



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator poslovanja – Analiza in psihologija
dela

MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Špela Šubic

Kranj, november 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl, univ. dipl. org., za svetovanje in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se vodstvu in zaposlenim v podjetju Brinox d.o.o., ki so mi omogočili izvajanje ankete za raziskovalni del diplomske naloge.

Zahvaljujem se lektorici Ani Peklenik za jezikovni pregled moje diplomske naloge.

Najlepša hvala tudi moji družini za vso strpnost in razumevanje ob mojem študiju, predvsem pa pri izdelavi diplomske naloge.

IZJAVA

»Študentka Špela Šubic izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Tema diplomske naloge je motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, v katerem sem tudi sama zaposlena. Ugotavljali smo, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo. Zaradi vse bolj stresnega življenja in zaradi trenutne situacije na trgu so ti vse bolj pomembni.

V podjetju Brinox smo s pomočjo anketnega vprašalnika izvedli raziskavo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Ugotovili smo, da jih najbolj motivira pestro in zanimivo delo, najmanj pa možnost izobraževanja in napredovanja. Najbolj zadovoljni so z dobrimi medsebojnimi odnosi, kar se kaže tudi v prijateljskih odnosih med zaposlenimi.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivacijski dejavniki
- motivacijska teorija
- zadovoljstvo
- medsebojni odnosi

ABSTRACT

The subject of my dissertation is the motivation and satisfaction of employees in company that I am employed. In the dissertation, we just try to find out which motivational factors motivate employees the most. Because of stressful lives and because of market conditions they are very important.

We did the surveys in company Brinox and we conclude that it varied and interesting work is the best motivation. The least important are the opportunity of education, and promotion prospects.

The employees are most satisfied with good relationships, which are also reflected in the friendly relations between employees.

KEYWORDS

- motivation
- motivational factors
- motivational theories
- satisfaction
- interpersonal relations

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.4	METODE DELA	2
2	MOTIVACIJA	2
2.1	MOTIVACIJSKE TEORIJE	3
2.1.1	<i>Najstarejša teorija</i>	3
2.1.2	<i>McGregorjeva teorija x in teorija y</i>	4
2.1.3	<i>Teorija potreb Abrahama Maslowa</i>	4
2.1.4	<i>Herzbergova dvofaktorska teorija</i>	5
2.1.5	<i>Adelferjeva motivacijska teorija</i>	6
2.1.6	<i>Hackman-Oldhamov model značilnosti dela</i>	7
2.1.7	<i>Teorija spodbujanja</i>	9
2.1.8	<i>Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanja)</i>	9
2.1.9	<i>Teorija pravičnosti</i>	10
2.1.10	<i>Froomova motivacijska teorija</i>	11
2.1.11	<i>Problemska motivacijska teorija</i>	12
2.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	12
2.2.1	<i>Dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo</i>	13
2.3	KAKO UNIČITI MOTIVACIJO	14
3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	14
3.1	VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	14
3.2	VIDIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU	15
4	PREDSTAVITEV PODJETJA BRINOX	16
4.1	ZGODOVINA	16
4.2	O PODJETJU	16
4.3	PRIHODNOST	17
4.4	ORGANIZACIJSKA SHEMA	17
5	RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU V PODJETJU BRINOX	18
5.1	SPOL	18
5.2	STAROST	19
5.3	STOPNJA IZOBRAZBE	20
5.4	STAŽ V PODJETJU	21
5.5	VRSTA ZAPOSLOTITVE	22
5.6	DEJAVNIKI MOTIVIRANJA	23
5.6.1	<i>Spol</i>	24
5.6.2	<i>Starost</i>	25
5.6.3	<i>Izobrazba</i>	25
5.6.4	<i>Staž v podjetju</i>	26
5.7	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	26
5.7.1	<i>Spol</i>	27
5.7.2	<i>Starost</i>	28
5.7.3	<i>Izobrazba</i>	28
5.7.4	<i>Staž v podjetju</i>	28
5.8	ODNOS VODSTVA DO ZAPOSLENIH	29
5.9	MOTIVIRANJE ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO	30
5.10	PONOVA ODLOČITEV ZA ZAPOSLOTITEV V PODJETJU	31

6	ZAKLJUČEK.....	32
7	VIRI IN LITERATURA	33
	KAZALO SLIK	33
	KAZALO GRAFOV	33
	KAZALO TABEL	34
	PRILOGE	36
	<i>Priloga 1: Anketni vprašalnik</i>	<i>36</i>
	<i>Priloga 2: Višina plače – primerjava po spolu.....</i>	<i>39</i>
	<i>Priloga 3: Odnos s sodelavci – primerjava po spolu.....</i>	<i>40</i>
	<i>Priloga 4: Zanimivo in pestro delo – primerjava po spolu</i>	<i>41</i>
	<i>Priloga 5: Možnost izobraževanja – primerjava po spolu.....</i>	<i>42</i>
	<i>Priloga 6: višina plače – primerjava po starosti</i>	<i>43</i>
	<i>Priloga 7: Dobri delovni pogoji – primerjava po starosti</i>	<i>44</i>
	<i>Priloga 8: Varnost zaposlitve – primerjava po starosti.....</i>	<i>45</i>
	<i>Priloga 9: Odnos z nadrejenimi – primerjava po izobrazbi.....</i>	<i>46</i>
	<i>Priloga 10: Samostojnost pri delu – primerjava po izobrazbi.....</i>	<i>47</i>
	<i>Priloga 11: Zanimivo, pestro delo – primerjava po izobrazbi.....</i>	<i>48</i>
	<i>Priloga 12: Višina plače – primerjava po stažu v podjetju.....</i>	<i>49</i>
	<i>Priloga 13: Možnost napredovanja – primerjava po stažu v podjetju</i>	<i>50</i>
	<i>Priloga 14: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po spolu.....</i>	<i>51</i>
	<i>Priloga 15: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po starosti.....</i>	<i>53</i>
	<i>Priloga 16: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po izobrazbi.....</i>	<i>57</i>
	<i>Priloga 17: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po stažu v podjetju.....</i>	<i>63</i>

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Vsak delodajalec je zadovoljen, če njegovo podjetje dobro posluje. Da ta cilj doseže, je pomembnih več dejavnikov, eden najpomembnejših je zadovoljstvo zaposlenih. V diplomski nalogi bomo poskušali ugotoviti, ali so zaposleni v podjetju Brinox zadovoljni s svojim delom ali ne. Predvsem nas zanima, kaj jih motivira oz. demotivira za delo in ali je za vse zaposlene enako pomembna ista vrsta motivacije.

Motivacijski dejavniki so lahko zelo različni in različno vplivajo na posameznike. Za zaposlenega delavca z družino je precej bolj pomembno, da delodajalec razume njegovo odsotnost zaradi bolnega otroka, kot pa za delavca, ki še nima družine. Višina osebnega dohodka (plača) je zelo dober motivator, vendar se v ekstremnih razmerah lahko pokaže tudi kot negativna spodbuda, saj delavec za vsako opravljeno delo pričakuje dodatno nagrado.

Prav tako so lahko zelo različni motivacijski dejavniki za delavce, ki imajo preveč monotono oz. preveč raznoliko delo. Če je delo preveč monotono in delavci niso motivirani, se hitro »polenijo« in jim postane dolgčas. Če pa je delo preveč raznoliko, stresno, postanejo živčni, depresivni, ker nikoli ne vedo, kaj jih čaka. Ugotoviti je treba, katera vrsta motivacije bo pripomogla, da bodo delavci lažje in predvsem učinkovito delali.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Brinox d.o.o. se nahaja v vasi Sora pri Medvodah. Na tej lokaciji je že skoraj 20 let. Ukvarja se s procesno tehniko v farmacevtski, prehrabni in kemični industriji. Nudi celotne rešitve, kar vključuje inženiring, lastno proizvodnjo in servisne storitve. Podjetje nima serijske proizvodnje, saj je izključno naročniško naravnano. Polovico izdelkov proda izven Slovenije v ostale članice EU, Rusijo in na področje bivše Jugoslavije.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da:

- je motiviranje zaposlenih pomemben dejavnik za uspešnost podjetja,
- so dobri odnosi pomemben faktor zadovoljstva.

Omejitve raziskave:

- nezainteresiranost zaposlenih, podajanje nepravilnih stališč, nepravilno odgovarjanje na vprašanja,
- premalo teoretičnih izkušenj na področju motivacije.

1.4 METODE DELA

V prvem delu diplomske naloge bomo predstavili pojem motivacije, najpomembnejše motivacijske teorije in dejavnike motiviranja. Pri izdelavi teoretičnega dela diplomske naloge bomo uporabili deskriptivno metodo.

V empiričnem delu bomo s pomočjo metode anketiranja zbrali podatke o motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Brinox. Cilj raziskave je ugotoviti, kaj zaposlene v podjetju motivira, zakaj niso vsi enako zadovoljni, čeprav si podjetje prizadeva vse zaposlene enako dobro motivirati.

2 MOTIVACIJA

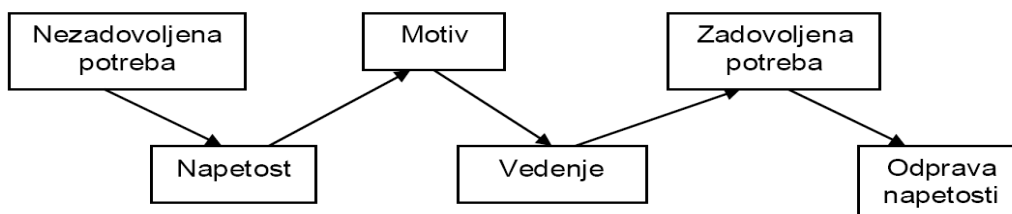
Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Potrebe so biološke (lakota, žeje, bolečina, toplota ipd.) ali psihološke (potreba po priznavanju, statusu, pripadanju ipd.).

Za primarne biološke potrebe je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jim pravimo primarne potrebe, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, pa so dobile ime biološke. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih zato najdemo pri vseh ljudeh. To pomeni, da so univerzalne (Lipičnik, 1998, str. 157).

Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja. Vendar so te potrebe še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno. Če jih ne zadovoljimo, pride do občutka manjvrednosti, osamljenosti, zavrženosti. Ker se nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi.

Sekundarne potrebe spodbujajo človekovo aktivnost. Mednje lahko spadajo tudi alkohol ali druga opojna sredstva. To seveda velja za tiste, ki se tem potrebam vdajajo. To dokazuje, da so te potrebe individualne, da so pridobljene in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Vendar pa je včasih zelo težko vplivati na smer vedenja (Lipičnik, 1998, str. 158–159).

Vse potrebe, biološke in psihološko zasnovane, povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije). Tenzija sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te tenzije v organizmu, ki jo je povzročila potreba (Gutić v Treven, 1998, str. 75). Zato lahko za motivacijo trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi (Treven, 1998, str. 75).



Slika 1: Temeljni motivacijski proces
(Vir: Treven, 1998, str. 75)

Posamezniki se v različnih obdobjih življenja pomembno razlikujejo po svojih potrebah. Te razlike se ne nanašajo samo na različne potrebe pri ljudeh enake starosti, temveč tudi na spreminjanje potreb v različnih obdobjih njihovega življenja (Treven, 1998, str. 76).

Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v (približno) enakih delovnih razmerah dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in bolj motivirani. Motiviranost delavcev daje rezultate že v kratkem roku. Z motivacijo lahko usmerjamo aktivnost delavcev k tistim učinkom, ki pomenijo posamezne sestavine delovne uspešnosti in tako spodbujamo večjo delovno uspešnost v celoti (Uhan, 1989, str. 188).

Za vsakega menedžerja v podjetju je zato zelo pomembno, da opazi in razume spremembe v potrebah zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam, temveč si mora prizadevati, da te čim bolj izrabí. Od uspešnega menedžerja se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto (Treven v Treven 1998, str. 76).

2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Tosi in drugi v Treven, 2001, str. 126).

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Če rečemo na primer: »Urška je motivirana za svoje delo zaradi visoke plače,« ali »Jan je opravil določeno nalogo, ker je v njem prisotna velika potreba po moči,« smo v obeh primerih navedli, kaj je vzrok za njuno vedenje, s čimer se ukvarjajo vsebinske teorije motivacije.

Pri procesnih teorijah ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi. Medtem ko vsebinska teorija oblikuje, na primer, naslednjo trditev v vedenju: »Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog,« procesna teorija razloži, na kakšen način pride do te oblike vedenja (Treven, 2001, str. 126).

2.1.1 Najstarejša teorija

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. Učenci se učijo zato, da bi se približali tistemu, kar jim je prijetno, pa naj gre za lastno zadovoljstvo kar tako ali zadovoljstvo z lepimi ocenami ali zadovoljstvo, ki jim ga povzročajo učitelji, starši ... Obenem pa to počenjajo zato, ker se hočejo izogniti neprijetnostim vseh vrst, ki bi jih lahko imeli s slabimi ocenami. Bistvo te trditve bi lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo ali pa jih, ravno tako v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti (Lipičnik, Možina, 1993, str. 41).

2.1.2 McGregorjeva teorija x in teorija y

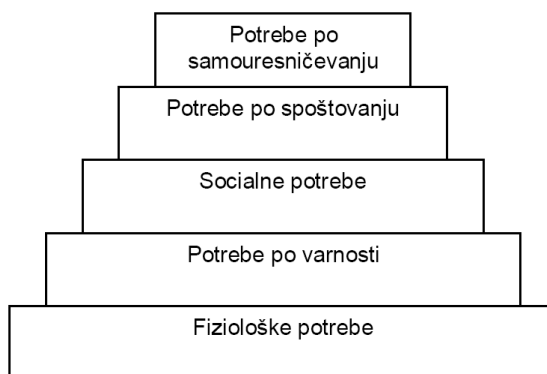
Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih k temu kakorkoli prisilimo. To prepričanje označujemo s teorijo x. Vsi pa, ki se po njej ravnajo za motiviranje, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov.

Nasprotno od teorije x je teorija y predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci ravnajo včasih skoraj preveč blago (Lipičnik, Možina, 1993, str. 41–42).

2.1.3 Teorija potreb Abrahama Maslowa

Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb. Po tem konceptu so vse potrebe razvrščene v pet ravni, od nižjih k višjim, podobno kot so ravni piramide nanizane od najnižje k najvišji. Te so:

1. raven – **fiziološke potrebe**. To so temeljne potrebe, zato so pred vsemi drugimi. Če so te potrebe zadovoljene, lahko človek preživi. Med te potrebe so uvrščene potreba po hrani, vodi, spanju.
2. raven – **potrebe po varnosti**. Te se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Potrebe po varnosti odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja. Povezane so tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
3. raven – **potrebe po pripadnosti**. Ko ljudje zadovoljijo potrebo po varnosti, se v njih pojavi potreba po pripadnosti. Ta je tesno povezana z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je priznan in cenjen. Ljudje se v skladu s to potrebo ozirajo okoli sebe in iščejo sebi podobne osebe, pričakujejo povabilo za druženje, prizadevajo si ugajati drugim ljudem in biti priznani kot člani ugledne skupnosti.
4. raven – **potrebe po spoštovanju**. Proti vrhu piramide se nahajajo potrebe človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje. Med te potrebe spadajo tudi potrebe po moči in potrebe po uveljavljanju ter statusu. Zato si ljudje prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi si pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če so človekove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja vase.
5. raven – **potrebe po samouresničevanju**. Ta najvišja raven potreb se pojavi pri človeku takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo zeleno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.



*Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa
(Vir: Treven, 2001, str. 128)*

Potrebe višje ravni pridobijo pomen šele tedaj, ko so v glavnem zadovoljene potrebe nižje ravni. Šele takrat, ko človek ni lačen in se počuti varnega, bo občutil večjo potrebo po ustvarjalnosti. Enako velja tudi v nasprotni smeri. Če človek nima stalnega vira prejemkov, zanj ne bodo pomembne pohvale, temveč bo razmišljal, kako zadovoljiti eksistenčne potrebe in plačati račun za elektriko, stanarino, zavarovanje. Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka preneha motivirati. Občuti jo kot normalno stanje in se usmeri v iskanje česa novega. Menedžerji in vodje delovnih timov v organizacijah bi se morali zavedati, da so pri vsakem človeku prisotne vse te potrebe, niso pa zastopane pri vsakem z enako močjo. Pri nekaterih ljudeh prevladujejo na primer potrebe nižje ravni, pri drugih tiste višjih ravni. Zato je treba pri vsakem zadovoljiti tiste, ki so v njem najbolj prisotne (Treven, 2001, str. 127–128).

2.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka (Herzberg v Treven, 2001, str. 129). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Medtem ko higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki	Motivatorji
1. Nadzor	1. Odgovornost
2. Odnos do vodje	2. Uspeh
3. Plača	3. Napredovanje
4. Delovni pogoji	4. Samostojnost
5. Status	5. Pozornost
6. Politika podjetja	6. Razvoj
7. Varnost pri delu	
8. Odnos do sodelavcev	

*Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije
(Vir: Treven, 2001, str. 130)*

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primarni plani dopustovanj vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in na njihovo odločitev, da še naprej ostanejo zaposleni v tej organizaciji. Ti faktorji, po drugi strani, ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.

Motivatorji, drugače kot higieniki, povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni. Posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, bo zadovoljen in motiviran, da svoje delo opravlja čim bolje. Če pa mu delo ne pomeni izziva, to ne bo povzročilo njegovega nezadovoljstva, temveč samo odsotnost zadovoljstva.

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepomembne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo menedžer odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa bo menedžer želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje (Treven, 2001, str. 129–130).

2.1.5 Adelferjeva motivacijska teorija

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo, tako da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Tako kot Maslow in Herzberg se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni.

Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb (Adelfer v Treven, 2001, str. 131):

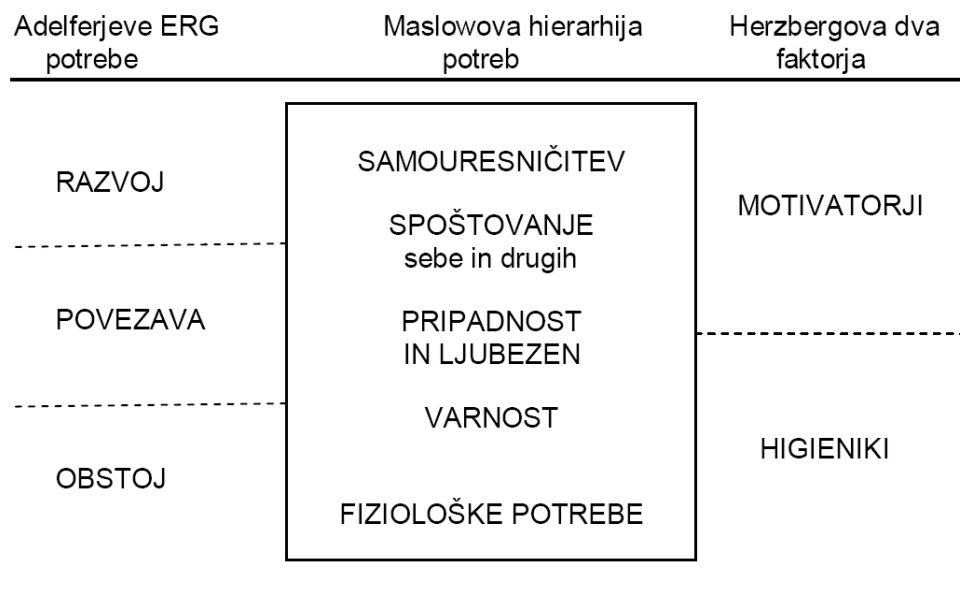
1. potrebe po obstoju,
2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
3. potrebe po razvoju.

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, in potrebe po varnosti.

Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi v družbi užival ugled.

V tretji skupini je Adelfer izpostavil potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po osebni rasti in razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju in tudi njegove potrebe po samouresničevanju.

Povezava teh treh skupin potreb z Maslowovimi in Herzbergovimi vrstami potreb je prikazana v naslednji tabeli.



Slika 3: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo
(Vir: Luthans v Treven, 2001, str. 132)

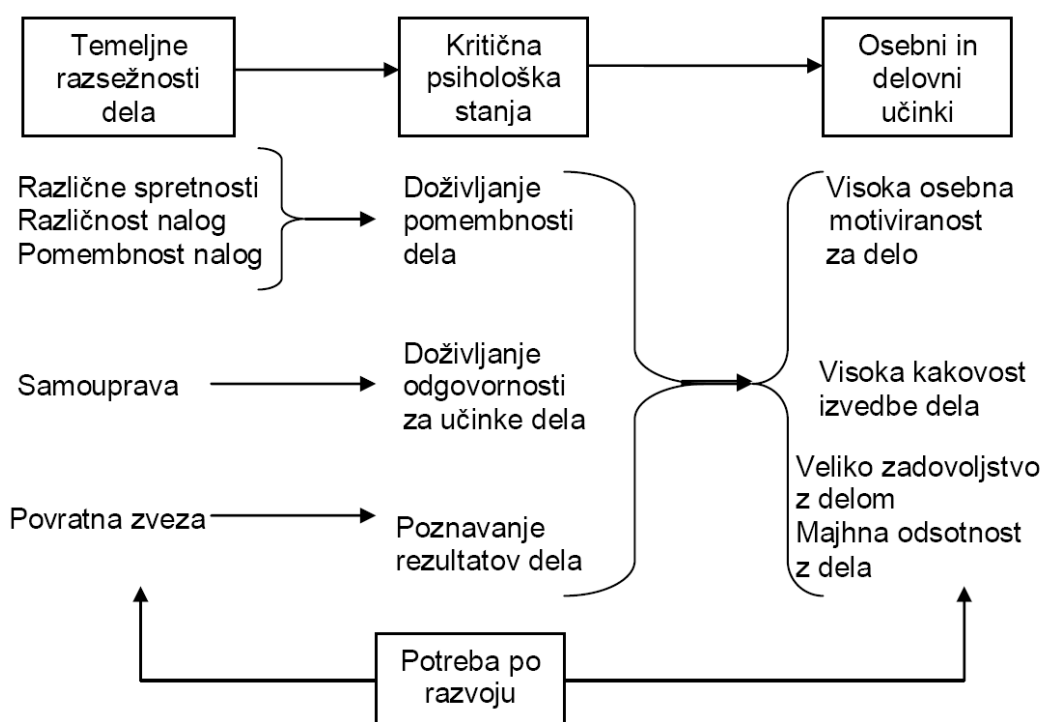
Adelferjeva teorija pri zadovoljevanju potreb ne predpostavlja tako stroge hierarhije kot Maslowova. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo sočasno. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prioriteto zadovoljevanja potreb tudi kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi.

Primer: Za prebivalca Španije, kjer je značilna zelo velika pripadnost družini, bo zadovoljitev potreb po povezovanju s člani družine najbrž pomembnejša od potreb po obstoju (Treven, 2001, str. 131–132).

2.1.6 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela

Na temelju Herzbergove zamisli o tem, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. V tem modelu sta preučevala medsebojno povezanost naslednjih štirih spremenljivk (Hackman, Oldham v Treven, 2001, str. 132):

1. osebnih in delovnih učinkov,
2. kritičnih psiholoških stanj,
3. temeljne razsežnosti dela in
4. potrebe po razvoju.



Slika 4: Model značilnosti dela
(Vir: Tosi, Rizzo, Carroll v Treven, 2001, str. 133)

Iz slike 4 je razvidno, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za njegovo delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, kot so npr. visoka kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom.

Delovni učinki so v modelu značilnosti dela odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki se pojavijo pri zaposlenem takrat, ko učinkovito opravlja svoje delo. Pri prvem stanju, v katerem zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega. Zaposleni v Organizaciji združenih narodov je lahko prepričan o pomembnosti svojega dela, čeprav je to delo rutinsko in morda neustrezno plačano. Drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. Prodajni zastopnik Založbe Obzorja se npr. v celoti zaveda, da je odgovoren za uspešnost prodaje knjig na določenem območju. Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. V veliko primerih je težko vzpostaviti povratno zvezo, ki omogoči poznavanje rezultatov dela. Inženir, ki oblikuje konstrukcijo novega mostu, tudi več mesecev ali celo let ne more vedeti, ali je delo uspešno opravil.

Model značilnosti dela poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi teh razlik je učinek, povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen. Hackman je bil prepričan, da sodi velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Ko namreč ljudje z veliko potrebo po razvoju opravljajo delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so zanj bolj osebno motivirani, občutijo ob njem veliko zadovoljstvo, si bolj prizadevajo za visoko kakovost opravljenega dela in niso pogosto odsotni z dela (Treven, 2001, str. 132–134).

2.1.7 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na vedenje posameznika. Če ta opravlja svoje delo uspešno, je lahko nagrajen s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami in povečanjem plače. Vendar pa omenjena teorija zanemari občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika.

Prikažimo na kratko, kakšen vpliv imajo zunanje nagrade na osebno motivacijo ljudi. Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno, notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Prepričani so, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi. V tem primeru imajo lahko zunanje nagrade tudi negativni učinek na osebno motivacijo (Deci v Treven, 2001, str. 135). Če bo namreč posameznik začel prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bilo osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija postopoma zmanjšala. Študent Rado je npr. član univerzitetnega tima za golf. Veliko časa posveti treniranju golfa in na tekmah si prizadeva igrati čim boljše zaradi izziva, ki mu ga predstavlja zmaga, in tekmovalnega značaja igre. Rado je v tem primeru osebno motiviran. Ko zaključi univerzitetni študij, se nekdanji študent začne z igro golfa ukvarjati profesionalno in za vsako zmago prejemati velike denarne nagrade. Njegova motivacija se spremeni iz osebne, notranje v zunanjo, ker te igre ne igra več samo iz osebnega zadovoljstva, temveč predvsem zaradi denarne nagrade.

Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki svojega dela ne zaznavajo kot zanimivo, tudi osebne motivacije ni prav veliko. Zunanje nagrade, denimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Po drugi strani pomeni plača več kot le navadno nagrado za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 2001, str. 134–135).

2.1.8 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanja)

Ena od najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval V. Vroom. Ta teorija predpostavlja, da je stopnja težnje posameznika, da se vede na določen način, odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, medtem ko se drugi nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Vroom v Treven, 2001, str. 136). Na primer prodajni zastopnik knjig si bo prizadeval prodati čim več knjig, če bo pričakoval, da bo zato prejel posebno privlačno dodatno nagrado. Teorija pričakovanja zato vključuje naslednje spremenljivke ali povezave:

1. *Privlačnost* – pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
2. *Povezava med vedenjem in posledico* – stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
3. *Povezava med naporom in vedenjem* – verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Čeprav smo zaradi omenjenih povezav dobili vtis, da je teorija pričakovanja zelo kompleksna, jo je mogoče razložiti na preprost način. Na spodnji sliki je prikazan poenostavljen model pričakovanja, ki vsebuje sestavine te teorije.



Slika 5: Preprost model pričakovanja
(Vir: Treven, 2001, str. 136)

Iz slike je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo motiviran v tolikšni meri, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

V povezavi z omenjenim modelom se pojavljajo naslednja vprašanja:

- Kakšne nagrade lahko posameznik prejme za opravljeno delo?
- Kako privlačne so te nagrade za zaposlenega?
- Kako mora zaposleni ravnati, da bo prejel te nagrade?
- Kako zaposleni oceni možnost, da bo sposoben opraviti določeno delo?

Teorija pričakovanja je izpostavila več problemov, ki jih bomo le na kratko omenili. Najprej poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne, to so denimo: plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti, možnost uporabe lastnih spretnosti. Drugi problem, ki ga obravnava ta teorija, se nanaša na vedenje, ki se pričakuje od posameznika. Zaposleni bi zato moral biti seznanjen s tem, kaj se v organizaciji od njega pričakuje in kako bo to za to nagrajen. Tretji problem, s katerim se prav tako ukvarja omenjena teorija, se nanaša na pričakovanja posameznika. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi prizadeval in vložil v svoje delo večji napor (Treven, 2001, str. 135–137).

2.1.9 Teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj teorije pravičnosti se navadno pripisuje J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti ali v kateri drugi organizaciji (Adams v Treven, 2001, str. 137). Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vložil v delovni proces. Zato primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih, s katerimi je umestno opravljati navedeno vrsto primerjav. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo. Navedene primerjave so prikazane v spodnji tabeli.

Primerjave razmerij		Spoznanje	
prejemki zaposlenega vložki zaposlenega	<	prejemki drugih vložki drugih	Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
prejemki zaposlenega vložki zaposlenega	=	prejemki drugih vložki drugih	Pravičnost
prejemki zaposlenega vložki zaposlenega	>	prejemki drugih vložki drugih	Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Tabela 2: Teorija pravičnosti
(Vir: Treven, 2001, str. 138)

Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo posebej omeniti naslednje temeljne dejavnike:

1. *Vložki* se nanašajo na vse, kar oseba prispeva k opravljanju svojega dela, denimo starost, izkušnje, spretnosti, izobrazbo, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali organizacije.
2. *Prejemki* so stvari, za katere je oseba prepričana, da naj bi jih prejela kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, kot denimo plača, priznanje, statusni simboli in dodatne ugodnosti, ali negativni, na primer neustrezni delovni pogoji, monotonost in pritiski vodstva.
3. *Osebe za primerjavo* si zaposleni izbere ali v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja s posameznimi osebami ali s skupinami.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov (Treven, 2001, str. 137–139):

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo,
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da bi to ne bilo videti pomembno,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so bolje nagrajeni kot drugi, da bi s tem opravičili večje nagrade,
- zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost,
- zapuščajo delodajalce.

2.1.10 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri svojih proučevanjih je odkril, da delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko poskušamo ljudi motivirati. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik, Možina, 1993, str. 44).

2.1.11 Problemska motivacijska teorija

Ljudje situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno in bi jo radi spremenili, proglasijo za problem. Situacije, ki ne ustreza temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Zato bi ga lahko definirali kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju.

Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost. Čeprav mnogi svoja hotenja kontrolirajo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih možnosti ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje tudi nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe (Lipičnik, Možina, 1993, str. 43–44).

2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, je veliko. Med najpomembnejše zagotovo spadajo naslednji:

- individualne razlike,
- lastnosti dela in
- organizacijska praksa.

Da bi vodja lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega pa je treba upoštevati, da vodja ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost (npr. skrb za bolnega otroka).

Razlike med posamezniki – vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti (osebne potrebe, vrednote, interesi) človek prinese s seboj na delo. Te lastnosti se med posamezniki razlikujejo. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost zaposlitve, tretje pa izzivi, ki so včasih tudi težji od njihovih zmogljivosti.

Lastnosti dela – 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. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke), z nagradami pa definiramo (bonitete, provizije), kaj lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Vsi ti trije dejavniki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo:

- človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
- aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji,
- organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo vodje upoštevati vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

2.2.1 Dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo

Poznamo veliko dejavnikov, s katerimi motiviramo delavce. Dejstvo je, da nemotivirani delavci ne delajo dobro in velikokrat demotivirajo tudi druge delavce. Običajni postopki za motiviranje delavcev (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46–48):

- *Koristnost dela* – delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
- *Poznavanje cilja* – zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali je ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj njegovega dela naj bo čim bližji, jasno in konkretno opredeljen.
- *Poznavanje rezultatov svojega dela* – znano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oz. ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen.
- *Delovne razmere* – slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo.
- *Pohvala in graja* – mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Eksperimenti so pokazali, da pohvala in graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši.
- *Navodilo za delo* – ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili. Vodja mora pri tem natančno vedeti, kaj od delavca hoče in mu mora to tudi nedvoumno sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ne more pričakovati, da bo delavec delo dobro opravil, saj ne more sam ugotoviti, kaj se od njega sploh pričakuje.
- *Tekmovanje* – raziskave so pokazale, da ima tekmovanje s samim seboj izredno velike učinke. Ti učinki so še posebno veliki, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Tudi tekmovanje z drugimi ima velike učinke na motivacijo.
- *Sodelovanje* pri delu se je pokazalo kot izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi.
- *Ustvarjanje problemov* – namerno ustvarjanje problemov naj bi bil dober mehanizem, saj naj bi delavce usmerjal v zeleno smer. Vodja delavce vedno nagovori z vprašanjem in ne ukazom, kaj naj naredijo. Pri tem je treba paziti, da delamo prave probleme, torej tiste, katerih rešitev je resnično potrebna.
- *Plača* – raziskave so pokazale, da plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več delal, pač pa bo zaradi nižje delal manj. Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti.

2.3 KAKO UNIČITI MOTIVACIJO

Na voljo imamo veliko različnih načinov motiviranja, ki pa jih moramo skrbno pripraviti in še skrbneje izpeljati. Kljub temu pa je zelo verjetno, da pri tem ne bomo uspešni. Lahko se zgodi, da bomo že doseženo motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili.

Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi na druga področja, na primer na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko pride ob primerjavi plač med sodelavci;
- če plača izgubi svoj prvotni namen; npr. da jo začnejo imeti za socialno podporo.

Uničevanje motivacije je zelo preprosto, vendar če se zavedamo nekaterih značilnosti motivacije, se mu lahko vsaj včasih izognemo. Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je potrebno stalno vzdrževati. Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov. Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni. Doseči moramo določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 178–179).

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih lahko 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. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo učinkovito reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.

Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, na osnovi katerega se posameznik z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno (Mihalič, 2008, str. 4–5).

3.1 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Na zadovoljstvo posameznika 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.

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni pogoj za to, kar lahko sploh doseže. Enako lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija, ter pogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo.

Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni; torej je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Organizacija je namreč močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej.

Trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje podatek, da je danes najpogostejši vzrok tako za slabo in neustrezno opravljanje del in nalog kot za odhod iz organizacije ravno nezadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 4).

3.2 VIDIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom (Hollenbeck, Wright v Treven, 1998, str. 131–132). Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so:

- vrednost,
- pomembnost in
- zaznavanje.

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.

Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa lahko zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svoje delu predvsem visoko plačo, za drugega pa so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.

Z zaznavanjem mislimo predvsem na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančne odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu po prvem ali drugem načinu lahko uporabimo različne obrazce ali grafične prikaze (Treven, 1998, str. 131–133).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA BRINOX

4.1 ZGODOVINA

Zgodovina podjetja sega v leto 1983, ko so začeli razvijati in proizvajati nerjavne higienske ventile, črpalke in armature. Samo podjetje Brinox je bilo ustanovljeno leta 1992. Od tedaj posluje v prostorih v Sori pri Medvodah.

Leta 1993 je podjetje posodobilo proizvodnjo higienskih ventilov in črpalk. Leta 1994 so razvili in patentirali dvosedežni ventil mix-proof. Leta 1998 so začeli izdelovati prve celotne tehnološke linije in ustanovili montažne skupine za nerjavne cevovode. Zaradi naraščajočih potreb po izdelkih podjetja se je leta 2000 dogradila delavnica, imenovana »pločevinarna«. Po podatkih GZS so bili najuspešnejše podjetje v strojogradnji.

Leta 2001 se je podjetje usmerilo tudi na tržišče farmacevtske industrije, zato je bilo potrebno razviti tudi farmacevtske izvedbe ventilov, črpalk in armatur.

Zaradi zahtev tržišča se je podjetje in osebje leta 2004 certificiralo za izdelavo farmacevtskih procesnih sistemov v skladu z veljavnimi smernicami dobre proizvodne prakse (FDA) in TÜV. Leta 2009 se je podjetje certificiralo po ISO 9001:2008 (TÜV) in EHEDG. V podjetju jim veliko pomeni odnos do okolja, zato so letos (2011) pridobili še certifikat ISO 14001.

4.2 O PODJETJU

Podjetje Brinox je inovativno evropsko družinsko podjetje s 40-letno tradicijo specializacije na področju zagotavljanja hitrih, učinkovitih, cenovno konkurenčnih in za kompleksne probleme farmacevtske, kemične in živilsko-predelovalne industrije ukrojenih procesnih rešitev. Strokovno znanje in dolgoletne izkušnje ekspertnega tima zagotavljajo celostno ponudbo celotnih procesnih sistemov ali posameznih proizvodnih enot in komponent za izbrane industrije.

Človeka in spoštovanje njegovih zmožnosti postavljajo v središče zanimanja. Njihov vrednostni sistem temelji na (www.brinox.si):

- inovativnosti in razvojni naravnosti,
- skrbi za varnost, zdravje, vzajemno spoštovanje in razvoj potencialov vseh zaposlenih,
- konceptu vseživljenjskega učenja,
- poslovni odličnosti na vseh nivojih poslovnega sistema,
- spoštovanju kulturnih posebnosti posameznih tržišč,
- odgovornem odnosu do naravnega in družbenega okolja ter naravnosti k trajnostnemu razvoju.

V podjetju se zavedajo pomena čistega okolja za človeka, naravo in njuno prihodnost, zato je politika ravnanja z okoljem opredeljena kot sestavni del poslovne politike. Ključni dejavnosti podjetja sta inženiring in proizvodnja procesnih sistemov – slednja ima večji neposredni vpliv na okolje in s tem ponuja tudi večje možnosti za izboljšanje.

Okoljska politika je pomembna za vse zaposlene v organizaciji ter poslovne partnerje in predstavlja izhodišče za organizirano zmanjševanje negativnih vplivov na okolje. Za doseganje tega cilja se zavezujejo k stalnim izboljšavam proizvodnih procesov, nenehnih dvigovanjem okoljske zavesti zaposlenih ter rednemu spremljanju in spoštovanju okoljevarstvene zakonodaje. Odgovornost do okolja izražajo z upoštevanjem zakonskih in drugih zahtev, ki se nanašajo na delovanje družbe.

Brinox podpira vrhunsko pripravljenost in nadpovprečno zmogljivost v premagovanju vsakovrstnih ovir. Kontinuirano podpirajo originalnost, inovativnost in nadpovprečne človeške dosežke. Prav zato je Brinox generalni sponzor dvakratnega dobitnika Zlatega cepina – alpinista Marka Prezlja.

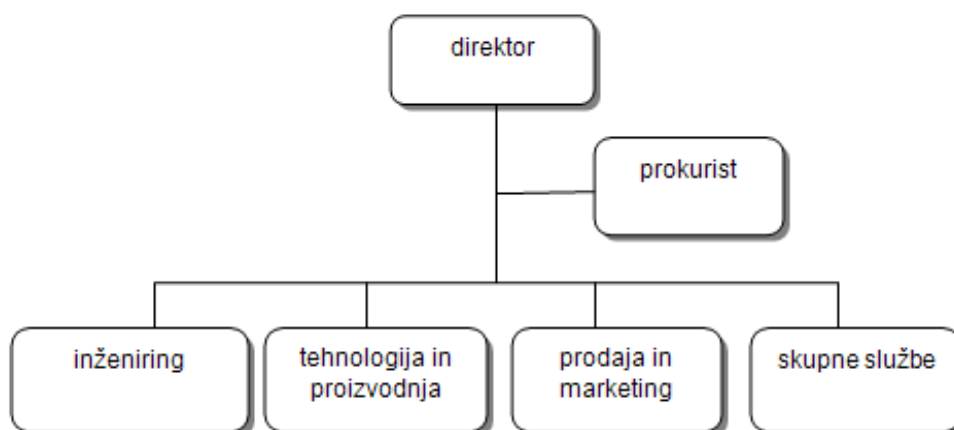
4.3 PRIHODNOST

Vizija podjetja je dolgoročno postati vodilni evropski ponudnik personaliziranih procesnih rešitev na enem mestu. Pri izpolnjevanju vizije si bodo ob vsakokratnem procesnem problemu prizadevali upravičiti naslednje konkurenčne prednosti procesnih sistemov Brinox (www.brinox.si):

- vsakokratno tehnološko inovativnost na podlagi modernih znanstvenih pristopov ter strokovnega znanja in izkušenj našega ekspertnega tima pri podajanju procesnih rešitev na ključ;
- zagotavljanje celostne ponudbe vseh procesnih rešitev na enem mestu;
- časovno, tehnološko in cenovno optimizacijo procesnih rešitev, ukrojenih za specifične potrebe posameznih procesnih industrij;
- bistveno zmanjšanje procesnih tveganj s standardizacijo in stroškovno optimizacijo življenjskega cikla zasnovanih procesnih rešitev;
- odličnost pri zagotavljanju zahtevane kakovosti naših storitev in proizvodov;
- hitro odzivnost, razpoložljivost našega ekspertnega tima in maksimalno fleksibilnost v odnosu s poslovnimi partnerji.

4.4 ORGANIZACIJSKA SHEMA

V podjetju je 106 redno zaposlenih delavcev in več kot 40 pogodbenih monterjev, ki delajo večinoma samo za podjetje Brinox. Celotna organizacijska shema podjetja velja za poslovno skrivnost, zato predstavljamo zgolj osnutek sistematizacije podjetja.



Slika 6: Organizacijska shema
(Vir: Lasten, 2011)

Posloводство podjetja je sestavljeno iz direktorja in dveh prokuristov. Podjetje je na »nižjem« nivoju razdeljeno na inženiring, tehnologijo in proizvodnjo, prodajo in marketing ter skupne službe.

5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU V PODJETJU BRINOX

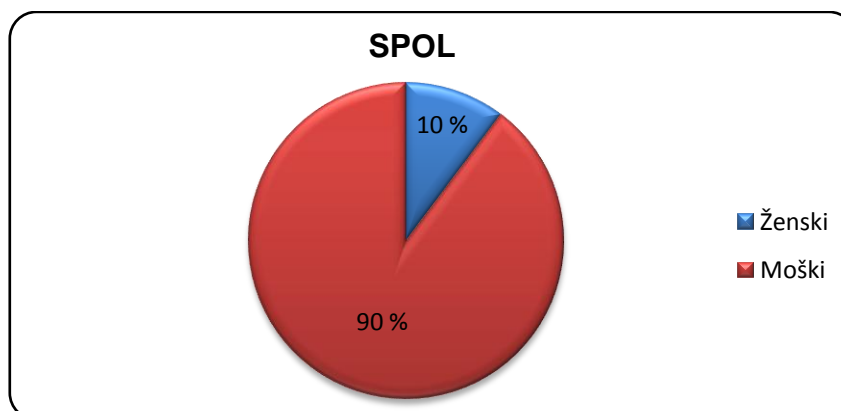
V podjetju je trenutno zaposlenih 106 delavcev. Na anketo je odgovorilo 78 delavcev, to je 73,32 % zaposlenih.

5.1 SPOL

V raziskavi je sodelovalo 78 delavcev, od tega je bilo 8 žensk, kar predstavlja 10 % vseh anketirancev, in 70 moških, kar predstavlja 90 % vseh vprašanih.

Zap. št.	Spol	Število	Odstotek
1	Ženski	8	10 %
2	Moški	70	90 %
Skupaj		78	100 %

Tabela 3: Spol anketirancev
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 1: Spol anketirancev
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

5.2 STAROST

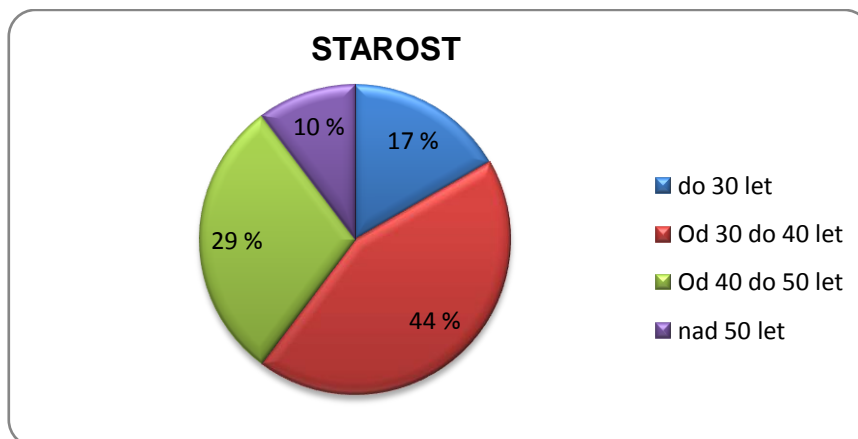
Največ anketiranih delavcev je starih od 30 do 40 let, in sicer kar 44 % vseh, ki so sodelovali v anketi, od tega je 40 % moških in 4 % žensk. V skupini do 30 let je 17 % anketirancev, od tega 4 % žensk in 13 % moških. V skupini od 40 do 50 let je 29 % anketirancev, od tega 27 % moških in 3 % žensk. Najmanj anketirancev se je uvrstilo v skupino nad 50 let, in sicer samo 10 %. V tej skupini ni nobene ženske.

Največ moških v svoji skupini je starih od 30 do 40 let, in sicer 31, kar predstavlja 44 %, najmanj pa v skupini nad 50 let, in sicer 8, kar predstavlja 10 % vseh moških anketirancev.

Najmanj žensk je v skupini od 40 do 50 let, in sicer 2, kar predstavlja 25 % vprašanih. Največ žensk, po 3, kar je 38 %, pa je v skupinah do 30 let in od 30 do 40 let. V starostni skupini nad 50 let žensk ni.

STAROST	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek	Odstotek starost/ moški	Odstotek starost/ ženske	Odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
Do 30 let	10	3	13	17 %	14 %	38 %	13 %	4 %
Od 30 do 40 let	31	3	34	44 %	44 %	38 %	40 %	4 %
Od 40 do 50 let	21	2	23	29 %	30 %	25 %	27 %	3 %
Nad 50 let	8	0	8	10 %	11 %	0 %	10 %	0 %
Skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 4: Starost anketirancev
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 2: Starost anketirancev
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

5.3 STOPNJA IZOBRAZBE

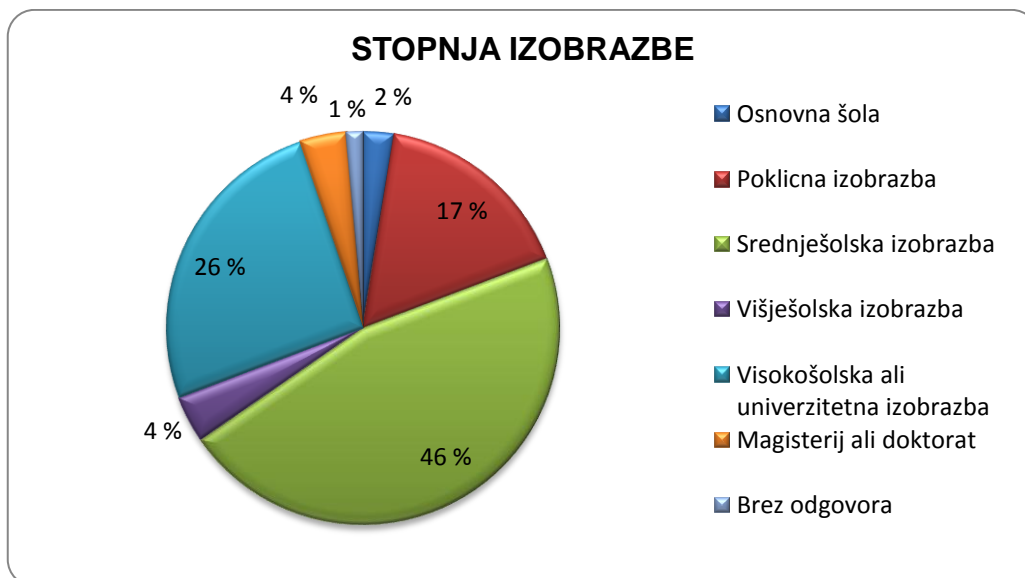
Na vprašanje o stopnji izobrazbe je odgovorilo 77 anketirancev, 1 oz. 1 % anketirancev ni obkrožil nobenega predlaganega odgovora. Osnovno šolo ima dokončano 3 % vprašanih, kar pomeni 2 moška delavca. Poklicno izobrazbo ima dokončano 17 % vprašanih, kar predstavlja 13 delavcev, vsi so moškega spola. Srednješolsko izobrazbo ima dokončano 46 % vseh zaposlenih, med njimi 5 žensk, kar predstavlja 6 % vseh zaposlenih. Višješolsko izobrazbo ima dokončano 4 % vprašanih, kar predstavlja 3 delavce moškega spola. Visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo ima dokončano 26 % zaposlenih, kar predstavlja 20 delavcev, in sicer 17 moških in 3 ženske. Magisterij oz. doktorat ima 4 % zaposlenih, kar predstavlja 3 moške anketirance.

Dokončano srednjo šolo ima 31 moških, kar predstavlja 44 % vseh moških. Najmanj delavcev ima dokončano osnovno šolo, in sicer samo 2, kar pomeni 3 %.

Anketiranke ženskega spola se delijo samo na dve skupini, in sicer na delavke z dokončano srednjo šolo, teh je 5, kar predstavlja 63 % vseh žensk, in na delavke, ki imajo dokončano visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo, teh je 38 % oz. 3.

STOPNJA IZOBRAZBE	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek	Odstotek izobrazba/ moški	Odstotek izobrazba/ ženske	Odstotek moški/skupaj	Odstotek ženske/skupaj
Osnovna šola	2	0	2	3 %	3 %	0 %	3 %	0 %
Poklicna izobrazba	13	0	13	17 %	19 %	0 %	17 %	0 %
Srednješolska izobrazba	31	5	36	46 %	44 %	63 %	40 %	6 %
Višješolska izobrazba	3	0	3	4 %	4 %	0 %	4 %	0 %
Visokošolska ali univerzitetna izobrazba	17	3	20	26 %	24 %	38 %	22 %	4 %
Magisterij ali doktorat	3	0	3	4 %	4 %	0 %	4 %	0 %
Brez odgovora	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
Skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 5: Stopnja izobrazbe
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 3: Stopnja izobrazbe
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

5.4 STAŽ V PODJETJU

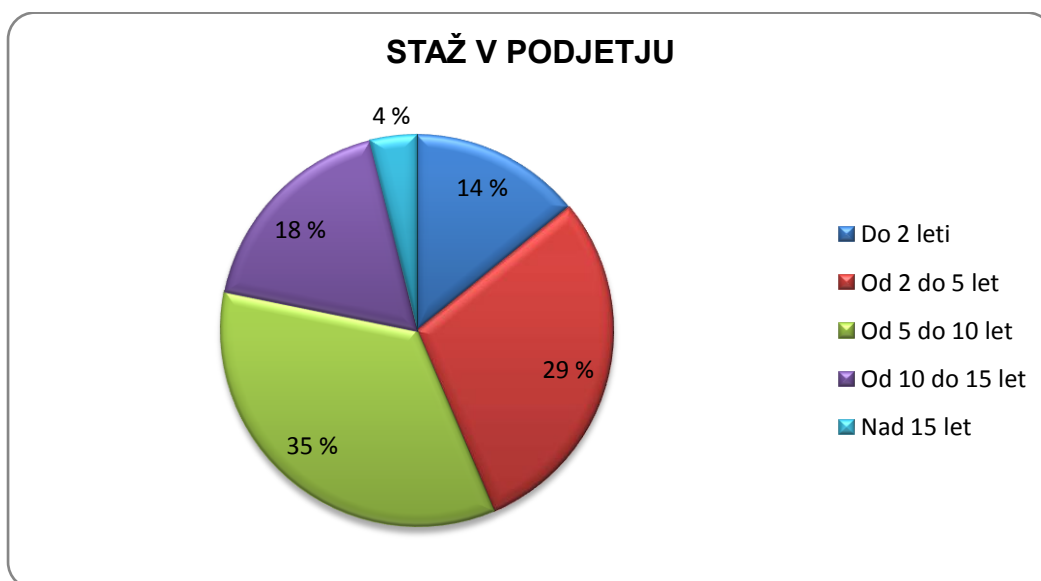
V podjetju je manj kot dve leti zaposlenih 11 anketirancev, to je 14 % vseh vprašanih oz. 13 % moških in 1 % žensk. Od 2 do 5 let je zaposlenih 23 anketirancev, to je 29 %, od tega 26 % moških in 4 % žensk. Največ delavcev je zaposlenih od 5 do 10 let in sicer 27, kar predstavlja 35 % vseh vključenih v anketo. Med njimi so 3 ženske oz. 4 %, moških je 31 % oz. 24. Od 10 do 15 let je zaposlenih 14 delavcev, kar predstavlja 18-odstotni delež. Med njimi je 1 ženska oz. 1 % zaposlenih in 13 moških oz. 17 % zaposlenih. Nad 15 let so zaposleni 3 delavci oz. 4 % vseh. Vsi delavci, ki so zaposleni več kot 15 let, so moškega spola.

Največ moških anketirancev je zaposlenih od 5 do 10 let, in sicer kar 24, kar predstavlja 34 % vseh moških, zaposlenih v podjetju, vključenih v anketo. Najmanj pa jih je v skupini nad 15 let, in sicer samo 3 oz. 4 % vseh moških zaposlenih.

Ženske anketiranke so dokaj enakomerno razdeljene v štiri skupine: po 3 oz. 38 % v skupini od 2 do 5 let in od 5 do 10 let, po 1 delavka oz. 13 % pa je v skupini do 2 let in v skupini od 10 do 15 let.

STAŽV PODJETJU	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek	Odstotek staž v podjetju/ moški	Odstotek staž v podjetju / ženske	Odstotek moški/skupaj	Odstotek ženske/skupaj
Do 2 leti	10	1	11	14 %	14 %	13 %	13 %	1 %
Od 2 do 5 let	20	3	23	29 %	29 %	38 %	26 %	4 %
Od 5 do 10 let	24	3	27	35 %	34 %	38 %	31 %	4 %
Od 10 do 15 let	13	1	14	18 %	19 %	13 %	17 %	1 %
Nad 15 let	3	0	3	4 %	4 %	0 %	4 %	0 %
Brez odgovora	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 6: Staž v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 4: Staž v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

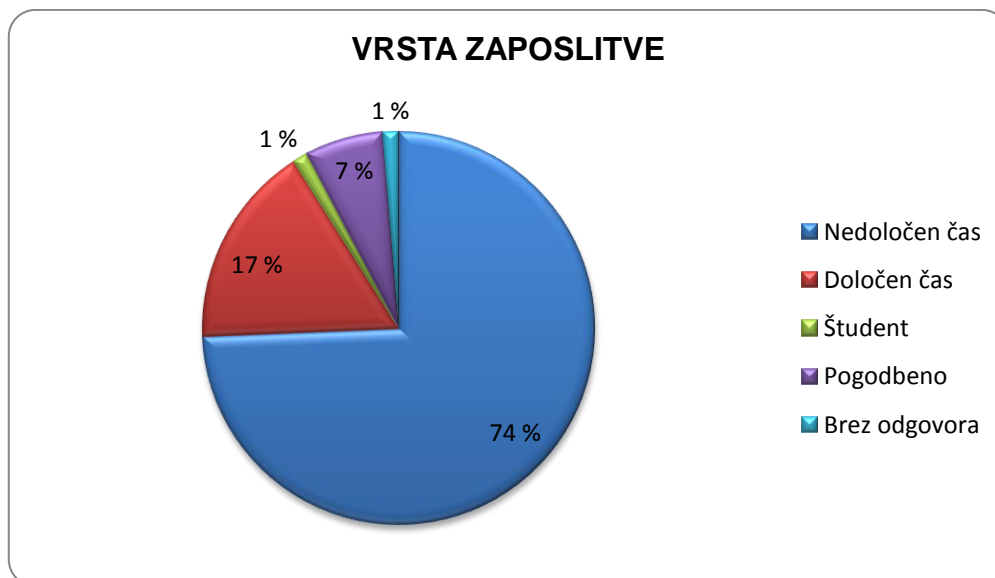
5.5 VRSTA ZAPOSLOTITVE

Največ je zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 74 % vseh anketirancev. Med njimi je 52 moških (67 %) in 6 žensk (8 %). Za določen čas je zaposlenih 17 % vseh anketirancev, kar predstavlja 11 moških (14 %) in 2 ženski (3 %). Opcijo študent je obkrožil 1 moški anketiranec. Pogodbeno je zaposlenih 5 moških delavcev, kar predstavlja 6 %. En delavec ni odgovoril na vprašanje.

Tako največ moških (74 %) kot največ žensk (75 %) je zaposlenih za nedoločen čas.

VRSTA ZAPOSLOTITVE	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek vrsta zaposlitve/ moški	Odstotek vrsta zaposlitve/ ženske	Odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
Nedoločen čas	52	6	58	74 %	74 %	75 %	67 %	8 %
Določen čas	11	2	13	17 %	16 %	25 %	14 %	3 %
Študent	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
Pogodbeno	5	0	5	6 %	7 %	0 %	6 %	0 %
Brez odgovora	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 7: Vrsta zaposlitve
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



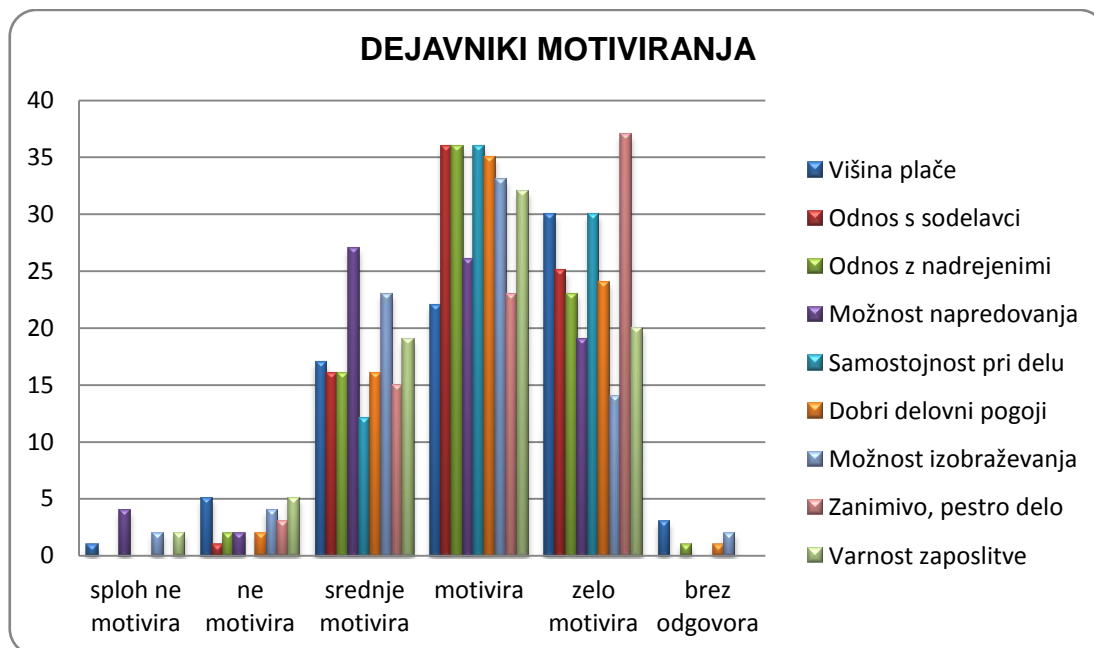
*Graf 5: Vrsta zaposlitve
(Vir: Lastna raziskava, 2011)*

5.6 DEJAVNIKI MOTIVIRANJA

Med dejavnike motiviranja spadajo višina plače, odnos s sodelavci, odnos z nadrejenimi, možnost napredovanja, samostojnost pri delu, dobri delovni pogoji, možnost izobraževanja, zanimivo, pestro delo in varnost zaposlitve.

DEJAVNIKI MOTIVIRANJA	Sploh ne motivira		Ne motivira		Srednje motivira		Motivira		Zelo motivira		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Višina plače	1	1 %	5	6 %	17	22 %	22	28 %	30	38 %	3	4 %
Odnos s sodelavci	0	0 %	1	1 %	16	21 %	36	46 %	25	32 %	0	0 %
Odnos z nadrejenimi	0	0 %	2	3 %	16	21 %	36	46 %	23	29 %	1	1 %
Možnost napredovanja	4	5 %	2	3 %	27	35 %	26	33 %	19	24 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	12	15 %	36	46 %	30	38 %	0	0 %
Dobri delovni pogoji	0	0 %	2	3 %	16	21 %	35	45 %	24	31 %	1	1 %
Možnost izobraževanja	2	3 %	4	5 %	23	29 %	33	42 %	14	18 %	2	3 %
Zanimivo, pestro delo	0	0 %	3	4 %	15	19 %	23	29 %	37	47 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	2	3 %	5	6 %	19	24 %	32	41 %	20	26 %	0	0 %

*Tabela 8: Dejavniki motiviranja
(Vir: Lastna raziskava, 2011)*



*Graf 6: Dejavniki motiviranja
(Vir: Lastna raziskava, 2011)*

Iz zgornje tabele in grafa je razvidno, da je zanimivo in pestro delo tisti motivacijski dejavnik, ki najbolj motivira zaposlene v podjetju. Drugo mesto si delita višina plače in samostojnost pri delu. Možnost izobraževanja je bila najmanjkrat izbrana pri možnosti zelo motivira, temu odgovoru tesno sledi možnost napredovanja, ta dva motivatorja pa sta dobila tudi največ odgovorov pri možnosti sploh ne motivira, zato sklepamo, da sta najmanj učinkovita in posledično zaposlenih ne motivirata za boljše opravljanje dela.

Če posamezne dejavnike motiviranja primerjamo po osnovnih podatkih anketirancev dobimo naslednje ugotovitve.

5.6.1 Spol

Primerjava po spolu je zanimiva, vendar dokaj nerealna zaradi zelo nizkega števila ženskih anketirank. Na anketo je namreč odgovarjalo 8 žensk in 70 moških. Zato so odstotki žensk veliko višji kot odstotki moških.

Če primerjamo motivacijski dejavnik višina plače, ugotovimo, da ženske veliko bolj motivira višina osebnega dohodka kot moške, saj je tako odgovorila kar polovica, to so 4 ženske. Pri moških se je za to možnost odločilo 37 % anketiranih moških, to pomeni 26 moških. Tabela in graf, iz katerega so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 2).

Odnos s sodelavci je kot motivacijski dejavnik zelo pomemben, saj je brez dobre klime v podjetju težko dobro delati. Če se sodelavci med seboj ne razumejo dobro, pa tudi če so vsi drugi dejavniki močno prisotni, delovanje podjetja ne bo dobro. Prav zato se je večina vseh zaposlenih, tako moških kot žensk, odločila, da je ta dejavnik zanje zelo pomemben. 63 odstotkov anketiranih žensk in 38 odstotkov

moških je obkrožilo številko 5, kar pomeni, da jih zelo motivira. Tabela in graf, iz katerega so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 3).

Med močne motivatorje spada tudi slednji, zanimivo in pestro delo. Večina zaposlenih meni, da je raznoliko delo bolj zanimivo kot monotono. Da jih to zelo motivira, se je odločilo 63 % vseh žensk in 46 % vseh moških, kar je skoraj polovica vseh zaposlenih. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 4).

Podjetja v širšem smislu vse premalokrat pošiljajo svoje zaposlene na izobraževanja in različna izpopolnjevanja. Zanimivo pa je, da smo delavci v Brinox-u motivator možnost izobraževanja opredelili kot nepomemben, saj je dobil najmanj odgovorov zelo motivira in drugi največ sploh ne motivira. Za to možnost se je odločilo samo 15 % moških in 25 % žensk. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 5).

5.6.2 Starost

Če primerjamo motivacijski dejavnik višina plače po starosti, ugotovimo, da so mladi v skupini do 30 let najbolj motivirani. Za to možnost se je odločilo 62 % vseh zaposlenih, starih do 30 let. Gre za starostno skupino, ki si je ravnokar začela ustvarjati svoje življenjsko okolje, graditi hiše oz. kupovati stanovanja, imajo majhne otroke ... Vsi ti dejavniki pomenijo velik finančni zalogaj, zato mlajši posledično težijo k večji plači. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 6).

Prav tako kot višina plače je tudi motivator dobri delovni pogoji najbolj zaželen pri mladih do 30 let. Vsi anketiranci, stari do 30 let, so ocenili, da jih motivira (38 %) oz. zelo motivira (62 %). Najmanj pa ta dejavnik motivira anketirance, stare od 30 do 40 let. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 7).

V današnjem času, ko so redne zaposlitve za nedoločen čas bolj izjema kot pravilo, je varnost zaposlitve pomemben faktor pri izbiranju službe. Kot pomembnega oz. da jih zelo motivira, je se je odločilo 46 % vprašanih, starih do 30 let, in 38 % starih nad 50 let. Najmanj pa motivira anketirance, stare od 30 do 40 let. Iz tega lahko sklepamo, da so si delavci, stari od 30 do 40 let, že nabrali kopico izkušenj, vendar še niso tako stari, prepričani, da lahko brez kakršnih koli problemov zamenjajo službo. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 8).

5.6.3 Izobrazba

Najbolj cenijo dober odnos z nadrejenimi tisti zaposleni z najnižjo izobrazbo. Da jih ta dejavnik zelo motivira, je obkrožilo 100 % vprašanih. Sledijo zaposleni z visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo, takih je 45 %. Da jih najmanj oz. sploh ne motivira, sta odgovorili skupina z dokončano višješolsko in skupina z dokončanim magisterijem ali doktoratom. Obojih je kar 33 %. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 9).

Samostojnost pri delu motivira vse delavce, saj med vsemi 78 oddanimi anketami ni bilo niti ene, na kateri bi bila obkrožena možnost, da ga ne motivira oz. ga sploh ne motivira. Najbolj motivira samostojnost pri delu tiste z najvišjo stopnjo izobrazbe, tiste z magisterijem oz. doktoratom, kar 67 % vseh teh je obkrožilo, da jih omenjeni dejavnik zelo motivira. Najmanj pomeni ta motivator delavcem s končano poklicno ter višješolsko izobrazbo. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 10).

67 odstotkov sodelavcev z magistrsko oz. doktorsko izobrazbo in 60 odstotkov z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo meni, da jih zanimivo in pestro delo zelo motivira. Najmanj pomena tej vrsti motivacije pa dajejo osebe s poklicno izobrazbo, in sicer jih 15 odstotkov meni, da je motivator zanimivo in pestro delo nepomemben oz. jih ne motivira, 23 odstotkov delavcev v tej skupini pa ocenjuje, da jih ta motivator srednje motivira. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 11).

5.6.4 Staž v podjetju

Lahko bi rekli, da višina plače najmanj motivira oz. ne motivira tiste ljudi, ki so zaposleni v podjetju najdlje časa, to se pravi nad 15 let. Takih je 33 %. Tiste, ki so v podjetju od 5 do 10 let, pa ta motivator najbolj oz. zelo motivira. Teh je 48 %. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 12).

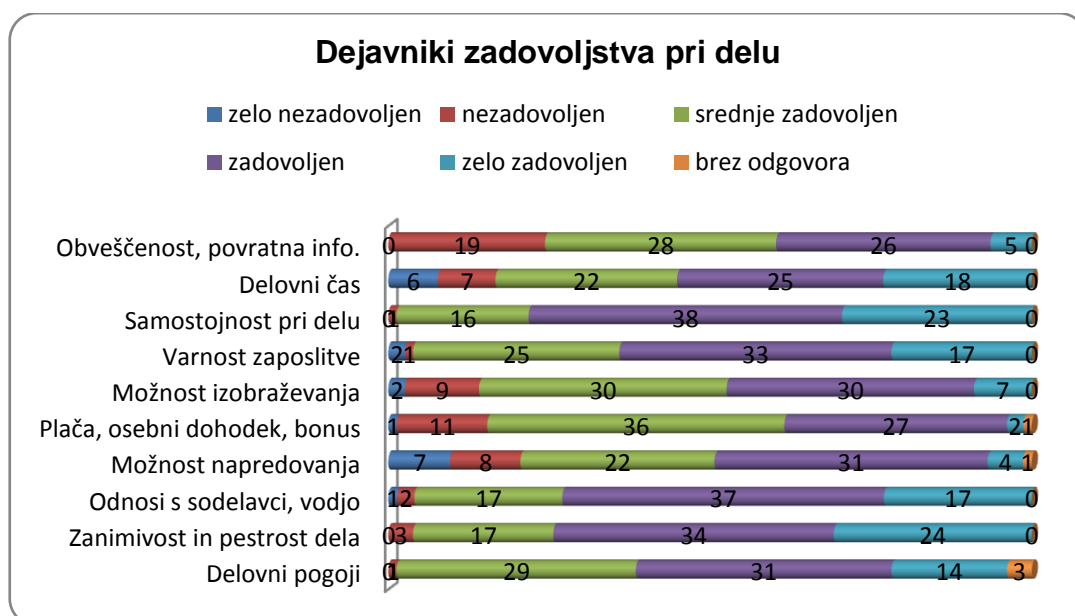
Največjo željo po napredovanju imajo tisti delavci, ki so v podjetju zaposleni najmanj časa oz. manj kot dve leti. Da jih to zelo motivira, je obkrožilo 45 % teh. Vendar prav tako 45 % delavcev, ki še niso 2 leti v podjetju, to samo srednje motivira. Najmanj pa motivira ta dejavnik tiste, ki so tukaj že najdlje. To je posledica dejstva, da je večina delavcev z najdaljšim stažem na vodilnih položajih in je možnost napredovanja zelo majhna oz. je skoraj ni. Tabela in graf, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajata v prilogi (Priloga 13).

5.7 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Dejavniki zadovoljstva pri delu, po katerih bomo analizirali anketo, so bili: delovni pogoji, zanimivost in pestrost dela, odnosi s sodelavci in vodjo, možnost napredovanja, plača, osebni dohodek, bonus, možnost izobraževanja, varnost zaposlitve, samostojnost pri delu, delovni čas ter obveščenost in povratna informacija.

ZADOVOLJSTVO PRI DELU	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	1	1 %	29	37 %	31	40 %	14	18 %	3	4 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	3	4 %	17	22 %	34	44 %	24	31 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	1	1 %	2	3 %	17	22 %	37	47 %	17	22 %	0	0 %
Možnost napredovanja	7	9 %	8	10 %	22	28 %	31	40 %	4	5 %	1	1 %
Plača, osebni dohodek, bonus	1	1 %	11	14 %	36	46 %	27	35 %	2	3 %	1	1 %
Možnost izobraževanja	2	3 %	9	12 %	30	38 %	30	38 %	7	9 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	2	3 %	1	1 %	25	32 %	33	42 %	17	22 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	1	1 %	16	21 %	38	49 %	23	29 %	0	0 %
Delovni čas	6	8 %	7	9 %	22	28 %	25	32 %	18	23 %	0	0 %
Obveščenost, povratna informacija	0	0 %	19	24 %	28	36 %	26	33 %	5	6 %	0	0 %

Tabela 9: Zadovoljstvo pri delu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 7: Zadovoljstvo pri delu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Iz zgornje tabele in grafa je razvidno, da sta zanimivost in pestrost dela ter samostojnost pri delu dejavnika, s katerima so zaposleni najbolj zadovoljni. Sledi dejavnik odnosi s sodelavci oz. vodjo. Najmanj zadovoljni pa so z možnostjo napredovanja oz. z obveščenostjo, povratno informacijo.

Ali so za vse zaposlene pomembni isti dejavniki zadovoljstva, bomo ugotovili, če jih primerjamo vse te dejavnike glede na osnovne podatke o anketirancih.

5.7.1 Spol

Prav tako kot pri motivaciji je tudi pri zadovoljstvu pri delu težko realno opredeliti oz. razdeliti anketirance na ženski in moški spol. V podjetju je namreč veliko manj žensk in je vsak glas veliko večji odstotek kot pa pri moških. Pri moških predstavlja 1 glas

1 odstotek, pri ženski pa 1 glas 13 odstotkov. Če tabele in grafe pogledamo strogo statistično, ugotovimo, da so ženske v povprečju bolj zadovoljne od moških.

75 % žensk je zelo zadovoljnih z odnosi med sodelavci in vodjo. Drugo mesto (63 %) pa si delijo trije dejavniki, in sicer delovni pogoji, varnost zaposlitve in delovni čas. Moški so najbolj ocenili zanimivost in pestrost (31 %), samostojnost pri delu pa je s 27 % na drugem mestu. Tako moški (10 % pri zelo nezadovoljen in 9 % pri nezadovoljen) kot ženske (25 % pri nezadovoljen) so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja. Tabele in grafi, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajajo v prilogi (Priloga 14).

5.7.2 Starost

V starostni skupini do 30 let sta najpomembnejša dejavnika zadovoljstva odnosi s sodelavci ter delovni čas. V drugem obdobju, od 30 do 40 let, ocenjujejo kot najbolj pomembne samostojnost pri delu in odnose s sodelavci. 43 odstotkov zaposlenih delavcev, starih od 40 do 50 let, pa je najbolj zadovoljnih, če je njihovo delo zanimivo in pestro. Delavci, stari nad 50 let, so najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu, in sicer jih je 38 % obkrožilo odgovor zelo zadovoljen in 63 % zadovoljen. Vsem pa je skupno, da so najmanj zadovoljni z obveščenostjo, povratno informacijo ter z možnostjo napredovanja. Tabele in grafi, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajajo v prilogi (Priloga 15).

5.7.3 Izobrazba

Ne glede na izobrazbo so glavni dejavniki, s katerimi so delavci zadovoljni, naslednji: odnosi s sodelavci, samostojnost pri delu ter zanimivost in pestrost dela. Delavci z nižjo izobrazbo so najmanj zadovoljni z delovnim časom. Delavci s srednješolsko izobrazbo so najmanj zadovoljni s plačo, osebnim dohodkom, bonusom. Pri zaposlenih z višjo izobrazbo pa najbolj pogrešajo možnost izobraževanja. Tabele in grafi, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajajo v prilogi (Priloga 16).

5.7.4 Staž v podjetju

Po katerem koli faktorju primerjamo posamezne podatke zadovoljstva med delavci, vedno ugotovimo, da je dejavnik odnosi s sodelavci, vodjo najboljše uvrščen. Prav tako je tudi v tem sklopu, kjer primerjamo različne dejavnike po stažu v podjetju. Poleg tega dejavnika so najpogostejši tudi: samostojnost pri delu, zanimivost in pestrost dela. Dejavniki, s katerimi so najmanj zadovoljni, pa so za delavce s stažem do 2 let delovni čas, plača, obveščenost in povratna informacija; za delavce s stažem od 2 do 5 let plača in možnost napredovanja; za delavce s stažem od 5 do 10 let možnost izobraževanja; za delavce s stažem od 10 do 15 let plača in možnost napredovanja ter za delavce s stažem nad 15 let delovni čas. Tabele in grafi, iz katerih so razvidni zgornji podatki, se nahajajo v prilogi (Priloga 17).

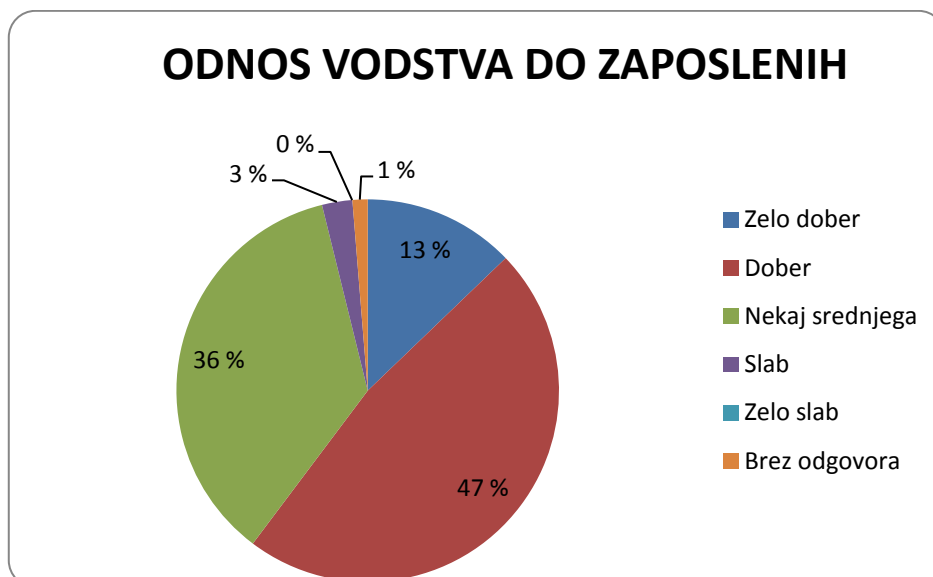
5.8 ODNOS VODSTVA DO ZAPOSLENIH

Na vprašanje, kako so zadovoljni z odnosom vodstva do zaposlenih, so anketiranci odgovarjali sledeče. 13 % zaposlenih oz. 7 delavcev in 3 delavke menijo, da je odnos zelo dober. Da je odnos dober, je odgovorilo največ delavcev, in sicer 47 % oz. 35 moških in 2 ženski. Možnost nekaj srednjega je obkrožilo 28 delavcev oz. 36 % vseh anketirancev. Da je odnos slab, sta odgovorila 2 delavca oz. 3 % anketirancev. Nihče od anketirancev pa ni ocenil, da je odnos vodstva do zaposlenih zelo slab. En delavec oz. 1 % vprašanih pa odgovora ni podal.

Največ moških anketirancev je odgovorilo, da je odnos vodstva dober, in sicer kar 50 % oz. 35. Najmanj pa jih meni, da je odnos slab (ker na možnost zelo slab ni odgovoril nihče), in sicer 2 delavca oz. 3 %.

ODNOS VODSTVA DO ZAPOSLENIH				Odstotek skupaj	Odstotek odnosa vodstva do zaposlenih/ moški	Odstotek odnosa vodstva do zaposlenih/ ženske	Odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
	Moški	Ženske	Skupaj					
Zelo dober	7	3	10	13 %	10 %	38 %	9 %	4 %
Dober	35	2	37	47 %	50 %	25 %	45 %	3 %
Nekaj srednjega	25	3	28	36 %	36 %	38 %	32 %	4 %
Slab	2	0	2	3 %	3 %	0 %	3 %	0 %
Zelo slab	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Brez odgovora	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 10: Odnos vodstva do zaposlenih
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 8: Odnos vodstva do zaposlenih
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

5.9 MOTIVIRANJE ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO

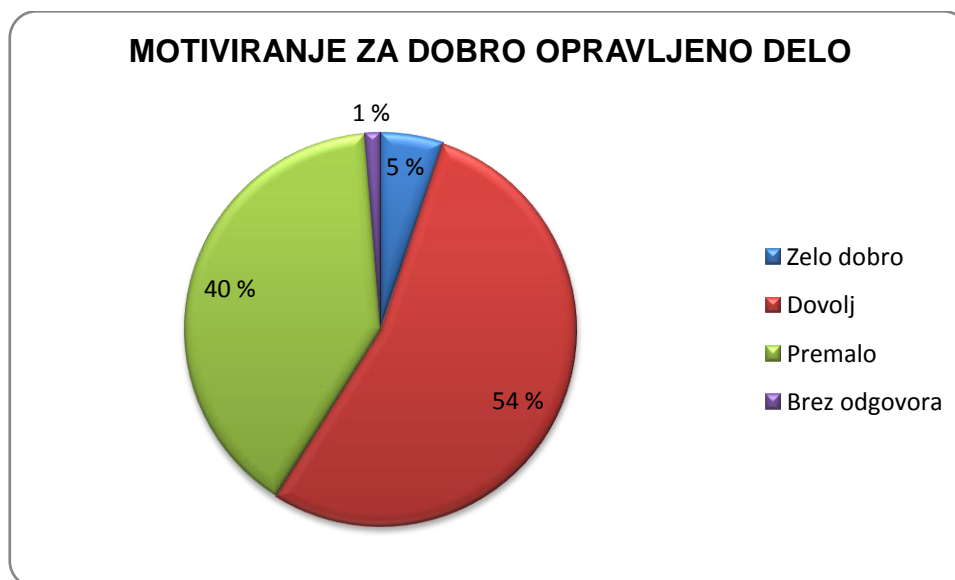
Večina v podjetju se je odločila, da je dovolj motivirana za dobro opravljeno delo. Za to možnost se je namreč odločilo kar 54 % anketirancev, kar predstavlja 35 moških in 7 žensk. Da so zelo motivirani, je ocenilo 4 % anketirancev. Premalo motiviranih za dobro opravljeno delo je 40 %, in sicer 30 moških in 1 ženska. Eden od anketirancev ni odgovoril na vprašanje.

Med moškimi anketiranci je najbolj prevladal odgovor, da so dovolj motivirani za dobro opravljeno delo. Takih je bilo kar 50 %. Prav tako je bil močan odgovor, da so premalo motivirani za opravljeno delo, takih je bilo 43 % oz. 30 moških. Ostalih 6 % pa je menilo, da jih vodstvo zelo dobro motivira za delo, ki ga opravijo dobro.

Med ženskami prevladuje mnenje, da jih nadrejeni dovolj motivirajo za dobro opravljeno delo, saj je kar 88 % ženskih anketirank izbralo ta odgovor. Ena pa je odgovorila, da je premalo motivirana.

MOTIVIRANJE ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek motivacije za dobro opravljeno delo/moški	Odstotek motivacije za dobro opravljeno delo/ženske	Odstotek moški/skupaj	Odstotek ženske/skupaj
Zelo dobro	4	0	4	5 %	6 %	0 %	5 %	0 %
Dovolj	35	7	42	54 %	50 %	88 %	45 %	9 %
Premalo	30	1	31	40 %	43 %	13 %	38 %	1 %
Brez odgovora	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 11: Motiviranje za dobro opravljeno delo
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 9: Motiviranje za dobro opravljeno delo
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

5.10 PONOVA ODLOČITEV ZA ZAPOSILITEV V PODJETJU

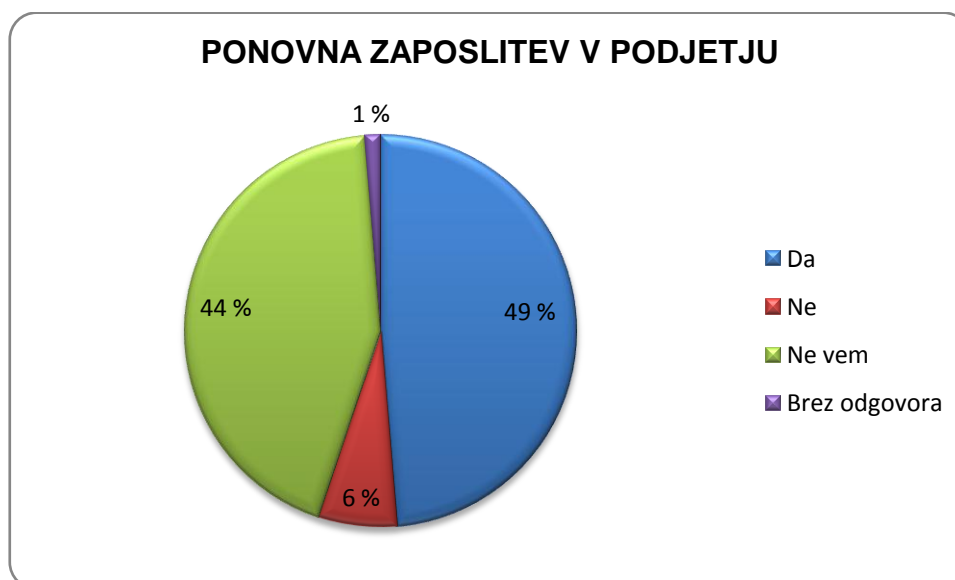
Ponovno bi se zaposlilo v tem podjetju 49 % vprašanih, 44 % še ni odločenih, ali bi ponovno sprejeli tako odločitev in se zaposlili ali ne. 6 % zaposlenih pa se ne bi nikoli več zaposlilo v tem podjetju. 1 % anketiranih pa ni odgovoril na vprašanje.

Med moškimi anketiranci je enako število takih, ki bi se zaposlili v podjetju in ki še ne vedo, ali bi se zaposlili ali ne. Gre za 46-odstotni delež.

75 % žensk meni, da so zadovoljne z delom in bi se ponovno zaposlile v tem podjetju.

PONOVA ZAPOSILITEV V PODJETJU	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek skupaj	Ponovna odločitev za zaposlitev/ moški	Ponovna odločitev za zaposlitev/ ženske	Odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
Da	32	6	38	49 %	46 %	75 %	41 %	8 %
Ne	5	0	5	6 %	7 %	0 %	6 %	0 %
Ne vem	32	2	34	44 %	46 %	25 %	41 %	3 %
Brez odgovora	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
Skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 12: Ponovna zaposlitev v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 10: Ponovna zaposlitev v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

6 ZAKLJUČEK

Ljudje motivacijo različno vrednotimo; le manjšina se ne zaveda njenega pomena za življenje in delo. Zagotovo brez nje v tem krutem poslovnem svetu ne moremo, posebno v trenutnem času, ko se tudi dobro stoječe podjetje bori za preživetje.

Podjetja ogromno finančnih sredstev vsako leto vložijo v obnovo in pridobivanje znanja ter spretnosti, ki bi jim omogočale boljše učinkovitost. Lahko usposablajo svoje zaposlene, vendar če jih ne motivirajo, delavci ne bodo opravljali svojih nalog, tako kot bi jih zmogli in morali.

Kako motivirati zaposlene, če je vsak delavec drugačen? S samo eno vrsto motivacije ne bomo veliko naredili. Poskusiti moramo ugotoviti, kaj je tisto, kar posameznika privlači: nekatere finančna sredstva, nekatere športna udejstvovanja v podjetju, spet druge dobri delovni pogoji. Vodstvo podjetja to ugotavlja in potem ustrezno krmari med posamezniki.

V podjetju Brinox, kjer smo izvedli raziskavo, je zaposlenih približno 100 ljudi. Populacija je bila večinoma moškega spola. Analiza vrnjenega anketnega vprašalnika je bila ne glede na spol, starost, izobrazbo oz. staž v podjetju v največ primerih v skladu s podobnimi analizami v drugih podjetjih oz. v skladu z Gaussovo krivuljo¹.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni v podjetju dobro motivirani za svoje delo. Koliko pa so bili izpolnjeni oz. kako učinkoviti so bili dejavniki motiviranja, pa izvemo iz podatka o stopnji zadovoljstva. Pokazalo se je, da je stopnja zadovoljstva kar visoka. Ugotovili smo, da so najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi, kar se kaže tudi v prijateljskih odnosih med delavci, stkanih v času zaposlitve v podjetju.

¹ Gaussova krivulja oz. Gaussova porazdelitev je verjetnostna porazdelitev vrednosti statističnih enot v statistični populaciji, ki je grafično predstavljena v obliki zvona oz. normalne krivulje. Porazdelitev verjetnosti opisuje območje, ki ga slučajna spremenljivka lahko zavzame, in verjetnost, da je vrednost spremenljivke v tem območju. To z drugimi besedami pomeni, da je to funkcija, ki povezuje statistični poskus in verjetnost izida tega poskusa.

7 VIRI IN LITERATURA

- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Brinox, d.o.o. spletna stran (november 2011) <http://www.brinox.si>.

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces	2
Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa	5
Slika 3: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	7
Slika 4: Model značilnosti dela	8
Slika 5: Preprost model pričakovanja	10
Slika 6: Organizacijska shema	18

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	19
Graf 2: Starost anketirancev	20
Graf 3: Stopnja izobrazbe	21
Graf 4: Staž v podjetju	22
Graf 5: Vrsta zaposlitve	23
Graf 6: Dejavniki motiviranja	24
Graf 7: Zadovoljstvo pri delu	27
Graf 8: Odnos vodstva do zaposlenih	29
Graf 9: Motiviranje za dobro opravljeno delo	30
Graf 10: Ponovna zaposlitev v podjetju	31
Graf 11: Višina plače – primerjava po spolu	39
Graf 12: Odnos s sodelavci – primerjava po spolu	40
Graf 13: Zanimivo in pestro delo – primerjava pri spolu	41
Graf 14: Možnost izobraževanja – primerjava po spolu	42
Graf 15: Višina plače – primerjava po starosti	43
Graf 16: Dobri delovni pogoji – primerjava po starosti	44
Graf 17: Varnost zaposlitve – primerjava po starosti	45
Graf 18: Odnos z nadrejenimi – primerjava po izobrazbi	46
Graf 19: Samostojnost pri delu – primerjava po izobrazbi	47

Graf 20: Zanimivo, pestro delo – primerjava po izobrazbi	48
Graf 21: Višina plače – primerjava po stažu v podjetju	49
Graf 22: Možnost napredovanja – primerjava po stažu v podjetju.....	50
Graf 23: Zadovoljstvo pri delu (moški) – primerjava po spolu	51
Graf 24: Zadovoljstvo pri delu (ženske) – primerjava po spolu	52
Graf 25: Zadovoljstvo pri delu do 30 let – primerjava po starosti.....	53
Graf 26: Zadovoljstvo pri delu od 30 do 40 let – primerjava po starosti.....	54
Graf 27: Zadovoljstvo pri delu od 40 do 50 let – primerjava po starosti.....	55
Graf 28: Zadovoljstvo pri delu nad 50 let – primerjava po starosti.....	56
Graf 29: Zadovoljstvo pri delu osnovna šola – primerjava po izobrazbi.....	57
Graf 30: Zadovoljstvo pri delu poklicna izobrazba – primerjava po izobrazbi	58
Graf 31: Zadovoljstvo pri delu srednješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi ..	59
Graf 32: Zadovoljstvo pri delu višješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi	60
Graf 33: Zadovoljstvo pri delu visokošolska/univerzitetna izobrazba – primerjava po izobrazbi.....	61
Graf 34: Zadovoljstvo pri delu magisterij/doktorat – primerjava po izobrazbi	62
Graf 35: Zadovoljstvo pri delu do 2 leti – primerjava po stažu v podjetju.....	63
Graf 36: Zadovoljstvo pri delu od 2 do 5 let – primerjava po stažu v podjetju	64
Graf 37: Zadovoljstvo pri delu od 5 do 10 let – primerjava po stažu v podjetju.....	65
Graf 38: Zadovoljstvo pri delu od 10 do 15 let – primerjava po stažu v podjetju.....	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	5
Tabela 2: Teorija pravičnosti	11
Tabela 3: Spol anketirancev	18
Tabela 4: Starost anketirancev	19
Tabela 5: Stopnja izobrazbe	20
Tabela 6: Staž v podjetju	21
Tabela 7: Vrsta zaposlitve	22
Tabela 8: Dejavniki motiviranja.....	23
Tabela 9: Zadovoljstvo pri delu.....	27
Tabela 10: Odnos vodstva do zaposlenih.....	29
Tabela 11: Motiviranje za dobro opravljeno delo	30
Tabela 12: Ponovna zaposlitev v podjetju	31
Tabela 13: Višina plače – primerjava po spolu	39
Tabela 14: Odnos s sodelavci – primerjava po spolu.....	40
Tabela 15: Zanimivo in pestro delo – primerjava po spolu	41
Tabela 16: Možnost izobraževanja – primerjava po spolu	42
Tabela 17: Višina plače – primerjava po starosti	43
Tabela 18: Dobri delovni pogoji – primerjava po starosti	44
Tabela 19: Varnost zaposlitve – primerjava po starosti.....	45
Tabela 20: Odnos z nadrejenimi – primerjava po izobrazbi	46
Tabela 21: Samostojnost pri delu – primerjava po izobrazbi.....	47
Tabela 22: Zanimivo, pestro delo – primerjava po izobrazbi	48
Tabela 23: Višina plače – primerjava po stažu v podjetju	49
Tabela 24: Možnost napredovanja – primerjava po stažu v podjetju.....	50
Tabela 25: Zadovoljstvo pri delu (moški) – primerjava po spolu	51
Tabela 26: Zadovoljstvo pri delu (ženske) – primerjava po spolu.....	52
Tabela 27: Zadovoljstvo pri delu do 30 let – primerjava po starosti.....	53

Tabela 28: Zadovoljstvo pri delu od 30 do 40 let – primerjava po starosti.....	54
Tabela 29: Zadovoljstvo pri delu od 40 do 50 let – primerjava po starosti.....	55
Tabela 30: Zadovoljstvo pri delu nad 50 let – primerjava po starosti.....	56
Tabela 31: Zadovoljstvo pri delu osnovna šola – primerjava po izobrazbi.....	57
Tabela 32: Zadovoljstvo pri delu poklicna izobrazba – primerjava po izobrazbi	58
Tabela 33: Zadovoljstvo pri delu srednješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi	59
Tabela 34: Zadovoljstvo pri delu višješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi ..	60
Tabela 35: Zadovoljstvo pri delu visokošolska/univerzitetna izobrazba – primerjava po izobrazbi.....	61
Tabela 36: Zadovoljstvo pri delu magisterij/doktorat – primerjava po izobrazbi.....	62
Tabela 37: Zadovoljstvo pri delu do 2 leti – primerjava po stažu v podjetju.....	63
Tabela 38: Zadovoljstvo pri delu od 2 do 5 let – primerjava po stažu v podjetju.....	64
Tabela 39: Zadovoljstvo pri delu od 5 do 10 let – primerjava po stažu v podjetju....	65
Tabela 40: Zadovoljstvo pri delu od 10 do 15 let – primerjava po stažu v podjetju.	66
Tabela 41: Zadovoljstvo pri delu nad 15 let – primerjava po stažu v podjetju	67

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETA

Pozdravljeni,

sem Špela Šubic, študentka VSŠ B&B v Kranju in pišem diplomsko nalogo z naslovom MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU. V okviru diplomske naloge raziskujem motivacijo v našem podjetju.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz slike celega podjetja in ne posameznika. Je pa to tudi vaša priložnost, da izrazite svoje resnično mnenje.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Lep pozdrav,
Špela Šubic

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

1. **Spol**
 - a) Ženski
 - b) Moški

2. **Starost**
 - a) Do 30 let
 - b) Od 30 do 40 let
 - c) Od 40 do 50 let
 - d) Nad 50 let

3. **Stopnja izobrazbe**
 - a) Osnovna šola
 - b) Poklica izobrazba
 - c) Srednješolska izobrazba
 - d) Višješolska izobrazba
 - e) Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
 - f) Magisterij ali doktorat

4. **Stož v podjetju**
 - a) Do 2 leti
 - b) Od 2 do 5 let
 - c) Od 5 do 10 let
 - d) Od 10 do 15 let
 - e) Nad 15 let

5. **Vrsta zaposlitve**
 - a) Nedoločen čas
 - b) Določen čas
 - c) Študent
 - d) Pogodbeno

6. Dejavniki motiviranja

Ocenite, kako pomembni so za vas posamezni dejavniki motiviranja. Za vsak dejavnik obkrožite oceno pomembnosti glede na sledečo lestvico.

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

Višina plače	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Zanimivo, pestro delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

7. Zadovoljstvo pri delu

Kako ste zadovoljni s posameznimi dejavniki pri vašem delu? Obkrožite oceno zadovoljstva za posamezne dejavnike glede na sledečo lestvico.

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

Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci, vodjo	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Plača, osebni dohodek, bonus	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Obveščenost, povratna informacija	1	2	3	4	5

8. Kako bi ocenili odnos vodstva do zaposlenih

- a) Zelo dober
- b) Dober
- c) Nekaj srednjega
- d) Slab
- e) Zelo slab

9. Ali vas v podjetju dovolj motivirajo za dobro opravljeno delo?

- a) Zelo dobro
- b) Dovolj
- c) Premalo

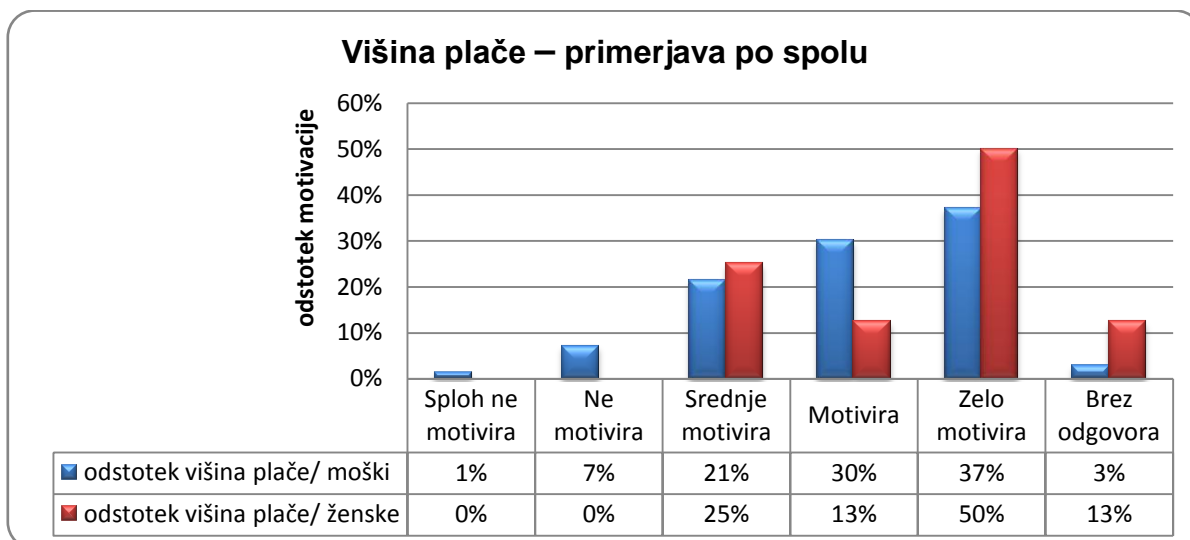
10. Ali bi se danes ponovno odločili za zaposlitev v tem podjetju?

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

Priloga 2: Višina plače – primerjava po spolu

VIŠINA PLAČE – PRIMERJAVA PO SPOLU	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek višina plače/moški	Odstotek višina plače/ženske	Odstotek moški/skupaj	Odstotek ženske/skupaj
Sploh ne motivira	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
Ne motivira	5	0	5	6 %	7 %	0 %	6 %	0 %
Srednje motivira	15	2	17	22 %	21 %	25 %	19 %	3 %
Motivira	21	1	22	28 %	30 %	13 %	27 %	1 %
Zelo motivira	26	4	30	38 %	37 %	50 %	33 %	5 %
Brez odgovora	2	1	3	4 %	3 %	13 %	3 %	1 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 13: Višina plače – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

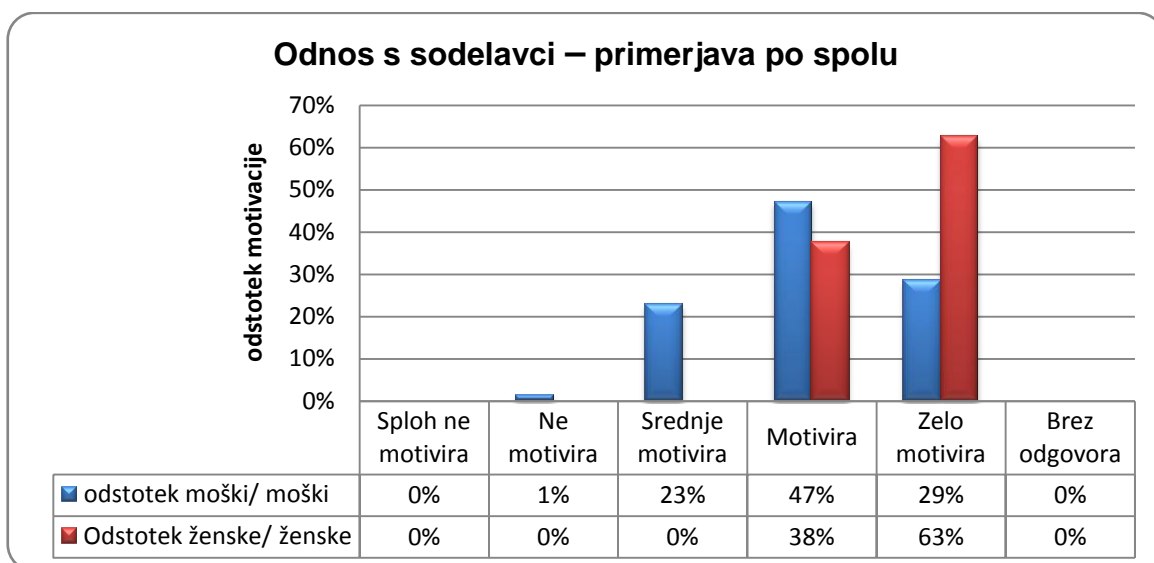


Graf 11: Višina plače – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 3: Odnos s sodelavci – primerjava po spolu

ODNOS S SODELAVCI - PRIMERJAVA PO SPOLU	moški	ženske	skupaj	odstotek skupaj	odstotek odnos s sodelavci/ moški	odstotek odnos s sodelavci/ ženske	odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
Sploh ne motivira	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ne motivira	1	0	1	1 %	1 %	0 %	1 %	0 %
Srednje motivira	16	0	16	21 %	23 %	0 %	21 %	0 %
Motivira	33	3	36	46 %	47 %	38 %	42 %	4 %
Zelo motivira	20	5	25	32 %	29 %	63 %	26 %	6 %
Brez odgovora	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 14: Odnos s sodelavci – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

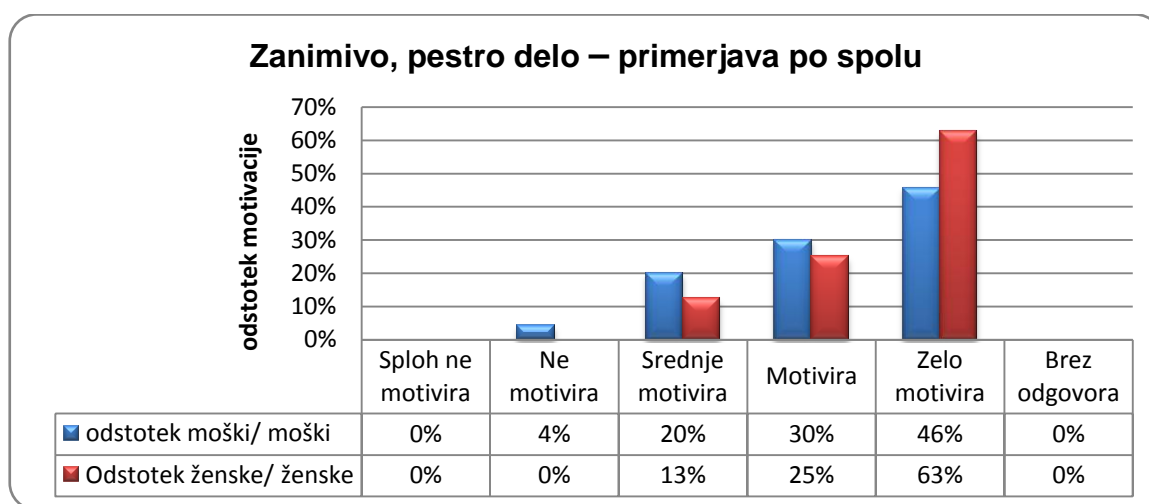


Graf 12: Odnos s sodelavci – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 4: Zanimivo in pestro delo – primerjava po spolu

ZANIMIVO, PESTRO DELO – PRIMERJAVA PO SPOLU	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek zanimivo in pestro delo/ moški	Odstotek zanimivo in pestro delo/ ženske	Odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
Sploh ne motivira	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ne motivira	3	0	3	4 %	4 %	0 %	4 %	0 %
Srednje motivira	14	1	15	19 %	20 %	13 %	18 %	1 %
Motivira	21	2	23	29 %	30 %	25 %	27 %	3 %
Zelo motivira	32	5	37	47 %	46 %	63 %	41 %	6 %
Brez odgovora	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 15: Zanimivo in pestro delo – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

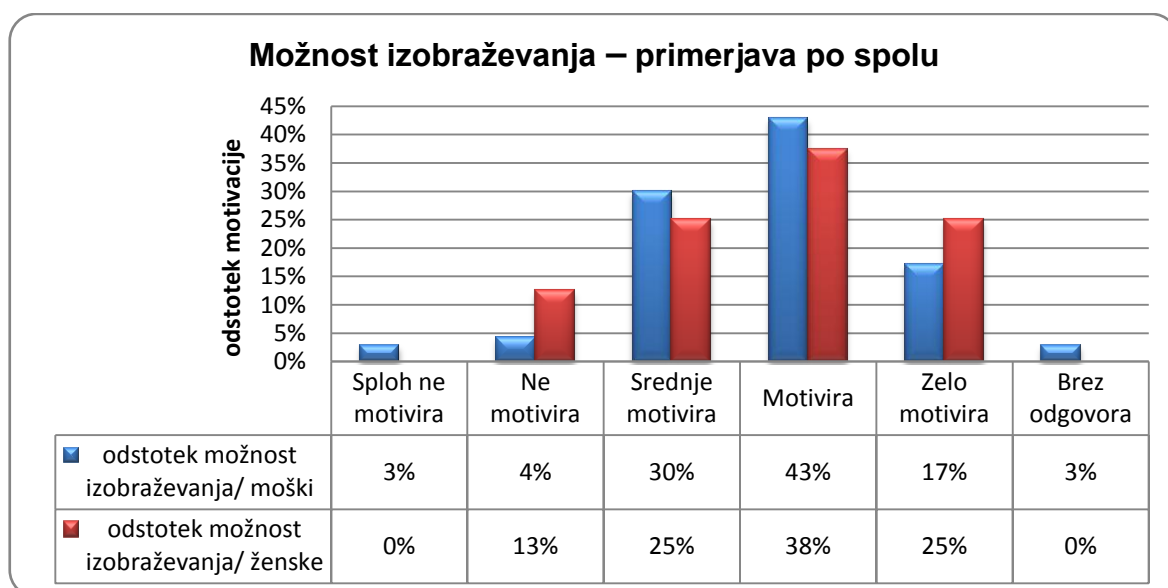


Graf 13: Zanimivo in pestro delo – primerjava pri spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 5: Možnost izobraževanja – primerjava po spolu

MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA – PRIMERJAVA PO SPOLU	Moški	Ženske	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek možnost izobraževanja/ moški	Odstotek možnost izobraževanja/ ženske	Odstotek moški/ skupaj	Odstotek ženske/ skupaj
Sploh ne motivira	2	0	2	3 %	3 %	0 %	3 %	0 %
Ne motivira	3	1	4	5 %	4 %	13 %	4 %	1 %
Srednje motivira	21	2	23	29 %	30 %	25 %	27 %	3 %
Motivira	30	3	33	42 %	43 %	38 %	38 %	4 %
Zelo motivira	12	2	14	18 %	17 %	25 %	15 %	3 %
Brez odgovora	2	0	2	3 %	3 %	0 %	3 %	0 %
skupaj	70	8	78	100 %	100 %	100 %	90 %	10 %

Tabela 16: Možnost izobraževanja – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

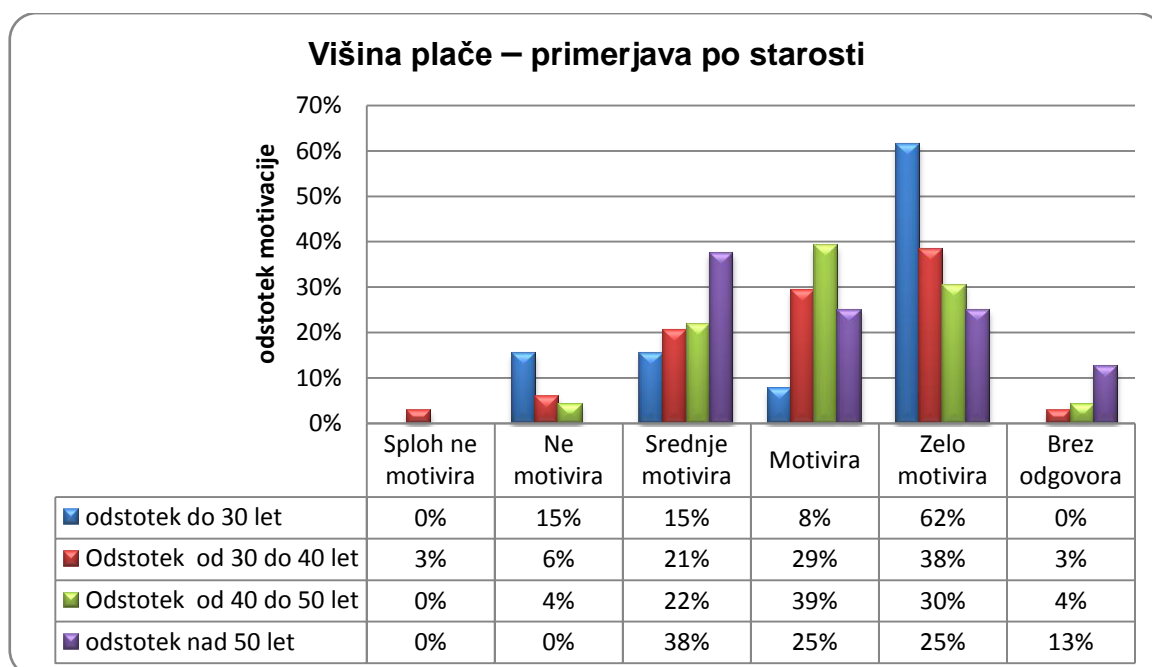


Graf 14: Možnost izobraževanja – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 6: višina plače – primerjava po starosti

VIŠINA PLAČE - PRIMERJAVA PO STAROSTI	Do 30 let	Od 30 do 40 let	Od 40 do 50 let	Nad 50 let	skupaj	odstotek skupaj	odstotek do 30 let	Odstotek od 30 do 40 let	Odstotek od 40 do 50 let	odstotek nad 50 let
	Sploh ne motivira	0	1	0	0	1	1 %	0 %	3 %	0 %
Ne motivira	2	2	1	0	5	6 %	15 %	6 %	4 %	0 %
Srednje motivira	2	7	5	3	17	22 %	15 %	21 %	22 %	38 %
Motivira	1	10	9	2	22	28 %	8 %	29 %	39 %	25 %
Zelo motivira	8	13	7	2	30	38 %	62 %	38 %	30 %	25 %
Brez odgovora	0	1	1	1	3	4 %	0 %	3 %	4 %	13 %
skupaj	13	34	23	8	78	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 17: Višina plače – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

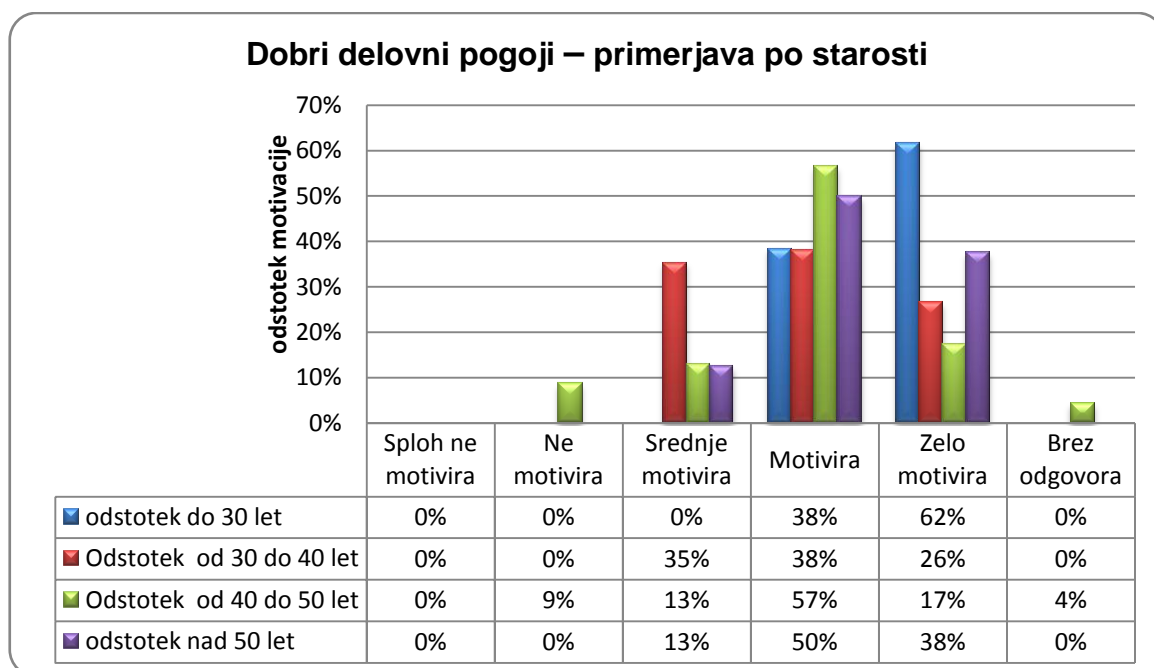


Graf 15: Višina plače – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 7: Dobri delovni pogoji – primerjava po starosti

DOBRI DELOVNI POGOJI – PRIMERJAVA PO STAROSTI										
	Do 30 let	Od 30 do 40 let	Od 40 do 50 let	Nad 50 let	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek do 30 let	Odstotek od 30 do 40 let	Odstotek od 40 do 50 let	Odstotek nad 50 let
Sploh ne motivira	0	0	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ne motivira	0	0	2	0	2	3 %	0 %	0 %	9 %	0 %
Srednje motivira	0	12	3	1	16	21 %	0 %	35 %	13 %	13 %
Motivira	5	13	13	4	35	45 %	38 %	38 %	57 %	50 %
Zelo motivira	8	9	4	3	24	31 %	62 %	26 %	17 %	38 %
Brez odgovora	0	0	1	0	1	1 %	0 %	0 %	4 %	0 %
Skupaj	13	34	23	8	78	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 18: Dobri delovni pogoji – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

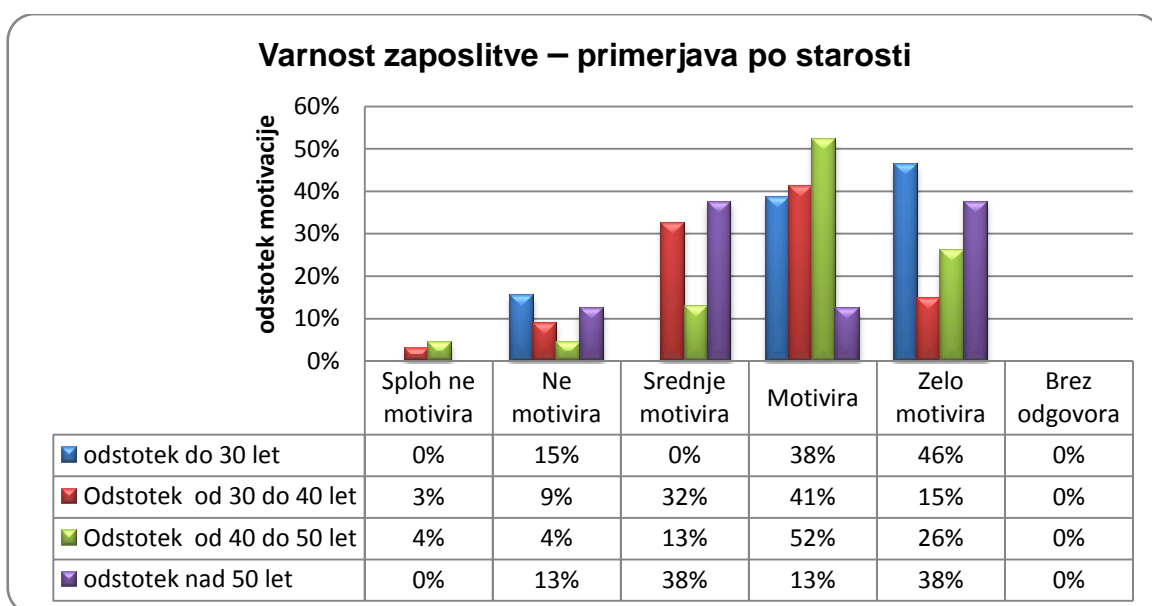


Graf 16: Dobri delovni pogoji – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 8: Varnost zaposlitve – primerjava po starosti

VARNOST ZAPOSLOTITVE – PRIMERJAVA PO STAROSTI	Do 30 let	Od 30 do 40 let	Od 40 do 50 let	Nad 50 let	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek do 30 let	Odstotek od 30 do 40 let	Odstotek od 40 do 50 let	Odstotek nad 50 let
Sploh ne motivira	0	1	1	0	2	3 %	0 %	3 %	4 %	0 %
Ne motivira	2	3	1	1	7	9 %	15 %	9 %	4 %	13 %
Srednje motivira	0	11	3	3	17	22 %	0 %	32 %	13 %	38 %
Motivira	5	14	12	1	32	41 %	38 %	41 %	52 %	13 %
Zelo motivira	6	5	6	3	20	26 %	46 %	15 %	26 %	38 %
Brez odgovora	0	0	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Skupaj	13	34	23	8	78	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 19: Varnost zaposlitve – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

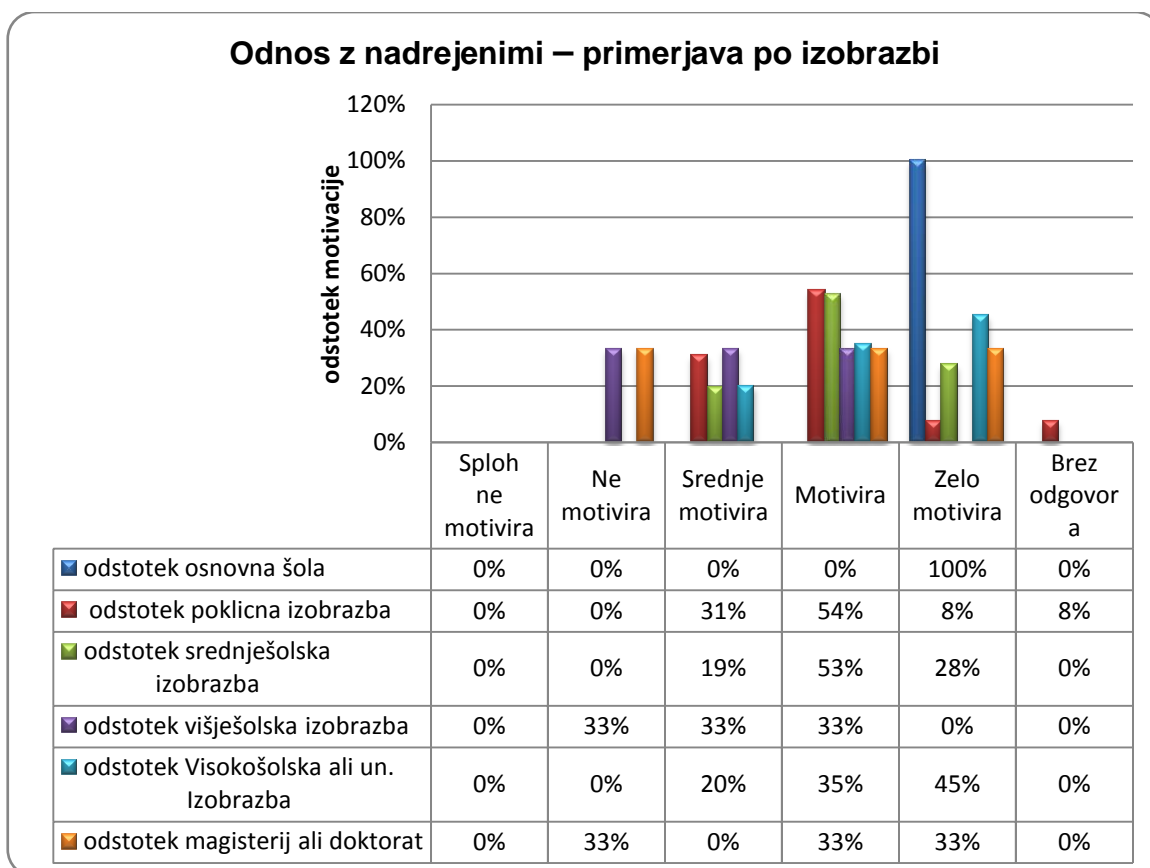


Graf 17: Varnost zaposlitve – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 9: Odnos z nadrejenimi – primerjava po izobrazbi

ODNOS Z NADREJENIMI – PRIMERJAVA PO IZOBRAZBI	Osnovna šola	Poklicna izobrazba	Srednješolska izobrazba	Višješolska izobrazba	Visokošolska ali un. izobrazba	magisterij ali doktorat	skupaj
Sploh ne motivira	0	0	0	0	0	0	0
Ne motivira	0	0	0	1	0	1	2
Srednje motivira	0	4	7	1	4	0	16
Motivira	0	7	19	1	7	1	35
Zelo motivira	2	1	10	0	9	1	23
Brez odgovora	0	1	0	0	0	0	1
skupaj	2	13	36	3	20	3	77

Tabela 20: Odnos z nadrejenimi – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

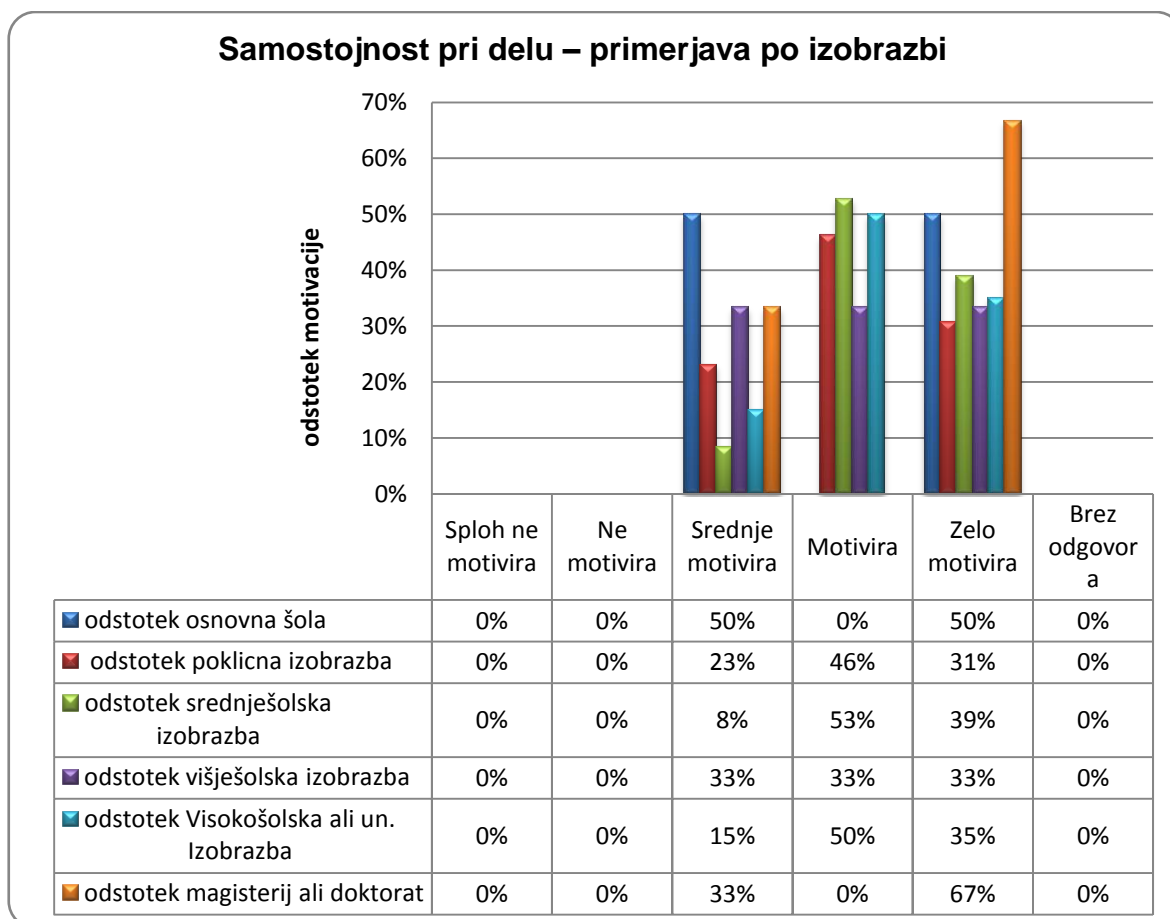


Graf 18: Odnos z nadrejenimi – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 10: Samostojnost pri delu – primerjava po izobrazbi

SAMOSTOJNOST PRI DELU – PRIMERJAVA PO IZOBRAZBI	Osnovna šola	Poklicna izobrazba	Srednješolska izobrazba	Višješolska izobrazba	Visokošolska ali un. izobrazba	Magisterij ali doktorat	skupaj
Sploh ne motivira	0	0	0	0	0	0	0
Ne motivira	0	0	0	0	0	0	0
Srednje motivira	1	3	3	1	3	1	12
Motivira	0	6	19	1	10	0	36
Zelo motivira	1	4	14	1	7	2	29
Brez odgovora	0	0	0	0	0	0	0
skupaj	2	13	36	3	20	3	77

Tabela 21: Samostojnost pri delu – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

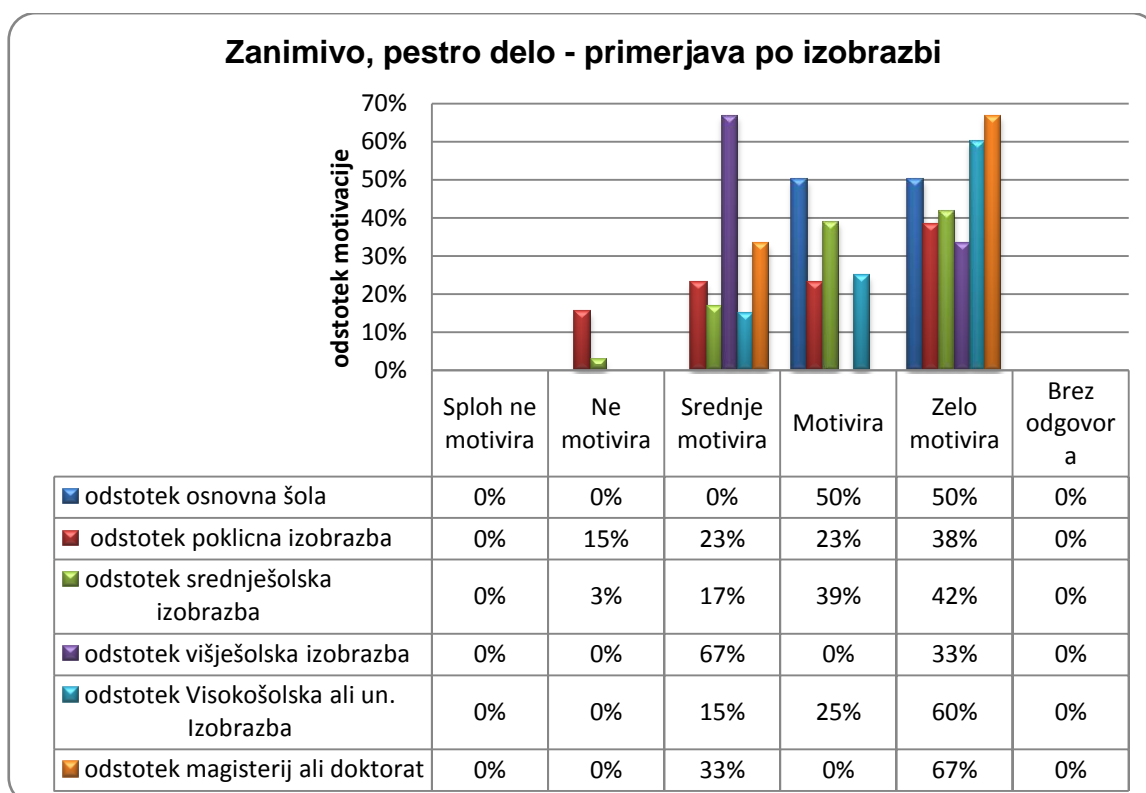


Graf 19: Samostojnost pri delu – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 11: Zanimivo, pestro delo – primerjava po izobrazbi

ZANIMIVO PESTRO DELO – PRIMERJAVA PO IZOBRAZBI	Osnovna šola	Poklicna izobrazba	Srednješolska izobrazba	Višješolska izobrazba	Visokošolska ali un. izobrazba	Magisterij ali doktorat	Skupaj
Sploh ne motivira	0	0	0	0	0	0	0
Ne motivira	0	2	1	0	0	0	3
Srednje motivira	0	3	6	2	3	1	15
Motivira	1	3	14	0	5	0	23
Zelo motivira	1	5	15	1	12	2	36
Brez odgovora	0	0	0	0	0	0	0
skupaj	2	13	36	3	20	3	77

Tabela 22: Zanimivo, pestro delo – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

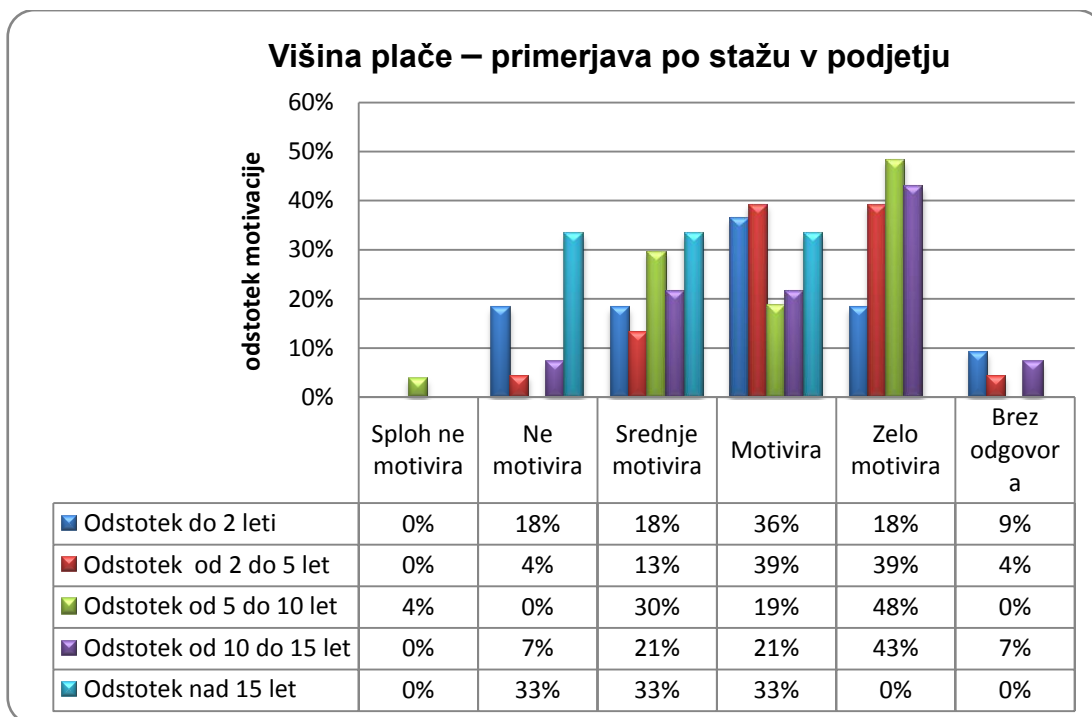


Graf 20: Zanimivo, pestro delo – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 12: Višina plače – primerjava po stažu v podjetju

VIŠINA PLAČE – PRIMERJAVA PO STAŽU V PODJETJU	Do 2 leti	Od 2 do 5 let	Od 5 do 10 let	Od 10 do 15 let	Nad 15 let	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek do 2 leti	Odstotek od 2 do 5 let	Odstotek od 5 do 10 let	Odstotek od 10 do 15 let	Odstotek nad 15 let
Sploh ne motivira	0	0	1	0	0	1	1 %	0 %	0 %	4 %	0 %	0 %
Ne motivira	2	1	0	1	1	5	6 %	18 %	4 %	0 %	7 %	33 %
Srednje motivira	2	3	8	3	1	17	22 %	18 %	13 %	30 %	21 %	33 %
Motivira	4	9	5	3	1	22	28 %	36 %	39 %	19 %	21 %	33 %
Zelo motivira	2	9	13	6	0	30	38 %	18 %	39 %	48 %	43 %	0 %
Brez odgovora	1	1	0	1	0	3	4 %	9 %	4 %	0 %	7 %	0 %
Skupaj	11	23	27	14	3	78	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 23: Višina plače – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

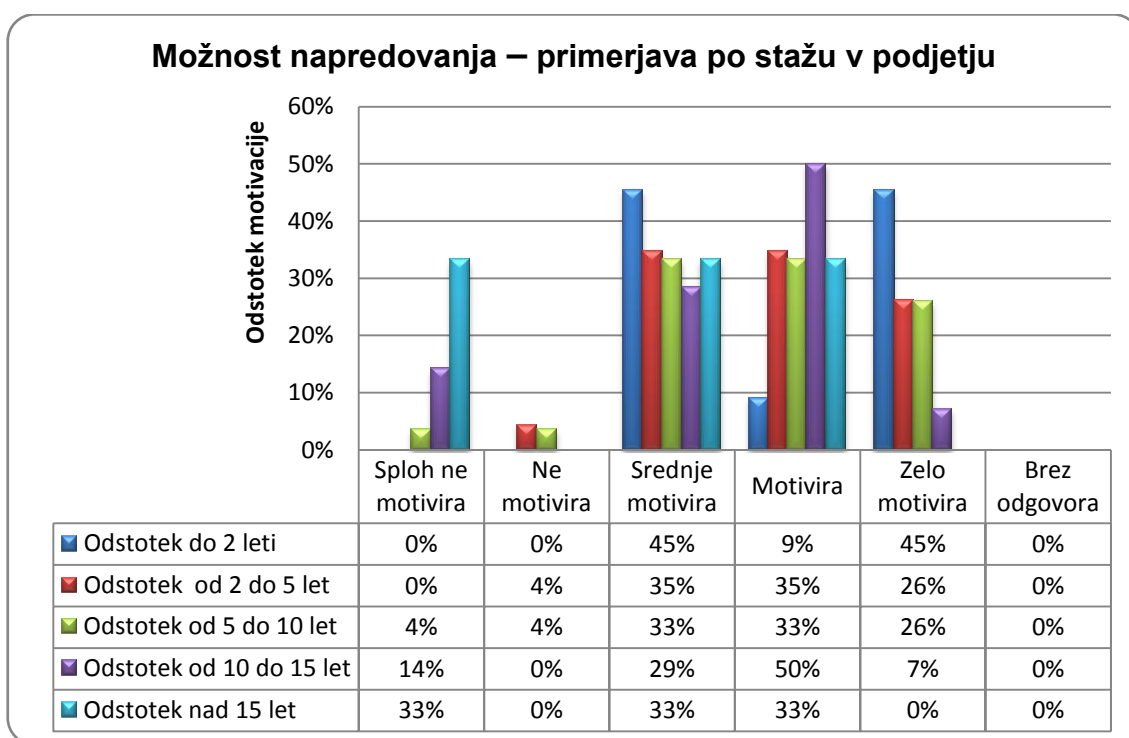


Graf 21: Višina plače – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 13: Možnost napredovanja – primerjava po stažu v podjetju

MOŽNOST NAPREDOVANJA - PRIMERJAVA PO STAŽU V PODJETJU	Do 2 leti	Od 2 do 5 let	Od 5 do 10 let	Od 10 do 15 let	Nad 15 let	Skupaj	Odstotek skupaj	Odstotek do 2 leti	Odstotek od 2 do 5 let	Odstotek od 5 do 10 let	Odstotek od 10 do 15 let	Odstotek nad 15 let
Sploh ne motivira	0	0	1	2	1	4	5 %	0 %	0 %	4 %	14 %	33 %
Ne motivira	0	1	1	0	0	2	3 %	0 %	4 %	4 %	0 %	0 %
Srednje motivira	5	8	9	4	1	27	35 %	45 %	35 %	33 %	29 %	33 %
Motivira	1	8	9	7	1	26	33 %	9 %	35 %	33 %	50 %	33 %
Zelo motivira	5	6	7	1	0	19	24 %	45 %	26 %	26 %	7 %	0 %
Brez odgovora	0	0	0	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
skupaj	11	23	27	14	3	78	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 24: Možnost napredovanja – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

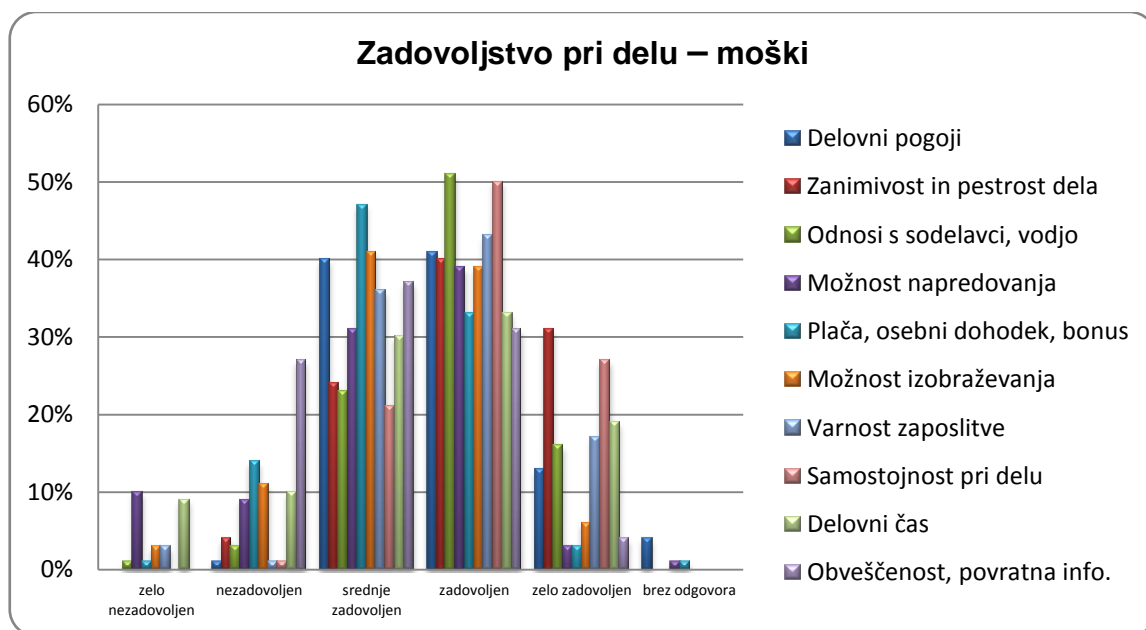


Graf 22: Možnost napredovanja – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 14: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po spolu

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – MOŠKI	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	1	1 %	28	40 %	29	41 %	9	13 %	3	4 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	3	4 %	17	24 %	28	40 %	22	31 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	1	1 %	2	3 %	16	23 %	36	51 %	11	16 %	0	0 %
Možnost napredovanja	7	10 %	6	9 %	22	31 %	27	39 %	2	3 %	1	1 %
Plača, osebni dohodek, bonus	1	1 %	10	14 %	33	47 %	23	33 %	2	3 %	1	1 %
Možnost izobraževanja	2	3 %	8	11 %	29	41 %	27	39 %	4	6 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	2	3 %	1	1 %	25	36 %	30	43 %	12	17 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	1	1 %	15	21 %	35	50 %	19	27 %	0	0 %
Delovni čas	6	9 %	7	10 %	21	30 %	23	33 %	13	19 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	19	27 %	26	37 %	22	31 %	3	4 %	0	0 %

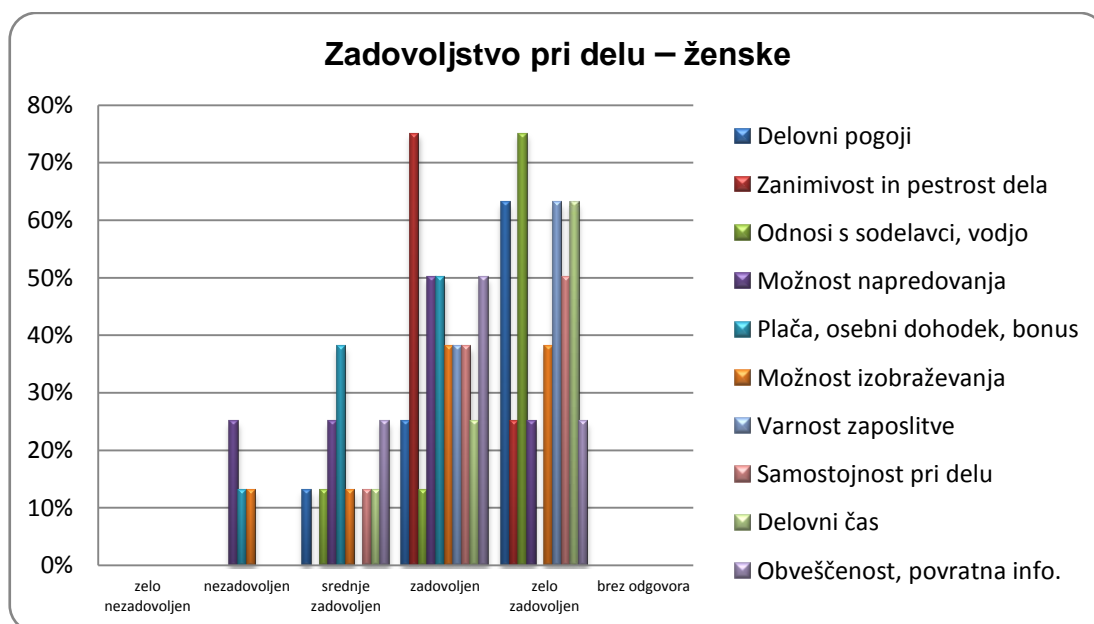
Tabela 25: Zadovoljstvo pri delu (moški) – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 23: Zadovoljstvo pri delu (moški) – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – ŽENSKE	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	1	13 %	2	25 %	5	63 %	0	0 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	0	0 %	6	75 %	2	25 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	1	13 %	1	13 %	6	75 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	2	25 %	2	25 %	4	50 %	2	25 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	1	13 %	3	38 %	4	50 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	1	13 %	1	13 %	3	38 %	3	38 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	38 %	5	63 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	1	13 %	3	38 %	4	50 %	0	0 %
Delovni čas	0	0 %	0	0 %	1	13 %	2	25 %	5	63 %	0	0 %
Obveščenenost, povratna info.	0	0 %	0	0 %	2	25 %	4	50 %	2	25 %	0	0 %

Tabela 26: Zadovoljstvo pri delu (ženske) – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

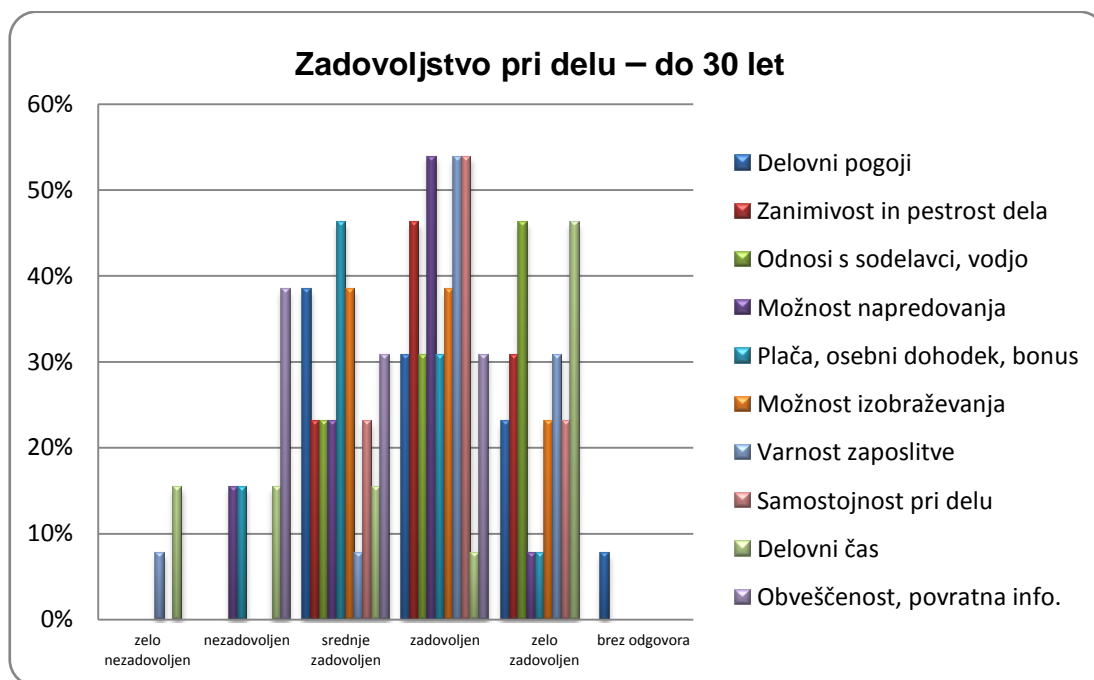


Graf 24: Zadovoljstvo pri delu (ženske) – primerjava po spolu
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 15: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po starosti

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – DO 30 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	5	38 %	4	31 %	3	23 %	1	8 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	3	23 %	6	46 %	4	31 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	3	23 %	4	31 %	6	46 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	2	15 %	3	23 %	7	54 %	1	8 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	2	15 %	6	46 %	4	31 %	1	8 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	0	0 %	5	38 %	5	38 %	3	23 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	1	8 %	0	0 %	1	8 %	7	54 %	4	31 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	3	23 %	7	54 %	3	23 %	0	0 %
Delovni čas	2	15 %	2	15 %	2	15 %	1	8 %	6	46 %	0	0 %
Obveščенost, povratna info.	0	0 %	5	38 %	4	31 %	4	31 %	0	0 %	0	0 %

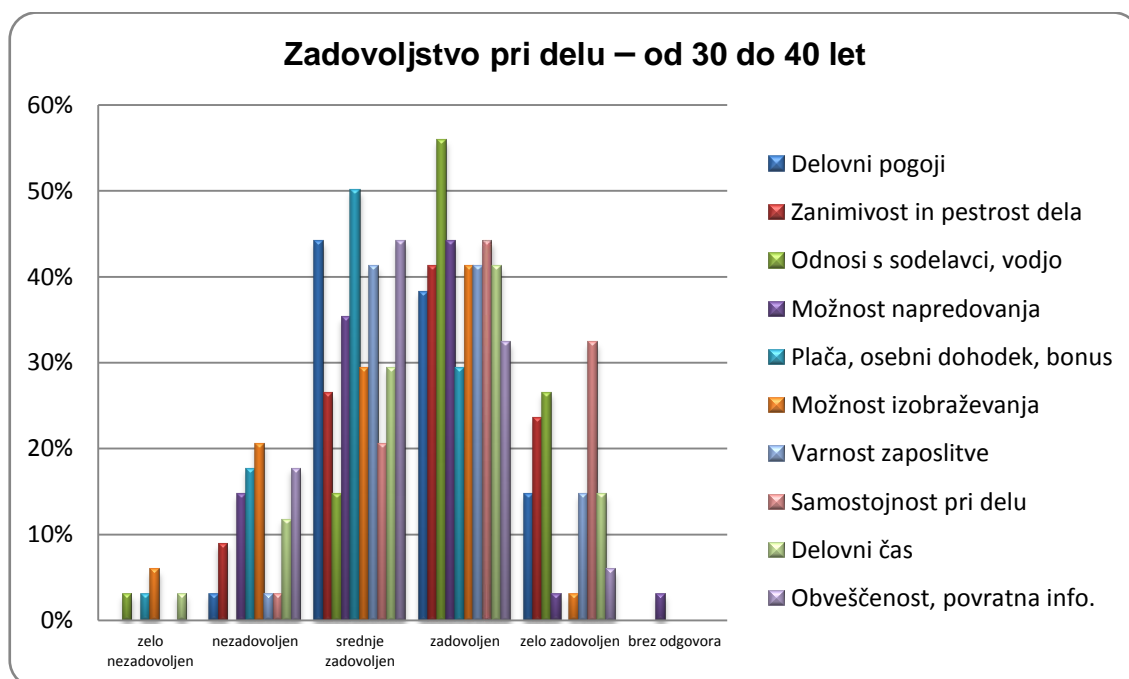
Tabela 27: Zadovoljstvo pri delu do 30 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 25: Zadovoljstvo pri delu do 30 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – OD 30 DO 40 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	1	3 %	15	44 %	13	38 %	5	15 %	0	0 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	3	9 %	9	26 %	14	41 %	8	24 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	1	3 %	0	0 %	5	15 %	19	56 %	9	26 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	5	15 %	12	35 %	15	44 %	1	3 %	1	3 %
Plača, osebni dohodek, bonus	1	3 %	6	18 %	17	50 %	10	29 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	2	6 %	7	21 %	10	29 %	14	41 %	1	3 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	1	3 %	14	41 %	14	41 %	5	15 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	1	3 %	7	21 %	15	44 %	11	32 %	0	0 %
Delovni čas	1	3 %	4	12 %	10	29 %	14	41 %	5	15 %	0	0 %
Obveščенost, povratna info.	0	0 %	6	18 %	15	44 %	11	32 %	2	6 %	0	0 %

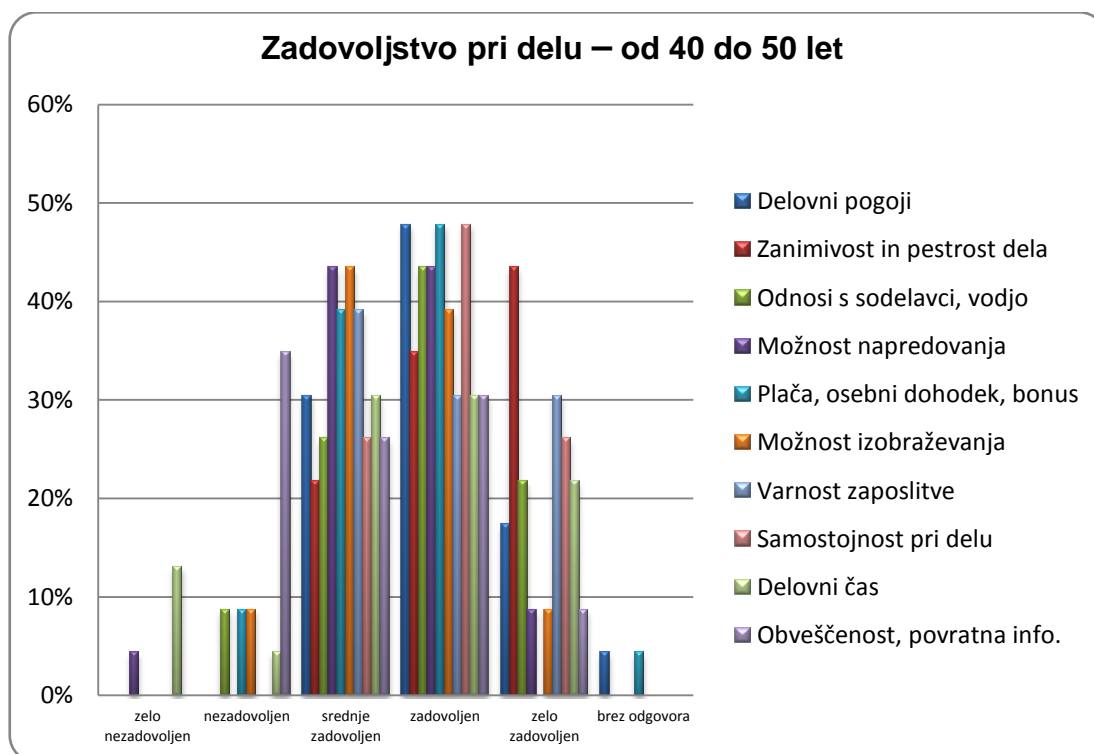
Tabela 28: Zadovoljstvo pri delu od 30 do 40 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 26: Zadovoljstvo pri delu od 30 do 40 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – 40 DO 50 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	7	30 %	11	48 %	4	17 %	1	4 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	5	22 %	8	35 %	10	43 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	2	9 %	6	26 %	10	43 %	5	22 %	0	0 %
Možnost napredovanja	1	4 %	0	0 %	10	43 %	10	43 %	2	9 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	2	9 %	9	39 %	11	48 %	0	0 %	1	4 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	2	9 %	10	43 %	9	39 %	2	9 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	9	39 %	7	30 %	7	30 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	6	26 %	11	48 %	6	26 %	0	0 %
Delovni čas	3	13 %	1	4 %	7	30 %	7	30 %	5	22 %	0	0 %
Obveščenosť, povratna info.	0	0 %	8	35 %	6	26 %	7	30 %	2	9 %	0	0 %

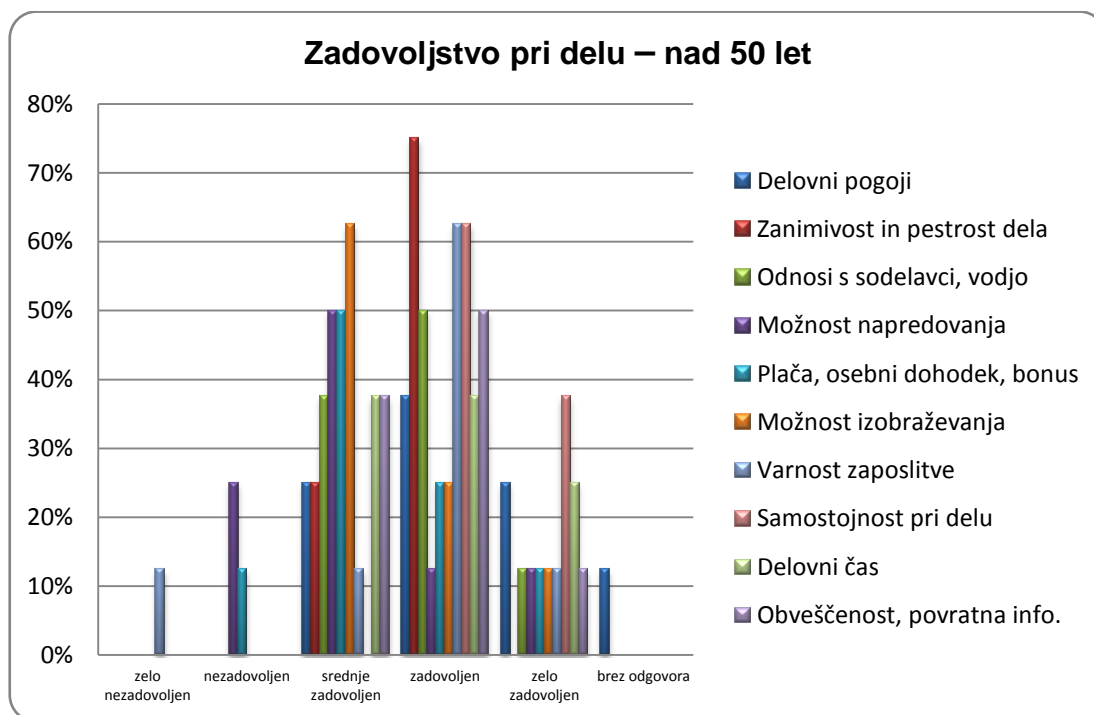
Tabela 29: Zadovoljstvo pri delu od 40 do 50 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 27: Zadovoljstvo pri delu od 40 do 50 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – NAD 50 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	2	25 %	3	38 %	2	25 %	1	13 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	2	25 %	6	75 %	0	0 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	3	38 %	4	50 %	1	13 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	2	25 %	4	50 %	1	13 %	1	13 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	1	13 %	4	50 %	2	25 %	1	13 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	0	0 %	5	63 %	2	25 %	1	13 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	1	13 %	0	0 %	1	13 %	5	63 %	1	13 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	0	0 %	5	63 %	3	38 %	0	0 %
Delovni čas	0	0 %	0	0 %	3	38 %	3	38 %	2	25 %	0	0 %
Obveščенost, povratna info.	0	0 %	0	0 %	3	38 %	4	50 %	1	13 %	0	0 %

Tabela 30: Zadovoljstvo pri delu nad 50 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

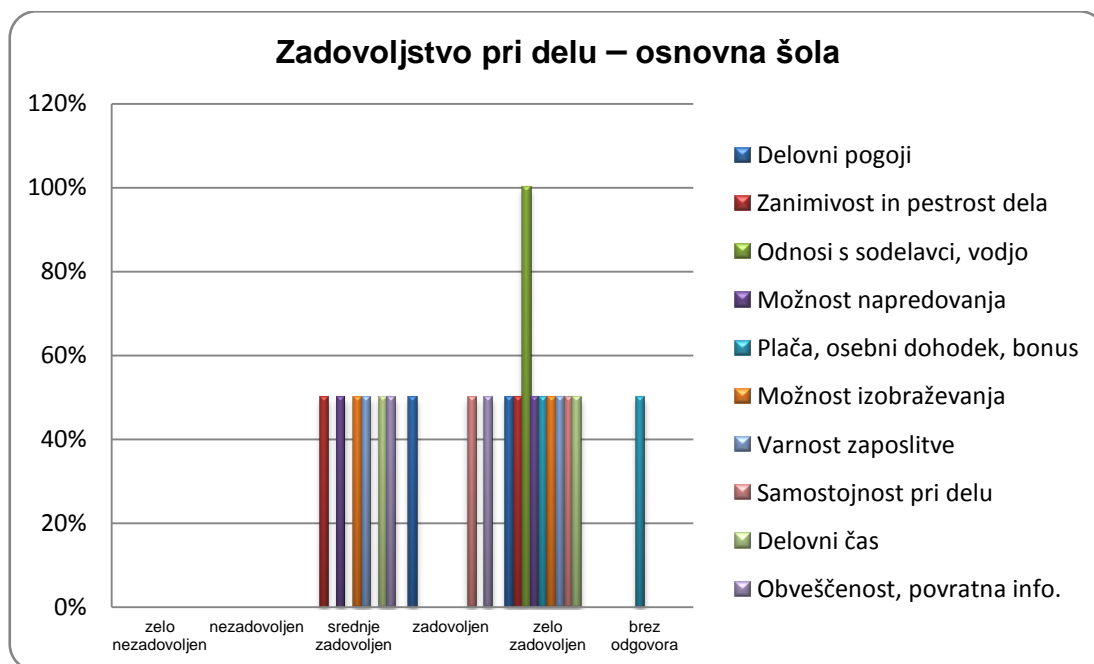


Graf 28: Zadovoljstvo pri delu nad 50 let – primerjava po starosti
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 16: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po izobrazbi

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – OSNOVNA ŠOLA	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	50 %	1	50 %	0	0 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	100 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	50 %	1	50 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	50 %	1	50 %	0	0 %
Delovni čas	0	0 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %	1	50 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	0	0 %	1	50 %	1	50 %	0	0 %	0	0 %

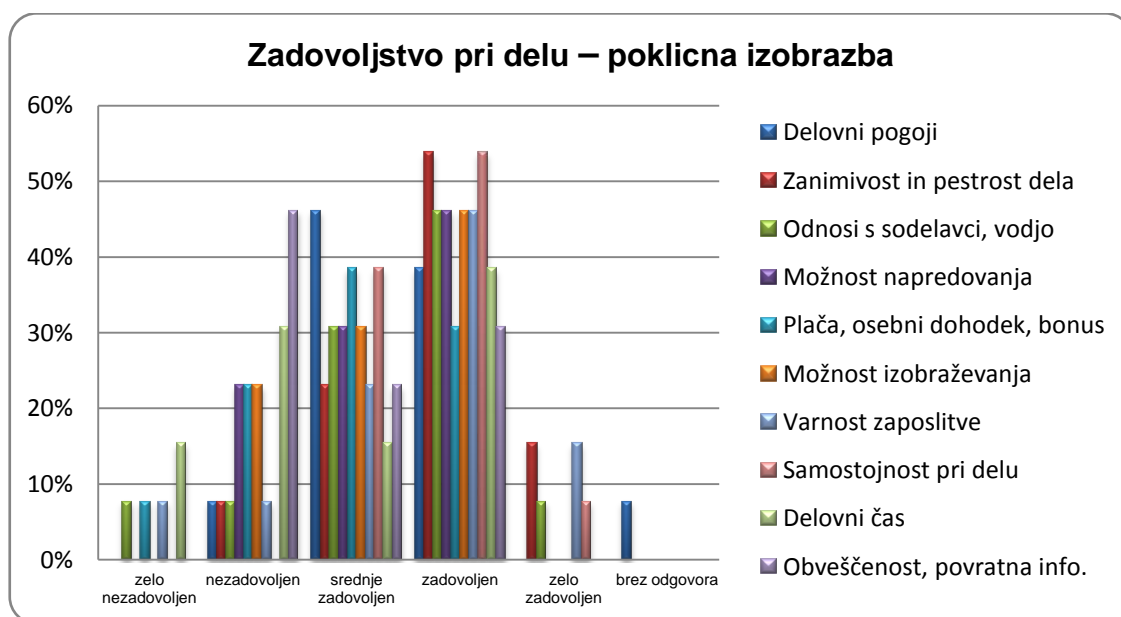
Tabela 31: Zadovoljstvo pri delu osnovna šola – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 29: Zadovoljstvo pri delu osnovna šola – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – POKLICNA IZOBRAZBA	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	1	8 %	6	46 %	5	38 %	0	0 %	1	8 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	1	8 %	3	23 %	7	54 %	2	15 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	1	8 %	1	8 %	4	31 %	6	46 %	1	8 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	3	23 %	4	31 %	6	46 %	0	0 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	1	8 %	3	23 %	5	38 %	4	31 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	3	23 %	4	31 %	6	46 %	0	0 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	1	8 %	1	8 %	3	23 %	6	46 %	2	15 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	5	38 %	7	54 %	1	8 %	0	0 %
Delovni čas	2	15 %	4	31 %	2	15 %	5	38 %	0	0 %	0	0 %
Obveščenosť, povratna info.	0	0 %	6	46 %	3	23 %	4	31 %	0	0 %	0	0 %

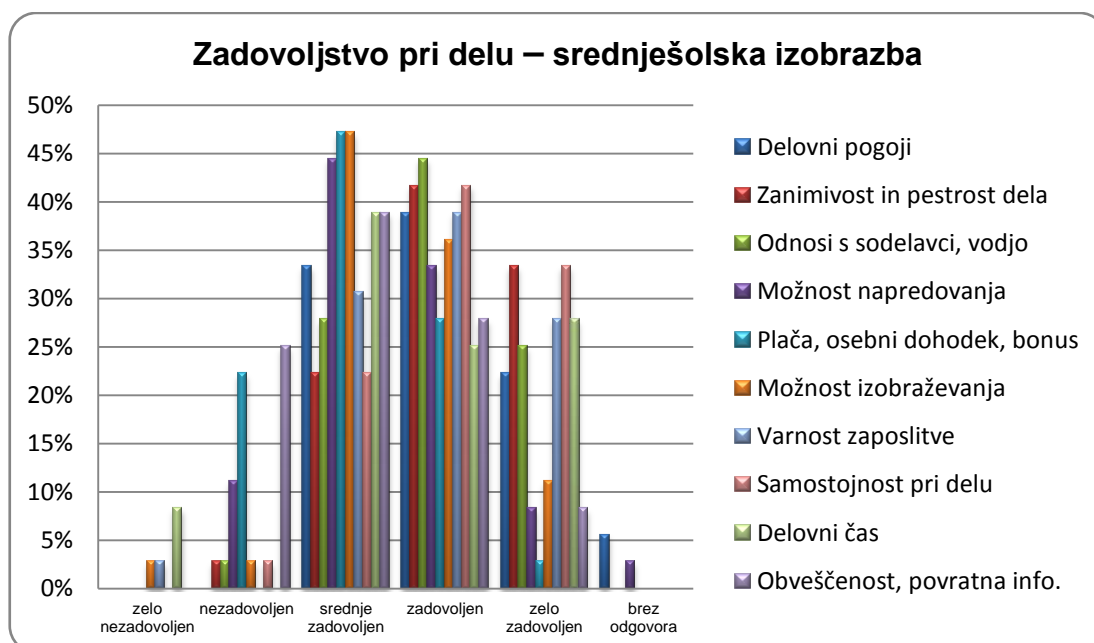
Tabela 32: Zadovoljstvo pri delu poklicna izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 30: Zadovoljstvo pri delu poklicna izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – SREDNJEŠOLSKA IZOB.	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	12	33 %	14	39 %	8	22 %	2	6 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	1	3 %	8	22 %	15	42 %	12	33 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	1	3 %	10	28 %	16	44 %	9	25 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	4	11 %	16	44 %	12	33 %	3	8 %	1	3 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	8	22 %	17	47 %	10	28 %	1	3 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	1	3 %	1	3 %	17	47 %	13	36 %	4	11 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	1	3 %	0	0 %	11	31 %	14	39 %	10	28 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	1	3 %	8	22 %	15	42 %	12	33 %	0	0 %
Delovni čas	3	8 %	0	0 %	14	39 %	9	25 %	10	28 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	9	25 %	14	39 %	10	28 %	3	8 %	0	0 %

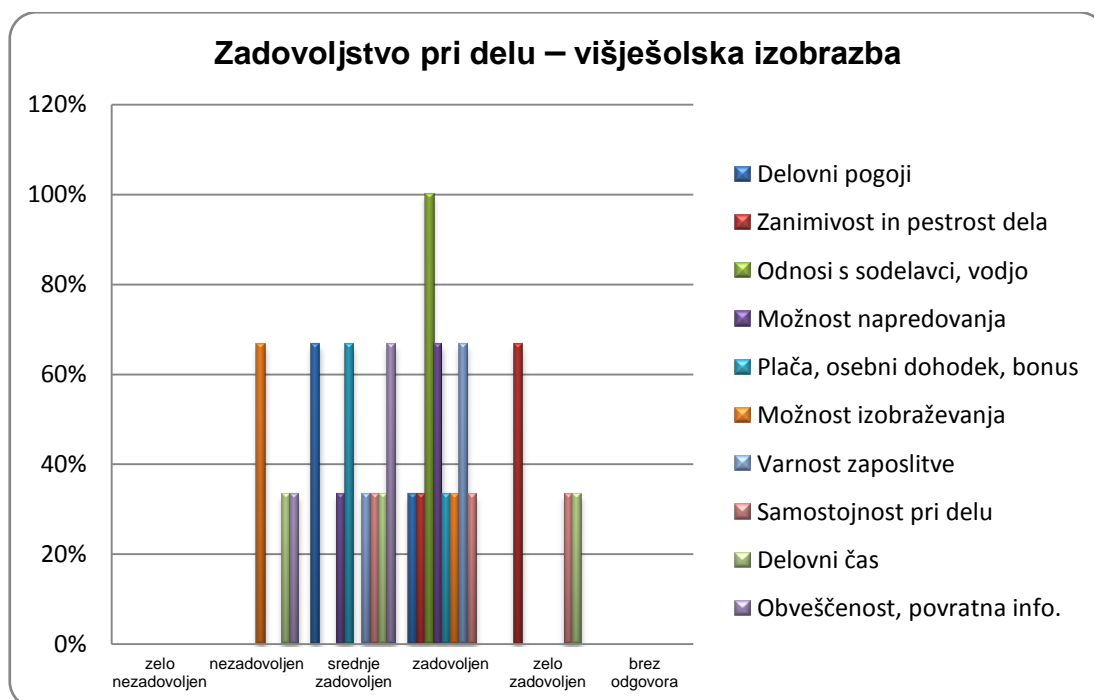
Tabela 33: Zadovoljstvo pri delu srednješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 31: Zadovoljstvo pri delu srednješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – VIŠJEŠOLSKA IZOB.	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
	Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	33 %	2	67 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	100 %	0	0 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	0	0 %	1	33 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	0	0 %	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	2	67 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	1	33 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	1	33 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %
Delovni čas	0	0 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	1	33 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

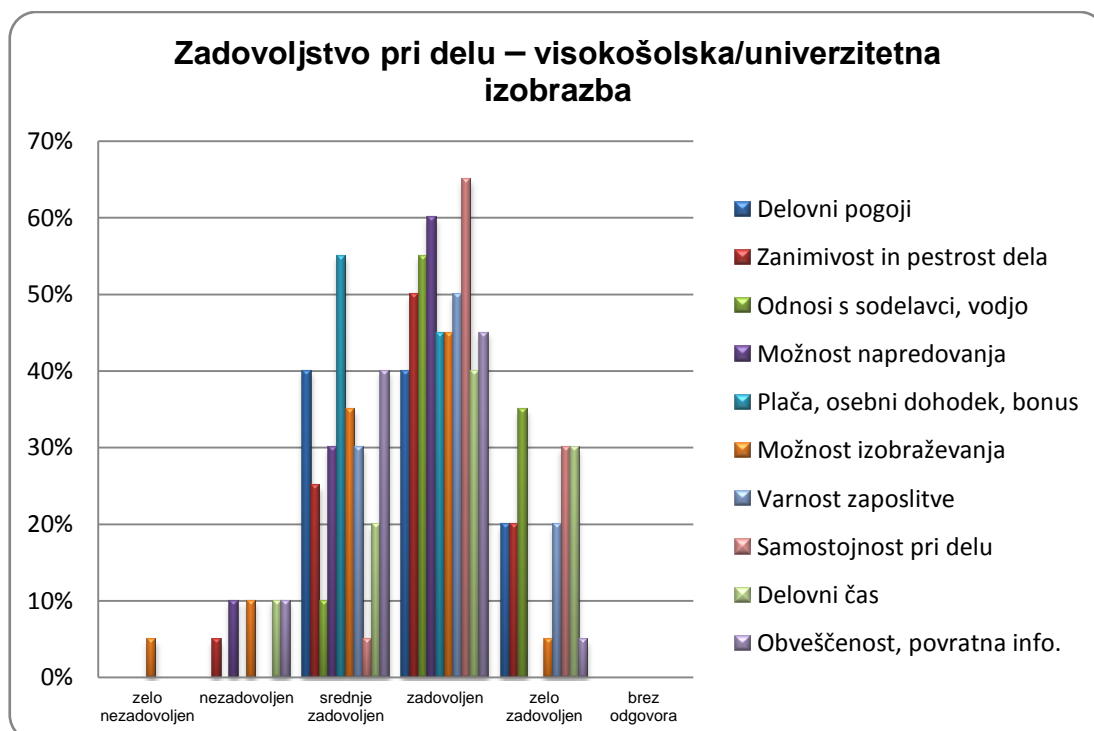
Tabela 34: Zadovoljstvo pri delu višješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 32: Zadovoljstvo pri delu višješolska izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – VISOKOŠOLSKA IZOB./ UNIVERZ. IZOB.	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	odstotek
	Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	8	40 %	8	40 %	4	20 %	0
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	1	5 %	5	25 %	10	50 %	4	20 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	2	10 %	11	55 %	7	35 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	2	10 %	6	30 %	12	60 %	0	0 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	0	0 %	11	55 %	9	45 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	1	5 %	2	10 %	7	35 %	9	45 %	1	5 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	6	30 %	10	50 %	4	20 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	1	5 %	13	65 %	6	30 %	0	0 %
Delovni čas	0	0 %	2	10 %	4	20 %	8	40 %	6	30 %	0	0 %
Obveščenosť, povratna info.	0	0 %	2	10 %	8	40 %	9	45 %	1	5 %	0	0 %

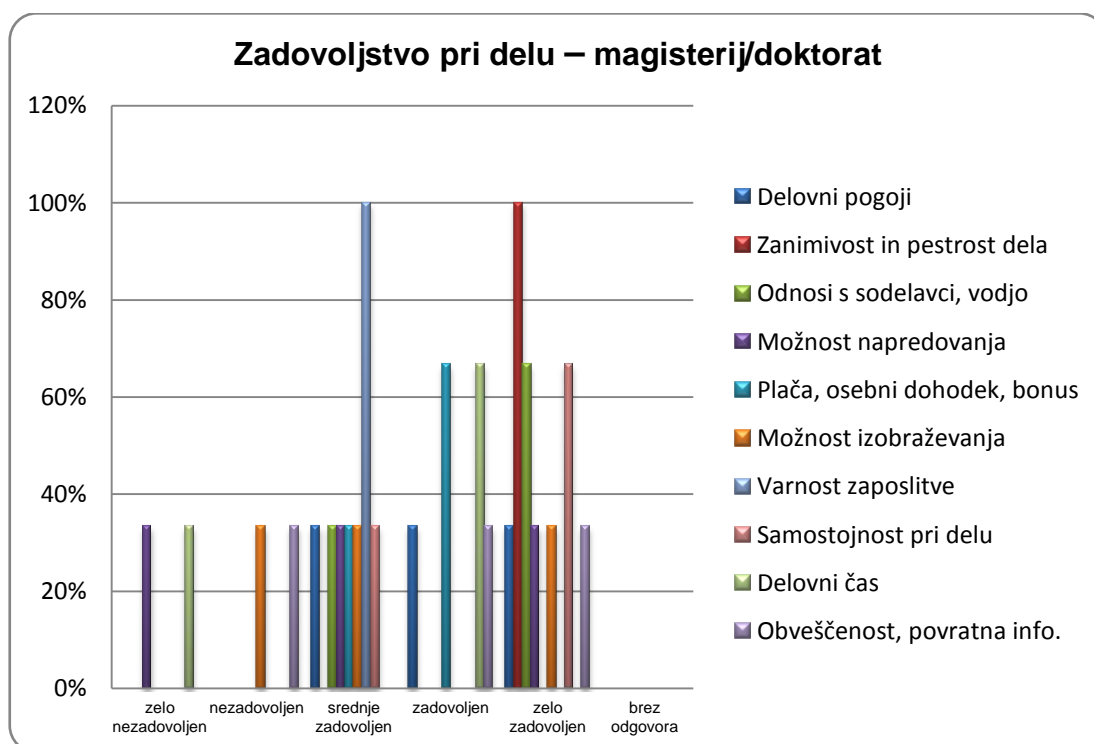
Tabela 35: Zadovoljstvo pri delu visokošolska/univerzitetna izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 33: Zadovoljstvo pri delu visokošolska/univerzitetna izobrazba – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – MAGISTERIJ/ DOKTORAT	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
	Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	1	33 %	1	33 %	1	33 %	0
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	100 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %	2	67 %	0	0 %
Možnost napredovanja	1	33 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	0	0 %	1	33 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	3	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %	2	67 %	0	0 %
Delovni čas	1	33 %	0	0 %	0	0 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	1	33 %	0	0 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %

Tabela 36: Zadovoljstvo pri delu magisterij/doktorat – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

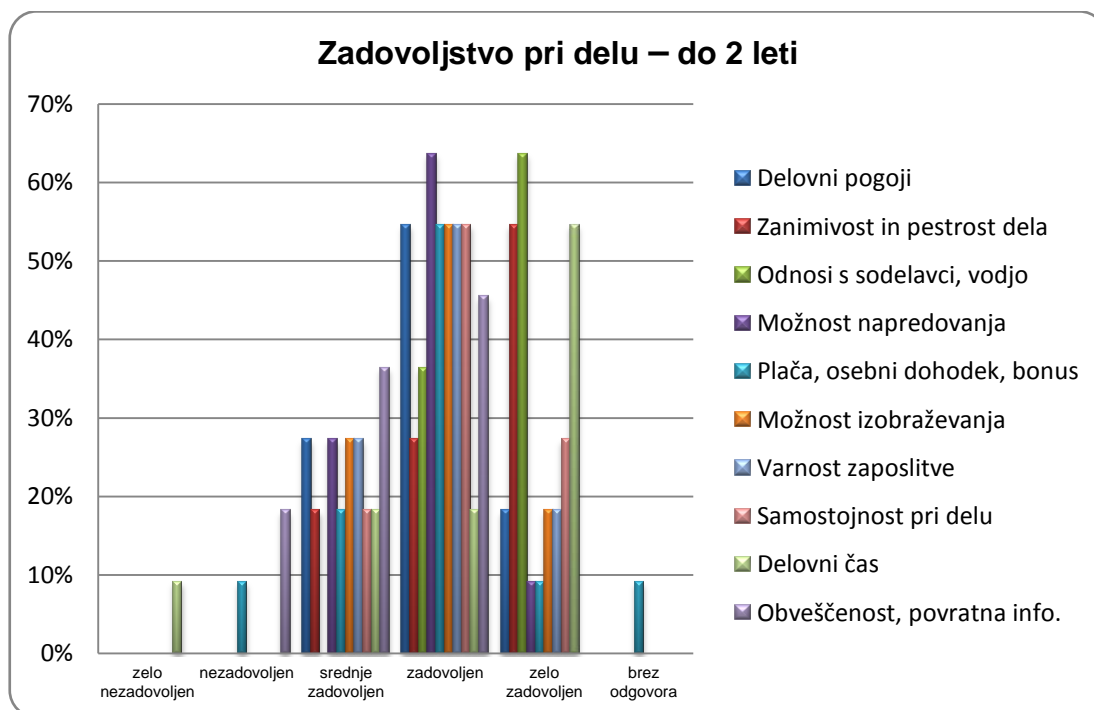


Graf 34: Zadovoljstvo pri delu magisterij/doktorat – primerjava po izobrazbi
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

Priloga 17: Zadovoljstvo pri delu – primerjava po stažu v podjetju

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – DO 2 LETI	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	3	27 %	6	55 %	2	18 %	0	0 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	2	18 %	3	27 %	6	55 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4	36 %	7	64 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	0	0 %	3	27 %	7	64 %	1	9 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	1	9 %	2	18 %	6	55 %	1	9 %	1	9 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	0	0 %	3	27 %	6	55 %	2	18 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	3	27 %	6	55 %	2	18 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	2	18 %	6	55 %	3	27 %	0	0 %
Delovni čas	1	9 %	0	0 %	2	18 %	2	18 %	6	55 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	2	18 %	4	36 %	5	45 %	0	0 %	0	0 %

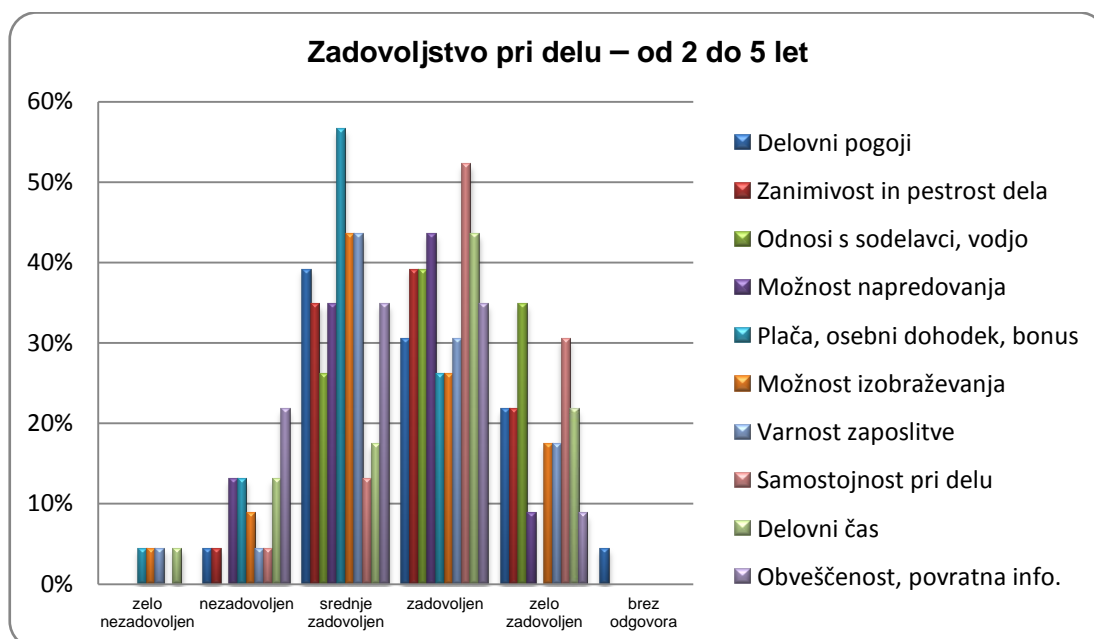
Tabela 37: Zadovoljstvo pri delu do 2 leti – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 35: Zadovoljstvo pri delu do 2 leti – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – OD 2 DO 5 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	1	4 %	9	39 %	7	30 %	5	22 %	1	4 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	1	4 %	8	35 %	9	39 %	5	22 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	0	0 %	6	26 %	9	39 %	8	35 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	3	13 %	8	35 %	10	43 %	2	9 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	1	4 %	3	13 %	13	57 %	6	26 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	1	4 %	2	9 %	10	43 %	6	26 %	4	17 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	1	4 %	1	4 %	10	43 %	7	30 %	4	17 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	1	4 %	3	13 %	12	52 %	7	30 %	0	0 %
Delovni čas	1	4 %	3	13 %	4	17 %	10	43 %	5	22 %	0	0 %
Obveščенost, povratna info.	0	0 %	5	22 %	8	35 %	8	35 %	2	9 %	0	0 %

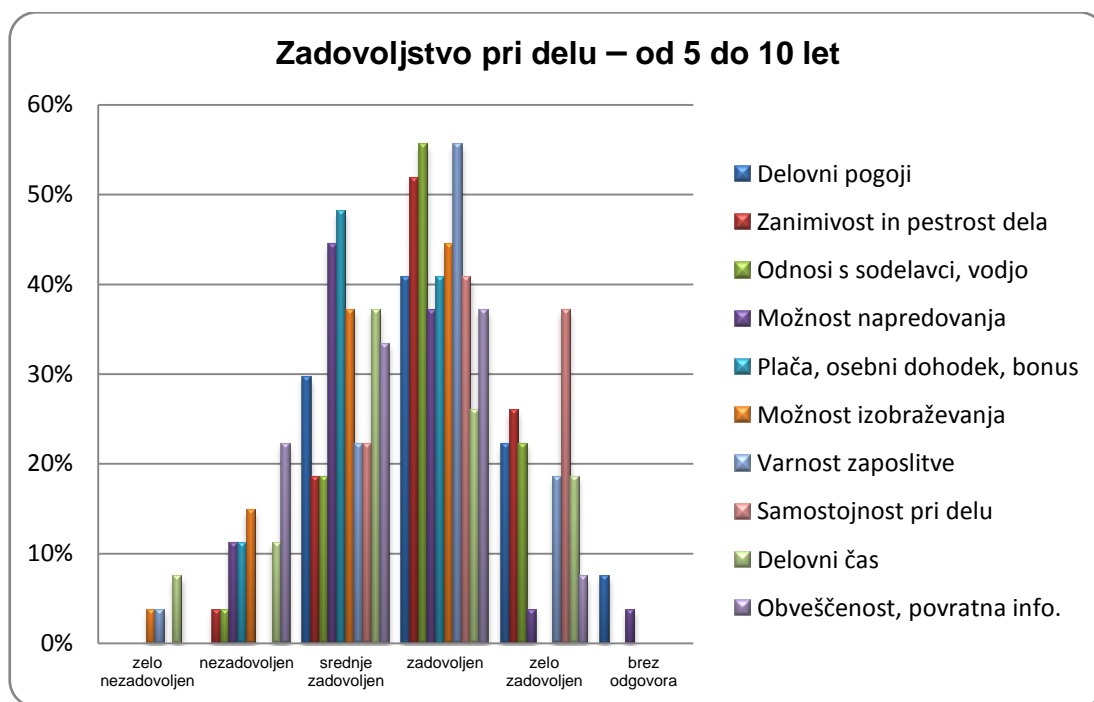
Tabela 38: Zadovoljstvo pri delu od 2 do 5 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 36: Zadovoljstvo pri delu od 2 do 5 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – OD 5 DO 10 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	8	30 %	11	41 %	6	22 %	2	7 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	1	4 %	5	19 %	14	52 %	7	26 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	1	4 %	5	19 %	15	56 %	6	22 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	3	11 %	12	44 %	10	37 %	1	4 %	1	4 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	3	11 %	13	48 %	11	41 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	1	4 %	4	15 %	10	37 %	12	44 %	0	0 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	1	4 %	0	0 %	6	22 %	15	56 %	5	19 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	6	22 %	11	41 %	10	37 %	0	0 %
Delovni čas	2	7 %	3	11 %	10	37 %	7	26 %	5	19 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	6	22 %	9	33 %	10	37 %	2	7 %	0	0 %

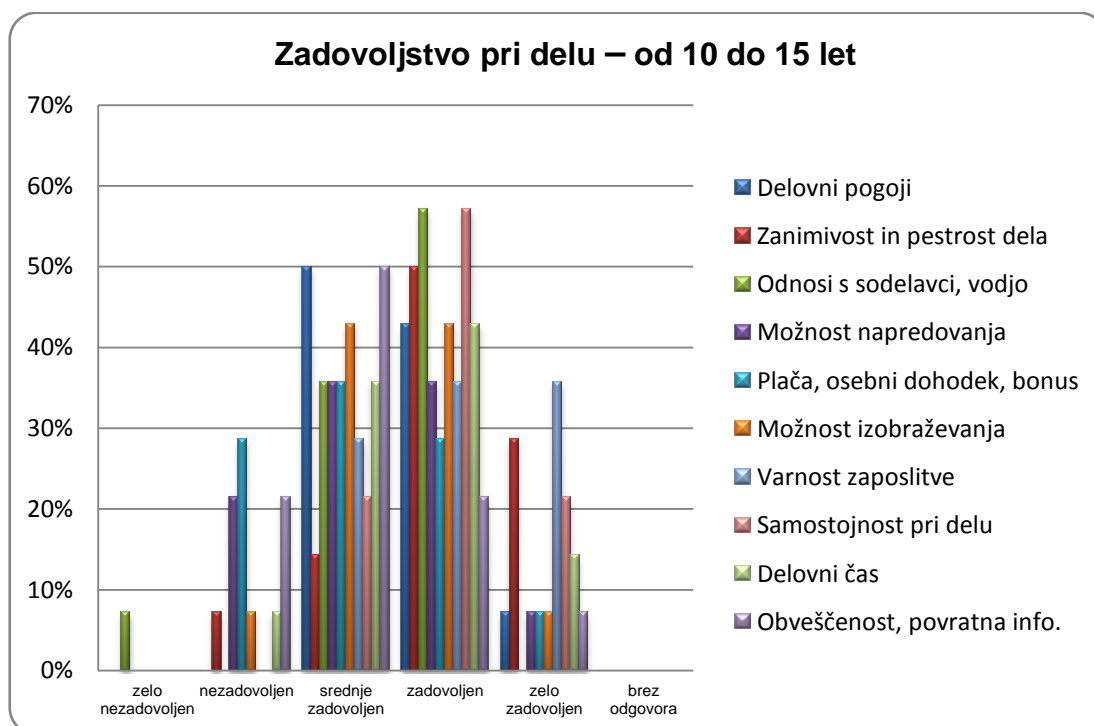
Tabela 39: Zadovoljstvo pri delu od 5 do 10 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 37: Zadovoljstvo pri delu od 5 do 10 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – OD 10 DO 15 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	7	50 %	6	43 %	1	7 %	0	0 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	1	7 %	2	14 %	7	50 %	4	29 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	1	7 %	0	0 %	5	36 %	8	57 %	0	0 %	0	0 %
Možnost napredovanja	0	0 %	3	21 %	5	36 %	5	36 %	1	7 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	4	29 %	5	36 %	4	29 %	1	7 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	1	7 %	6	43 %	6	43 %	1	7 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	4	29 %	5	36 %	5	36 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	3	21 %	8	57 %	3	21 %	0	0 %
Delovni čas	0	0 %	1	7 %	5	36 %	6	43 %	2	14 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	3	21 %	7	50 %	3	21 %	1	7 %	0	0 %

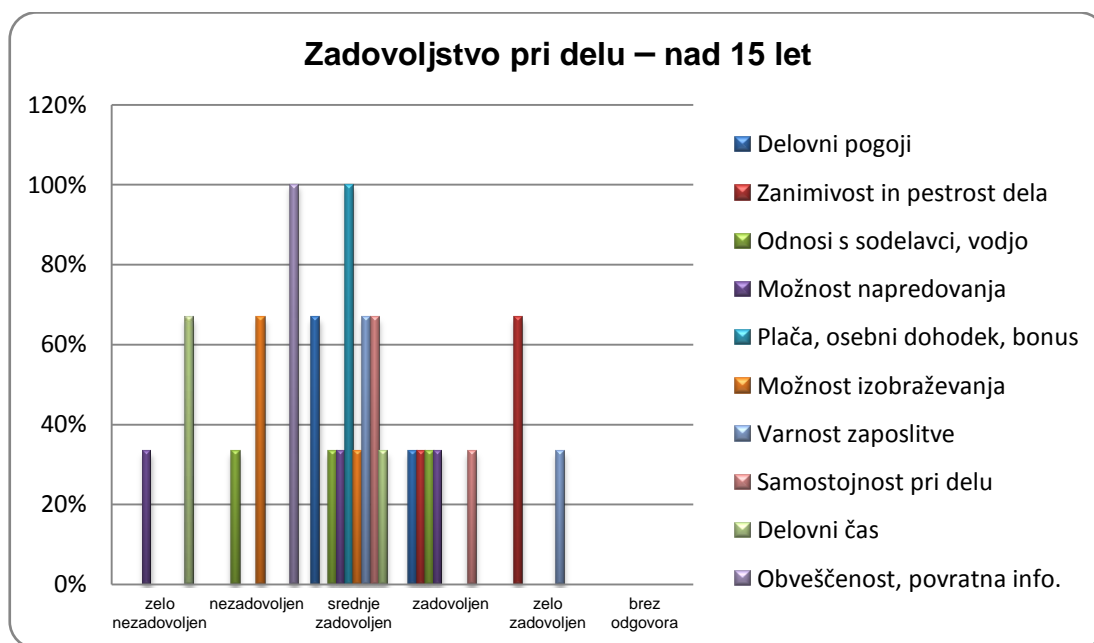
Tabela 40: Zadovoljstvo pri delu od 10 do 15 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Graf 38: Zadovoljstvo pri delu od 10 do 15 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)

ZADOVOLJSTVO PRI DELU – NAD 15 LET	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Srednje zadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Brez odgovora	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Delovni pogoji	0	0 %	0	0 %	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Zanimivost in pestrost dela	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	33 %	2	67 %	0	0 %
Odnosi s sodelavci, vodjo	0	0 %	1	33 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Možnost napredovanja	1	33 %	0	0 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Plača, osebni dohodek, bonus	0	0 %	0	0 %	3	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Možnost izobraževanja	0	0 %	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Varnost zaposlitve	0	0 %	0	0 %	2	67 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %
Samostojnost pri delu	0	0 %	0	0 %	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Delovni čas	2	67 %	0	0 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Obveščenost, povratna info.	0	0 %	3	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

Tabela 41: Zadovoljstvo pri delu nad 15 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)



Zadovoljstvo pri delu nad 15 let – primerjava po stažu v podjetju
(Vir: Lastna raziskava, 2011)