



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V PODJETJU
STARMAN, D. O. O.**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.
Lektorica: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika

Kandidat: Gašper Vehar

Kranj, oktober 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl, univ. dipl. org., za vodenje in svetovanje pri diplomskem delu.

Zahvaljujem se podjetju STARMAN, d. o. o., ker mi je omogočilo izobraževanje in izvajanje ankete za nastanek diplomskega dela.

Posebna zahvala pa gre ženi Katji in sinu Aljažu, ki sta mi stala ob strani v času nastajanja diplomskega dela.

IZJAVA

»Študent Gašper Vehar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

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

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Zaposleni imajo različne potrebe, ki jih motivirajo za opravljanje njihovega dela. Motivi so lahko pozitivno ali negativno naravnani. V interesu podjetja je, da spodbuja pozitivno naravnane motive, saj le pozitivna motivacija vodi do zadovoljstva zaposlenih in podjetja. Zadovoljni zaposleni so ključni za uspešno delovanje podjetja.

V diplomskem delu sta predstavljena motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju STARMAN, d. o. o. Motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih sem ugotavljal s pomočjo ankete. Rezultati so pokazali, da so zaposleni zadovoljni s stanjem v podjetju.

Odnosi med zaposlenimi so na prijateljski ravni, kar povečuje njihov občutek pripadnosti in zvestobo podjetju.

KLJUČNE BESEDE:

- motivacija
- motivacijske teorije
- zadovoljstvo zaposlenih
- medsebojni odnosi

ABSTRACT

Employees have different needs, which motivate them to do their work. Motives can be positive or negative, but it is in the interest of the company to promote positive motives, since only positive motivation leads to employee and company satisfaction. Satisfied employees are crucial for the company's success.

The Thesis presents motivation and employee satisfaction in the company STARMAN, Ltd. I acknowledged the motivation and satisfaction of employees with the help of a poll. The results showed that employees are satisfied with the situation in the company.

The relations between employees are on a friendly basis, which increases their sense of belonging and loyalty to the company.

KEYWORDS:

- motivation
- motivation theories
- employee satisfaction
- mutual 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	1
2 MOTIVACIJA.....	2
2.1 Motivacija kot proces	2
2.2 Motivacijske teorije	3
2.2.1 Maslowova teorija potreb	3
2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	4
2.2.3 Adelferjeva motivacijska teorija	5
2.2.4 Teorija pričakovanja (Vroom)	6
2.2.5 Teorija pravičnosti (Adams)	7
2.2.6 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela.....	8
2.3 Motivacijski dejavniki	10
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	11
3.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	11
3.2 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih	12
4 PREDSTAVITEV PODJETJA STARMAN, D. O.	13
4.1 Zgodovina	13
4.2 O podjetju.....	13
4.3 Prihodnost.....	14
4.4 Organizacijska shema	14
5 RAZISKAVA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V PODJETJU STARMAN, D. O.	15
O.	15
5.1 Spol	15
5.2 Starost	15
5.3 Stopnja izobrazbe.....	16
5.4 Staž v podjetju.....	17
5.5 Dejavniki motiviranja.....	18
5.7 Odnos vodstva do zaposlenih	20
5.8 Motiviranje za dobro opravljeno delo	21
5.9 Ponovna odločitev za isto delo.....	22
6 ZAKLJUČEK.....	23
7 LITERATURA IN VIRI	24
KAZALO SLIK	25
KAZALO TABEL.....	25
PRILOGA	26

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V diplomski nalogi bomo raziskali motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju STARMAN, d. o. o. Predstavili bomo pojem motivacija, motivacijske teorije in dejavnike. Poskusili bomo ugotoviti, kako so zaposleni (ne)zadovoljni na svojih delovnih mestih.

1.2 Predstavitev okolja

Podjetje STARMAN, d. o. o., se nahaja v industrijski coni Komende. V podjetju je trenutno zaposlenih 72 delavcev. Podjetje ima tudi 20 zunanjih sodelavcev, ki opravljajo razvoz blaga za potrebe lesnega programa. Podjetje se šteje za srednje veliko.

Osnovna dejavnost podjetja je veleprodaja kovinskega in lesnega programa ter orodja za potrebe lesne industrije in obrti ter blaga široke potrošnje za trgovine. Izdelujemo tudi vratca iz aluminijastih profilov. Strankam nudimo razrez in robljenje ivernih plošč.

Organizacijska shema se deli na komercialo, upravo, finance, računovodstvo, kadrovsko pravo, informatiko in logistiko.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da so zaposleni v podjetju STARMAN, d. o. o., dobro motivirani in zadovoljni s svojim položajem v podjetju. To dokazujejo rezultati poslovanja in dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Omejitve, ki jih lahko pričakujemo pri izvajanju ankete, so lahko nezainteresiranost zaposlenih za sodelovanje v anketi, subjektivno odgovarjanje na vprašanja in nepravilno izpolnjene ankete.

1.4 Metode dela

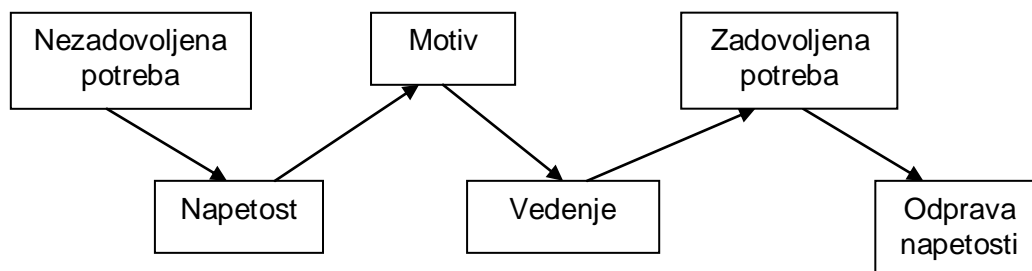
Metode, ki jih bomo uporabili za izdelavo diplomske naloge, so anketa, razgovori ter analiza primarnih in sekundarnih virov. Anketo bomo izpolnili vsi zaposleni v podjetju. Razgovori bodo potekali z vodji oddelkov in vodstvom podjetja. Pri pisanju teoretičnega dela naloge pa si bomo pomagali s strokovno literaturo.

2 MOTIVACIJA

2.1 Motivacija kot proces

Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz fizioloških zahtev organizma (lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno). V nasprotju s temi nastajajo z razvojem osebnosti druge vrste potreb, ki so psihološko osnovane. Te potrebe so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavila z njegovim razvojem (npr. potreba po priznavanju, statusu, pripadanju, potovanju itd.).

Vse biološko in psihološko osnovane potrebe v organizmu povzročajo določeno napetost, ki sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje njen obstoj; kaže na to, da jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te napetosti znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba (Gutić v Treven, 2001, stran 125). Motivacija je tako povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Motivacijski proces je prikazan na sliki 1.



Slika 1: Temeljni motivacijski proces (Gutić v Treven 2001)

V podjetju se zaposleni nahajajo v stanju napetosti. Da bi jo zmanjšali ali odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je napetost, več aktivnosti so pripravljene izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu. Na podlagi tega lahko ob opazovanju zaposlenih v podjetju, ki si zelo prizadevajo popolno opraviti določeno aktivnost, sklepamo, da jih motivira velika želja po doseganju ciljev.

Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini: na pozitivne in negativne. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči (npr. zadovoljstvo, veselje, varnost in zaupanje). Negativni motivi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb.

Za vsakega vodjo v podjetju je pomembno, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen če so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi. Od uspešnega vodje se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov podjetja kot celote (Treven, 2001, stran 126).

2.2 Motivacijske teorije

2.2.1 Maslowova teorija potreb

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 razvrščene od najnižje do najvišje. Te ravni so prikazane v nadaljevanju.

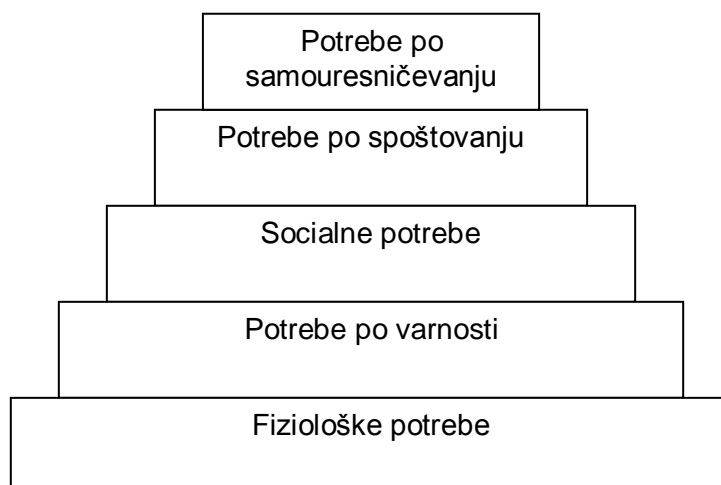
Fiziološke potrebe so temeljne potrebe, zato so pred vsemi drugimi. Če so te potrebe zadovoljene, lahko človek preživi. Med te potrebe spadajo potrebe po hrani, vodi, spanju.

Potrebe po varnosti 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.

Potrebe po pripadnosti se pri ljudeh pojavijo, ko so zadovoljene potrebe po varnosti. Tesno so povezane s človekovo željo 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 druženje, prizadevajo si ugajati drugim ljudem in biti priznani kot člani ugledne skupnosti.

Potrebe po spoštovanju se nahajajo blizu vrha piramide. Vključujejo pa samospoštovanje in spoštovanje ter cenjenje drugih ljudi. Med te potrebe spadajo tudi potrebe po moči in potrebe po uveljavljanju ter statusu. Ljudje si 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 pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.

Potrebe po samouresničevanju so potrebe na najvišji ravni, ki se pri človeku pojavijo, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne ravni potreb. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Ljudje, ki dosegajo zeleno stopnjo samouresničitve, zato lahko razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni človeka motivirajo, da realizira percepcijo o samem sebi.



Slika 2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa (Treven 2001)

Potrebe višjih ravni pridobijo na pomenu šele tedaj, ko so v glavnem zadovoljene potrebe nižjih ravni. Šele 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 prejemka, mu ne bodo pomembne pohvale, temveč bo razmišljal, kako zadovoljiti eksistenčne potrebe in plačati račune za elektriko, stanarino, zavarovanje. Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka neha motivirati. Občuti jo kot normalno stanje in se usmeri v iskanje nečesa novega. Menedžerji in vodje delovnih timov v organizacijah se bi morali zavedati, da so pri vsakem človeku prisotne vse te potrebe, niso pa pri vsakem zastopane z enako močjo. Pri nekaterih ljudeh prevladujejo na primer potrebe nižjih ravni, pri drugih pa tiste višjih ravni, zato je treba pri vsakem zadovoljiti tiste, ki so pri njem najbolj prisotne (Treven, 2001, stran 127–129).

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg v Treven, 2001, stran 129). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske dejavnike razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, ki so prikazani v spodnji tabeli.

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

Zaradi delitve motivacijskih dejavnikov v dve skupini se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka od teh dveh skupin na drugačen način vpliva na

zaposlene v njihovem delovnem okolju. Medtem ko higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji ljudi neposredno spodbujajo k delu.

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 in primerni načrti dopustovanj vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in na njihovo odločitev, da še naprej ostanejo zaposleni v tej organizaciji. Ti dejavniki po drugi strani ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.

Motivatorji drugače kot higieniki v delovnem okolju povzročajo večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti dejavniki v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni. Na primer: 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 nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo menedžer njegove težave odpravil tako, da bo izboljšal higienike. Če pa bo menedžer želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje (Treven, 2001, stran 129–130).

2.2.3 Adelferjeva motivacijska teorija

Clayton Adelfer je Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo dopolnil 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 (v Treven, 2001, stran 131) je določil tri skupine temeljnih potreb:

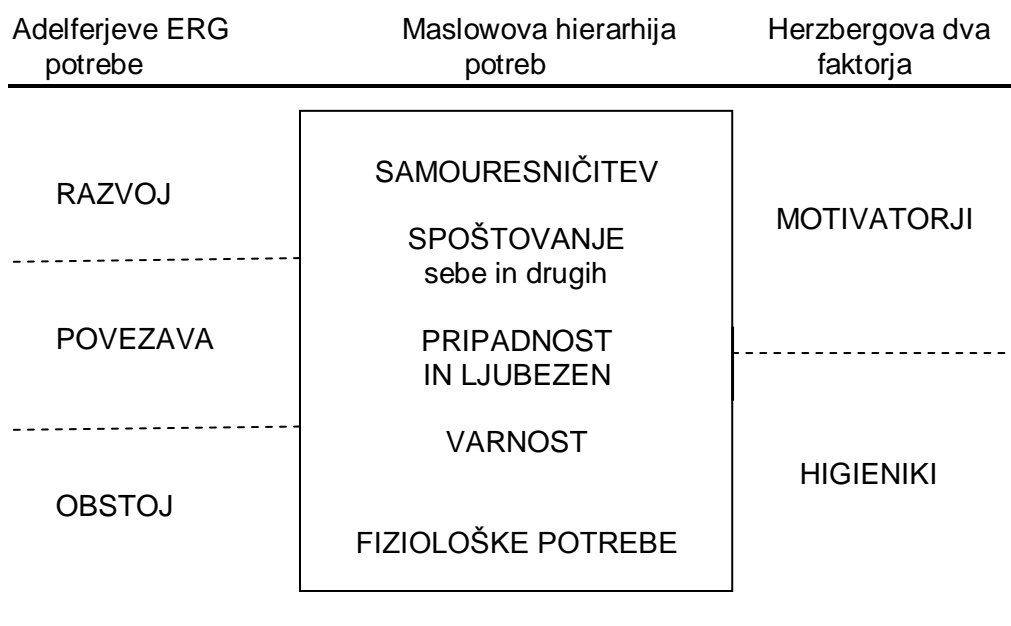
1. potrebe po obstoju,
2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
3. potrebe po razvoju.

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

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

Na sliki 3 je prikazana povezava teh treh skupin potreb z Maslowovimi in Herzbergovimi vrstami potreb.



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

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 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 na prioriteto zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno 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, stran 131–132).

2.2.4 Teorija pričakovanja (Vroom)

Ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval 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, stran 136).

Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke ali povezave:

1. Privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
2. Povezava vedenje – posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
3. Povezava napor – vedenje: 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 sliki 4 je prikazan poenostavljen model pričakovanja, ki vsebuje osnovne sestavine te teorije.



Slika 4: Preprost model pričakovanja (Treven 2001)

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 nam pojavljajo naslednja vprašanja (Treven, 2001, stran 135–137):

- 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?

2.2.5 Teorija pravičnosti (Adams)

Teorija nosi ime po J. Stacy Adamsu in 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 organizaciji ali v kateri drugi (Adams v Treven, 2001, stran 137).

Primerjave razmerij		Spoznanje
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} < \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	<	nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} = \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	=	pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} > \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	>	nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Tabela 2: Teorija pravičnosti

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 v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja s posameznimi osebami ali s skupinami.

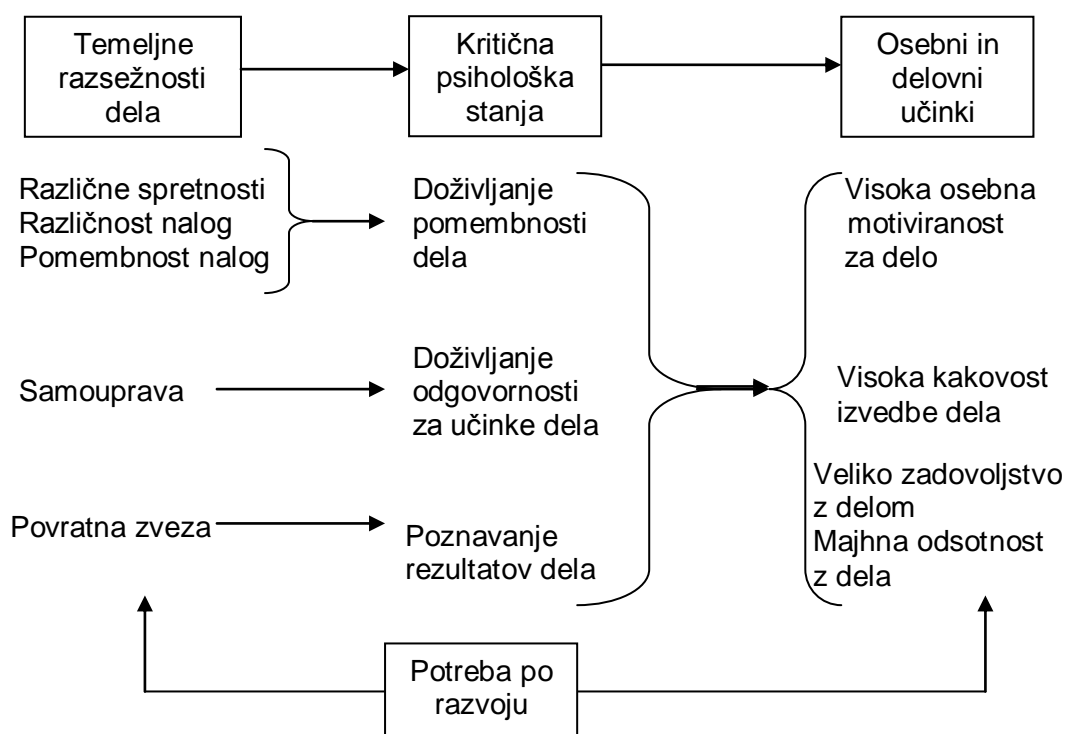
Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov (Treven, 2001, stran 137–139):

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

2.2.6 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 proučevala medsebojno povezanost naslednjih štirih spremenljivk, prikazanih tudi na sliki 5 (Hackman, Oldham v Treven, 2001, stran 132):

- 1 osebni in delovni učinki
- 2 kritična psihološka stanja
- 3 temeljne razsežnosti dela
- 4 potreba po razvoju



Slika 5: Model značilnosti dela (Tosi, Rizzo, Carroll v Treven 2001)

Iz slike 5 je razvidno, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja pri zaposlenem povzročijo veliko motiviranost za njegovo delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, kot sta na primer 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, ko učinkovito opravlja svoje delo. Pri prvem stanju, v katerem zaposleni doživlja pomembnost dela, le-ta 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. Na primer prodajni zastopnik založbe Obzorja se v celoti zaveda, da je odgovoren za uspešnost prodaje knjig na določenem območju. Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi, 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, ki je 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, ob njem

občutijo veliko zadovoljstvo, si bolj prizadevajo za visoko kakovost opravljenega dela in niso pogosto odsotni z dela (Treven, 2001, stran 132–134).

2.3 Motivacijski dejavniki

V strokovni literaturi najdemo več vrst definicij motivov. Poznamo tudi več poskusov razvrščanja motivov v določene kategorije. V ta namen so avtorji določili kriterije, ki opredeljujejo vrsto posameznega motiva.

Glede na pomen, ki ga imajo motivi v človeškem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki zadovoljeni omogočajo človekov obstoj. Gre za biološke in socialne motive, ki ogrožajo obstoj organizma, če niso zadovoljeni. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Na značilnosti primarnih bioloških motivov je nemogoče zavestno vplivati, hkrati pa so zelo redko pod kontrolo človekovega hotenja (potrebe po snoveh, izločanju, fizični celovitosti, spanje, počitek, seksualne potrebe).

Primarni socialni motivi so motivi, na katere lahko zavestno vplivamo in tako deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi (potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, vplivu okolja).

Za sekundarne motive je posebej značilno, da jih ljudje zadovoljujejo bolj ali manj hote, zato vplivanje nanje pomeni tudi vplivanje na človekovo hotenje (interesi, stališča, navade, potreba po alkoholu, narkomanija).

Glede na njihov nastanek motive v človeku ločimo podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.

Motive, ki niso najbolj razširjeni v prid ljudi, delimo na univerzalne, regionalne in individualne. Značilnost univerzalnih motivov je, da se pojavljajo pri vseh ljudeh. Regionalne srečujemo pri določeni skupini ljudi na določenem območju. Individualni pa se pojavljajo samo pri posameznikih.

Najbolj pogosti dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo, so koristnost dela, poznavanje cilja, poznavanje rezultatov svojega dela, delovne razmere, pohvala in graja, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje, ustvarjanje problemov in plača (po času, po učinku) (Lipičnik in Možina, 1993, stran 37–40).

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, delo in naloge, nadrejene, možnost izobraževanja, stalnost in varnost zaposlitve, delovni čas, fizične pogoje dela, plačo in možnost napredovanja. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih.

Med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva zagotovo spadajo delovni pogoji. Veliko je odvisno od tega kakšni so delovni pogoji. V primeru, da so delovni pogoji urejeni tako, kot morajo biti, lahko od zaposlenih pričakujemo, da bodo nemoteno opravljali svoje delo. K delovnim pogojem lahko dodamo tudi delovni čas. Delodajalci gledajo, da bi bil delovni čas čim daljši, zaposleni pa, da bi bil čim krajši. Na srečo je dolžina delovnega časa predpisana z zakonom. Delodajalci imajo le toliko svobode, da določajo odpiralni čas podjetja. Večina zaposlenih si želi opravljati delo v dopoldanskem času, da lahko popoldan izkoristi svoj prosti čas.

K večji angažiranosti zaposlenih pa pripomoreta zanimivost in pestrost dela. Nihče si ne želi opravljati enoličnega in nezanimivega dela. Delodajalec mora poskrbeti, da zaposlenim vsakdanje delo predstavlja izziv, to pa povečuje pestrost dela.

Kljub temu da imamo zagotovljene delovne pogoje in nam delo ustreza, je dobrodošlo, da delamo v dobrem kolektivu. S sodelavci se moramo dobro razumeti, sodelovati in si medsebojno pomagati. Dober kolektiv ima ponavadi dobrega vodjo. Vodja mora poskrbeti, da so naloge pravično razdeljene glede na sposobnosti zaposlenih. Dober vodja ima s svojimi odločitvami velik vpliv na zaposlene. Za zaposlene je pomembno, da jim vodja dovoli samostojnost pri delu. S tem se izkaže zaupanje in spoštovanje vodje do delavcev.

Pri vzpostavljanju spoštovanja in zaupanja ima veliko vlogo komunikacija. Obveščенost in povratna informacija lahko preprečita veliko neljubih zapletov v delovnem procesu, obenem pa povečujeta storilnost in povezanost celotnega kolektiva.

Dejavniki, ki jim je včasih pripisana največja moč, so osebni dohodki (plača), bonusi in nagrade. Vsi stremimo k temu, da bi bili za opravljeno delo pravično in dovolj dobro plačani. Plača je v določenem primeru tudi motivacija za izobraževanje.

Podjetja ves čas izobražujejo svoje zaposlene. Nekatera podjetja svojim zaposlenim celo plačujejo šolanje, da bi z višjo stopnjo izobrazbe lahko še bolj pripomogli k uspešnosti podjetja. Posledica izobraževanja je napredovanje. V nekaterih podjetjih ni moč napredovati zaradi določenega sistema, ki velja v podjetju. Vodstvo mora delavcem pokazati, da se da v podjetju napredovati.

V gospodarski krizi je vse bolj pogosto vprašanje o varnosti zaposlitve. Varnost zaposlitve v zaposlenem vzbudi tako dobre občutke, da s pozitivno energijo in z zadovoljstvom opravlja svoje delo.

Podjetje, ki poskrbi za svoje zaposlene, se lahko v miru posveti razvoju in doseganju ciljev, ki si jih je zastavilo.

Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju so elementi zadovoljstva definirane pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebni poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Gallup Institute v Mihalič, 2008, stran 4–5).

Zavedati se moramo, da navedeni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, temveč so prvenstveno neprimerno bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja, pojmovanja in odzivanja, zato jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija.

Zgolj zagotovitev osnov vseh temeljnih elementov zadovoljstva zaposlenih ne bo dovolj, temveč bo potrebna tudi uvedba dodatnih ukrepov. Prav tako ne bo dovolj le kolektivni pristop k splošnemu povečanju zadovoljstva, ampak bo na koncu treba obravnavati vsakega posameznika posebej. Organizacija si želi zagotoviti vse, kar je potrebno, da bodo zaposleni zelo zadovoljni.

3.2 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni predpogoj 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 predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej zadovoljna velika večina posameznikov. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno, emocionalno stanje zaposlenih, 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 efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.

Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno.

Trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje tudi podatek, da je danes najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje dela in nalog kot za odhod zaposlenih iz organizacije ravno nezadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, stran 4–5).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA STARMAN, D. O. O.

4.1 Zgodovina

Začetek podjetja STARMAN, d. o. o., ki sta ga ustanovila zakonca Starman, sega v leto 1990, ko je začelo delovati v kletnih prostorih njune hiše na Godešiču. V letu 1993 sta lastnika na domačem dvorišču zgradila nov poslovno-skladiščni objekt v velikosti 600 m². Zaradi širitve prodajnega programa je podjetje v najem vzelo skladiščne prostore v podjetju Stol Kamnik v izmeri 3000 m². Na tej lokaciji je bilo veleprodajno skladišče za lesni program.

Od leta 1998 ima podjetje delovni proces certificiran po standardu ISO 9001. ISO standard velja za veleprodajo in distribucijo blaga za potrebe mizarstva, lesne industrije in trgovine. Od marca 2002 pa je certifikat sistema kakovosti usklajen po novem standardu ISO 9001:2000.

Ker so postali prostori na Godešiču premajhni, se je kovinski program 1. 7. 1999 preselil v najete prostore v podjetju LTH Škofja Loka. Kmalu po selitvi v najete prostore sta lastnika pričela z intenzivnim iskanjem parcele, velikosti približno 20.000 m², za izgradnjo lastnega poslovno-skladiščnega objekta v velikosti 10.000 m². Podjetje je leta 2005 našlo in kupilo zemljišče v velikosti 20.500 m² v novi industrijski coni Komenda. Zgradil se je poslovno skladiščni objekt velikosti 10.500 m², gledano v tlorisu. S 1. 1. 2006 se je podjetje v celoti preselilo na novo lokacijo in spremenilo sedež podjetja.

4.2 O podjetju

V podjetju je trenutno zaposlenih 72 delavcev. Podjetje ima tudi 20 zunanjih sodelavcev, ki razvažajo blago za potrebe lesnega programa.

Zaposleni v podjetju STARMAN, d. o. o., se zelo udeležujejo na športnem področju. Imajo svojo nogometno ekipo, sestavljeno iz zaposlenih. Podjetje vsako leto v mesecu septembru organizira nogometni turnir za zaposlene. Pomerijo se ekipe iz skladišča, lesnega programa, kovinskega programa in komercialisti. Kar nekaj posameznikov se ukvarja z gorskim tekom, kolesarjenjem, kajakaštvom in alpinizmom.

Osnovna dejavnost podjetja je veleprodaja kovinskega in lesnega programa ter orodja za potrebe lesne industrije in obrti ter blaga široke potrošnje za trgovine.

V kovinski program spadajo okovje Blum, vijaki Spax, električno, pnevmatsko, ročno in rezilno orodje, vodila za drsna vrata, pribor za pisarne in kuhinje. Na novo ima podjetje v prodajnem programu lepila proizvajalca Jowat, za katerega je zastopnik v Sloveniji.

V lesni program pa spadajo iverne, MDF-mediapan, OSB in vezane plošče, lesomali, robni trakovi, ultrapasji, delovne plošče, okenske police in laminatna tla.

Veleprodajni program obsega preko 8000 različnih izdelkov, ki jih podjetje dobavlja preko 120 tujih in 90 domačih dobaviteljev. Pri izbiri dobaviteljev upošteva različne kriterije, ki so določeni tudi z ISO standardom. Pomembni so kakovost, dobra cena, dober servis in sodelovanje.

Blago iz veleprodajnega programa prodaja po vsem slovenskem trgu. Podjetje nima lastnih maloprodaj, ima pa kar nekaj zastopnikov, ki so porazdeljeni po Primorski, Notranjski, Dolenjski, osrednji Sloveniji, Štajerski in Koroški. Prodaja pa tudi v tujino, predvsem na trge nekdanje Jugoslavije, Bolgarije in Avstrije.

4.3 Prihodnost

Podjetje se želi v prihodnosti konstantno in dolgoročno razvijati. Pregled poslovnih rezultatov razkriva, da je bila poslovna politika podjetja do sedaj dobro zasnovana. Podjetje je na dobri poti, da uresniči svojo vizijo. Vizija podjetja je kupcu na enem mestu ponuditi vse blago, ki ga potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti.

Slogan podjetja se glasi: »So ljudje, ki lesu dajo še lepšo obliko in podobo, in smo ljudje, ki jim pri tem pomagamo in svetujemo.«

4.4 Organizacijska shema

Organizacija podjetja je razdeljena na naslednja področja:

- komerciala (nabava, veleprodaja na domače in tuje trge, marketing, skladiščenje, logistika),
- uprava,
- finance,
- računovodstvo,
- kadrovsko-pravno področje,
- informatika in
- logistika.

Vodstvo podjetja je sestavljeno iz:

- uprave (direktorja in prokurista) in
- skupščine podjetja (lastnikov).

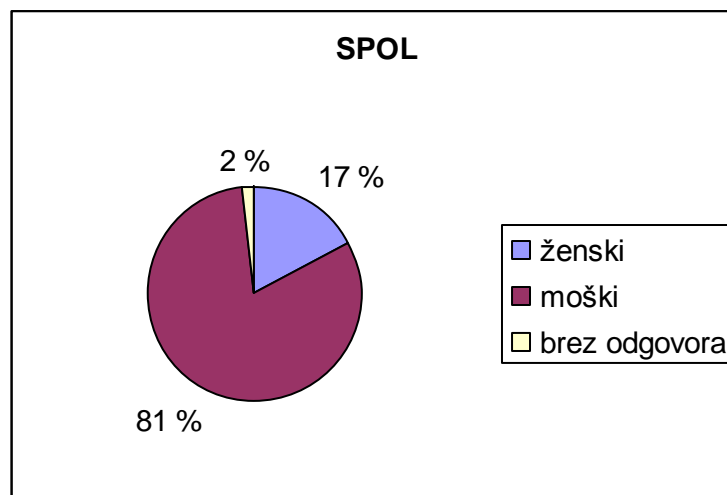
5 RAZISKAVA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA V PODJETJU STARMAN, D. O. O.

5.1 Spol

V podjetju je trenutno zaposlenih 72 ljudi. V raziskavi je sodelovalo 63 zaposlenih. Od 63 anketiranih zaposlenih je 81 % moških, 17 % žensk, 2 % anketiranih pa nista obkrožila tega odgovora.

Zap. št.	Spol anketirancev	Število	Odstotek
1	moški	51	81 %
2	ženski	11	17 %
3	brez odgovora	1	2 %
Skupaj		63	100 %

Tabela 3: Spol anketirancev (Lastna raziskava, 2009)



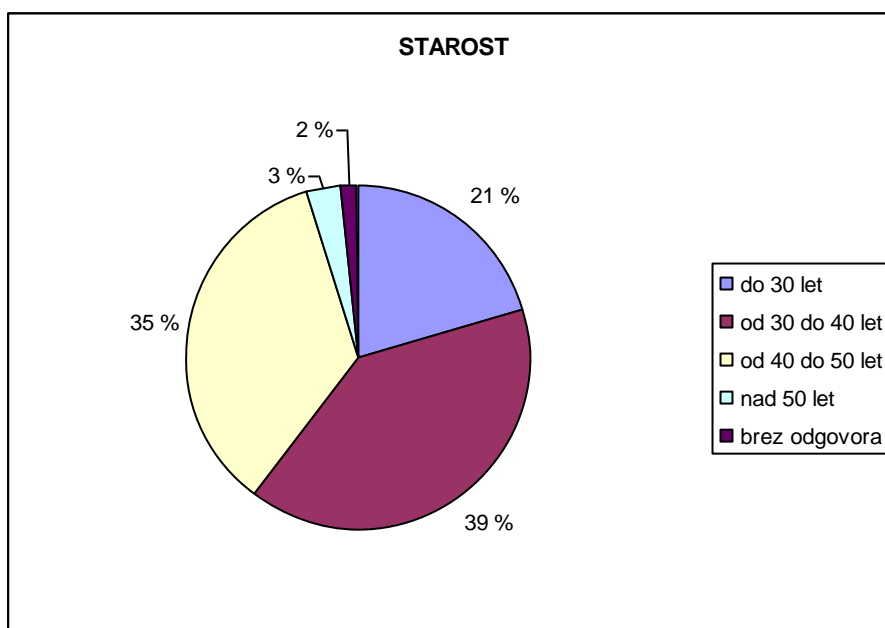
Slika 6: Spol anketirancev (Lastna raziskava, 2009)

5.2 Starost

V podjetju je velika večina anketiranih zaposlenih stara med 30 in 40 let. V skupino do 30 let se je uvrstilo 21 % anketiranih zaposlenih, od 30 do 40 let 39 % anketiranih zaposlenih, od 40 do 50 let 35 % anketiranih zaposlenih, nad 50 let 3 % anketiranih zaposlenih, odgovora pa nista obkrožila 2 % anketiranih zaposlenih.

Zap. št.	Starost	Število	Odstotek
1	do 30 let	13	21 %
2	od 30 do 40 let	25	39 %
3	od 40 do 50 let	22	35 %
4	nad 50 let	2	3 %
5	brez odgovora	1	2 %
Skupaj		63	100 %

Tabela 4: Starost anketirancev (Lastna raziskava, 2009)



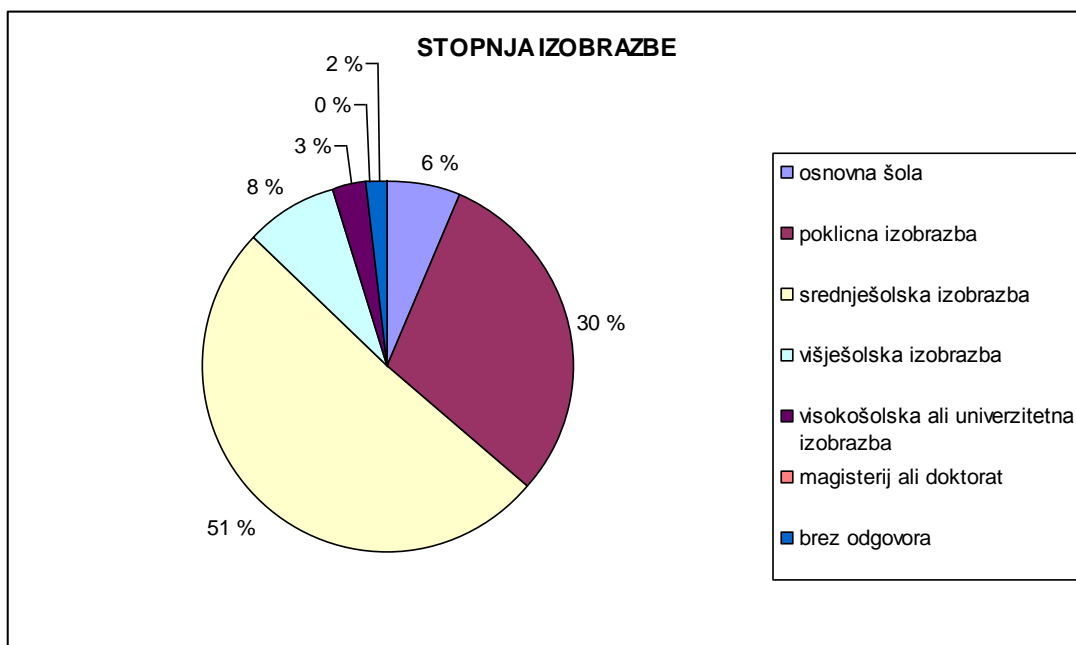
Slika 7: Starost anketirancev (Lastna raziskava, 2009)

5.3 Stopnja izobrazbe

Osnovno šolo ima dokončano 6 % anketiranih zaposlenih, poklicno šolo 30 % anketiranih zaposlenih, srednjo šolo 51 % anketiranih zaposlenih, višjo šolo 8 % anketiranih zaposlenih, visoko ali univerzitetno šolo 3 % anketiranih zaposlenih, magisterij ali doktorat pa nihče od anketiranih zaposlenih. Na to vprašanje nista odgovorila 2 % anketiranih zaposlenih.

Zap. št.	Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
1	osnovna šola	4	6 %
2	poklicna šola	19	30 %
3	srednja šola	32	51 %
4	višja šola	5	8 %
5	visoka ali univerzitetna šola	2	3 %
6	magisterij ali doktorat	0	0 %
7	brez odgovora	1	2 %
skupaj		63	100 %

Tabela 5: Stopnja izobrazbe anketirancev (Lastna raziskava, 2009)



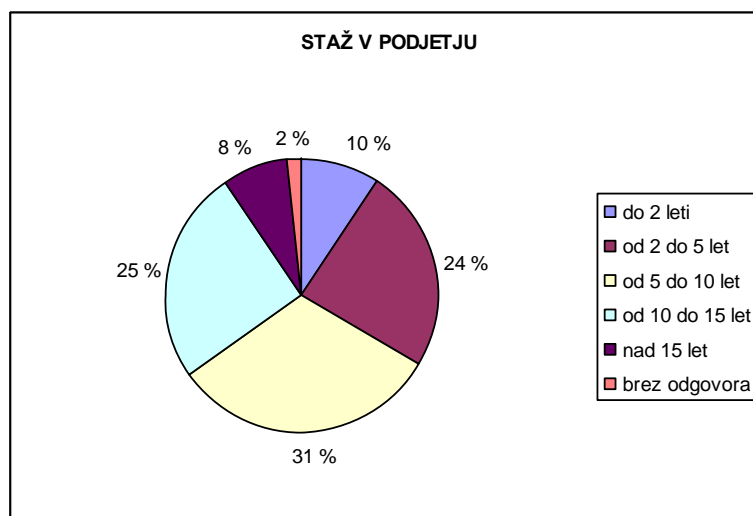
Slika 8: Stopnja izobrazbe anketirancev (Lastna raziskava, 2009)

5.4 Staž v podjetju

V podjetju je manj kot dve leti zaposlenih 10 % anketiranih zaposlenih, od dveh do pet let 24 % anketiranih zaposlenih, od pet do deset let 31 % anketiranih zaposlenih, od deset do petnajst let 25 % anketiranih zaposlenih, nad 15 let 8 % anketiranih zaposlenih. Odgovorila nista samo 2 % anketiranih zaposlenih.

Zap. št.	Stož v podjetju	Število	Odstotek
1	do 2 leti	6	10 %
2	od 2 do 5 let	15	24 %
3	od 5 do 10 let	20	31 %
4	od 10 do 15 let	16	25 %
5	nad 15 let	5	8 %
7	brez odgovora	1	2 %
Skupaj		63	100 %

Tabela 6: Staž v podjetju (Lastna raziskava, 2009)



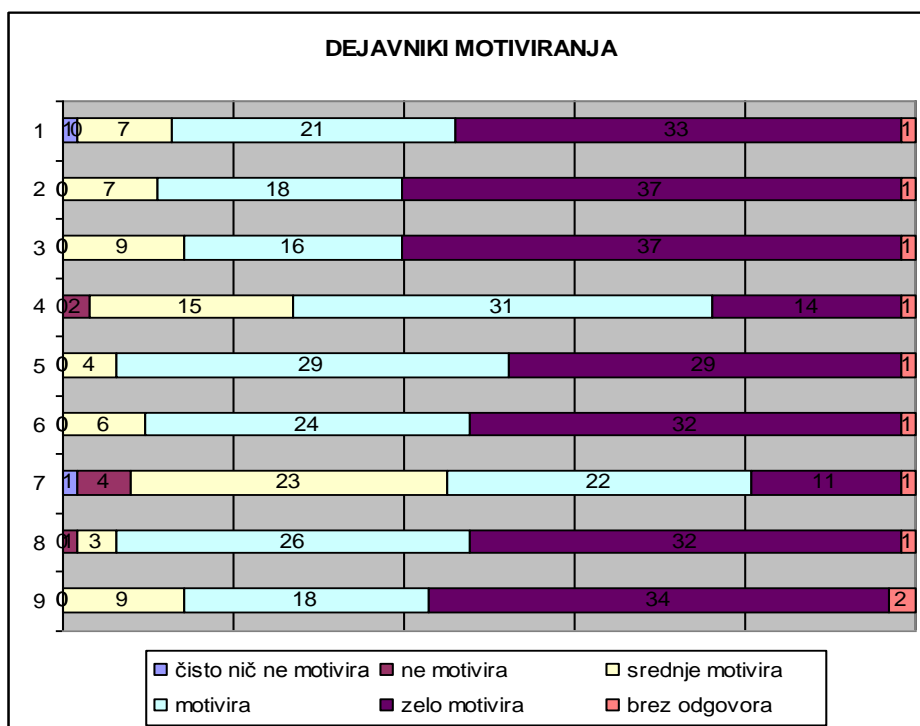
Slika 9: Staž v podjetju (Lastna raziskava, 2009)

5.5 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. Najbolje ocenjena dejavnika motiviranja sta odnos s sodelavci in odnos z nadrejenimi. Najnižje ocenjeni dejavnik motiviranja pa je možnosti za izobraževanje.

Zap. št.	Sploh ne motivira	Ne motivira	Srednje motivira	Motivira	Zelo motivira	Brez odgovora
1. Višina plače	1	0	7	21	33	1
2. Odnos sodelavci	0	0	7	18	37	1
3. Odnos z nadrejenimi	0	0	9	16	37	1
4. Možnost napredovanja	0	2	15	31	14	1
5. Samostojnost pri delu	0	0	4	29	29	1
6. Dobri delovni pogoji	0	0	6	24	32	1
7. Možnost izobraževanja	1	4	23	22	11	1
8. Zanimivo, pestro delo	0	1	3	26	32	1
9. Varnost zaposlitve	0	0	9	18	34	2

Tabela 7: Dejavniki motiviranja (Lastna raziskava, 2009)



Slika 10: Dejavniki motiviranja (Lastna raziskava, 2009)

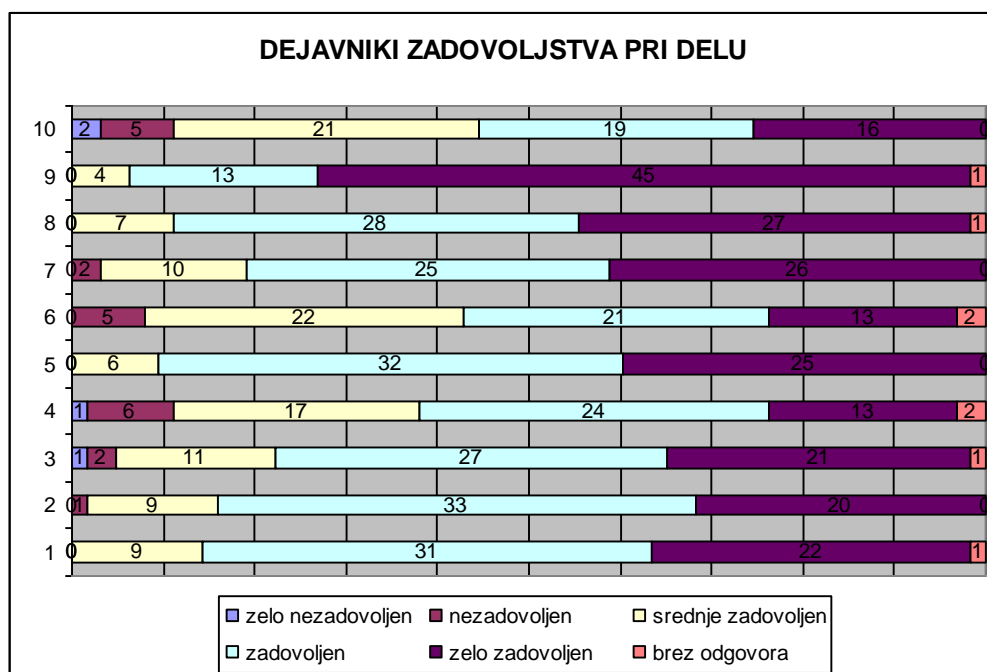
5.6 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Zap. št.	zelo zadovoljen		srednje zadovoljen		nezasadovoljen		zelo nezadovoljen		brez odgovora			
1.	22	35 %	31	49 %	9	14 %	0	0 %	0	0 %	1	2 %
2.	20	32 %	33	52 %	9	14 %	1	2 %	0	0 %	0	0 %
3.	21	33 %	27	43 %	11	17 %	2	3 %	1	2 %	1	2 %
4.	13	21 %	24	38 %	17	27 %	6	10 %	1	2 %	2	3 %
5.	25	40 %	32	51 %	6	10 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
6.	13	21 %	21	33 %	22	35 %	5	8 %	0	0 %	2	3 %
7.	26	41 %	25	40 %	10	16 %	2	3 %	0	0 %	0	0 %
8.	27	43 %	28	44 %	7	11 %	0	0 %	0	0 %	1	2 %
9.	45	71 %	13	21 %	4	6 %	0	0 %	0	0 %	1	2 %
10.	16	25 %	19	30 %	21	33 %	5	8 %	2	3 %	0	0 %

Tabela 8: Dejavniki zadovoljstva pri delu (Lastna raziskava, 2009)

Zaporedna številka:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Delovni pogoji 2. Zanimivost in pestrost dela 3. Odnosi s sodelavci, vodjo 4. Možnost napredovanja 5. Plača, osebni dohodek, bonus | <ol style="list-style-type: none"> 6. Možnost izobraževanja 7. Varnost zaposlitve 8. Samostojnost pri delu 9. Delovni čas 10. Obveščенost, povratna informacija |
|---|--|



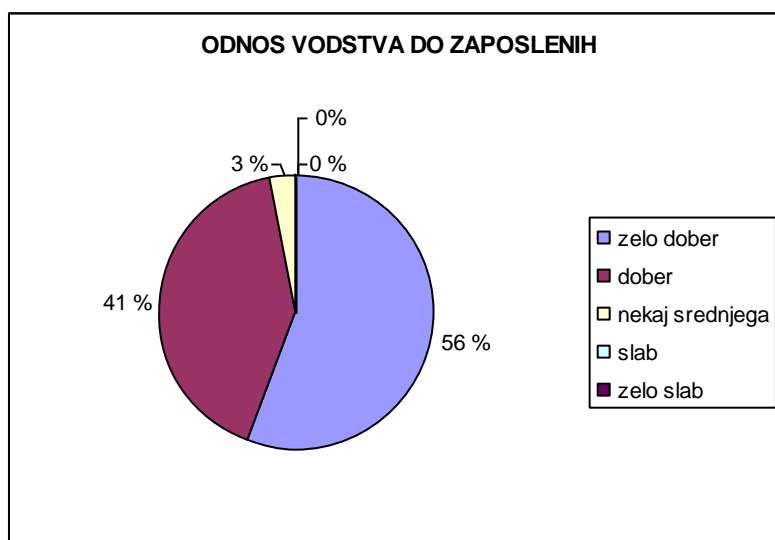
Slika 11: Dejavniki zadovoljstva pri delu (Lastna raziskava, 2009)

5.7 Odnos vodstva do zaposlenih

Anketirani zaposleni so ocenili, da je odnos podjetja do njih zelo dober. 56 % anketiranih zaposlenih je ocenilo, da je odnos podjetja do njih zelo dober, 41 %, da je dober, in 3 %, da je nekaj srednjega. Nihče od anketiranih zaposlenih ni ocenil, da je odnos podjetja do njih slab oziroma zelo slab.

Zap. št.	Odnos vodstva do zaposlenih	Število	Odstotek
1	zelo dober	35	56 %
2	dober	26	41 %
3	nekaj srednjega	2	3 %
4	slab	0	0 %
5	zelo slab	0	0 %
Skupaj		63	100 %

Tabela 9: Odnos podjetja do zaposlenih (Lastna raziskava, 2009)



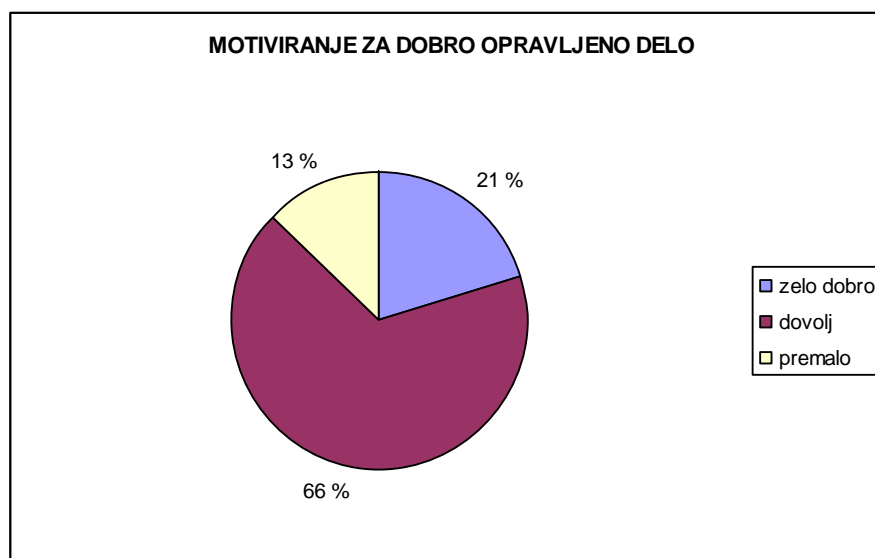
Slika 12: Odnos vodstva do zaposlenih (Lastna raziskava, 2009)

5.8 Motiviranje za dobro opravljeno delo

Anketirani zaposleni so se v večini odločili, da jih podjetje dovolj motivira za dobro opravljanje dela. 21 % anketiranih zaposlenih je ocenilo, da jih podjetje zelo dobro motivira, 66 % jih pravi, da so dovolj motivirani, in 13 % jih meni, da so premalo motivirani.

Zap. št.	Motiviranje za dobro opravljeno delo	Število	Odstotek
1	zelo dobro	13	21 %
2	dovolj	42	66 %
3	premalo	8	13 %
Skupaj		63	100 %

Tabela 10: Motiviranje za dobro opravljeno delo (Lastna raziskava, 2009)



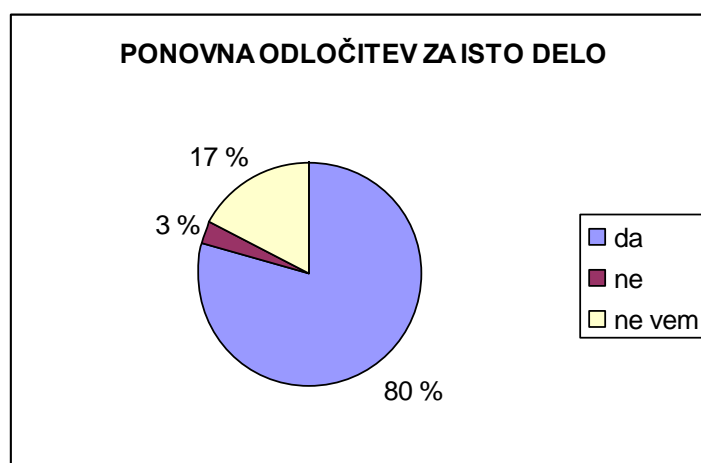
Slika 13: Motiviranje za dobro opravljeno delo (Lastna raziskava, 2009)

5.9 Ponovna odločitev za isto delo

Velika večina anketiranih zaposlenih bi se še enkrat odločila za isto delo, kot ga opravlja sedaj. Rezultati kažejo, da so anketirani zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Za isto delo bi se odločilo 80 % anketiranih zaposlenih, 3 % anketiranih zaposlenih se ne bi odločili za isto delo in kar 17 % anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da ne vedo, ali bi se odločili za isto delo ali ne.

Zap. št.	Ponovna odločitev za delo	Število	Odstotek
1	da	50	80 %
2	ne	2	3 %
3	ne vem	11	17 %
Skupaj		63	100 %

Tabela 11: Ponovna odločitev za isto delo (Lastna raziskava, 2009)



Slika 14: Ponovna odločitev za isto delo (Lastna raziskava, 2009)

6 ZAKLJUČEK

Med izdelavo diplomskega dela se je izkazalo, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih dejavnika, ki zelo veliko pripomoreta k dobri organizacijski klimi v podjetju. Vodstvo vsakega podjetja ali organizacije ima veliko težav z motivacijo svojih zaposlenih. Največ težav jim povzroča postavitve motivacijskega sistema, ki bi učinkoval na vse zaposlene.

Takega motivacijskega sistema ni mogoče sestaviti in ga izpeljati, kajti vsak posameznik ima drugačne potrebe za zadovoljitev svojih želja. To pa privede do tega, da ima tudi vsak svoj način motiviranja. Za podjetje je torej pomembno, da poskuša motivacijo prilagoditi potrebam zaposlenih. Najbolje je, da se vodje oddelkov odločijo, na kakšen način bodo motivirali podrejene, ker jih tudi najbolje poznajo, saj so večino delovnega časa skupaj.

V podjetjih, kjer je motivacija na visoki ravni, so zaposleni po večini tudi zadovoljni. To poskuša doseči tudi podjetje STARMAN, d. o. o. Rezultati raziskave kažejo, da je podjetje uspešno pri motiviranju zaposlenih, saj je večina zelo zadovoljna s položajem v podjetju in z delovnim mestom.

Dejavnika motiviranja, ki najbolj pozitivno vplivata na zaposlene v podjetju, sta odnos s sodelavci in odnos z nadrejenimi. Možnost napredovanja je dejavnik, ki najmanj vpliva na motivacijo zaposlenih. Zaposleni poskušajo ohraniti čim bolj prijateljske odnose, ki jih ne povezujejo samo na delu, ampak tudi v zasebnem življenju. Povezanost zaposlenih se občuti tako v podjetju kot zunaj njega. K tej prijateljski klimi v podjetju pripomore dejavnik varnosti zaposlitve.

Stopnja zadovoljstva je posledica tega, v kolikšni meri so izpolnjeni dejavniki motiviranja. Zadovoljstvo vsakega zaposlenega je odraz njegovih občutij, ki jih doživlja na delovnem mestu oziroma v podjetju. V anketi so se morali zaposleni odločati med različnimi dejavniki zadovoljstva.

Najslabši odstotek podpore zaposlenih je namenjen možnosti izobraževanja in napredovanja. Malo več zadovoljstva in podpore so deležni dejavniki, ki se nanašajo na delovne pogoje, zanimivost in pestrost dela ter odnose s sodelavci in vodjo. Srednjo stopnjo zadovoljstva povzročajo višina plače, nagrade, bonusi, varnost zaposlitve in samostojnost pri delu. Za najvplivnejši dejavnik zadovoljstva so zaposleni izbrali delovni čas. Delovni čas ne določa samo, od kdaj do kdaj bomo na delovnem mestu, ampak določa tudi ves prosti čas zaposlenih.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je odnos podjetja do zaposlenih zelo dober, saj je prejel več kot petdeset odstotkov podpore s strani zaposlenih. Nekoliko manj podpore so podjetju dodelili za motiviranje zaposlenih za dobro opravljanje dela.

Za nadaljnji razvoj podjetja je pomembno, da nekoliko več pozornosti posveti motiviranju zaposlenih za še boljše opravljanje dela, kot jo je posvečalo do sedaj. Kljub vsemu je podjetje STARMAN, d. o. o., na dobri poti, da ostane in postane še uspešnejše podjetje. To bo podjetju uspelo z zadovoljnimi zaposlenimi, ki so dosedanje vodenje ocenili kot zelo dobro. To pa potrjuje podatek, da bi se 80 % zaposlenih še enkrat odločilo za isto delo, kot ga opravljajo sedaj.

7 LITERATURA IN VIRI

- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* – 5. poglavje, strani 153–179. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Mihalič, R. (2006, november). *Poskrbite za zadovoljstvo zaposlenih*. Podjetnik, 77, strani 47–79.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Starman, d. o. o. spletna stran (maj 2009) <http://www.starman.si>.

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces	2
Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa	4
Slika 3: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	6
Slika 4: Preprost model pričakovanja	7
Slika 5: Model značilnosti dela	9
Slika 6: Spol anketirancev	15
Slika 7: Starost anketirancev	16
Slika 8: Stopnja izobrazbe anketirancev	17
Slika 9: Staž v podjetju	18
Slika 10: Dejavniki motiviranja	19
Slika 11: Dejavniki zadovoljstva pri delu	20
Slika 12: Odnos vodstva do zaposlenih	21
Slika 13: Motiviranje za dobro opravljeno delo	22
Slika 14: Ponovna odločitev za isto delo	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	4
Tabela 2: Teorija pravičnosti	7
Tabela 3: Spol anketirancev	15
Tabela 5: Stopnja izobrazbe	16
Tabela 6: Staž v podjetju	17
Tabela 7: Dejavniki motiviranja	18
Tabela 8: Dejavniki zadovoljstva pri delu	19
Tabela 9: Odnos podjetja do zaposlenih	20
Tabela 10: Motiviranje za dobro opravljeno delo	21
Tabela 11: ponovna odločitev za isto delo	22

PRILOGA

ANKETA

Pozdravljeni!

Sem Gašper Vehar, študent Višje strokovne šole B&B v Kranju, kjer v okviru diplomske naloge opravljam raziskavo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Starman, d. o. o.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to tudi vaša priložnost, da izrazite svoje resnično mnenje.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Lep pozdrav,
Gašper Vehar

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) dveletna šola ali manj
- b) poklicna izobrazba
- c) srednješolska izobrazba
- d) višješolska izobrazba
- e) visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- f) magisterij ali doktorat

4. Staž 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. 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

6. 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
Obveščенost, povratna informacija	1	2	3	4	5

7. Kako bi ocenili odnos vodstva do zaposlenih?

- a) zelo dober
- b) dober
- c) nekaj srednjega
- d) slab
- e) zelo slab

8. Ali vas v podjetju dovolj motivirajo za dobro opravljanje dela?

- a) zelo dobro
- b) dovolj
- c) premalo

9. Ali bi se danes ponovno odločili za isto delo?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem