



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator podjetništva in trženja

**POMEN POSLOVODJE ZA ZADOVOLJNE
IN MOTIVIRANE ZAPOSLENE V
TRGOVINSKI DEJAVNOSTI**

Mentorica: Tatjana Čeh Naglič, univ. dipl. soc.
Lektorica: mag. Gordana Rodinger, prof. slov. j.

Kandidatka: Lucija Stojko

Kranj, marec, 2021

IZJAVA

Študentka Lucija Stojko izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Tatjane Čeh Naglič, univ, dipl. soc.

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomsko delo predstavlja, kolikšen pomen ima poslovodja pri motiviranju zaposlenih v trgovinski dejavnosti, saj predstavljajo zadovoljni in motivirani zaposleni v trgovinski dejavnosti, kjer vlada na trgu velika konkurenca, veliko prednost. Naloga predstavlja, kolikšen vpliv ima način vodenja na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. V prvem delu so povzeta teoretična izhodišča s področja vodenja zaposlenih, njihovega zadovoljstva in motivacije, raziskava pa je potekala med zaposlenimi v enem od hipermarketov.

Ugotovili smo, da zaposleni cenijo, če je njihovo delo opaženo, pri čemer sta med nagradami zanje zelo pomembni denarna nagrada in prosti dnevi, veliko pa jim pomeni tudi, da so za svoje delo pohvaljeni. Raziskava je prav tako pokazala, da zaposleni v trgovinski dejavnosti cenijo, da je odnos med njimi in poslovodjo spoštljiv in da je komunikacija dvosmerna ter da se pogovori rešujejo s pogovorom. Izkazalo se je, da je pomembno, da podjetja sledijo temu, kako zadovoljni in motivirani so zaposleni, saj jim to omogoča, da pravočasno odreagirajo in uvedejo spremembe

KLJUČNE BESEDE: zadovoljni zaposleni, motivacija, vodja, trgovinska dejavnost, nagrada

ABSTRACT

The diploma thesis presents the important role that managers play in motivating employees so that they are satisfied and motivated, in a trade where there is a lot of competition in the market, representing a great advantage. The thesis presents the impact of management on employee motivation and satisfaction. The first part summarizes the theoretical points in the field of employee management, their satisfaction and motivation, and the research was conducted among employees in a hypermarket.

We came to the conclusion that employees appreciate when their work is noticed, with cash rewards and days off being very important among the rewards, and it also means a lot to them that they are praised for their work. The survey also showed that employees in the commercial industry appreciate that the relationship between them and the manager is respectful and that communication is two-way and that problems are resolved through conversation. It has proved important for companies to keep track of how satisfied and motivated their employees are, as this allows them to react in a timely manner and make changes.

KEYWORDS: satisfied employees, motivation, manager, trade activity, reward

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	VODENJE	2
2.1	Opredelitev vodenja	2
2.2	Načini vodenja	4
2.3	Stili vodenja	4
2.4	Osebni vzgled	7
3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	8
3.1	Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspeh podjetja	8
3.2	Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu	9
3.2.1	Zanimivost dela	9
3.2.2	Delovno okolje in prostor	10
3.2.3	Medsebojni odnosi	10
3.2.4	Soodločanje zaposlenih.....	11
3.2.5	Razvoj kadrov.....	11
3.2.5	Plače in nagrajevanje	12
3.2.6	Varnost zaposlitve	12
3.3	Vpliv vodenja na zadovoljstvo zaposlenih	13
4	MOTIVACIJA PRI DELU	14
4.1	Pojem motivacije.....	14
4.2	Opredelitev potreb in motivov	15
4.3	Motivacijski dejavniki.....	17
4.4	Načela motiviranja	17
5	RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	18
5.1	Namen raziskave	18
5.2	Izvedba raziskave	18
5.3	Analiza podatkov	19
5.4	Ugotovitve.....	28
5.5	Predlogi za izboljšave	30
6	ZAKLJUČEK	31
7	VIRI IN LITERATURA	32
8	PRILOGE	35
8.1	Anketni vprašalnik.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Uspešnost vodenja	3
Slika 2: Osebnost vodje.....	8
Slika 3: Motivacijski krog	15
Slika 4: Način zadovoljevanja potreb.....	16
Slika 5: Spol anketiranih.....	19
Slika 6: Starost anketiranih.....	20
Slika 7: Izobrazba anketiranih	20
Slika 8: Leta zaposlitve.....	21
Slika 9: Ali radi prihajate v službo?	21
Slika 10: Ali ste zadovoljni s svojim delom?.....	22
Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih, ki so zaposleni več kot 20 let.....	22
Slika 12: Kako ste zadovoljni na delovnem mestu?	23
Slika 13: Zadovoljstvo zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe	24
Slika 14: Kaj vam pomeni, da ste za svoje delo pohvaljeni ali nagrajeni	24
Slika 15: Pripadnost zaposlenih do delovne organizacije	27
Slika 16: Pripadnost zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti medsebojnih odnosov	10
Tabela 2: Zadovoljstvo na delovnem mestu	23
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe.....	23
Tabela 4: Pomembnost nagrad	25
Tabela 5: Komunikacija s poslovodjo	26
Tabela 6: Pripadnost zaposlenih do delovne organizacije	26
Tabela 7: Pripadnost zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe.....	27

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Danes si večina podjetij želi zagotoviti ne le kratkoročno, ampak tudi dolgoročno uspešnost na trgu dela in večina se zaveda, da to ni več odvisno le od vodstva in strategije, ki jo ti uporabljajo, ampak tudi in predvsem od zadovoljnih in motiviranih zaposlenih. To še posebej velja tudi v trgovski dejavnosti, ki je v zadnjem desetletju v velikem porastu, konkurenca na trgu se bije tako med domačimi kot tujimi trgovci, ob vsem pa se spreminjajo tudi nakupovalne navade ljudi. Trgovinska dejavnost v Sloveniji je v zadnjem desetletju v velikem porastu.

Ravno zaradi velike konkurence na trgu je ključno, da so zaposleni za delo motivirani in da so pri tem tudi zadovoljni, kar pomeni, da so zadovoljene njihove primarne in sekundarne potrebe. Le tako lahko podjetja od njih pričakujejo, da bodo pri svojem delu tudi inovativni in presegali zastavljene cilje. Pri tem je izredno pomembno, da vodstvo ve, kaj je tisto, kar med zaposlenimi povzroča nezadovoljstvo (Kompore in Vadnov, 2010).

Pomembno vlogo pri tem ima prav gotovo vodja, saj po mnenju Panza Frece (2010) ne načrtuje le prodaje, ampak gradi uspešni prodajni tim, pri čemer mora upoštevati tudi individualne značilnosti zaposlenih, njihovo motivacijo za delo in skrbeti, da med njimi vladata dobra komunikacija in odnosi.

1.2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Namen diplomskega dela je ugotoviti, koliko in na kakšen način lahko poslovođa s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih.

Cilji, ki smo jih ob tem želeli doseči, so predstaviti, kaj je tisto, kar zaposlene za delo motivira in zaradi česar so pri delu zadovoljni ter kaj jih od dela odvrača oziroma zaradi česar so pri delu nezadovoljni ter kakšno vlogo igra pri tem poslovođa. Rezultati, ki smo jih pridobili v raziskovalnem delu, bodo trgovskim centrom lahko v pomoč pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih.

1.3 PREDVIDENE METODE ZA DOSEGANJE CILJEV

Teoretični del diplomskega dela smo oblikovali s pomočjo proučevanja domače in tuje literature. Dognanja smo povzemali, jih primerjali in opredeljevali. S pomočjo analitičnega pristopa smo dobili rezultate ankete.

1.4 PREDVIDENE PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE PRI OBRAVNAVANJU PROBLEMA

Motivacija zaposlenih in njihovo zadovoljstvo je v trgovini zelo pomembno, saj so zaposleni v stiku s strankami, kar pomeni, da se njihovo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo odraža tudi pri delu z njimi. Pri tem pa veliko vlogo odigrajo tudi poslovodje, ki lahko s pravilnim načinom motiviranja zaposlenih posredno in neposredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo.

V nalogi smo skušali potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

- Zaposleni v trgovskem podjetju so zadovoljni s komunikacijo med njimi in poslovodjo.
- Zaposlenim nagrade in priznanja veliko pomenijo.
- Zaposleni, ki so dalj časa v podjetju, so bolj zadovoljni z delom in so tudi bolj pripadni podjetju.

Za raziskavo smo uporabili anonimni vprašalnik, ki je razdeljen med zaposlene hipermarketa, kar je lahko ob enem omejitvev raziskave, saj je bila raziskava omejena zgolj na en trgovski center. Kljub temu menimo, da so lahko rezultati, ki smo jih dobili, v pomoč tudi drugim poslovodjem trgovskih centrov pri motiviranju in izboljšanju odnosov med svojimi zaposlenimi.

2 VODENJE

2.1 OPREDELITEV VODENJA

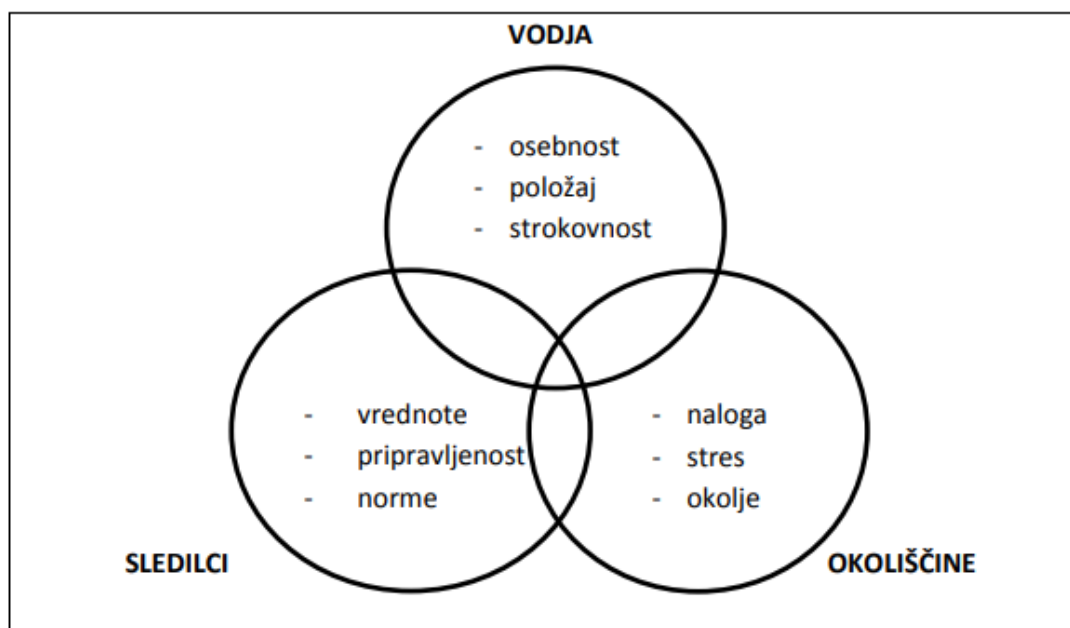
Vodenje je za management zelo pomembno in v literaturi o vodenju in njegovem pomenu najdemo kar nekaj opredelitev. Možina et. al. (2002) razlikujejo pojma vodenje in managementa, saj po njihovem o vodenju ne moremo govoriti kot o enkratnem dejanju, ampak ga sestavljajo dogodki, povezani z usmerjanjem in spremljanjem dejavnosti, ki pripeljejo do končnega cilja – uresničitev zadanih ciljev. Pomembno je, da se vodja zaveda, da zastavljenih ciljev brez podpore članov njegove skupine in dobrih odnosov v kolektivu težko dosega.

Lahko bi torej rekli, da vodenje na neki način pomeni tudi zmožnost vplivati na druge v organizaciji, v podjetju, da so pripravljene narediti naloge, v katere so prepričani, da morajo biti narejene (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003). Z vodenjem torej spodbujamo in usmerjamo zaposlene, da dosegajo cilje, ki si jih organizacija zada. Pri tem je zelo pomembno, da so s cilji seznanjeni tudi zaposleni, prav tako jih je potrebno ustrezno motivirati in ustvariti ugodno klimo v organizaciji (Rozman in Kovač, 2012). Razmerje, ki se pojavi med vodjo, zaposlenimi in ostalimi managerji v

organizaciji, bi lahko opredelili kot vodenje, pri čemer je potrebno poudariti, da je sam sistem vodenja povezan s tem, kakšna je sama organizacijska struktura podjetja (Černetič, 2004).

Ločimo ožji in širši pomen vodenja, in sicer po Bižal (2013) širši pomen zajema pojem vodenja, povezan z doseganjem skupnih ciljev neke organizacije, v ožjem pomenu pa vodenje povezujemo z načinom vodenjem, ki zajema manjše skupine in cilje posameznikov. Pri tem pa je po mnenju Rozman in Kovač (2012) zelo pomembno, da so posamezniki pri delu za doseganje ciljev in opravljanja nalog motivirani, saj je ravno tudi to ena od pomembnih značilnosti vodenja.

Hočevar et. al. (2003) vodenje razumejo kot proces sodelovanja tako vodje kot tudi sledilcev in okoliščin, pri čemer je zelo pomembno, da znajo vodje uskladiti svoje zahteve in sposobnosti svojih zaposlenih. Torej iz tega izhaja, da na samo vodenje poleg sposobnosti, ki jih vodja ima, vplivajo tudi njegov značaj na eni strani ter želja po sledenju zaposlenih na drugi strani, ob tem pa tudi okoliščine dela, klima ipd. Prikaz je na sliki 1.



Slika 1: Uspešnost vodenja
(Vir: Hočevar et. al., 2003, str. 132)

Funkcije vodenja po Functions of Management (2019) so načrtovanje, organizacija dela, izbira delavcev, dodeljevanje delavcev, njihov nadzor, delovna uspešnost in poročanje. Za vodenje je organizacija dela velikega pomena, saj je osnova vsakega vodje, da lahko začne uresničevati ideje in namene, s pomočjo katerih se dosežejo zastavljeni cilji. Pri tem mora upoštevati sposobnosti svojih zaposlenih. Pomembna je tudi izbira zaposlenih, saj mora biti načrtovana dolgoročno, glede na potrebe samega

podjetja, prav tako najuspešnejše organizacije največkrat zaposlujejo najboljše ljudi. Pomembno je, da vodja naloge dodeluje, kar se da učinkovito, in sicer je najpomembnejše, da pozna zaposlene, njihove zmožnosti in sposobnosti in jih razvrsti na ustrezno delovno mesto. Pomembno je, da nadzora nad zaposlenimi ne razumejo kot podajanje navodil, ampak pogovor z njimi, saj se tako najbolje ugotovi, kaj zaposleni želi oziroma kje je naletel na težavo. Prav tako je pomembno, da so zaposleni seznanjeni z merili za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj se tako za opravljanje nalog in njihovo uspešno izvedbo še bolj potrudijo. Pomembna je pohvala in graja, obe pa morata biti argumentirani. Prav tako morajo biti zaposleni seznanjeni z morebitnimi uspehi ali neuspehi poslovanja.

2.2 NAČINI VODENJA

Poznamo različne načine vodenja, ki so se oblikovali skozi zgodovino. Lipičnik (1998) jih je opredelil na naslednji način:

- Vodenje z izjemami je način vodenja, kjer vodje čas namenjajo t. i. odklonom, kar pomeni, da se z nalogami ukvarjajo le, kadar se zgodi kar nepredvidenega, sicer naloge zaupajo svojim podrejenim delavcem, pri čemer določijo pravila, naloge in način komunikacije.
- Vodenje s pravili odločanja je način vodenja, ki zaposlenim omogoča, da se sami odločajo, kaj bodo naredili, pri čemer je pomembno, da se upoštevajo pravila, ki jih poda vodja.
- Vodenje z motiviranjem je način vodenja, kjer se vodje naslanjajo na potrebo posameznika, da se izobražuje, pri delu razvija in je delu predan, ter po drugi strani vodje opazijo njegovo zagnanost in delo. Med vodjo in zaposlenim se tako vzpostavi partnerski odnos.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, ki zaposlenim omogoča, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev ter pri zastavljanju ciljev. Tudi tak način omogoča, da se vzpostavi partnerski odnos.
- Vodenje z delegiranjem je način vodenja, kjer naj bi zaposleni s pomočjo delegiranja odgovornosti na področju dela postajali bolj samostojni, pri čemer je nujno, da se spoštujejo dogovori med zaposlenimi in vodji.
- Vodenje s cilji je način vodenja, kjer vodje izberejo aktivnost, s pomočjo katere zaposleni dosežejo zastavljene cilje. Na tak način so uspešne organizacije tiste, ki dosežejo cilje.

2.3 STILI VODENJA

Stil vodenja je način vodenja oziroma lahko s stilom opredelimo posamezne vzorce, ki jih vodje pri vodenju uporabljajo. Pomembno je, da zaposleni ta način vodenja tudi sprejmejo. Vodenje se je v današnjem času razvilo v mnoge oblike, načine in tehnike, pomembno pa je, kolikšna je njihova učinkovitost. Pri tem je zelo pomembno, da je

vodja dovolj spreten pogajalec, da ima dovolj možnosti izražanja empatije, da se pri vodenju ne zanaša le na svoje znanje, ampak spremlja zaposlene, njihove reakcije, kar mu omogoča, da v pravilnem trenutku pravilno odreagira (Becker, 2020).

Traven (2001) na osnovi tega opredeljuje funkciji vodenja:

- Upravljanje procesa je funkcija, ki jo vodja upravlja, da bi se dosegli cilji. V skladu s tem načrtuje, jih motivira, z njimi sodeluje ipd.
- Upravljanje ljudi je funkcija, ki jo vodje uporabljajo zato, da pri zaposlenih povečajo motivacijo in tudi zadovoljstvo.

Na osnovi tega pa Traven (2001) opredeli naslednje stile vodenja:

- Direktivno vodenje, za katerega je značilno, da se proces upravlja centralizirano. Zaposleni niso deležni velike pozornosti, saj je vodjem pomembno le, da je delo opravljeno in da se ob tem upoštevajo vsi predpisi in dogovori. Vodjem je pomembno, da naloge načrtujejo, da podajo navodila ter da zaposlene nagradijo ali kaznujejo, pri čemer sama klima v podjetju ni pomembna.
- Očetovsko vodenje je vodenje, ki ima sicer osnove v centraliziranem vodenju, vendar pa vodje vseeno večjo skrb namenjeno zaposlenim. Pri tem zavzamejo držo očeta, ki mora sprejeti pomembne odločitve, saj je to po njihovem mnenju recept, da delo zaposleni naredijo bolje in hitreje. Jim je pa mnenje zaposlenih pomembno, zato se z njimi veliko pogovarjajo in jim dajo vedeti, kdo je v organizaciji ali v podjetju bolj pomemben.
- Vodenje s podporo je vodenje, kjer se proces upravljanja decentralizira, v ospredje pa vodje postavljajo zaposlene. Odnos temelji na medsebojnem zaupanju, prav tako je vodji zelo pomembno, da je sprejet.
- Vodenje s prepuščanjem je vodenje, kjer je prav tako v ospredju decentralizirano upravljanje procesa, vendar pa vodji zaposleni niso tako zelo pomembni. Voja zaposlenim zaupa in je prepričan, da so zaposleni za delo dovolj usposobljeni, da ga lahko opravljajo samostojno, zato se v proces dela vključuje redko. Ne sklicuje sestankov in ne nadzira zaposlenih. Zaposleni so prepuščeni sebi.

Možina et al. (2002) pa stile vodenja opredelijo glede na čustveno inteligenco, ki jo premore vodja:

- Vodenje s prisilo je vodenje, kjer se od zaposlenih pričakuje, da bodo takoj privolili v to, da izpolnijo podane naloge, pri čemer o nalogah in načinu izvajanja odloča vodja sam.
- Usmerjevalno vodenje je način vodenja, kjer vodja sledi temu, da so zastavljeni cilji tudi uresničeni. Pomembno je, da svojo skupino motivira, da ima željo, da doseže cilje.

- Sodelovalni način vodenja je način, ki sloni na spodbujanju zaposlenih in na pozitivni komunikaciji, ki je zaposlenim spodbuda pri doseganju zastavljenih ciljev.
- Perfekcionistični način vodenja je način vodenja, pri katerem je vodja prepričan, da lahko sam najbolje opravi zastavljene naloge, pri čemer je pri delu samoiniciativen in postavlja sebi in zaposlenim zelo visoke cilje.
- Mentorski način vodenja je način, pri katerem je vodja tisti, ki zaposlene spodbuja na strokovnem in osebnem področju. Zaposlene zelo dobro pozna in jim pomaga pri doseganju želene kariere.

Kovač et. al. (2004) opredeljujejo stile vodenja na:

- Patriarhalni stil vodenja, značilen za manjša podjetja, največkrat družinska. Za vodjo je značilno, da od podrejenih pričakuje, da mu bodo lojalni, zvesti in poslušni, vodja pa mi je vrača s tem, da človečni in poslušen.
- Karizmatični stil vodenja je način vodenja, pri katerem vodja od svojih podrejenih zahteva, da so mu podrejeni in da mu popolnoma zaupajo. To mu omogoča, da lahko obvladuje tudi večje število podrejenih, zato se uporablja tudi v političnih sistemih.
- Birokratski stil vodenja, ki zaposlenega oziroma podrejenega obravnava kot nekoga, ki opravlja delo. Pri tem samoiniciativa zaposlenih ni zaželena, prav tako se morajo zaposleni držati birokratskih predpisov. Sama organizacijska struktura je razdeljena tako, da so onemogočeni medosebni kontakti in odnosi.
- Avtoritativni ali avtokratski stil vodenja je način vodenja, pri katerem vodja nad podrejenimi utrjuje svojo avtoriteto. Podrejeni delajo le to, kar jim je naročeno in z vodjo načeloma ne komunicirajo. Odločitve sprejema vodja, sama komunikacija med njimi pa je enosmerna, in sicer poteka navzdol – kot ukazi, navodila ipd. Danes takšne oblike vodenja ne srečamo pogosto.

Rozman in Kovač (2012) dodajata še:

- Demokratičen način vodenja, ki je način vodenja, za katerega je značilno, da vodja ne odloča sam, ampak mu pri odločitvah pomagajo najožji sodelavci. Prav tako pri odločanju na neki način sodelujejo vsi zaposleni, v organizaciji pa vlada dvosmerna komunikacija. Vodja ni več tisti, ki ukazuje, ampak je tisti, ki zaposlene usmerja in organizira. Zaposleni so za opravljanje nalog veliko bolj motivirani, med njimi pa nastaja sodelovanje, ki je zelo pomembno za timsko delo.
- Participativen stil vodenja je med vsemi stili vodenja največkrat uporabljen, saj so v odločanje vključeni zaposleni, ki sodelujejo pri postavljanju ciljev, s katerimi se zato lažje poistovetijo, vodja pa njihovo delo, delovanje le koordinira in usmerja. Kadar je potrebno, vodja skliče sestanek, kjer razloži težavo, ki jo nato skupaj rešijo oziroma se vodja odloči, kaj narediti na osnovi tega, kaj predlaga večina.

- Skupinski stil vodenja je vodenje, kjer se vodja zavzema, da so zaposleni pri svojem delu čim bolj samostojni. Vodja se z njimi pogovarja, jih posluša in jim tudi svetuje, želi, da so doseženi zadani cilji in je sam s svojim delom tudi vzgled. Največkrat se omenjeni način vodenja uporablja pri timskem delu strokovnjakov s posameznega področja.

2.4 OSEBNI VZGLED

Vodje morajo imeti nekatere lastnosti, ki jih odražajo kot uspešne vodje. Morajo biti vzgled, obvladati morajo komunikacijske veščine, znati delati v timu, organizirati delo in ga načrtovati, naloge morajo jasno zastaviti, imeti morajo čut do zaposlenih in za delo morajo biti motivirani (Gandz, 2017).

Po mnenju Račnik (2010) je vodja lahko učinkovit in uspešen, kadar je strokovno dovolj usposobljen, kar pomeni, da pozna celoten delovni proces in posamezne naloge znotraj procesa. Potrebno je tudi, da ima vodstvene spretnosti, pomeni, da zna korigirati delo, delegirati, ve, kdaj je potrebno zaposlenim omogočiti, da svoje znanje nadgrajujejo ipd. Zelo pomembno pa je tudi, da ima komunikacijsko-motivacijske spretnosti, pri čemer sta zelo pomembni čustvena inteligenca in empatija, pa tudi zmožnost delati z različnimi ljudmi in jih pri delu motivirati.

Ob tem je ponovno treba poudariti, da je vodenje zapleten proces, ki se spreminja glede na okoliščine in glede na osebne lastnosti posameznega vodje. Na sliki 2 so prikazane tipične osebne lastnosti vodje, povzete po Kovač, Mayer in Jesenko (2004). Pomembna se jim zdi inteligentnost, saj vodji omogoča, da se hitro prilagodi spremembam, čeprav na drugi strani visoko inteligentni ljudje niso najboljši vodje, saj dialoge največkrat vodijo sami s seboj in ne z drugimi, pa tudi sicer so težko razumljivi, saj ne znajo stvari, naloge in ciljev predstaviti jasno in razločno. Pomembne so tudi karakterne lastnosti, med katerimi morajo vodje imeti tako dominantnost kot željo po tem, da želijo prevladati. Ob tem morajo biti tudi odprti, saj jim to omogoča komunikativnost, lažje vzpostavljajo odnose z zaposlenimi, znajo jim prisluhiti ipd. Pomembno je, da so čustveno stabilni in imajo značaj vodje, ki je delno podedovan, delno pridobljen v času odraščanja, in sicer je nastal zaradi določene vzgoje, delno pa se oblikuje v odrasli dobi.



Slika 2: Osebnost vodje

(Vir: Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 22)

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

»Zadovoljstvo pri delu je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je odvisno od posameznikove ocene dela, ki ga opravlja, in njegovih izkušenj pri delu. Povezano je s pozitivnim (produktivnost, sodelovanje, pripadnost) in negativnim (absentizem, fluktuacija zaposlenih, neučinkovitost) vedenjem zaposlenih.« (Kompore in Vadnov, 2010, str. 99)

Zadovoljstvo zaposlenih je torej povezano s tem, da zaposleni na delovnem mestu z delom vzpostavi pozitiven odnos, da mu opravljanje dela ni težko in da rad prihaja na delovno mesto, kar pa je odvisno od mnogih dejavnikov, med drugim tudi od klime, ki vlada v posamezni organizaciji (Možina et. al., 2002).

3.1 VPLIV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA USPEH PODJETJA

Kot že omenjeno, je samo zadovoljstvo zaposlenih v največji meri odvisno od tega, kako se zaposleni ob tem, ko opravlja neko delo, zadano nalogo, počuti. Občutki, ki se ob tem pojavljajo, so lahko tako pozitivni kot tudi negativni, največkrat pa je to povezano od načina vodenja in komunikacije v samem podjetju oziroma v organizaciji. Kadar imajo zaposleni prevelik nadzor, se počutijo utesnjene in imajo občutek, da dela ne opravljajo dovolj dobro (Tong, Tag in Wong, 2013).

Podjetje je uspešno, kadar dosega ekonomičnost dela, pri čemer mislimo, da je pomembno, da so stroški poslovanja majhni, uspešnost podjetja pa lahko kljub temu narašča. Pomembno je tudi, da podjetje posluje rentabilno in da je ob tem prisotna produktivnost dela. Zlasti na produktivnost dela pa vplivajo tudi človeški dejavniki, ob mnogih drugih, kot so denimo družbeni, tehnološki ipd. Da neko podjetje deluje

uspešno, je pomembno tudi počutje zaposlenih, zato je zelo pomembno, kako je prepletena socialna mreža med njimi in da podjetje oziroma organizaciji omogoča tako formalna kot tudi neformalna srečanja med zaposlenimi (Weis, 2008).

Svetlik in Zupan (2009) ob finančnih vidikih, ki vplivajo na uspešnost podjetja, omenjata tudi, da so za uspeh pomembne tudi stranke, in sicer zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo kupcev, pomembna je izboljšava notranjih procesov in možnost osebne rasti zaposlenih.

»Razne raziskave iz različnih koncev sveta so enotne v stališču, da obstaja velika korelacija med uspešnostjo podjetja in obravnavanjem njegovih zaposlenih.« (Šarman, 2003, str. 9) Zaposleni so po mnenju avtorice zadovoljni in uspešni takrat, ko na delo prihajajo radi, kar je v veliki meri odvisno od tega, kako vodje organizirajo delo, katero vrsto komunikacije izberejo in podobno. Le kadar ima neka organizacija ali podjetje zadovoljne zaposlene, lahko od njih pričakuje, da bodo cilje, ki so jim zadani, ne le dosegajo, ampak jim ni težko na delovnem mestu ostajati dlje časa, da se doseženi cilji tudi presežejo. Njihova zavzetost mora biti opažena, prav tako je pomembno, da so za delo nagrajeni, saj s tem krepijo lojalnost podjetju, kar je za uspeh slednjega izrednega pomena (Šarman, 2003).

3.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU

3.2.1 Zanimivost dela

Zanimivost dela je povezana z zadovoljstvom dela in pri tem je potrebno razmišljati o tem, kaj je tisto, kar zaposlene motivira pri delu, da se ob delu ne dolgočasijo, ampak jih ob delu kaj dodatno stimulira. To je po mnenju Svetlik in Zupan (2009) treba storiti že, ko se v organizaciji oziroma v podjetju posamezna delovna mesta oblikujejo, saj je ob tem treba tudi razmišljati, kateri so tisti načini, s pomočjo katerih jih lahko zaposleni sooblikujejo. Kadar je potrebno oblikovati in opredeliti zanimivost samega dela, je potrebno razmisliti tudi, kakšna je vloga zaposlenih pri sooblikovanju idej, mnenj ipd. Zelo pomembno je, da so zaposleni pri delu lahko samostojni in da je njihov napredek opazen. Pomembno je, da so seznanjeni s samimi cilji, ki jih je treba doseči, pa tudi s samo realizacijo zastavljenih ciljev. Zelo pomembno je tudi, da zaposleni opravljajo zadolžitve v skladu z njihovimi sposobnostmi, saj se sicer kar hitro začne dogajati, da so na delovnem mestu odsotni in ne dosegajo zastavljenih ciljev.

Da je za zaposlene zelo pomembno, da opravljajo dela, ki niso monotona, menijo tudi Možina et. al. (2002), privlačnost zaposlitve pa povezujejo tudi z drugimi stvarmi, kot je na primer dodelitvijo odgovornosti, pravilno in uspešno komunikacijo, sistemom nagrajevanja ipd. Zelo pomembna po njihovem mnenju je komunikacija, vendar ne le med vodstvom in zaposlenimi, ampak tudi med samimi zaposlenimi. Biti mora spoštljiva, sogovorca morata drug drugega sprejemati in se pri delu podpirati.

3.2.2 Delovno okolje in prostor

Urejen prostor na zaposlene vpliva pozitivno, saj se v takem delovnem okolju počutijo bolje. Pomembno je tudi, da imajo na razpolago delovna sredstva in pripomočke, ki jih potrebujejo. Ob tem se morajo delodajalci držati nekaterih smernic, podanih v te namene, in sicer v okviru različnih prepisov varstva pri delu. Zelo pomembno je, da so delovni prostori pravilno osvetljeni, da se v podjetju ali organizaciji vzdržujeta red in čistoča. Veliko vlogo imajo barve, ki lahko na zaposlene vplivajo pozitivno, prostor pa je prav tako prijetnejši, kadar ga dekoriramo z zelenimi rastlinami. Če gre za sedeče delo, morajo zaposleni imeti možnost uporabe ergonomsko oblikovanih stolov, miz ipd. Pomembno je tudi, da pri delu z računalniki upoštevajo kakovostne monitorje. Delodajalci se morajo zavedati nevarnosti t. i. modernih poklicnih bolezni in se truditi, da s pravilnimi pristopi, opremo, nalogami njihovo tveganje zmanjšajo, kar se najbolj da (Mihalič, 2008; Mihalič, 2010).

3.2.3 Medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na to, da se zaposleni dobro počutijo. Večkrat pa so medsebojni odnosi rezultat tega, kakšni so kot osebnosti in koliko so se znotraj tega zmožni prilagajati. Po Možina et. al. (2002) osebne odnose opredeljuje več dejavnikov. Opisani so v spodnji preglednici.

Dejavnik	Značilnosti
Vzajemni odnosi	Vzajemni odnosi so rezultat medsebojnega sodelovanja, timskega dela, načinov dela, kjer je za doseganje rezultatov potrebna medsebojna komunikacij.
Priznavanje in spoštovanje različnosti	Potrebno je spoštovati različnost in druga medsebojna mnenja ter upoštevati predloge in znanja, ki jih imajo posamezniki.
Način podajanja in sprejemanja informacij	Podajanje povratnih informacij je pomembna na vseh ravneh komuniciranja.
Spoštovanje drugega mnenja	Spoštovanje posameznika in njegovega mnenja omogoča, da ta ostaja individuum.
Priznavanje nasprotij	Drugačno razmišljanje je v podjetju prednost in ne ovira.

Tabela 1: Značilnosti medsebojnih odnosov

(Vir: Možina et. al., 2002, str. 597)

Veliko vlogo pri dobrem počutju imajo odnosi med zaposlenimi in po mnenju Musek Lešnik (2006) so zaposleni, ki so do sodelavcev naravnani pozitivno in znajo svoj

optimizem ter motivacijo za delo prenašati na druge, v nekem delovnem okolju zelo dobrodošli. Ne ustvarjajo negativnega ozračja in med zaposlenimi ne povzročajo slabe volje.

3.2.4 Soodločanje zaposlenih

Za medsebojne odnose na delovnem mestu in s tem tudi za ozračje, ki velja v neki organizaciji, je zelo pomembno, da so zaposleni vključeni, na različne načine, v določanje in pripravljane nalog, ciljev oziroma da jih vodilni v to na različne načine vključujejo. Pomembno je, da so tudi s končnimi cilji, nalogami in rezultati poslovanja seznanjeni. Zelo pomembno je, da se pri dodeljevanju nalog upoštevajo zmožnosti zaposlenih oziroma da je omogočeno, da se doizobražujejo na posameznih specifičnih področjih. To na drugi strani ne pomeni, da zaposleni odloča o opravljenih nalogah in da lahko posamezne naloge zavrne (Mihalič, 2010).

Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s tem, da podjetje dosega cilja na eni strani, pa tudi, da cilji, zadani v podjetju, niso doseženi, saj je odkriti odnos z zaposlenimi večkrat tisti, ki zaposlene motivira, da se pri delu potrudijo še bolj in skušajo doseči in preseči cilje, ki jih je potrebno opraviti, da se doseže zastavljeni plan. Večkrat jim v takšnih primerih ni težko delati več, kot se od njih pričakuje, saj jim zaupanje pomeni, da so del podjetja in da so za podjetje pomembni (Miller, 2018).

3.2.5 Razvoj kadrov

V podjetjih je zelo pomembno, da se načrtno skrbi za rast kadrov, saj je s tem omogočeno, da proizvodno in druge delo napreduje in se nadgrajuje, saj zaposleni pridobijo nova znanja in nove veščine. Današnji izobraževalni sistemi namreč ne zadostijo vsem potrebam, ki se pojavijo pri opravljanju posameznih del in nalog. S pomočjo razvoja kadrov je v podjetjih omogočeno, da se kadri med seboj zamenjajo, premeščajo ipd. (Možina et.al., 2002).

Samo izobraževanje je za podjetja varna naložba, saj se vloženi kapital povrne v obliki opravljenega dela in prednosti pred konkurenco. Je pa zato potrebno za zaposlene v podjetjih skrbeti in doseči, da so podjetju zvesti, da so slišani, nagrajeni, in da znanja, ki so ga pridobili, ne odnesejo. Razvoj kadrov vsebuje na eni strani učenje in izobraževanje zaposlenih, prav tako pa je ob tem poskrbljeno tudi, da je zaposlenim omogočeno, da se za dela usposobijo in da je to v podjetju načrtovano ter poznano (Merkač Skok, 2005).

3.2.5 Plače in nagrajevanje

»Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.« (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 192)

Plača je osnovni vir zaposlenih za preživetje, ki jo opredeljujejo kot nagrado ali plačilo za trud, ki so ga vložili v neko delo. Od vodstva pričakujejo, da jim bosta plača in nagrada omogočili kakovostno preživljanje, za dodatno vložen trud pa pričakujejo, da jim bo sam sistem življenjske ravni vzdignil. Zupan (1999) plačo tako razume kot psihološki simulator za opravljanje dela in s pomočjo plače lahko zadovoljstvo zaposlenih zvišujemo ali pa znižujemo.

Ob tem je potrebno poudariti, da pa plača ni edini dejavnik, ki omogoča zadovoljstvo zaposlenih, saj sem uvrščamo tudi različne bonuse in nagrade (Merkač Skok, 2005). Nagrade so lahko finančne ali nefinančne so pa po mnenju Grintal (2011) eden od mehanizmov, s pomočjo katerega se delodajalec lahko bori proti odhajanju zaposlenih h konkurenčnim podjetjem.

Plače in nagrade lahko zaradi večje zavzetosti zaposlenih prispevajo k temu, da se poveča obseg proizvodnje ali povpraševanje po storitvah, saj so zaposleni pripravljene delati več in bolje. Raziskave so sicer pokazale, da je plača kot motivator največja pri zaposlenih z nižjimi plačami, pri čemer pa se ne sme pozabiti tudi na druge motivatorje, posebej pohvalo (Možina et. al., 2002; Zupan, 1999; Svetlik in Zupan, 2009).

Pomembno je, da sta plačni in nagrajevani sistem v podjetju po mnenju zaposlenih pravična, saj jih le kot takšna tudi stimulirata. Pri tem je treba upoštevati tudi načelo trojne pravičnosti, kar pomeni, da mora biti notranja pravičnost usklajena z zunanjo pravičnostjo (usklajena s konkurenco) ter da mora biti pri tem upoštevana tudi poslovna pravičnost, kar pomeni, da sistem nagrajevanj ne sme podreti zastavljene finančne sheme podjetja (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina, 2009).

3.2.6 Varnost zaposlitve

Zaposleni za nedoločen čas so manj obremenjeni, bolj zadovoljni in z večjim zadovoljstvom opravljajo svoje delo. Mihalič (2008) pa ob tem opozarja, da je kljub temu pomembno, da zaposleni za svoje delovno mesto skrbijo in se trudijo, da svoje delo opravljajo, kar se da najbolje ter so predvsem odgovorni. Prav tako se z varnostjo zaposlitve srečujejo tudi delodajalci, pri čemer lahko z nepremišljenimi koraki (denimo preobremenitev zaradi zmanjševanja delovne sile) pri zaposlenih tudi ob zaposlitvi za nedoločen čas povzročijo nezadovoljstvo (Zupan, 1999).

3.3 VPLIV VODENJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Vodja je uspešen, kadar zna v pravem trenutku, glede na okoliščine, izbrati tisti način vodenja, ki bo omogočal, da bodo zaposleni zadovoljni in zavzeti za delo. Za takšne uspešne postopke pa vodja zraven znanja in delovnih izkušenj potrebuje tudi zmožnost prilagajanja in veščine dobre komunikacije. Pomembno je, da prepozna klimo, ki vlada v podjetju in je takšen razsodnik, da tega zaposleni ne opazijo. Vendar pa se morajo zavedati, kdo je vodja in vodjo tudi spoštovati (Mihalič, 2010).

Pomembno je, da vsak vodja v neki organizacije razvije način vodenja, pri čemer pa naj bo fleksibilen pri reševanju nastalih težav ali za njihovo reševanje, za zaposlene pa velja, da na eni strani poslušajo njegova navodila, na drugi strani pa jim sam prisluhne in razmisli o njihovih morebitnih predlogih. Biti jim mora tudi vzgled, pomembno pa je predvsem, da jih zna motivirati, da so pri delu ustvarjalni in da delo pripeljejo do konca tako, da dosežejo zastavljene cilje. Biti mora karizmatičen, pri delu temeljit in ustvarjalen, biti mora pozitiven in imeti mora občutek za svoje zaposlene (Bižal, 2013).

Seijts in Crim (2006 v: Podvornik, 2018, str. 54–55) omenjata, da mora vodja pri delu upoštevati 10 C:

- »Connect (povezovanje): vsak zaposleni mora imeti občutek, da ga vodja ceni, da je njegovo delo cenjeno s strani vodje ter da ga vodja ceni kot osebo. Delovna zavzetost je tako rezultat odnosa vodja – zaposleni.
- Career (kariera): za zagotovitev delovnih izzivov in napredka mora skrbeti vodja s svojim zaupanjem, pomočjo in s spodbudo.
- Clarity (jasnost): jasna predstavitev metodologije uresničitve zastavljenih ciljev organizacije ter jasna opredelitev vloge zaposlenega pri tem.
- Convey (prenos): da bi zaposlenim olajšali doseg ciljev in vsakodnevne naloge, mora vsak dober vodja poskrbeti za zagotavljanje vzpostavitve jasnih delovnih postopkov in procesov.
- Congratulate (čestitke): vodje morajo zaposlenim dati vedeti, da je njihovo delo vidno in jim izreči pohvalo.
- Contribute (prispevek): pomembno je, da zaposleni vložke, ki jih vlagajo v uresničevanje ciljev sami prepoznajo in da potem tudi želijo prepoznati svoj vložek k skupnim ciljem organizacije.
- Control (nadzor): pri odločanju morajo zaposleni imeti možnost sodelovanja, saj pri njih po eni strani to vzbudi strah, po drugi strani pa krepi zaupanje.
- Collaborate (sodelovanje): za dobro skupinsko delo je ključno medsebojno komuniciranje in sodelovanje.
- Credibility (verodostojnost): naloga vsakega vodje je, da zagotavlja ugled organizacije in s tem omogoča, da so zaposleni ponosni na organizacijo in na svoje delo, ki ga opravljajo v tej organizaciji.

- Confidence (zaupanje): vodja pri zaposlenih pridobi ugled z njegovim delom in življenjem po vrednotah.«

Po mnenju Bižal (2013) je med načini vodenja najbolj uspešen participativen stil vodenja, saj je zanj značilno, da vodja svojih zaposlenih ne izključuje, ampak so aktivno vključeni v odločanje, so videni in slišani. Na zaposlene pozitivno vpliva tudi transformacijsko vodenje, saj je vodji pomembno, kakšne potrebe imajo zaposleni, ob čemer jih vodja motivira tako, da opravijo več od pričakovanega. Kot uspešen, še posebej pri timskem vodenju, pa se je izkazal združevalni sistem vodenja. Pomembno je, da vodja ve, kaj lahko pričakuje, da je podjetje priskrbljeno z opremo in z materialom, ki sta pri delu potrebna, da je zaposlenim omogočeno, da delajo tisto, v čemer so najboljši in da so za svoje delo pohvaljeni in nagrajeni.

4 MOTIVACIJA PRI DELU

4.1 POJEM MOTIVACIJE

Osnova beseda motivacije izvira iz latinske besede *emovere* in pomeni, da nekaj premaknemo oziroma aktiviramo. V kolikor koren besede povežemo z besedo motivacija, lahko sledimo Akranu (2010), ki je zapisal, da nekoga motiviramo tako, da ga pravilno, s pomočjo zunanjih in notranjih spodbud, pripravimo do tega, da nekaj naredi. Tega se je treba zavedati tudi v organizacijah.

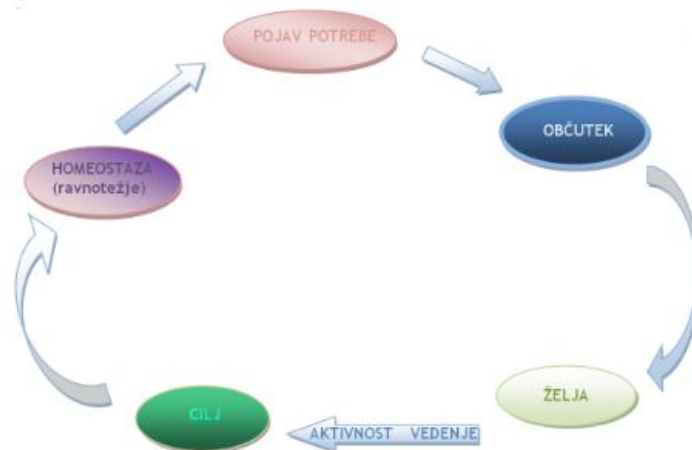
Organizacija ali podjetje je namreč lahko uspešno, kadar so zaposleni dovolj motivirani, da opravijo naloge, ki so jim zadane. Vodstvo se mora ob tem zavedati, da posameznik deluje tako, da zadovoljuje potrebe in šele ko zadovolji potrebo, se porodi nova želja, da se opravi še kakšno drugo delo (Ivanko, 2006).

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more izvesti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje združbe, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.« (Bitenc, 2009. str. 38)

Po mnenju Možine et. al. (2002) na samo motivacijo vpliva več pomembnih dejavnikov, in sicer v prvi vrsti so to razlike, ki se pojavljajo med zaposlenimi, delo, ki ga zaposleni opravljajo, in pa sama organizacijska praksa.

Motivacijo sestavlja t. i. motivacijski krog, in sicer »ko se poruši notranje ravnotežje, težimo po homeostatičnem principu k ponovni vzpostavitvi tega ravnotežja. Osnova

te aktivnosti je potreba, ki se, ko je dovolj velika, pojavi v zavesti kot občutek neugodja, primanjkljaja. Naloga občutka je torej, da se z njim zavedamo potrebe. Hkrati pa ta neprijetna duševna napetost, občutek primanjkljaja, vzbudi v nas željo po ponovni vzpostavitvi ravnotežja. Želja vzbudi našo aktivnost in jo usmeri k cilju. To pa omogoči ponovno vzpostavitev homeostaze.« (Motivacijski krog, 2017)



Slika 3: Motivacijski krog
(Vir: Motivacijski krog, 2017)

4.2 OPREDELITEV POTREB IN MOTIVOV

Kot smo že omenili, je motivacijski proces pomemben, saj se pojavita potreba in cilj, ki ga dosežemo s pomočjo motivacije. Potrebo torej po Vodopivec (2011, str. 79) lahko opredelimo »kot stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje ali presežek snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Cilj je predmet ali situacija, za katero pričakujemo, da bo zadovoljila našo potrebo. Motiv je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresničitvijo zadovoljili tudi potrebo.«

Potreba je torej tisti občutek pri posamezniku, ki se pojavi kot neka napetost in nato tudi sproži neke dejavnosti, da se ta napetost poteši oziroma da se zadovolji potreba, s čimer napetost izgine. Nekatere potrebe so stalne, saj delovanje posameznika temelji na tem, da jih zadovoljuje in tako prihaja do cilja. Pri tem pa seveda mora vložiti nekaj napora

Po Uhan (2000) je potreba občutek, s pomočjo katerega zmanjšamo v organizmu neko napetost in zaradi katere potem potrebo tudi zadovoljimo. Zanje je značilno, da so stalne in da so prisotne vedno, saj posameznikovi cilji temeljijo na njegovih

potrebah. Potrebe so torej tiste, ki pripeljejo do tega, da posameznik pride do cilja, v kar pa mora vložiti tudi nekaj napora, kar je prikazano tudi na spodnji sliki.



Slika 4: Način zadovoljevanja potreb

(Vir: Lipičnik, 1996, str. 24)

Potrebe so lahko primarne in sekundarne, pri čemer za to, da zadovoljimo primarne potrebe, ne potrebujemo nikakršnih zunanjih spodbujevalcev. Med sekundarne potrebe pa spadajo denimo potreba po vodenju, moči, uveljavljanju, temu, da pripadaš, potreba po varnosti ipd. (Brejc, 2000).

»Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi, dela, deluje.« (Uhan, 2000, str. 11)

Motivi so prav tako nenehno prisotni v naših življenjih in se razlikujejo glede na posameznika in na njegove potrebe. Ker so motivi tisti, ki se pojavijo, da zadovoljimo neko potrebo, in ker se pri posameznikih razlikujejo, težko vse motive opredelimo in klasificiramo. Lahko pa jih razdelimo na primarne in sekundarne, univerzalne in individualne ter na tiste, ki jih podedujemo in na tiste, ki so prirojene (Grickevius in Kenrick, 2013).

Značilno torej je, da posameznik najprej zadovoljuje svoje fiziološke potrebe, potem želi biti varen, pomembni sta tudi potreba po ljubezni in sprejetosti ter pripadnosti, zato je pomembno, da ima posameznik družinski krog, krog prijateljev ipd. Ko so te potrebe zadovoljene, pa se pojavijo potrebe, ki so povezane s statusom posameznika in z napredovanjem v službi, najvišja pa je potreba po samouresničevanju in transcendenci. Kako posameznik zadovoljuje potrebe, pa je odvisno od ciljev, ki si jih ob tem zada (Grickevius in Kenrick, 2013).

4.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijske dejavnike je Černetič (2007) opredelil kot dejavnike, ki so v pomoč, da lahko spodbudimo zaposlene k opravljanju njihovega dela. Pri tem se morajo vodilni zavedati, da so spodbude lahko tako pozitivne kot negativne, kar pomeni, da lahko na zaposlene vplivajo tako pozitivno kot tudi negativno. Motivacijski dejavniki so spodbude, s katerimi motiviramo zaposlene. Med pozitivne spodbude spada pohvala, med negativne pa denimo grožnja. Spodbude so lahko pozitivne ali negativne, pri katerih je denimo nagrada pozitivna spodbuda, grožnje in kazni pa so negativne spodbude. Pomembno je tudi, da podjetja oziroma organizacije motivacijskih dejavnikov ne posplošujejo, ampak znajo za svoje zaposlene v nekem danem trenutku izbrati najboljše, za kar je zelo pomembno vodenje in vodja.

Motivacijski dejavniki se delijo na materialne in na nematerialne. Bitenc (2009) med nematerialne motivacijske dejavnike uvršča varnost zaposlitve, pohvalo, med materialne pa plačo, dodatke k plači, nagrade ipd.

Poznamo tudi delitev na notranje in zunanje dejavnike, pri čemer k slednjim uvrščamo nagrade, spodbude, ki prihajajo iz okolja ipd. Notranji dejavniki pa so potrebe, ki jih zaposleni želi zadovoljiti, rezultat tega pa je zadovoljni zaposleni. Pomembno je, da so zaposleni dodeljeni cilji, kjer lahko potrebe zadovoljujejo, saj si tako zastavljajo zahtevnejše cilje (Dimovski Peger in Peterlin, 2013).

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki in njihova medsebojna interakcija. Bitenc (2009, str. 44) jih navaja kot:

- »Razlike med posamezniki (osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi – kaj motivira posameznika).
- Značilnosti dela (prepoznavanje nalog, njihove značilnosti, potrebne zmožnosti, avtonomija nalog, povratne informacije – kakšne lastnosti (sposobnosti, delovanje) se zahtevajo od tistega, ki opravlja delo).
- Organizacijska praksa (pravila združbe, splošna politika, sistem nagrajevanja – kako organizacijski sistem pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu).«

4.4 NAČELA MOTIVIRANJA

Omenili smo že, da je zelo pomembno, da so vodje zaposlenim vzgled na mnogih področjih, tudi pri zavzetosti za delo in pri opravljanju svojih nalog. Le takšen vodja namreč za delo lahko motivira svoje zaposlene. Pomembno je, da oboji vedo, kaj so cilji, ki jih je pri delu treba doseči, velja pa tudi pravilo, da je med samimi koraki potrebno zaposlene spodbujati s pohvalami in s tem, da vidijo, da je njihovo delo opaženo. Prav tako je zelo pomembno za opravljanje nalog, da v timu in v kolektivu vlada pozitivno vzdušje in da si zaposleni med seboj pomagajo. Da podjetje oziroma

organizacija pozna potrebe in želje zaposlenih, je potrebno, da se letno ugotavlja motivacija zaposlenih za opravljanje nalog oziroma zadovoljstvo pri delu. Lahko se opravi v obliki intervjuja, ankete ipd. Prav tako pa je ob tem potrebno poznati zaposlene in njihove sposobnosti in želje pri delu, da se jih ne preobremeni preveč ali premalo. Prvo namreč vodi v izgorelost, drugo pa pri zaposlenih povzroči dolgočasje. Prav tako morajo biti jasno postavljeni cilji, ki jih je potrebno doseči, pravila, ki jih je potrebno upoštevati in merila, s pomočjo katerih se zaposleni nagrajujejo (Čertalič, 2014).

Poznamo različne dejavnike, ki motivirajo zaposlene. Eden pomembnejših je koristnost opravljenega dela, saj zaposlenemu veliko pomeni, če vidi, da je delo, ki ga je opravil pomembno in je bilo opaženo. Pri tem je zelo pomembno, da pozna cilje, ki jih je treba doseči, zato morajo biti cilji jasni in konkretni. Po opravljenem delu je prav tako pomemben motivacijski dejavnik ta, da je zaposleni seznanjen z rezultati tako lasnega dela kot celotne organizacije. Na zaposlene pozitivno vplivajo urejene delovne razmere in skrb za njihovo dobro počutje. Prav tako jim je pomembno, da je delo posameznika nagrajeno, nedelo pa grajano. Vodje morajo zaposlene motivirati do zdravega tekmovanja, ki ne sme preiti v rivalstvo med zaposlenimi. Na koncu pa je zelo pomemben dejavnik tudi plača (Bitenc, 2009).

5 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

5.1 NAMEN RAZISKAVE

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, koliko in na kakšen način lahko poslovodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, pri čemer nas je zanimalo, kako pomembna je zaposlenim pohvala, komunikacija s poslovodjo in kolikšen pomen pri samem zadovoljstvu imajo nagrade.

S pomočjo raziskave smo potrdili oziroma ovrgli naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni v trgovskem podjetju so zadovoljni s komunikacijo med njimi in poslovodjo.

H2: Zaposlenim nagrade in priznanja veliko pomenijo.

H3: Zaposleni, ki so dalj časa v podjetju, so bolj zadovoljni z delom in so tudi bolj pripadni podjetju.

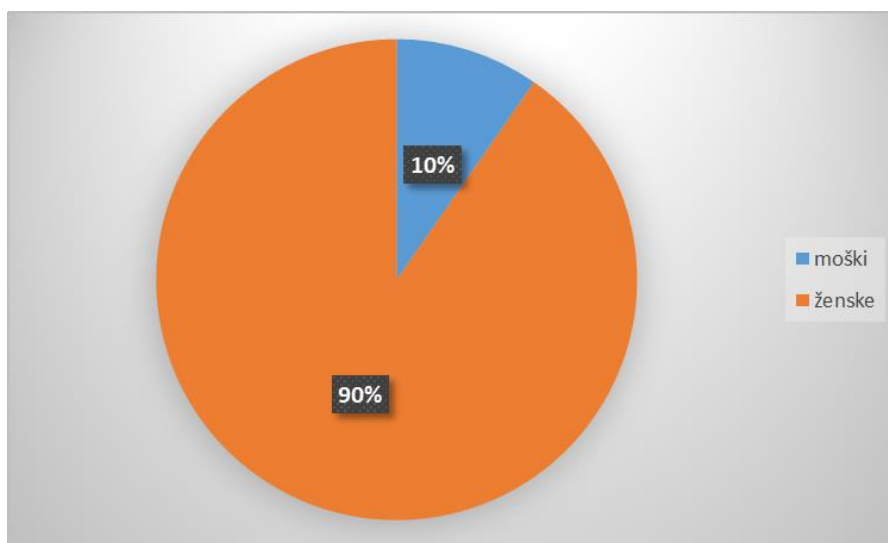
5.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Za raziskavo smo uporabili anonimni vprašalnik, ki je bil razdeljen med zaposlene hipermarketa, in sicer je raziskava potekla meseca decembra 2020.

Pridobljene rezultate smo obdelali s pomočjo programa Excel ter jih predstavili grafično in tabelarično. Rezultati, ki smo jih dobili, so nam bili v pomoč, da smo oblikovali smernice za poslovanje trgovskih in drugih centerov pri motiviranju svojih zaposlenih in pri komunikaciji z njimi.

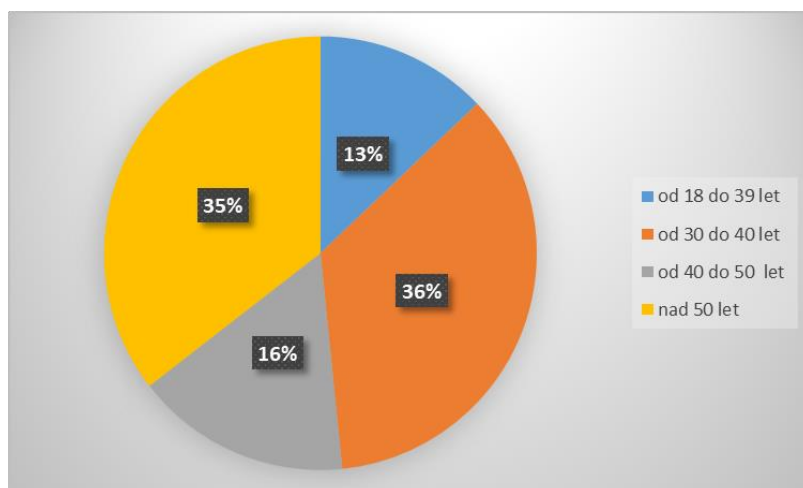
5.3 ANALIZA PODATKOV

V raziskavi je sodelovalo 28 žensk in 3 moški, kar prikazuje slika 5. V anketi je torej sodelovali 31 anketirancev.



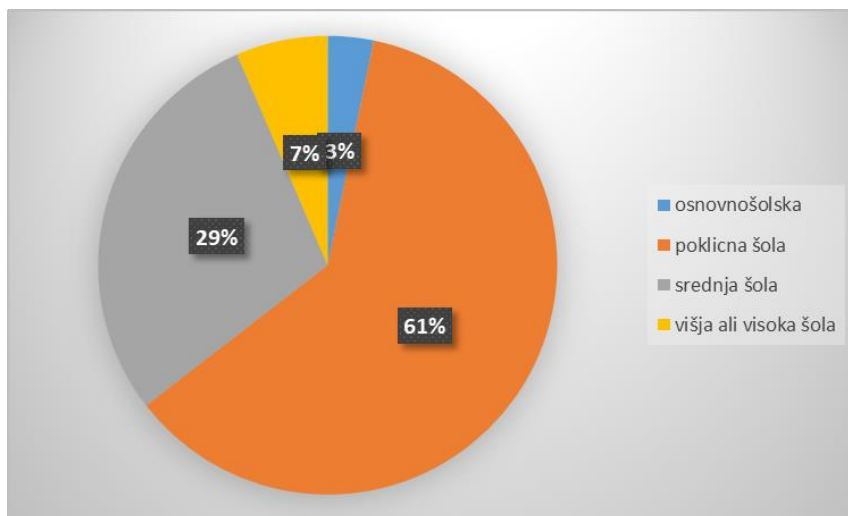
Slika 5: Spol anketiranih
(Vir: Lastni, 2021)

Kot lahko razberemo iz slike 6, je največ anketiranih v dveh starostnih skupinah, in sicer 30–40 let je 12 anketiranih, kar predstavlja 36 %, 11 anketiranih je starih nad 50 let, kar predstavlja 35 %, 5 anketiranih je starih 40–50 let in predstavljajo 16 % vseh anketiranih, 3 anketirani, kar predstavlja 13 %, pa je starih med 18 in 30 let.



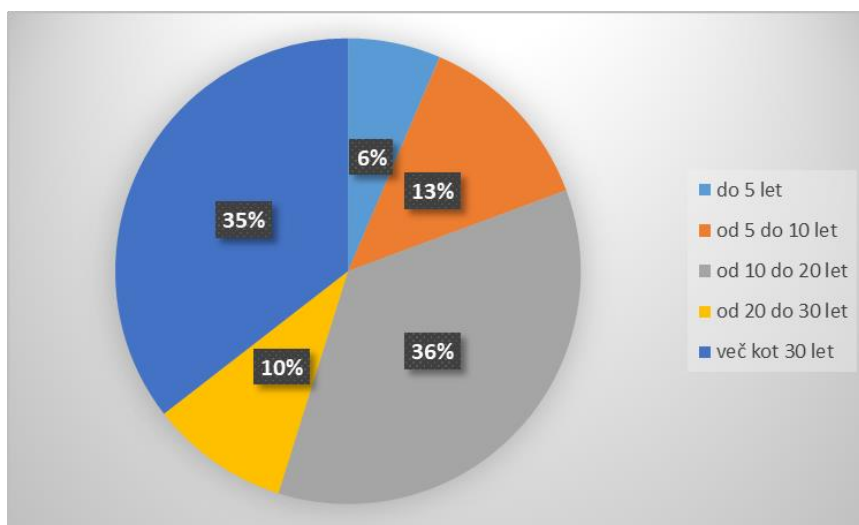
Slika 6: Starost anketiranih
(Vir: Lastni, 2021)

19 % anketiranih, kar predstavlja 61 %, ima končano poklicno šolo, 9 (29 %) srednjo šolo, 2 anketirana (7) imata končano višjo ali visoko šolo in eden anketirani, kar predstavlja 3 %, ima končano osnovnošolsko izobraževanje.



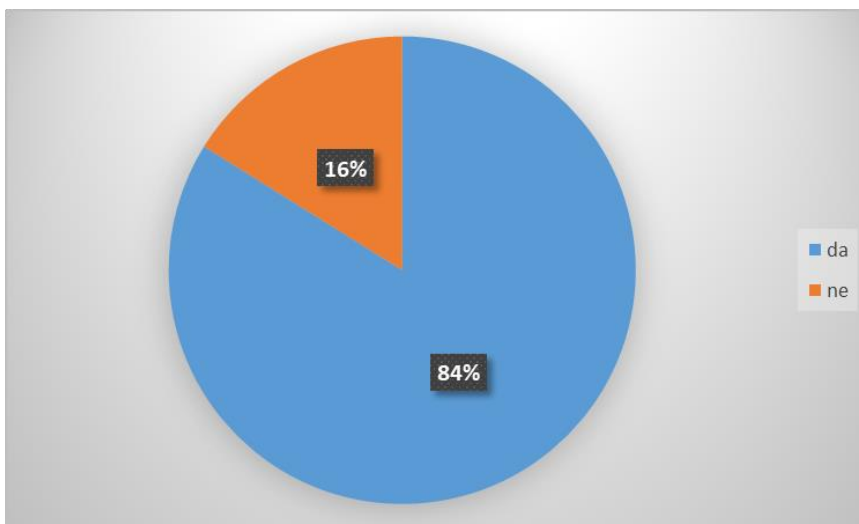
Slika 7: Izobrazba anketiranih
(Vir: Lastni, 2021)

Z raziskavo smo ugotovili, da ima 12 zaposlenih, kar predstavlja 36 %, med 10 in 20 leti delovne dobe, 10 anketiranih, 35 %, je zaposlenih že več kot 30 let, 4 anketirani, 13 %, med 5 in 10 let, 3 anketirani, 10 % med 20 in 30 let ter 2 zaposlena (6 %) manj kot 5 let (Slika 8).



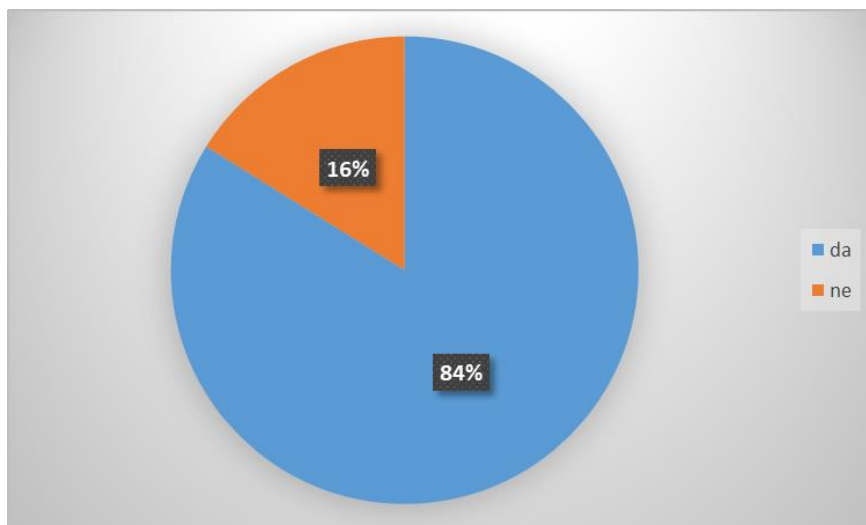
Slika 8: Leta zaposlitve
(Vir: Lastni, 2021)

Večina anketiranih zaposlenih, 26, kar predstavlja 84 %, rada prihaja v službo. 6 zaposlenih, 16 %, pa ne prihaja rada na delovno mesto. To je razvidno na sliki 9.



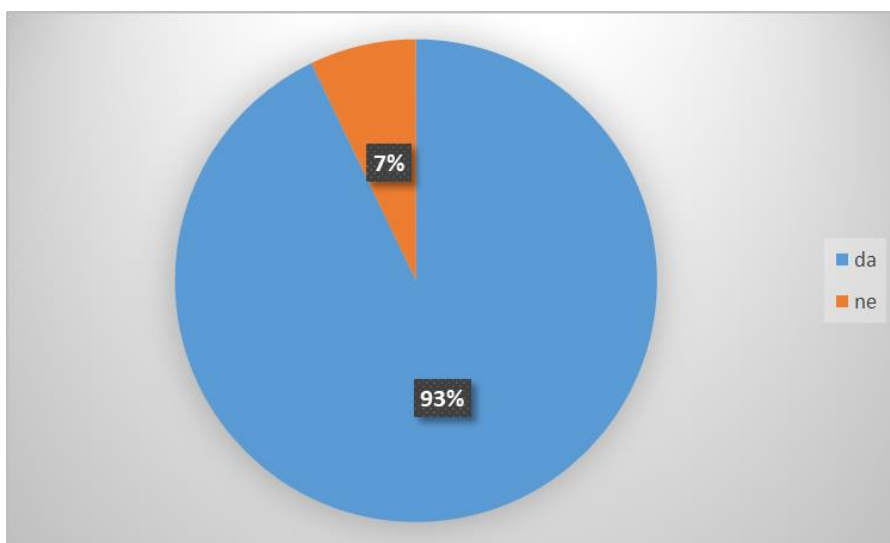
Slika 9: Ali radi prihajate v službo?
(Vir: Lastni, 2021)

Enak odstotek se je pokazal pri vprašanju, ali so anketirani zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. 26 anketiranih (84 %) je z delom zadovoljnih, 5 anketiranih (16 %) pa ne.



Slika 10: Ali ste zadovoljni s svojim delom?
(Vir: Lastni, 2021)

Pri tem nas je zanimalo, kako so zadovoljni so z delom anketirani, ki so zaposleni več kot 20 let, kar zajema 14 anketiranih. Izkazalo se je, da je med njimi 13 anketiranih zadovoljnih (93 %), ena oseba, 7 %, pa je nezadovoljna (Slika 11).



Slika 11: Zadovoljstvo z delom med zaposlenih, ki so zaposleni več kot 20 let
(Vir: Lastni, 2021)

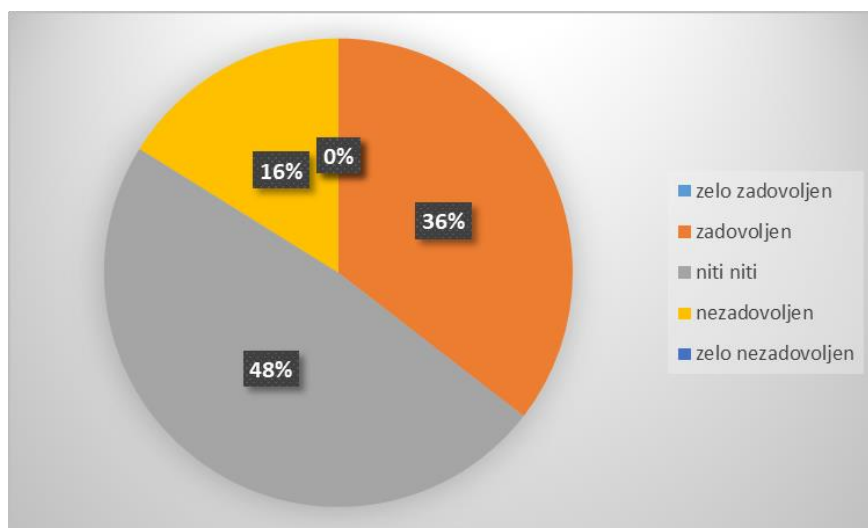
Na vprašanje, kako zadovoljni ste na delovnem mestu, so zaposleni odgovarjali s pomočjo 5-stopenjske lestvice, pri čemer je 5 zelo zadovoljni in 1 zelo nezadovoljni.

	Povprečje
Kako ste zadovoljni na delovnem mestu?	4.2

Tabela 2: Zadovoljstvo na delovnem mestu

(Vir: Lastni, 2021)

Iz odgovor anketiranih ugotovimo, da je vprašanje, kako ste zadovoljni na delovnem mestu dobilo povprečno oceno 4.2. Rezultat nam potrjuje tudi spodnja slika, iz katere je razvidno, da nihče od anketiranih zaposlenih ni zelo nezadovoljen ali zelo zadovoljen. 5 anketiranih je na delovnem mestu nezadovoljnih (16 %), 11 jih je zadovoljnih, kar predstavlja 36 %, 48 % oziroma 15 zaposlenih anketiranih pa na delovnem mestu niso niti zadovoljnih niti nezadovoljnih.



Slika 12: Kako ste zadovoljni na delovnem mestu?

(Vir: Lastni, 2021)

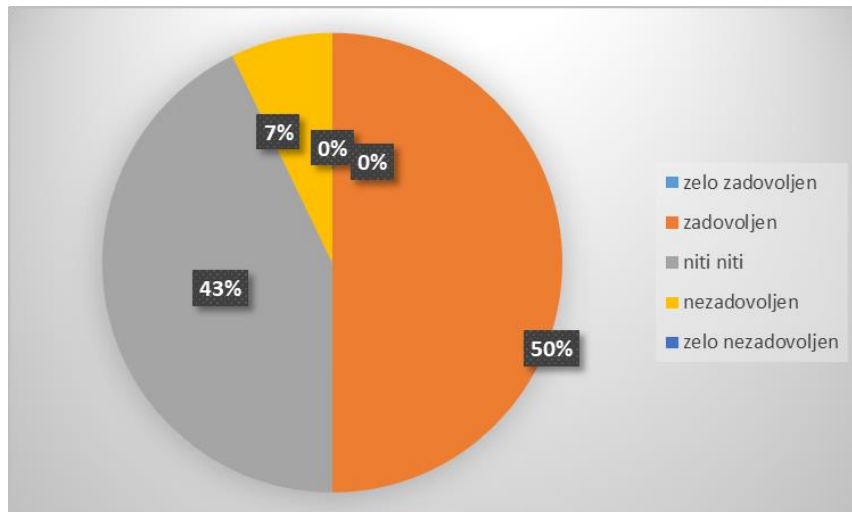
Zanimalo nas je tudi, kako so na delovnem mestu zadovoljne osebe, ki so zaposlene več kot 20 let. Trditev oziroma vprašanje so ocenili s povprečno oceno 3.3, pri majhni razpršenosti odgovorov, kar je razvidno v tabeli 3.

	Povprečje
Kako ste zadovoljni na delovnem mestu?	3.3

Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe

(Vir: Lastni, 2021)

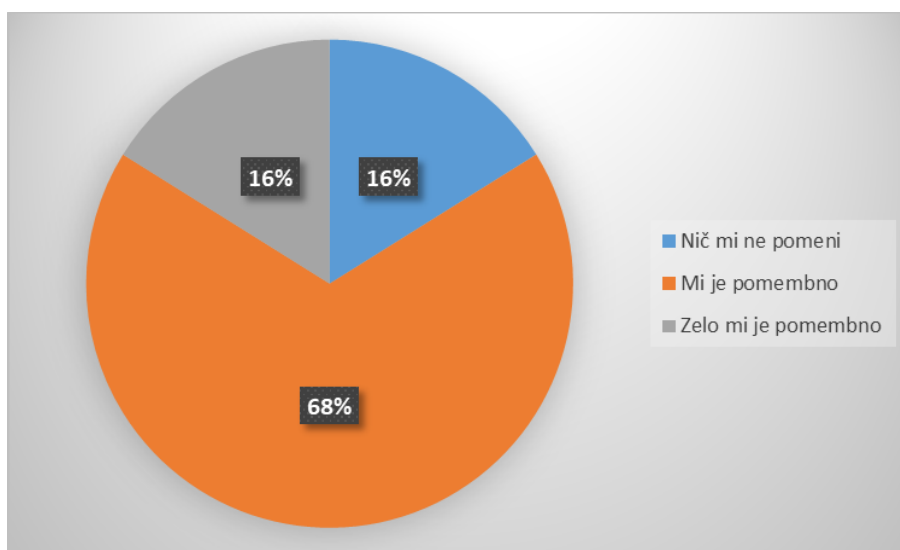
Iz slike 13 vidimo, da je 7 anketiranih, zaposlenih več kot 20 let, zadovoljnih (50 %), 6 (43 %) jih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 1 anketirani, zaposlen več kot 20 let (7 %) pa je na delovnem mestu nezadovoljen.



Slika 13: Odgovor na vprašanje »Kako ste zadovoljni na delovnem mestu?« pri zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe

(Vir: Lastni, 2021)

Z anketo smo želeli tudi ugotoviti, kaj zaposlenim pomeni, da so za svoje delo nagrajeni ali pohvaljeni. S pomočjo analize ankete smo ugotovili, da je enakemu številu zaposlenih (5 oziroma 16 %), ali zelo pomembno ali pa nepomembno, če so za svoje delo pohvaljeni ali nagrajeni. Največ anketiranim zaposlenim (21, 68 %) pa je pomembno, da je njihovo delo opaženo in so za to pohvaljeni ali nagrajeni (Slika 14).



Slika 14: Kaj vam pomeni, da ste za svoje delo pohvaljeni ali nagrajeni

(Vir: Lastni, 2021)

S pomočjo 5-stopenjske lestvice so anketirani zaposleni ocenjevali nagrade, ki so jih lahko pri svojem delu deležni. Rezultati so prikazani v spodnji preglednici. Izkazalo se je, da so zaposlenim največja nagrada denarna nagrada, saj so trditev povprečno ocenili s 4.6, zelo pomembna jim je tudi prosti dnevi, saj so povprečno ocenili trditve s 4.4. Pomembna sem jim zdi tudi pohvala za dobro opravljeno delo, 3.6 ter praktična nagrada (3.4). Stabilnost in varnost zaposlitve so povprečno ocenili z oceno 3.1. Najmanj pomembni sta jim napredovanje in možnost dodatnega izobraževanja, saj so obe trditvi ocenili z 2.5. (Tabela 4)

Nagrada	Povprečje
Denarna nagrada	4.6
Prosti delovni dnevi	4.4
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	3.6
Praktična nagrada	3.4
Stabilnost in varnost zaposlitve	3.1
Napredovanje	2.5
Možnost dodatnega izobraževanja	2.5

Tabela 4: Pomembnost nagrad
(Vir: Lastni, 2021)

S pomočjo 5-stopenjske lestvice so anketirani ocenjevali tudi komunikacijo s poslovodjo, pri čemer je bila ocena 1 zelo nezadovoljen, ocena 5 pa zelo zadovoljen. Rezultate prikazuje tabela 5. Največ trditev je dobilo povprečno oceno 3.5, in sicer so to trditve, da med poslovodjo in zaposlenimi prevladuje spoštljiv odnos, komunikacija s poslovodno je sproščena in poteka dvosmerno ter poslovodja nas poslušajo in spore rešujemo s pogovorom s poslovodjo. S 3.4 pa so anketirani povprečno ocenili trditvi v pogovoru smo vsi sogovorniki enakopravni ter ali ste zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi in poslovodjo.

	Povprečje
Pri komunikaciji med poslovdjo in zaposlenim prevladuje spoštljiv odnos.	3.5
Komunikacija s poslovdjo je sproščena in poteka dvosmerno.	3.5
Poslovdja nas posluša.	3.5
Spore rešujemo s pogovorom s poslovdjo.	3.5
Ali ste zadovoljni s komunikacijo v podjetju med zaposlenim in poslovdjo?	3.4
V pogovoru smo vsi enakopravni sogovorniki.	3.4

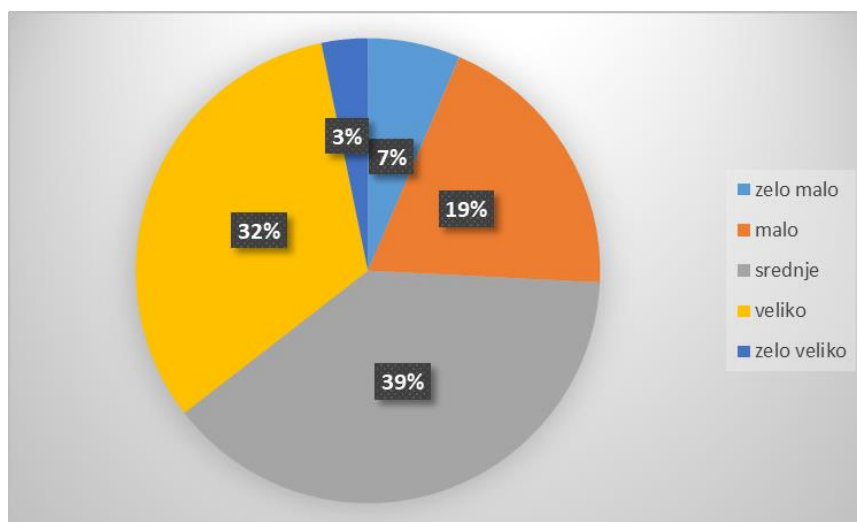
Tabela 5: Komunikacija s poslovdjo
(Vir: Lastni, 2021)

Na vprašanje, kolikšno pripadnost zaposleni čutijo do delovne organizacije, so prav tako anketirani odgovarjali s pomočjo 5-stopenjske lestvice, pri čemer je 1 pomenilo zelo malo in 5 zelo veliko. S pomočjo analize ankete smo ugotovili, da so anketirani zaposleni trditev ocenili s povprečno vrednostjo 3.1.

	Povprečje
Koliko pripadnosti čutite zaposleni do delovne organizacije?	3.1

Tabela 6: Pripadnost zaposlenih do delovne organizacije
(Vir: Lastni, 2021)

Največ anketiranih, to je 12 (39 %), meni, da do delovne organizacije čuti srednjo pripadnost, 10 (32 %), da čutijo veliko, 6 (19 %) da čuti malo povezanost do organizacije, 2 (7 %) povezanosti skorajda ne čutita in 1 (3 %) do organizacije čuti zelo veliko pripadnost. To je prikazano na sliki 15.



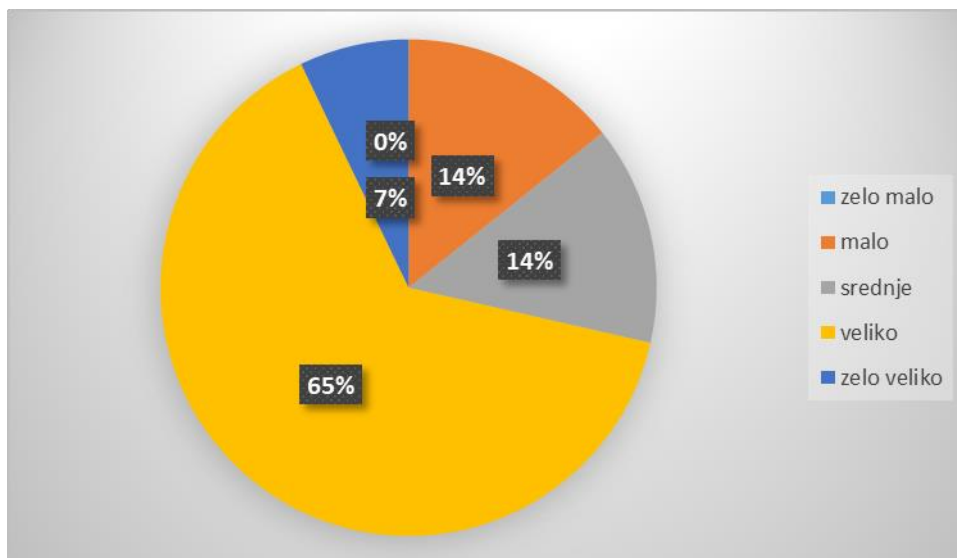
Slika 15: Pripadnost zaposlenih do delovne organizacije
(Vir: Lastni, 2021)

Pri tem nas je posebej zanima tudi pripadnost zaposlenih, ki so več kot 20 let zaposleni v organizaciji. Ugotovili smo, da je pripadnost večja, saj so trditev ocenili s povprečno vrednostjo 3.6.

	Povprečje
Koliko pripadnosti čutite zaposleni do delovne organizacije?	3.6

Tabela 7: Pripadnost zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe
(Vir: Lastni, 2021)

Največ, 9 zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe (65 %), čuti do delovne organizacije veliko pripadnost, 2 (14 %) srednjo in enako število malo pripadnost, en zaposleni (7 %), pa do organizacije čuti zelo veliko pripadnost (Slika 16)



Slika 16: Pripadnost zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe
(Vir: Lastni, 2021)

Nihče od anketiranih ni podal predloga k boljšemu komuniciranju poslovdij z zaposlenimi.

5.4 UGOTOVITVE

S pomočjo preučevanih virov in literature ter rezultatov, ki jih je prinesla analiza našega vprašalnika, lahko na eni strani potrdimo oziroma ovržemo na začetku postavljene hipoteze, prav tako pa lahko podamo nekatere smernice, ki so lahko v pomoč poslovdjem v trgovskih centrih.

Raziskavo smo delali med zaposlenimi v enem od hipermarketov, zato gre za malo manjši vzorec, kar je ena od omejitev raziskave, vendar menimo, da so rezultati, ki smo jih dobili, kljub temu primerljivi in uporabni in se lahko posplošijo na širši vzorec zaposlenih. V raziskavi je sodelovalo več žensk kot moških, kar je tudi značilno za spol zaposlenih v trgovski dejavnosti. Prav tako je največ zaposlenih anketiranih starih med 30 in 40 let in imajo končano srednjo poklicno šolo. Pri nekaterih vprašanjih smo analizo naredili tudi za zaposlene, ki so zaposleni več kot 20 let, kar v raziskavi predstavlja 14 anketiranih, sicer je največji vzorec anketiranih med 20 in 30 let.

Med nagradami se je nadalje izkazalo, da je zaposlenim v trgovskih dejavnostih največja nagrada, denarna nagrada, saj so jo ocenili s 4.4 ter dobijo prosti dan, saj je trditev prejela povprečno oceno 4.4. veliko pa jim pomeni, da so za dobro opravljeno delo pohvaljeni, 3.6. Presenetljivo nizko oceno je dobila varnost zaposlitve (3.1), najmanj pa jim je pomembno dodatno izobraževanje, kar je verjetno posledica tega, da dodatnega izobraževanja na delovnem mestu, ki ga opravljajo, ne potrebujejo

pogosto in tako nujno. Tudi Zupan (1999) povezuje zadovoljstvo zaposlenih s tem, da jim plača in nagrada omogočata, da lahko živijo dokaj kakovostno. Merkač Skok (2005) na drugi strani ugotavlja, da je skrb za razvoj kadrov za podjetja pomembna in da je potrebno omogočiti, da se zaposleni na delovnem mestu razvijajo. Raziskava je pokazala, da so, na kar opozarja Grintal (2011), pomembne tako finančne kot nefinančne nagrade, saj zaposleni v trgovski dejavnosti cenijo proste dneve in pohvalo, zanimivo pa je, da jim varnost zaposlitve ni tako pomembna, kar je morda povezano s tem, kar zapiše Zupan (1999), da kadar so zaposleni na delovnem mestu preobremenjeni, tudi zaposlitev za nedoločen čas ne more vplivati na njihovo večje zadovoljstvo.

Z raziskavo smo tudi želeli ugotoviti, kaj menijo zaposleni o komunikaciji med njimi in med poslovanjem. Vodenje je v vsakem podjetju zelo pomembno, pri čemer Bižal (2013) vodenje deli na širše in na ožje. V naši raziskavi je pomembno ožje opredeljeno vodenje, ki zajema manjšo skupino. Hočevar in drugi (2003) pa vodenje vidijo kot proces, za katerega je značilno sledenje, zato je pomembno, da vodijo, v našem primeru poslovanje, zaposleni cenijo in mu zaupajo. Raziskava je pokazala, da zaposleni menijo, da med njimi in poslovanjem obstaja spoštljiv odnos (3.5), da poteka dvosmerna komunikacija in da poslovanje zaposlene posluša ter da spore rešujejo v pogovoru s poslovanjem (3.5). Na osnovi tega pa lahko **potrdimo** tudi našo prvo zastavljeno hipotezo H1: Zaposleni v trgovskem podjetju so zadovoljni s komunikacijo med njimi in poslovanjem.

Poznamo različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, zelo pomemben dejavnik pa so tudi nagrade in pohvale. Lipičnik in Mežnar (1998) menita, da je sistem nagrajevanj za podjetja pomemben in mora biti v bistvu del politike nekega podjetja, pri čemer je pomembno, da so s sistemom nagrajevanja seznanjeni tudi zaposleni. Merkač Skokova (2005) opozarja, da so poleg plače še drugi pomembni dejavniki nagrajevanja, Grintal (2011) pa, da so ravno finančne in nefinančne nagrade eden od pomembnih dejavnikov, ki lahko zaposlene zadržijo, da se ne zaposlijo pri konkurenci. Tudi naša raziskava je pokazala, da je 68 % zaposlenim pomembno, da je njihovo delo opaženo in da so za dobro opravljeno delo nagrajeni ali pohvaljeni. Na osnovi tega lahko **potrdimo** našo drugo zastavljeno hipotezo H2: Zaposlenim nagrade in priznanja veliko pomenijo.

Izkazalo se je, da je 84 % takih, ki radi prihajajo v službo in enak odstotek jih je zadovoljnih z delom, pri čemer se je izkazalo, da je odstotek tistih, ki so zaposleni več kot 20 let, še višji, saj jih je kar 93 % zadovoljnih z delom. To je za samo podjetje zelo pomembno. Kampare in Vodnov (2010) zapišeta, da je zadovoljstvo pri delu pomembno, saj je povezano s pozitivnimi čustvi, kar v posamezniku vzbuja pozitivno mišljenje in naravnost, ki se naša tako na delo kot tudi na pripadnost posameznemu podjetju. Tudi Možina in drugi (2002) menijo, da je dobrega počutja posameznika odvisno, kakšen odnos vzpostavi ta z delom in tudi s samo organizacijo in kolikšna je

njegova pripadnost slednji. Weis (2008) med drugim zapiše, da je uspeh podjetja povezan ravno z zadovoljstvom zaposlenih, saj so ti pripravljeni delati več in bolje, kadar so zadovoljni in se počutijo varne. V raziskavi je zadovoljstvo z delom ocenjeno s povprečjem 4.2, kar se nekako nagiba k temu, da je veliko neopredeljenih zaposlenih, vendar to ne pomeni, da so nezadovoljni. Pri tistih, ki so zaposleni več kot 20 let, je povprečna ocena zadovoljstva 3.6. Ocenjevali smo tudi pripadnost organizacije, ki je povezana z zadovoljstvom in izkazalo se je, da zaposleni pripadnost ocenili nizko, 3.1. To smo zato preverili tudi pri zaposlenih, ki imajo več kot 20 let delovne dobe in izkazalo se je, da je pri njih višja povprečna ocena pripadnosti, in sicer je 3.6. Na osnovi tega lahko tretjo zastavljeno hipotezo H3: Zaposleni, ki so dalj časa v podjetju, so bolj zadovoljni z delom in so tudi bolj pripadni podjetju, **delno potrdimo**, saj je naša raziskava pokazala, da so z delom zadovoljni podobno kot ostali zaposleni, pripadnost pa je pri njih veliko večja.

Lipičnik (1998) je med drugim zapisal, da je pomembno, da vodenje motivira in da omogoča obojestransko komunikacijo, Možina in drugi (2002) pa med drugim opredeljujejo stil vodenja s sodelovanjem, kar se je kot pomembno izkazalo tudi v naši raziskavi. Bižal (2013) omenja, da je zelo pomembno, da je vsak vodja pri svojem delu fleksibilen, kar pomeni, da se zna prilagoditi trenutni situaciji, prisluhniti zaposlenim in skupaj z njimi reševati morebitne težave. To je pokazala tudi naša raziskava, saj so anketirani opredelili, da je pomembno, da jih poslovodja posluša, da je pomembna komunikacija in da mora biti dvosmerna. Pomembno je, da zna zaposlene motivirati, pri čemer mora upoštevati, da na motivacijo zaposlenih, kot zapiše Bitenc (2009) vplivajo notranji in zunanji dejavniki, zato je pomembno, da jih vodje, v našem primeru poslovodje, poznajo.

5.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Kaj je torej tisto, na čemer bi morala graditi trgovska podjetja, hipermarketi, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni. Na osnovi naše raziskave in pridobljenih rezultatov podajamo nekaj predlogov, s pomočjo katerih bi se zadovoljstvo zaposlenih lahko izboljšalo:

- Potrebno je poskrbeti za primerne odnose, primerno komunikacijo in pravično reševanje težav, do katerih pride med zaposlenimi. Poslovodja mora biti oseba, ki je na eni strani s svojimi dejanji vzgled, na drugi strani pa mu ravno zaradi njegovega ravnanja zaposleni zaupajo.
- Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj je potrebno narediti, da so pri svojem delu uspešni in za svoje delo nato nagrajeni in pohvaljeni. Pomembno je, da temu nato resnično sledi nagrada. Tudi sicer je pomembno, da so za dobro opravljeno delo pohvaljeni.
- Med zaposlenimi je treba na različne načine preverjati njihovo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, saj zadovoljni zaposleni ne prebežijo h konkurenci,

raziskava pa je pokazala, da so dalj časa zaposleni podjetju bolj zvesti in bolj lojalni.

- Pomembno je vedeti, kaj zaposleni kot nagrado potrebujejo in jim to omogočiti. Tudi zaposlitev za nedoločen čas ne more odtehtati tega, če so zaposleni na svojem delovnem mestu preobremenjeni.
- Tudi vodje, poslovodje v našem primeru, se morajo naučiti, kako je treba delati z ljudmi, zato je pomembno, da jim je omogočeno izobraževanje.

6 ZAKLJUČEK

Vsako podjetje si v današnjih časih želi, da je na trgu uspešno in prepoznano. Slednje zagotovo velja tudi za hipermarkete in ostala trgovska podjetja, saj je konkurenca na trgu med njimi resnično velika. Pomembno je, da vsako podjetje prepozna svoje prednosti in na njih gradi, in svoje slabosti, ki jih skuša spremeniti. Pri vsem tem pa je pomembno, da se vodilni zavedajo, da uspeha ni moč doseči brez zaposlenih.

Zaposleni morajo biti na eni strani motivirani, po drugi strani pa tudi slišani, videni, se pravi, da so za dobro opravljeno delo nagrajeni in pohvaljeni, pri čemer je pomembno, da poznajo kriterije, ki opredeljujejo uspešnost pri delu. Na tak način kritiko svojega dela sprejmemo bolje, čeprav to ni tema našega diplomskega dela, bi pa bilo morda kdaj raziskati tudi to področje. Za uspeh in predvsem dobro počutje je pomemben odnos, ki ga v primeru našega diplomskega dela vzpostavijo poslovodje in zaposleni.

Pomembno je, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, da so nagrajeni, pohvaljeni in da vodstvo ve, katere so tiste nagrade, ki jim veliko pomenijo. V našem primeru se je izkazalo, da je največja nagrada zaposlenim prosti dan, ob seveda denarni nagradi. Oboje je ne nak način povezano s kakovostjo njihovega življenja. Prav tako je naša raziskava pokazala, da so zaposleni, ki ostajajo v podjetju dalj časa, bolj zvesti in lojalni in da je za zadovoljstvo zaposlenih potrebna dobra komunikacija, v prvi vrsti je treba vzpostaviti spoštljiv odnos med poslovodjo in zaposlenimi, pomembno pa je, da je poslovodja tisti, ki poskrbi, da je primerna komunikacija tudi med vsemi zaposlenimi. Omogočena naj bodo formalna in neformalna srečanja.

Uspeh podjetja že dolgo ni odvisen le od vodstvenega kadra, ampak k uspehu pripomorejo vsi, ki so v nekem podjetju zaposleni. Pomembno je, da se vsi tega zavedajo, saj le zaposleni, ki so opaženi, so v resnici zadovoljni zaposleni.

7 VIRI IN LITERATURA

Akrani, G. (2010). *Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation*. Pridobljeno 28. 6. 2020 iz <https://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/motivation-motivational-factors.html>

Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 16. 12. 2019 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment_podjetja-Bauer_Kralj_Mihelic_Skafar_Vorina_.pdf

Becker, B. (2020). *The 8 Most Common Leadership Styles in How to Find Your Own*. Pridobljeno 16. 6. 2020 iz <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>

Bitenc, M. (2009). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.

Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti. *Revija za univerzalno odličnost* 2(3), 117–128. Pridobljeno 15. 6. 2020 iz https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO_2013_15_Bizal_Uros.pdf

Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.

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

Čertalič, M. (2014). *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Pridobljeno 27. 6. 2020 iz <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>

Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2013). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: GV založba.

Functions of Management. (2019). Pridobljeno 15. 6. 2020 iz https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm

Gandz, J. (2017). *Great Leadership is good leadership*. Pridobljeno 16. 6. 2020 iz <https://iveybusinessjournal.com/publication/great-leadership-is-good-leadership/>

Grickevius, V. in Kenrick, T. D. (2013). Fundamental motives: How evolutionary needs influence consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology* 23(3), 372–386.

Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 16. 12. 2019 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment-Grintal.pdf

Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: Založba GV.

Ivanko, Š. (2006). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Kompare, A., in Vadnov, N. (2010). *Ljudje v organizaciji. Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Zavod IRC.

Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

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

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Miller, B. (27. 12 2018). *How to Make Employees Feel Valued*. Pridobljeno 14. 12. 2019 iz <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/12/27/how-to-make-employees-feel-valued/>

Motivacijski krog. (2017). Pridobljeno 27. 6. 2020 iz http://www2.arnes.si/~lukoper9/umetnost_ucenja/motivacijski_krog.html

Možina, S., Rozman, R., Tavčar, I. M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N. in Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.

Musek Lešnik, K. (2006a). *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki*. Pridobljeno 28. 5. 2020 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html>

Podvornik, L. (2018). *Vpliv vodenja na zavzetost in zadovoljstvo pri delu v podjetju X. magistrsko delo*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja.si.

Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: Založba GV.

Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 337–381). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik (ur.) *Menedžment človeških virov* (str. 16–62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šarman, Z. (2003). Zadovoljstvo zaposlenih kot spričevalo funkcije vodenja. *Delavska participacija 2(2003)*, 9–15.

Tong, C., Tag, W. in Wong, A. (2013). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction 3(1). *International Journal of Human Resource Studies*, 2162–3058. doi: 10.1080/09585190600756384

Traven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Založba GV.

Vodopivec, M. (2011). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Weis, L. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.

Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija 3(10)*, 4-9.

8 PRILOGE

8.1 ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Lucija Stojko in pišem diplomsko nalogo o pomenu poslovdje pri zadovoljnih in motiviranih zaposlenih. Prosim, da si vzamete nekaj časa in izpolnite anonimno anketo, ki mi bo pomagala tudi pri zaključnem delu.

1. Spol

A ženski

B moški

2. Starost

A od 18 do 30 let

B od 30 do 40 let

C od 40 do 50 let

D od 50 do 60 let

3. Izobrazba

A osnovnošolska

B poklicna šola

C srednja šola

D višja ali visokošolska

4. Leta zaposlitve

A do 5 let

B od 5 do 10 let

C od 10 do 20 let

D od 20 let do 30 let

E več kot 30 let

5. Ali radi prihajate v službo?

A da

B ne

6. Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

A da

B ne

7. Kako zadovoljni ste na delovnem mestu? Ocenite tako, da velja 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti niti, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

Delo	Zadovoljstvo				
Kako ste zadovoljni na delovnem mestu?	1	2	3	4	5

8. Kaj vam pomeni, da ste za svoje delo pohvaljeni ali nagrajeni?

A nič mi ne pomeni

B mi je pomembno

C zelo mi je pomembno

9. Kako pomembne so vam spodaj navedene nagrade? 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno

Nagrada	Pomembnost				
Denarna nagrada	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Prosti delovni dnevi	1	2	3	4	5
Stabilnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Praktična nagrada	1	2	3	4	5

10. Komunikacija s poslovodjo

Ocenite z: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti niti, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

	<u>Ocena</u>				
Komunikacija s poslovodjo je sproščena in poteka dvosmerno.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Komunikacija med poslovodjo in zaposlenimi prevladuje spoštljiv odnos	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Spore rešujemo s pogovorom s poslovodjo.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

V pogovoru smo vsi enakopravni sogovorniki	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Poslovodja nas posluša	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Ali ste zadovoljni s komunikacijo v podjetju med zaposlenimi in poslovodjo?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

11. Koliko pripadnosti čutite zaposleni do delovne organizacije? Ocenite od 1 do 5, kjer pomeni 1 – zelo malo, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – veliko, 5 – zelo veliko.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---