorija Maslova	9
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	13

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Anketiranci glede na spol.....	18
Graf 2: Starost anketirancev	19
Graf 3: Delovna doba v organizaciji	20
Graf 4: Način izobraževanja	21
Graf 5: Vrsta zaposlitve	22
Graf 6: Delovno mesto v delokrogu	23
Graf 7: Dejavniki zadovoljstva	24
Graf 8: Višina plače	26
Graf 9: Odnosi s sodelavci	27
Graf 10: Odnosi z nadrejenimi	28
Graf 11: Možnost napredovanja	29
Graf 12: Samostojnost pri delu	30
Graf 13: Dobri delovni pogoji	30
Graf 14: Možnost izobraževanja	31
Graf 15: Pestro, zanimivo delo	32
Graf 16: Varnost zaposlitve	33
Graf 17: Pohvala s strani nadrejenih	34
Graf 18: Dejavniki motiviranja.....	35
Graf 19: Zadovoljstvo z organizacijo in vodenjem.....	36
Graf 20: Zadovoljstvo glede na odnose	37
Graf 21: Zadovoljstvo s plačilom.....	39
Graf 22: Pohvala nadrejenih.....	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	17
Tabela 2: Starost anketirancev	18
Tabela 3: Anketiranci glede na delovno dobo v organizaciji.....	19
Tabela 4: Načini pridobivanja izobrazbe	20
Tabela 5: Vrsta zaposlitve	21
Tabela 6: Delovno mesto v delokrogu	22
Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva	24
Tabela 8: Višina plače-OD.....	26
Tabela 9: Odnosi s sodelavci	27
Tabela 10: Odnosi z nadrejenimi.....	27
Tabela 11: Možnost napredovanja	28

Tabela 12: Samostojnost pri delu	29
Tabela 13: Dobri delovni pogoji	30
Tabela 14: Možnost izobraževanja	31
Tabela 15: Pestro, zanimivo delo	32
Tabela 16: Varnost zaposlitve	32
Tabela 17: Pohvala s strani nadrejenih.....	33
Tabela 18: Dejavniki motiviranja.....	34
Tabela 19: Zadovoljstvo organizacijo in vodenjem	36
Tabela 20: Zadovoljstvo z odnosi	37
Tabela 21: Zadovoljstvo s plačilom.....	38

POJMOVNIK

Integracija – povezovanje posameznih enot, delov v večjo celoto, združevanje