

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ŠPELA KOŽELJ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Špela Koželj

Koper, 2021

Mentor: doc. dr. Jana Hojnik

POVZETEK

Tema zaključne projektne naloge je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Z zaključno projektno nalogo smo želeli ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X in kateri so dejavniki za zadovoljstvo zaposlenih. Naloga zajema teoretični del, kjer so opredeljeni različni motivacijski dejavniki in predstavljen pomen zadovoljstva. V empiričnem delu pa smo želeli predstaviti izbrano podjetje, ugotoviti, kakšno je mnenje glede zadovoljstva zaposlenih v podjetju in kakšne izboljšave, na področju zadovoljstva in motivacije, bi zaposleni predlagali. Da smo lahko izvedli empiričen del naloge, smo si pomagali s spletno anketo, kjer so zaposleni iz dveh poslovnih enot lahko izpolnili spletno anketo. Ti dve poslovni enoti imata skupaj 50 zaposlenih.

Ključne besede: zadovoljstvo, motivacija, zaposleni, delo, teorije.

SUMMARY

The topic of final thesis is employees satisfaction in company X. In this thesis we wanted to explore satisfaction of employees in company x is and what are most favorable factors when in comes to employee satisfaction. The thesis includes a theoretical part, where various motivational factors are identified and the meanings of satisfaction is presented. In the empirical part, we wanted to present the selected company, examine employees opinion regarding their satisfaction pertaining to the selected company and find out what improvements in the field of satisfaction and motiavtion employees would suggest. In order to able to perform the empirical part of the task, we used an online survey, where employees from unit Polymer and unit TiO₂- sulphuric acid were able to conduct an online survey.

Key words: motivation, satisfaction, employees, work, theories.

UDK: 331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila svoji mentorici doc. dr. Jani Hojnik za pomoč in nasvete pri pisanju, za jasne in strokovne nasvete ter za odzivnost in pripravljenost, ko sem to potrebovala.

Posebna zahvala gre partnerju Urošu in sinu Niku, ki sta me spodbujala in motivirala, da sem imela zagon za zaključek študija in sem lahko spoznala, kaj pomeni biti mamica.

Zahvala gre moji družini, posebej mami Dragici in bratu Andreju, ki sta me podpirala in spodbujala skozi celotno življenje. Predvsem, da bi uspešno zaključila ta študij in si pridobila željeno izobrazbo.

Zahvaljujem se prijateljem, ki so mi pomagali pri raziskavi, me vedno spodbujali in pozitivno motivirali, da sem prišla do uspešnega zaključka projektne naloge.

Iskrena hvala.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	4
2.1	Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih	4
2.2	Dejavniki zadovoljstva	4
2.3	Ustvarjanje zadovoljstva.....	5
3	MOTIVACIJA	6
3.1	Opredelitev pojma motivacija	6
3.2	Motivacijski dejavniki	8
3.3	Motivacijske teorije	8
3.3.1	Teorija ekonomske motivacije	9
3.3.2	Motivacijska teorija Maslowa	9
3.3.3	Herzbergova motivacijska teorija.....	10
3.4	Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih	11
4	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	13
4.1	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti.....	13
4.2	Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti.....	14
5	PRESTAVITEV PODJETJA X	15
6	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X	17
7	MOTIVACIJA V PODJETJU X	18
8	EMPIRIČNI DEL	19
8.1	Opis vzorca, procesa pridobivanja podatkov in kvantitativne metode.....	19
8.2	Rezultati.....	19
9	SKLEP	28
	LITERATURA	29
	PRILOGE	31

SLIKE

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	7
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb.....	10
Slika 3: Dvofaktorska teorija Herzberga	11
Slika 4: Model 360°	14
Slika 5: Spol anketirancev	19
Slika 6: Starost anketirancev	20
Slika 7: Zaposlenost po letih	20
Slika 8: Stopnja izobrazbe	21
Slika 9: Vrsta zaposlitve	21
Slika 10: Uvrstitev uspešnosti podjetja	22
Slika 11: Prisotnost motiviranja	22

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Dejavniki motiviranja	23
Preglednica 2: Zadovoljstvo z organizacijo.....	24
Preglednica 3: Razlogi za obstanek v podjetju	24
Preglednica 4: Mnenja glede izboljšav v podjetju.....	25
Preglednica 5: Mnenja o zadovoljstvu, glede na stanje Covid-19.....	26
Preglednica 6: Odgovori, zakaj Covid-19 vpliva na zadovoljstvo	27

1 UVOD

V uvodnem delu sledi opis opredelitve obravnavanega problema, teoretična izhodišča, namen, cilje, metode dela in predpostavke ter omejitve zaključne projektne naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Zadovoljstvo zaposlenih se skozi čas spreminja. Nekoč so zaposleni predstavljali predvsem fizično silo, delali so z različnimi stroji, ki so jim lajšali delo ali pa pri delu bili zgolj v pomoč. V današnjem času, času modernizacije, pa je človek tisti, ki nadzoruje delo robotov. Od podjetij se zahtevajo nenehne spremembe in inovacije, predvsem zaradi vpada močne konkurence. Podjetja morajo čim več vlagati v svoje zaposlene, da bodo inovativni, iznajdljivi, predvsem pa motivirani in zadovoljni, tako bodo svoje delo opravljali najbolj uspešno.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so predvsem vrsta del in nalog, delovni čas, sodelavci, denarne nagrade, medsebojna komunikacija, možnost osebnega in strokovnega razvoja, komunikacija z vodstvom, možnost napredovanja, prosti čas in seveda stalna zaposlitev. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti, uspešni, zato je vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna, le če so njeni zaposleni v veliki večini zadovoljni in motivirani. Organizacija je močna toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič 2008, 4).

Motivacija je psihološki faktor posameznika, ki je usmerjen k uresničitvi oz. zadovoljevanju človekovih potreb. Vzrok je pobuda, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Torej motivirani posamezniki v določeni organizaciji praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Zato je za organizacijo pomembno, da vodilni v organizaciji razmišljajo, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovani vodstva organizacije. Razprava o motivaciji ima namen, da bi razumeli, zakaj ljudje delajo, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja, zakaj ljudje delajo prav na določen način, kaj jih žene, da to delajo (Brejc 2004, 55).

Povzročitelj nastanka motivacije je lahko notranji vzrok, npr. to so lahko potrebe, cilji, vrednote in zamisli. Lahko pa je tudi zunanji vzrok, kjer mislimo predvsem na pobude, pritiske, kulturno in socialno okolje (Kobal Grum in Musek 2009, 14).

Poznamo več motivacijskih teorij različnih avtorjev, in sicer: Maslowo motivacijsko teorijo, Herzbergovo motivacijsko ali dvofaktorsko teorijo in Leavittovo motivacijsko teorijo.

Nekatera podjetja se dandanes še vedno ne zavedajo, kako pomembni so zaposleni, ampak vidijo zaposlene še vedno kot njihov največji strošek, predvsem pri vsakomesečni plači. Ampak plače

so del njihovega dela in truda, prav tako pa podjetju omogoča, da deluje uspešno, obenem pa lahko plača predstavlja tudi dober motivacijski faktor.

V zaključni projektni nalogi želimo ugotoviti, kateri so najpogostejši motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju X, kaj najbolj motivira zaposlene, da delo opravljajo z veseljem, dobro in kakovostno in na kakšne načine delodajalec ocenjuje, motivira in nagraduje zaposlene v podjetju X.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je interpretacija zadovoljstva zaposlenih. Zanima nas, kateri so najpomembnejši motivatorji v izbranem podjetju X. Prav tako nas zanima, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih oz. kaj daje zaposlenim največji zagon za maksimalen učinek na delovnem mestu.

Cilji naloge v teoretičnem delu zaključne projektne naloge so:

- opredeliti pojem zadovoljstva,
- opredeliti pojem motivacije,
- opredeliti različne motivacijske dejavnike.

Cilji zaključne projektne naloge v empiričnem delu so naslednji:

- predstaviti podjetje X,
- ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo podjetje, glede na uspešnost,
- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z organizacijo podjetja,
- ugotoviti, kateri je najpogostejši motivacijski dejavnik,
- ugotoviti, katere izboljšave bi zaposleni predlagali.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi smo uporabili različne metode in tehnike raziskovanja. V teoretičnem delu smo se za pregled literature poslužili domače in tuje literature, interne dokumentacije podjetja in spletnih virov. Prav tako smo predstavili pojem zadovoljstvo zaposlenih in vključili tudi motivacijske dejavnike.

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili metodo anketiranja zaposlenih v podjetju X, uporabili smo spletni anketni vprašalnik, ki je potekal preko spletne platforme 1KA. Zaradi teme, ki smo jo izbrali, smo z anketnim vprašalnikom lahko dobili bolj pristne odgovore, ki smo jih nadalje s pomočjo opisnih statistik analizirali in rezultate opisali ter grafično prikazali. S tem smo dobili odgovore na vprašanja, kako so zaposleni zadovoljni v podjetju X in kateri je najpogostejši dejavnik motivacije zaposlenih.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Podjetje X je veliko in uspešno podjetje, ki mu veliko pomeni, da so njegovi zaposleni zadovoljni pri njihovem delu, saj jim že sedaj omogoča kar nekaj ugodnosti v podjetju kot tudi izven podjetja. Zato nas je zanimalo zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zaznavanje motiviranja. Predpostavljali smo, da bodo anketirani zaposleni odgovarjali iskreno, da bomo dobili realno sliko zadovoljstva zaposlenih v podjetju X.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V vsakem podjetju so zaposleni ključnega pomena. Če ne bi bilo zaposlenih oz. ljudi, ki bi opravljali delo, podjetje oz. organizacija ne bi bila zmožna za poslovanje. Torej je zelo pomembno zadovoljstvo zaposlenih v katerikoli organizaciji oz. podjetju. Da so zaposleni čimbolj zadovoljni in ob enem motivirani za delo, se mora organizacija organizirati in delovati na principu oskrbovanja. Organizacije uporabljajo različne načine motivacij oz. smernic, da so zaposleni na svoj način lahko zadovoljni. To omogoča večjo produktivnost in večjo zavzetost zaposlenih do organizacije.

2.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot neko čustveno stanje posameznika. Je lahko posledica metode dela, dožemanja dela, ocenjevanje delovnega okolja, izkušenj pri opravljanju dela in način občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Občutek posameznika, ki je zaposlen in opravlja svoje delo pomeni, da z veseljem hodi vsakodnevno na delo oz. v organizacijo, je poln pričakovanj pri vsakodnevni izzivih, se rad vrača med svoje sodelavce in ima pošten odnos do nadrejenih. Zre v prihodnost in ima cilj, da organizaciji ponudi čim več kar zna oz. dela po svojih najboljših močeh. Torej, če ima posameznik vsaj približno takšen občutek do organizacije oz. podjetja, je ta oseba zadovoljen zaposlen (Mihalič 2008).

Cilj vsake organizacije oz. podjetja bi moral biti zadovoljen zaposlen. Organizacija si lahko le želi, da ima v svojem podjetju zadovoljne zaposlene, saj le-ti omogočajo učinkovitost na delovnem mestu. Mihalič (2008) namreč opisuje, da številne raziskave kažejo (Florides 2004; Ulrich in Brockbank 2005; Roos, Edvinsson in Dragonetti 1997), da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. Torej človeški kapital bodo hitreje in intenzivneje oblikovali tisti posamezniki, ki so v organizaciji zadovoljni.

Podjetja, ki imajo zadovoljne zaposlene, posledično prinašajo več dobička. Vzrok za pozitivno delovanje se skriva predvsem v posameznikih, saj če so ti zadovoljni, so bolj produktivni, pridobijo tudi bolj zadovoljne stranke, ki kupujejo vedno več, posledično pa so bolniško manj odsotni (Volarič b. l.)

2.2 Dejavniki zadovoljstva

Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pozitivno spodbujata drug drugega. Dokazano je, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovteten za motiviranje, s katerim ga spodbudimo k delu kot nezadovoljen (Možina idr. 1998, 152).

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom (Zupan 2009):

- samostojnost pri delu (samostojno razporejanje delovnega časa, vključevanje v odločanje, možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal),
- vsebina dela (možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela, možnost uporabe znanja),
- plača, dodatki in ugodnosti (ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti),
- vodenje in organizacija dela (ohlapien nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela),
- delovne razmere (majhen telesni napor, varnost, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja),
- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija).

Za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta za to potrebna. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, je malo verjetno, da si bo zato prizadeval dosežati boljše delovne rezultate. Če dodatek za delovno uspešnost znaša le nekaj odstotkov plače, zanj pa si je treba zelo prizadevati, da bo vztrajanje delavca, da bi prišel do tega dodatka, najbrž majhno (Zupan 2009).

2.3 Ustvarjanje zadovoljstva

Glede na prebrano literaturo smo izbrali najpogostejše dejavnike za ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih, ki jih bomo opisali.

Eden izmed najpogostejših je plača. Z vidika zaposlenih Zupan (2001, 122) opredeljuje plačo kot osnovni vir sredstev za preživetje. Zaposleni gledajo na plačilo kot vračilo za njihov vložen trud, znanje in rezultat. Zaposleni torej delajo, da so za svoje delo poplačani in jim bo ta dober zaslužek omogočal zvišanje njihove življenjske ravni in posledično povečanje kakovosti življenja, zato plačo uvrščamo med psihološke stimulatorje za delo. Iz napisanega lahko razberemo, da plača deluje kot higienik in preprečuje nezadovoljstvo posameznika, s tem pa ga odvrne od razmišljanja o drugi službi, vendar pa to ni odločilen dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Dlje časa je veljalo mnenje, da je denar oz. plača edini materialni dejavnik. Vendar pa aktualne raziskave kažejo, da precejšen del zaposlenih meni, da je boljši motivator boniteta oz. nagrada (Špelko 2011).

Delovni čas lahko opišemo kot čas, ko je delavec fizično prisoten na delovnem mestu oz. podjetju. Vendar pa je le v idealnih primerih to tudi v celoti čas, ko delavec resnično dela. Lahko se zgodi, da zaradi različnih obremenitev ali osebnih nagnjen delavec dela krajši čas, kot je predviden celotni čas dela (Kaltnekar 1979, 37–38).

Medosebni odnosi so eden izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Torej zadovoljni zaposleni izpolnjujejo delovne naloge in dosegajo cilje podjetja. Odnosi prihajajo iz ljudi in osebnih lastnosti, ki so usmerjene na druge zaposlene. Tako si zaposleni ustvarjajo lastno identiteto (Možina idr. 2002). Mnenje kolektiva je velikokrat večje od pomena plače, zanimivega dela in možnosti napredovanja. Lahko pride do slabih medosebnih odnosov med sodelavci, kar lahko privede do odhoda le-tega, čeprav dobro dela in ima dobre možnosti razvoja, osebne rasti in podobno. So pa tudi takšni, kjer so odnosi med sodelavci zelo dobri in tako odtehtajo slabe pogoje za delo, slabo plačo in podobno (Špelko 2011).

3 MOTIVACIJA

Motivacija je prisotna skoraj pri vsakem delu oz. pri vsaki dejavnosti, pri kateri imamo določen cilj. Torej motivacija predstavlja dejavnik, s katerim lažje pridemo do zadanega cilja. Motivacija je sestavljena iz več besed, in sicer iz motiva, kar pomeni, da je to nek razlog oz. hotenje, da je človek aktiven. Seveda pa je učinek delovanja vsakega posameznika različen, saj je odvisen od posameznikovega znanja. To predstavlja predvsem posameznikov slog življenja, kaj in kako nekaj dela ter v kakšnem okolju je vajen delovati. Motivi se delijo na več vrst, in sicer: primarni, sekundarni, podedovani in splošni motivi. Primarni predstavljajo predvsem biološke in socialne, sekundarne zajemajo interese, stališča in navade. Podedovani in pridobljeni motivi ter splošni oz. posamični motivi (Uhan 2000).

3.1 Opredelitev pojma motivacija

»Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k željenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, to je splošna opredelitev.« (Uhan 2000, 11). Vendar pa najdemo tudi druge avtorje, ki navajajo motivacijo nekako drugače oz. se vse teorije nekako dopolnjujejo, »vendar se vsi skladajo v opredelitvi, da je motivacija (Kobal Grum in Musek 2009, 15–16):

- občutena oziroma doživljena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu objektu,
- notranji proces, ki vpliva na smer, vztrajnost in intenzivnost k cilju usmerjenega vedenja,
- specifična potreba, želja ali hotenje, kot npr. lakota, žeja ali dosežek, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje«.

Torej motivacija predstavlja psihološki proces, ki je namenjen vedenju, ki vključujejo sorodne pomene, kot so misli, čustva, stališča, prepričanja in druge podobne pomene. Zanimajo pa nas predvsem vzroki in nameni takšnega ravnanja. Psihološki proces torej predstavlja motivacijo, ki prispeva in usmerja naše ravnanje oz. vedenje (Petri in Govern 2004).

V organizaciji pojem motivacija predvsem pomeni spodbujanje delavcev z določenimi viri, da bodo učinkovito in predano opravili dane naloge oziroma da bodo dosegli zadane cilje z določenimi smernicami (Uhan 2000).

Uhan (2000) navaja, da je spodbujanje delavcev možno z različnimi pristopi, na primer prejetje različnih nagrad ob doseganju produktivnosti, razna priznanja in druge oblike spodbude, ki pozitivno motivirajo lastne potrebe.

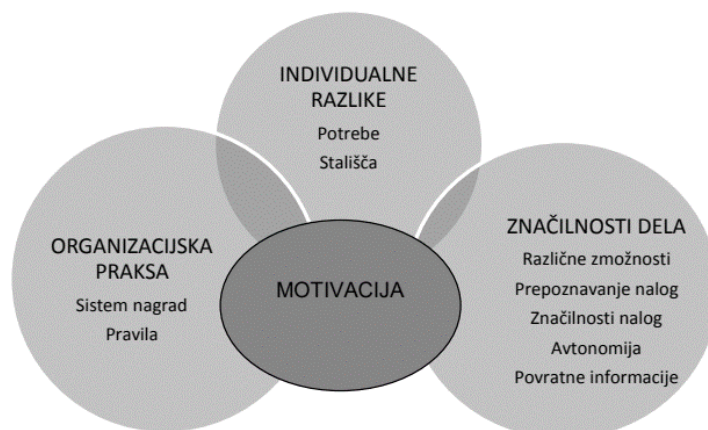
Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oz. izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor« (Uhan, 2000).

Nesposobnost za zadovoljitev svoji potreb lahko posamezniku spodbudi patološko stanje, bolezenske znake. Med te štejemo neodgovornost, depresija, agresivnost ali pasivnost. Zato je namen posameznika, da se med seboj podpirajo ali omejujejo, lahko pa so tudi nevtralni, odvisno od razmišljanja posameznika (Uhan 2000).

Načela vodenja z motivacijo, ki jih avtor navaja, so:

- določitev ciljev,
- postavitve zglede,
- konstantno izpopolnjevanje,
- potreben je čas za razmislek,
- nadzorovati brez pritiska,
- ocenjevati po dosegu,
- nabiranje in učvrstitev samozavesti,
- predvideti kritiko,
- domnevati bodočnost,
- premišljovati kot zmagovalec.

Tri optimalne spodbude so zadovoljstvo, priznanje in denar. Nikdar se ne sme pozabiti na te tri (Uhan 2000).



Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998, 162.

3.2 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki oz. motivatorji nam povedo glavni motiv človeka, kaj želi oz. kako ga spodbudi k določenemu dejanju, lahko tudi ne dejanju. Človekovi temeljni motivi so družbeni in biološki (Uhan 2000):

- Med socialne motive štejemo: kariero, partnerja, religijo, estetsko izražanje, ročna dela itd.
- Med biološke pa štejemo: potreba po hrani zajema lakoto, potreba po družbi zajema osamljenost, potreba po varnosti zajema strah, potreba po počitku zajema utrujenost itd.

Posamezni so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in skupine in se med seboj razlikujejo različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan 2000, 31).

Organizacije se vedno več zavedajo, da dohodek delavca ni vedno na prvem mestu. Kakor je dejal Možina (1996), so pomembni tudi drugi motivacijski dejavniki za zaposlene, kot so ugodna klima v kolektivu, seznanjenost s problemi dela, izobraževanje in usposabljanje, osebni in družbeni standard, dobro organiziran načrt dela, medsebojno zaupanje in stalna zaposlitev.

Naslednji avtor Edvard Konrad (1997) pa je opredelil dejavnike, ki povzročajo večvreden odnos v organizaciji, kar povzroči večjo uspešnost podjetja. Med te dejavnike šteje višino plače, kakovost delovnih razmer, zahtevno delo, možnost napredovanja, stopnja obveščenosti, samostojno delo, ugled in odnos z nadrejenim.

Motivacijski dejavnik plačo je avtor Uhan (2000) posebej opisal in raziskave, ki so jih opravili, so pokazale, da sta osebni dohodek (plača) in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika. Torej so posamezniki še vedno naravnani k osebni dohodku in da gredo radi v službo. Ta raziskava je to še dodatno potrdila.

3.3 Motivacijske teorije

Mnogo je različnih teorij o motivaciji, vendar pa do sedaj še ni nobena teorija tako dovršena, da bi lahko ustrezala vsem pogojem v vseh možnih organizacijah. Poznamo veliko razlag, ki jih avtorji opisujejo na svoje načine. Njihov namen je predvsem ta, da bi lahko posamezniki razumeli, kako te teorije delujejo. Iz teh razlag lahko podjetja razberejo, kakšne cilje oz. želje imajo posamezniki oz. zaposleni v organizaciji. Torej lahko na ta način podjetje dvigne delovno zagnanost in posledico, ki jo organizacija dobi, izkoristi takoj ali v bodočnosti.

3.3.1 Teorija ekonomske motivacije

Ta teorija izhaja iz daljšega časovnega obdobja, zato se pojavlja v različnih različicah. Skozi leta se je dopolnjevala in prišla do razlage, »da človek dela zato, da bi zaslužil« (Uhan 2000, 22). Omenjena motivacija deluje različno na posameznike, torej oseba, ki izvaja lažja, manj odgovorna dela, prejme nižji zaslužek od osebe, ki ima v organizaciji višje delovno mesto in s tem bolj odgovorno delo. Tisti, ki prejmejo nižji zaslužek, s katerim komaj pokrivajo svoje potrebe in potrebe svojih bližnjih, so posledično bolj razdražljivi glede materialne motivacije od tistih, ki prejmejo višji zaslužek. Tukaj pa se pojavijo poleg materialne motivacije tudi druge oblike dejavnikov (Uhan 2000).

Teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem za naslednje delavce (Uhan 2000):

- delavci z nizkimi zaslužki,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zategadelj velike potrebe,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja npr. kruhoborci.

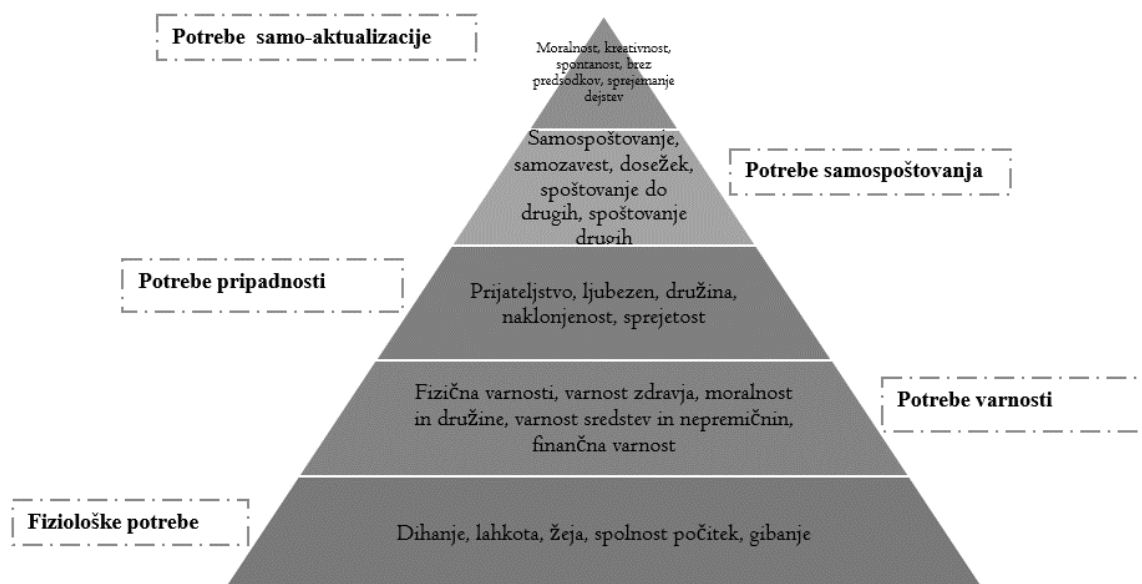
3.3.2 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham Maslow je eden iz med pomembnejših raziskovalcev človekove motivacije. Je utemeljitelj teorije o hierarhiji.

Med ključne potrebe je Maslow štel naslednje potrebe po (Lipičnik in Možina 1993, 42):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potreba po samouresničevanju,
- potreba po ugledu in
- potrebe po varnosti.

Spodnja tabela prikazuje Maslowo teorijo oz. teorijo hierarhije, ki je opisana bolj podrobno.



Slika 2: Maslowa hierarhija potreb

Vir: Maslow 1943.

Maslowa teorija je tema precejšnih razprav. V običajnih razmerah gremo po lestvici od nižje proti višji. Ko najprej zadovoljivo potrebe na nižji ravni, nato poskušamo zadovoljiti še višje. Ta model je možno preoblikovati v vsebinski model.

3.3.3 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je definiriral dva dejavnika v svoji teoriji. Prvi dejavnik je ekstrinzični oz. zunanji dejavnik, ki opredeljuje zunanje faktorje. Med te je Herzberg opredelil denar, položaj, varnost, organizacija, delovni nadzor in delovne razmere. Če teh naštetih motivacijskih dejavnikov ne bi bilo pri posamezniku, bi to povzročalo nezadovoljstvo. Drug dejavnik je intrinzični oz. notranji dejavnik. Ta dejavnik povzroča zadovoljstvo. Med te dejavnike štejemo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj (Uhan 2000).

Piramidna tabela (Slika 3) prikazuje dvofaktorsko teorijo Herzberga.



Slika 3: Dvofaktorska teorija Herzberga

Vir: Herzberg 1987.

Ekstrinzični/zunanji faktorji omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere (na delovne okoliščine), a ne na vsebino delo. Njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo (Uhan 2000, 25).

Intrinzični/notranji faktorji se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Pozitiven rezultat te teorije predstavlja delo bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost. Bogatitev dela je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzberove motivacijske teorije (Uhan 2000).

3.4 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Trenutno smo v času, ko konkurenca ne predstavlja samo proizvodov in dopolnjenih tehnoloških procesov. Če želijo organizacije uspeti in biti boljše od ostalih, morajo svojo organizacijo usmeriti predvsem v zadovoljne zaposlene. Zaposleni bi morali biti največji potencial vsake organizacije. Veliko podjetnikov se tega zaveda in tudi tako deluje. Zaposlene motivirajo in jih nagradjujejo na različne načine. Vedo, da dobri poslovni rezultati, ki nastanejo zaradi večje učinkovitosti, zmeraj bolj izvirajo iz zaposlenih. Zato je nujno potrebno prepoznati njihove potrebe, želje in talente, da jih lahko uspešno motivirajo. Na ta način bo zaposlen deloval še z

večjo željo po dosegu dela oz. v skladu za dosego cilja podjetja. Zaposlen, ki je na delovnem mestu zadovoljen, dela z veseljem, posreduje svoje znanje naprej, je sposoben in ustvarjalen zato, ker sam želi in ne zato, ker bi to morali. Veliko je delodajalcev, ki se pri tej fazi izgubijo oz. ne vedo, kateri način bi bolj ustrezal njihovi organizaciji. Pomembno je, da kadrovniki v organizaciji sodelujejo med seboj in si podajo informacije glede svojih izkušenj oz. primerov iz prakse. Zavedati pa se morajo, da za vse zaposlene ne veljajo enaki načini motiviranja, saj se vsak posameznik razlikuje od ostalih.

Iz obravnavane literature (spletni vir) je strokovnjak za razvoj kadrov Matjaž Ahac (Boštjančič in Ahac 2019) poudaril »Osnova za motivacijo zaposlenih so jasni cilji in v učinkovitost usmerjeni odnosi. V organizacijskih okoljih si sicer želimo zavzetih, usposobljenih in motiviranih zaposlenih. To pomeni, da hočejo in zmorejo opravljati svoje delo in dosežati cilje organizacije, izkazujejo navdušenost in predanost skupnim ciljem, imajo radi svoje delo, verjamejo vase, v izdelke in storitve, se razvijajo ter izkazujejo osebno in profesionalno rast. Pot do tega vodi preko urejanja in izboljševanja procesov ter razvoja kompetenc. Na področju individualnega razvoja se začne pri rekrutaciji novo zaposlenih in se nadaljuje z usposabljanjem za delo, ciljnim vodenjem ter drugimi razvojnimi procesi. Zaposleni bodo motivirani v organizaciji z motivirajočo organizacijsko kulturo, ustreznimi slogi vedenja, kakovostnim internim komuniciranjem in spodbudnim sistemom nagrajevanja. Gre torej za celovit mozaik, ki zahteva skrbno načrtovanje, izvedbo in nenehne izboljšave. Prepogosto pozabljamo, da je motivacija, tako kot vodenje predvsem individualnem proces, prilagojen vsakemu posebej« (Boštjančič in Ahac 2019).

4 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Uspešnost pomeni rezultat dela, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat dela je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer pomeni vrednostno izkazovanje rezultata uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektiva oziroma kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, dodana vrednost, domači proizvod, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni – ne le delovni – rezultat v določenem delovnem procesu. Rezultat (poslovni izid) se vrednostno izraža z dobičkom (Uhan 2000, 48–49).

Delovna uspešnost pomeni individualno in/ali skupinsko oceno zaposlenih delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela (Merkač Skok 2005, 206).

4.1 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

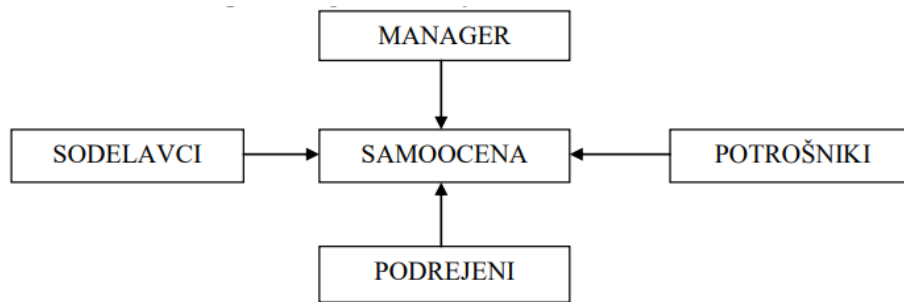
Delovna uspešnost je osnova za ocenitev uspešnosti posameznika v organizaciji. Pri tem se upoštevajo različni pogledi, ki se ocenjujejo glede na posameznikovo delovno mesto oz. delovno funkcijo. Pri tem se primerja predvsem dejanski in pričakovan rezultat. Nato je iz rezultatov razvidno, kaj se mora spremeniti oz. izboljšati, da bo delo še bolj uspešno in kakovostno. Po navadi se to dogovarja vodja in sodelavec, kjer vodja sporoči, kaj je potrebno izboljšati ali popraviti (Jereb 1992).

Pri vrednotenju metod ocenjevanja delovne uspešnosti poznamo subjektivne in objektivne metode. Med ti dve metodi štejemo ocenjevanje, merjenje in kombinirane metode. Na vedenje posameznikov pa upoštevamo naslednje metode: grafično točkovne in vedenjske lestvice (Merkač Skok 2005, 209).

Pisec je izjavil, da je za ugotovitev ocene uspešnosti zadovoljstva potrebnih več načinov, najpogostejši načini pa so (Lipičnik 1998, 98):

- ocenjevalne lestvice (numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice),
- sistem označevanja (označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire),
- sistem direktnega primerjanja (klasično rangiranje, lupljenje, primerjanje v parih ter prisilna distribucija) in
- sistem kritičnih točk.

Za ocenjevanje se vedno bolj pogosto pojavlja metoda Model 360° povratnega obveščanja. Kot prikazuje spodnja slika, lahko vidimo, da pri tej metodi ocenjen zaposlen z vseh stališč. Ocenjujejo ga nadrejeni, podrejeni in sodelavci s pomočjo vprašalnikov (Možina 2002).



Slika 4: Model 360°

Vir: Edwards in Ewen, 1996, str. 17 po Možina idr. 2002, 275.

4.2 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti

Tehnik in metod za ocenjevanje dela je veliko. Uporabimo lahko vsakdanje metode, ki predstavljajo lažjo uporabo, prav tako pa je uporaba tehnik ocenjevanja zahtevnejša, ker potrebuje več priprav in izkušene ocenjevalce. Po navadi se organizacije odločijo najprej za uvajanje lažjih metod (Možina 2002).

Ocenjevalne lestvice oz. tehnike so trenutno ena izmed najbolj uporabljenih, vendar lahko tudi napačno uporabljenih tehnik. Temeljijo na treh oblikah: numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice (Lipičnik 1998). Pomanjkljivost teh lestvic predstavljajo njegove značilnosti. So relativno presplošne in se ne ujemajo z jasnim delom posameznika. Torej ocenjevalne lestvice neposredno težko vplivajo na nadgradnjo izvajanja delovnih nalog (Kolenc 2009).

5 PRESTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je sodobno slovensko kemijsko podjetje, ki bilo ustanovljeno leta 1873. Podjetje posluje skladno z najboljšimi razpoložljivimi tehnikami. Središče dejavnosti sta proizvodnja titanovega dioksida in trženje pigmenta titanovega dioksida. Dopolnitev dejavnosti pa predstavlja širok nabor drugih izdelkov. V podjetju sledijo izzivom sodobnega časa to predstavlja celovit nadzor in preprečevanje onesnaževanja, vedno večja potreba po energiji ter novih materialih in rešitvah, racionalna raba energije ter prehod na obnovljene vire energije. Proizvodnjo v zreli fazi nadgrajujejo z izboljšavami v lastnem laboratoriju in sodelovanjem z uglednimi slovenskimi znanstveno-raziskovalnimi ustanovami. Ključ uspeha podjetja so zaposleni, ki s svojim znanjem, izkušnjami in tržno usmerjeno vizijo premagujejo vsa obdobja razvoja (Interno gradivo, 2018).

Vizija podjetja je strategija rasti, ki na dolgi rok omogoča zavzemanje zanesljivih tržnih položajev ter rast, razvoj in osebno zadovoljstvo zaposlenih, torej skladno z najboljšimi razpoložljivimi tehnikami in načelo trajnostnega razvoja. Podjetje želi utrditi in nadgraditi mednarodni status zaupanja vrednega, predanega in zanesljivega proizvajalca obstoječe palete proizvodov. Razmišljajo v prihodnost, torej kot kemijsko podjetje 21. stoletja želijo razviti titanov dioksid v bolj specialne oblike, tako da bodo razvili končne izdelke z višjo dodano vrednostjo. Prizadevajo pa si tudi za inovativne in trajnostne sprejemljive rešitve za zmanjševanje količine odpadkov (Interno gradivo, 2018).

Organizacija je kemijsko podjetje z raznolikim proizvodno-prodajnim programom. Njihova ponudba se prilagaja in širi s posluhom kupca in okolja. Znano podjetje nudi potrošnikom visoko kakovostne izdelke, ki se uporabljajo v obširni potrošnji za umetnine, tisk, sodobno elektroniko, gospodinjske in druge aparate, zgradbe ter nujen pri predelavi hrane (Interno gradivo, 2018).

Podjetju je pomemben odnos do okolja, saj razumejo trajnostni razvoj kot odgovornost do okolja in družbe. Ta cilj imajo vgrajen v viziji, poslanstvu in razvojnemu načrtu podjetja. Njihov glavni cilj pri oskrbi z okoljem je trenutno zmanjšanje porabe energije in zmanjšanje emisij v okolje. Čistilne naprave imajo vgrajene v proizvodnih procesih, s katerimi dokazujejo učinkovitost njihovega delovanja. Vključeni so tudi v verigo, kjer želijo ustvariti čim manj odpadkov oz. največ surovin reciklirati, predelati in ponovno uporabiti pri razvijanju novih procesov, produktov in storitev (Interno gradivo, 2018).

Podjetju je pomembno zadovoljstvo zaposlenih, zato družba veliko vlaga v razvoj in izobraževanje zaposlenih, s spodbujanjem zdravega odnosa posameznikov in odnosa do okolja, v izpolnjevanje mladih pri odnosu do okolja spodbuja skupinske športno reaktivne ter kulturne dejavnosti (Interno gradivo, 2018).

Podjetje v službi kakovosti dnevno spremlja kakovost surovin, polproizvodov in proizvodov. Laboratorijske meritve izvajajo po priznanih standardih, klasičen postopek mokre kemije in instrumentalne metode. Prav tako se morajo zaposleni redno izobraževati in slediti novostim na področju merjenja v kemiji, kar omogoča doseganje visokih kompetenc na področju meroslovne dejavnosti (Interno gradivo, 2018).

Da podjetje dosega svoje strateške cilje ter ohranja položaj na globalnih trgih, mora delovati predvsem na podlagi raziskav in razvojnih aktivnosti, s katerimi lahko sledijo zahtevam in pričakovanju kupcev (Interno gradivo, 2018).

6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Zadovoljstvo predstavlja nekaj bistvenega pri opravljanju dela. Če je posameznik s svojim delom zadovoljen, se od njega lahko pričakuje, da bo delal uspešno, z veseljem in motivi, ki zajemajo zadovoljstvo zaposlenega pri delu. Kot smo že pojasnili, kakšen pomen ima zadovoljstvo zaposlenih, smo se še pozanimali, kako so v podjetju X zadovoljni zaposleni. Glede na izpolnjene ankete lahko ugotovimo, da so razne metode za krepitev zadovoljstva pri zaposlenih prisotne.

Podjetje uporablja razne metode za zadovoljstvo, kot so:

- delovni čas,
- letni prihodki (božičnica, 13. plača, regres),
- možnost koriščenja tople malice ali nakup hrane v jedilnici,
- kolektivna odsotnost z dela (velja za zaposlene, ki imajo dopoldanski delovni čas),
- možnost napredovanja,
- možnost koriščenja ugodnosti (fitnes, počitniške hiške, popust v športnih trgovinah, karte za nogometno tekmo/rokometno tekmo) in
- ob dnevu žena, lahko zaposlene ženske zapustijo delovno mesto dve uri prej.

Podjetje dobro deluje glede zadovoljstva, saj če primerjamo to podjetje s katerim drugim, ki ne deluje tako uspešno pri zadovoljstvu zaposlenih, je to podjetje X res zadovoljivo.

7 MOTIVACIJA V PODJETJU X

Motivacija v podjetju predstavlja velik pomen. Zaposleni ne bi delovali tako uspešno, če ne bi bili motivirani. Motivacija je prisotna skoraj na vsakem koraku. Kljub vsem metodam, ki smo jih navedli pri zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X, se prav tako pojavijo še motivacije znotraj organizacije. Podjetje da možnost zaposlenimi, da podajo svoje mnenje oz. napišejo, kaj si želijo spremeniti oz. kaj bi lahko izboljšali in na kakšen način. Te predloge se mesečno oz. pol letno obravnava. Če se vodji ta mnenja zdijo smiselna in bi se lahko nekaj izboljšalo, pomeni, da lahko zaposlen, ki je podal predlog, in je bil upoštevan, dobi denarno nagrado. Ta nagrada znaša minimalno za vsaj 4 malice v podjetju X. Če so predlogi namenjeni višji organizaciji oz. višjemu oddelku in se zdijo smiselni, lahko zaposleni prejme še višji znesek oz. kolikšen trud je za to delo oz. to mnenje vložil.

Zaposleni imajo možnost, da naredijo oz. si olajšajo delo s tem, da naredijo kakšen program na računalniku oz. kakšen dokument, s katerim si delo skrajšajo in izboljšajo preglednost. Če je program oz. dokument narejen po merilih in deluje, prav tako pa si s tem zaposleni skrajša delo oz. olajša delo, lahko prejme tudi višjo denarno nagrado. Tako so zaposleni na vsakem koraku motivirani, da delujejo na svoj najboljši način in vsakodnevno iščejo rešitve na vsakem koraku.

Podjetje je zelo uspešno na podlagi motivacije in zadovoljstva. Prav tako je uspešno pri delovanju nasploh.

8 EMPIRIČNI DEL

Z uporabo spletne ankete smo v empiričnem delu prepoznali, kakšno je dejansko stanje na področju motiviranja in zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. Predvsem nas je zanimalo, kakšne rezultate bomo prejeli na dobljeno anketo. Anketa je vsebovala zaprti tip kot tudi odprti tip vprašanj, saj nas je zanimalo tudi osebno mnenje zaposlenih. In z odprtim tipom vprašanj je anketirancem dana možnost, da izrazijo svoje mnenje. Vprašanja so bila tudi zaprtega tipa, kar nam je omogočalo lažje analiziranje in preglednejše rezultate.

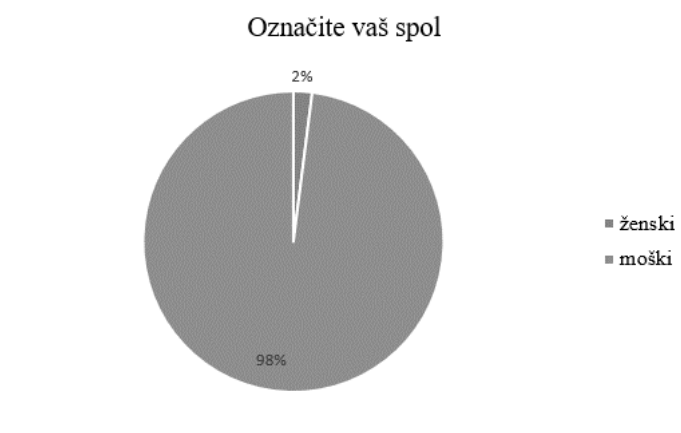
8.1 Opis vzorca, procesa pridobivanja podatkov in kvantitativne metode

Anketa je bila ustvarjena na spletni strani <https://www.1ka.si/>. Podatki so se zbirali preko spletne strani v mesecu novembru in decembru 2020. Obravnavano podjetje ima okoli 900 zaposlenih in spada v eno izmed večjih podjetij. Anketo je izpolnilo 50 zaposlenih oseb, in sicer v dveh poslovnih enotah (PE Polimeri in PE TiO₂ žveplova kislina). Anketa je bila razdeljena samo v dve PE zaradi pridobivanja resničnih in kakovostnih odgovorov. S tem smo dobili dejanske rezultate anketiranih glede motivacije in zadovoljstva v njihovem podjetju.

Sklenili smo, da bomo uporabili metodo spletnega anketiranja zaradi hitrega zbiranja podatkov, enostavnost pri izvajanju anket in ker spletne ankete nimajo prostorske in časovne omejitve.

8.2 Rezultati

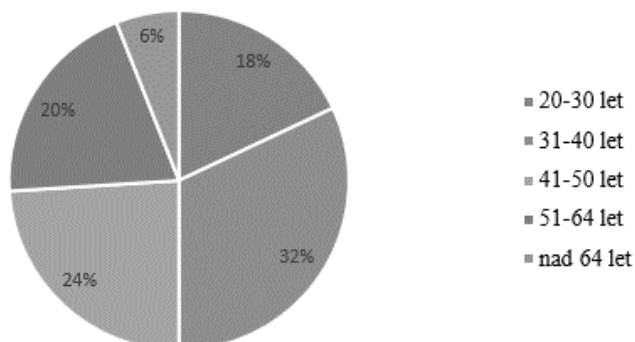
Anketni vprašalnik je izpolnilo 50 zaposlenih oseb v podjetju X. Od tega je sodelovalo 49 moških (98 %) in ena ženska (2 %), kot je razvidno iz spodaj prikazanega grafa.



Slika 5: Spol anketirancev

Pri drugem vprašanju smo uporabili zaprti tip vprašanj. Zanimala nas je starost zaposlenih. Rezultati so pokazali, da je največ zaposlenih starih med 31 in 40 let, nato sledi starost med 41 in 50 let. Najmanjši odstotek pa se je izkazal pri starosti nad 64 let.

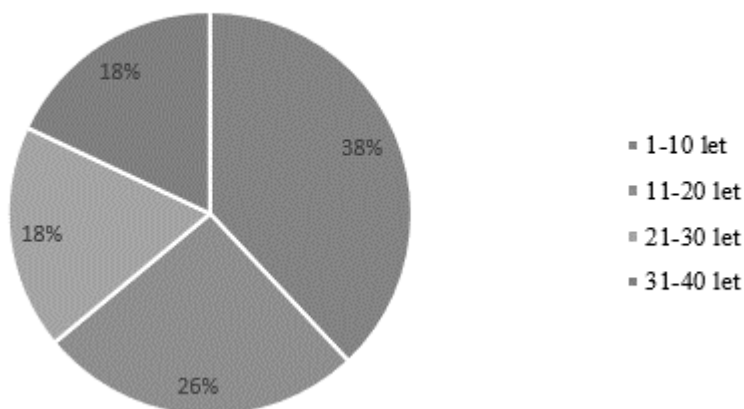
Označite vašo starost



Slika 6: Starost anketirancev

Pri tretjem vprašanju smo ugotovili, da je kar 38 % anketiranih v podjetju zaposlenih že od 1–10 let, sledijo mu anketirani z dobo zaposlitve od 11–20 let, nato pa enak odstotek (18 %) pri anketiranih z dobo zaposlitve od 21 do 30 let in od 31 do 40 let.

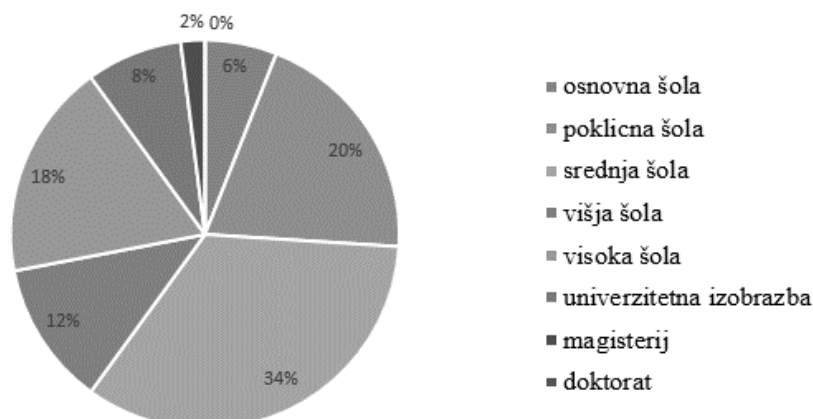
Označite koliko dolgo ste zaposleni v podjetju



Slika 7: Zaposlenost po letih

Četrto vprašanje nam je podalo odgovor, katerih anketirancev je največ, glede na stopnjo izobrazbe. Najvišji odstotek predstavlja anketirane z izobrazbo srednje šole, in sicer 34 %, kar predstavlja 17 anketiranih. 20 % oz. 10 anketirancev ima izobrazbo poklicne šole, 18 % oz. 9 oseb ima izobrazbo visoke šole, sledijo še z 12 % oz. 6 oseb z izobrazbo višje šole, 8 % oz. 4 osebe z univerzitetno izobrazbo, 6 % oz. 3 osebe z osnovno šolo, 2 % oz. 1 oseba z magisterijem in noben anketiran nima doktorata.

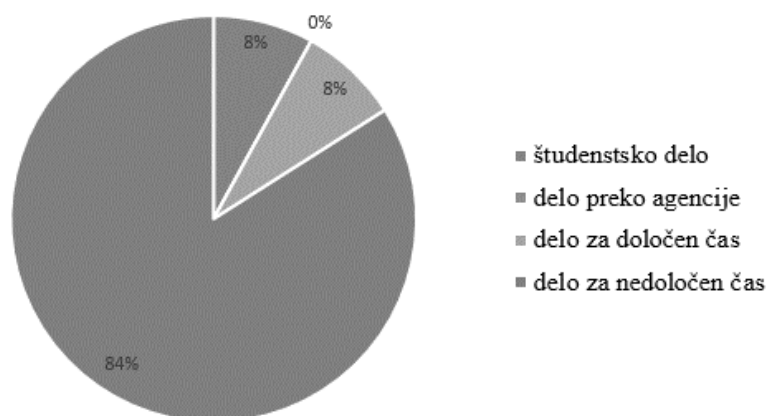
Označite katere stopnjo izobrazbe imate



Slika 8: Stopnja izobrazbe

Pri petem vprašanju smo ugotovili, kateri anketirani imajo največji odstotek glede vrste zaposlitve. Največ anketiranih je s podjetjem v statusu »delo za nedoločen čas«, kar predstavlja 84 % oz. 42 oseb vseh anketiranih. Nato sledita z 8 % delo za določen čas in študentsko delo, noben anketiran pa ni zaposlen preko agencije.

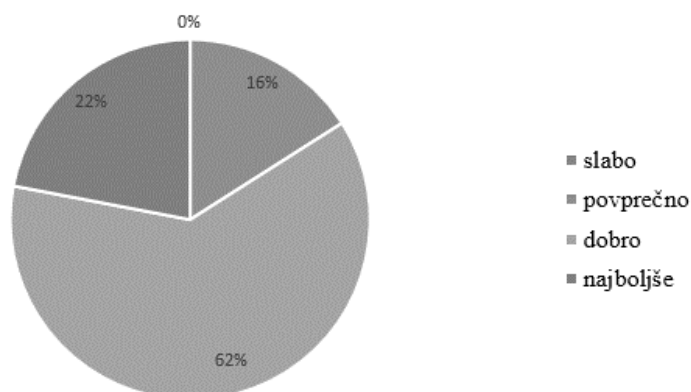
Označite kakšna je vaša vrsta zaposlitve



Slika 9: Vrsta zaposlitve

Šesto vprašanje nam je dalo odgovor, kam bi anketirani zaposleni uvrstili podjetje, glede na uspešnost. Več kot polovica (62 %) vseh anketiranih bi podjetje uvrstili med dobro. 22 % anketiranih pravi, da bi podjetje uvrstili med najboljše, 16 % anketiranih bi uvrstili podjetje med povprečno, noben anketiran pa ne meni, da je podjetje slabo.

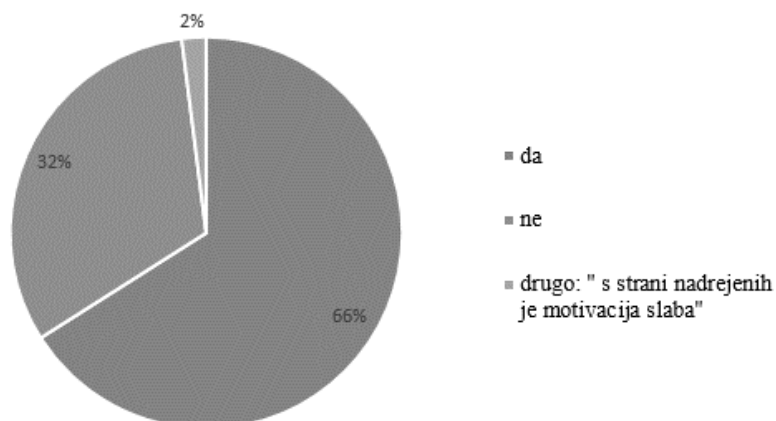
V katero skupino, glede na uspešnost bi uvrstili podjetje v katerem ste zaposleni?



Slika 10: Uvrstitev uspešnosti podjetja

Sedmo vprašanje je od anketiranih zaposlenih zahtevalo, da odgovorijo na vprašanje, če je pri njih oz. če je v podjetju, kjer so zaposleni, prisotno motiviranje. Na izbiro so imeli 3 odgovore, vendar je večina anketiranih, kar 66 % odgovorila z da, 32 % vseh anketiranih je odgovorilo z ne, 2 % oz. 1 oseba, pa se je odločila za odgovor drugo in podala mnenje:» da je s strani nadrejenih motivacija slaba«.

Ali je v vašem podjetju prisotno motiviranje?



Slika 11: Prisotnost motiviranja

Sledilo je vprašanje pol odprtega tipa. Anketirani so izbirali med možnostmi glede na njihovo zadovoljstvo oz. motivacijo. Podani so bili dejavniki motiviranja ter pomembnosti motivacije od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – sploh ne motivira, 2 – ne motivira, 3 – delno motivira, 4 – motivira in 5 – zelo motivira. Spodnja tabela prikazuje, kako so se anketirani odločali. Iz tabele je razvidno, da izstopa dejavnik: »samostojnost pri delu« s pomembnostjo »motivira«, sledi dejavnik sodelovanje v timu, nato odnosi s sodelavci, možnost napredovanja itd. Pri pomembnosti motivacije 5 – zelo motivira pa so anketirani največkrat izbrali dejavnik: »odnosi

s sodelavci«. Kar 18 oseb oz. 36 % anketiranih. Pri pomembnosti 3 – delno motivira je največji odstotek prejel dejavnik: »denarna nagrada, ki sem jo deležen (poleg plače), in sicer 32 % anketiranih. Pri pomembnost 2 – ne motivira se je največkrat pojavil dejavnik: »pohvale in priznanja, ki sem jih deležen«, pri pomembnosti 1 – sploh ne motivira, pa je bil ocenjen najbolj pogost dejavnik: »nedenarne nagrade (izleti, ugodnosti). Iz tabele je razvidno, kaj zaposlene anketirane najbolj motivira k čim večjemu dosegu cilja.

Preglednica 1: Dejavniki motiviranja

Dejavniki motiviranja	1		2		3		4		5	
	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.
Denarna nagrada, ki sem jo deležen (poleg plače)	4	2	0	0	32	16	30	15	34	17
Nedenarne nagrade (izleti, ugodnosti)	12	6	12	6	26	13	34	17	16	8
Možnost napredovanja	6	3	8	4	18	9	40	20	28	14
Odnosi s sodelavci	0	0	2	1	14	7	48	24	36	18
Samostojnost pri delu	4	2	2	1	10	5	56	28	28	14
Pohvale in priznanja, ki sem jih deležen	4	2	14	7	22	11	38	19	28	11
Zanimivost dela	0	0	10	5	24	12	38	19	28	14
Sodelovanje v timu	0	0	6	3	22	11	50	25	22	11
Nagrade za inovativnost	8	4	10	5	24	12	34	17	24	12
Delovni čas	2	1	6	3	30	15	32	16	30	15
Drugo:	20	4	10	2	20	4	10	2	40	8

Anketirani so pri naslednjem vprašanju ponovno ocenjevali dejavnike, glede organizacije dela podjetja X ter izbirali glede na pomembnost od 1 do 5, pri čemer je 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno (ne)zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen. Iz tabele je tokrat najbolj vpaddljiv dejavnik: »možnost koriščenja tople malice«, glede pomembnosti 5 – zelo zadovoljen, kar 56 % anketiranih. Nato sledi dejavnik: »letni prihodki (regres, božičnica, 13. plača)«, glede na pomembnost 4 – zadovoljen s 50 % anketiranih. Glede na pomembnost 3 – delno (ne)zadovoljen pa so anketirani izenačili med štirimi dejavniki, in sicer: »delovni čas, delovni pogoji (mesto dela), kolektivna odsotnost z dela in možnost napredovanja.« Pomembnost 2 – nezadovoljen, se je največkrat pojavil pri dejavniku: »mesečna plača«. Anketirani pa so z pomembnostjo 1 – zelo nezadovoljni pri dejavniku: »kolektivna odsotnost z dela«. Tabela

prikazuje, kako so anketirani zaposleni zadovoljni z organizacijo dela v podjetju, torej iz tabele je razvidno, s čim so najbolj zadovoljni in s čim zelo nezadovoljni.

Preglednica 2: Zadovoljstvo z organizacijo

Elementi, ki vplivajo na zadovoljstvo z organizacijo	1		2		3		4		5	
	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.
Delovni čas	4	2	6	3			48	24	48	9
Letni prihodki (regres, božičnica, 13. plača)	2	1	2	1	16	8	50	25	30	15
Mesečna plača	2	1	18	9	20	10	42	21	18	9
Stalnost zaposlitve	2	1	0	0	22	11	30	15	46	23
Delovni pogoji (mesto dela)	6	3	8	4	24	12	40	20	22	11
Možnost koriščenja tople malice	0	0	2	5	10	5	32	16	56	28
Kolektivna odsotnost z dela	8	4	14	7	24	12	30	15	24	12
Sodelavci v podjetju	0	0	6	3	10	5	48	24	36	18
Možnost napredovanja	6	3	16	8	24	12	30	15	24	12
Možnost koriščenja ugodnosti (fitness, počitniške hiške, popusti v trgovinah, karte za nogometno tekmo, itd.)	4	2	12	6	20	10	32	16	32	16

Deseto vprašanje je bilo odprtega tipa, torej so zaposleni lahko podali različne odgovore. Med analizo, kjer so se nekateri odgovori ponavljali/imeli enak pomen, so bili nato združeni v en odgovor. Iz tortnega grafa je razvidno, kateri odgovor je bil najbolj pogost. Kar 30 % vseh anketiranih oz. 15 oseb je podalo odgovor glede: »financ«. Torej je njihov glavni razlog za obstoj v podjetju denar. Nato sledi 12 % anketiranih z odgovorom: »dober odnos s sodelavci«, s 6 % si delijo mesto: »delovni čas, uspešnost podjetja, dobro poslovanje in stabilnost, kredit« in odgovor: »ne vem«.

Preglednica 3: Razlogi za obstanek v podjetju

Razlogi za obstanek v podjetju	Odstotek (%)	Frekvenca
Finance	30	15
Dober odnos s sodelavci	12	3
Uspešnost podjetja	6	3
Kredit	6	3
Dobro poslovanje in stabilnost	6	3

Se nadaljuje

Razlogi za obstanek v podjetju	Odstotek (%)	Frekvenca
Delovni čas	6	3
Ne vem	6	3
Stalnost zaposlitve	4	2
Kolektiv	4	2
Napredovanje	4	2
Starost, redna plača	4	2
Da imam službo	4	2
Možnost izobrazbe	2	1
Motivacija	2	1
Kolegialnost	2	1
Prestar, da bi si delo iskal drugje	2	1

Enajsto vprašanje je bilo ponovno odprtega tipa, saj nas je zanimalo predvsem, kaj bi oz. katere izboljšave si zaposleni želijo v podjetju X. Podani so dokaj podobni odgovori, torej smo odgovore z enakim pomenom združili in analizirali. Najbolj pogost odgovor na vprašanje, kaj bi si želeli izboljšati, je bil: »nič posebnega«. Torej lahko predvidimo, da so zaposleni dokaj zadovoljni s podjetjem, saj jih tako meni kar 18 % oz. 9 oseb vseh anketiranih. 14 % oz. 7 oseb vseh anketiranih so odgovorili na vprašanje z: »Večji poudarek na motivaciji zaposlenih, možnosti napredovanja, prepoznavanje nadrejenih za posameznikov doprinos«. Sledijo odgovori z 10 % oz. 5 oseb, ki si želi sprememb glede delovnega časa. In sicer si želijo nazaj svoj prejšnji delovnik, ki je potekal od 6.30 do 14.30 ure. Trenutno pa uporabljajo urnik od 7. do 15. ure. Enak odstotek ima tudi odgovor: »višjo plačo«, kar 10 % anketiranih je mnenja, da se izboljša plača. 3 % vseh anketiranih meni, da se lahko izboljša komunikacija med zaposlenimi. Nato si sledijo še odgovori, ki so bili najmanjkrat podani.

Preglednica 4: Mnenja glede izboljšav v podjetju

Mišljenja zaposlenih, kaj bi si želeli izboljšati	Odstotek (%)	Frekvenca
Večji poudarek na motivaciji zaposlenih, možnosti napredovanja, prepoznavanje nadrejenih za posameznikov doprinos	14	7
Vodstvo	4	2
Nazaj na "stari delovni čas (6.30–14.30)"	10	5
Nič posebnega	18	9
Več upoštevanja mnenj delavcev	2	1
Boljša komunikacija	6	3
Koriščenje dopusta	2	1
Boljše nadrejene	2	1

Mišljenja zaposlenih, kaj bi si želeli izboljšati	Odstotek (%)	Frekvenca
Manj birokracije	2	1
Novi produkti	4	2
Delavce iz pisarn dati k fizičnim delavcem	2	1
Višjo plačo	10	5
Posodobitev opreme	4	2
Organizacija dela	2	1
Več upoštevanja mladih pri vsakodnevni nalogah	4	2
Predvsem boljše ozračje za delo, ki ga opravljam	2	1
Medsebojni odnosi	4	2
Menjava delavskega kadra z mlajšim kadrom	4	2
Prehrana	4	2

Glede na situacijo, ki nas trenutno spremlja z virusom Covid-19, smo se odločili podati vprašanje, ali anketirani menijo, da trenutno stanje, zaradi Covid-19, močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. 82 % anketiranih oz. 41 oseb meni, da trenutno stanje zaradi virusa ne vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je vidno iz tabele. 16 % anketiranih meni, da vpliva trenutno stanje zaradi Covid-19 na zadovoljstvo zaposlenih. En anketiranec pa je podal še odgovor na drugo, in sicer je zapisal: »Covid-19 ne vpliva na zadovoljstvo delavcev.«

Preglednica 5: Mnenja o zadovoljstvu, glede na stanje Covid-19

Ali Covid-19 vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?	Odstotek (%)	Frekvenca
Da	16	8
Ne	82	41
Drugo: Covid-19 ne vpliva na zadovoljstvo delavcev.	2	1

Zadnje vprašanje je bilo namenjenim tistim, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da.

Podani so bili podobni odgovori, tako smo primerljive pomene združili, da smo lažje analizirali.

25 % anketiranih je podalo nepopoln odgovor, kar pomeni, da niso odgovorili z besedilom. Sledili so odgovori, kot so: »dela je vedno več«, »pojavlja se strah med zaposlenimi, da bi izgubili službo, kaznovanje ob neupoštevanju varstvenih priporočil«, »čakanje na delo doma, posledično manjša plača«. 13 % vseh anketiranih je podalo odgovor na to vprašanje, ki se navezuje na prejšnje.

Preglednica 6: Odgovori, zakaj Covid-19 vpliva na zadovoljstvo

Mišljenja, zakaj Covid-19 vpliva na zadovoljstvo	Odstotek (%)	Frekvenca
Omejevanje osebnih stikov in pogovorov med zaposlenimi, uvedba nerazumnih ukrepov, kateri so nad državnimi oz. ustavnimi	12	1
Svoboda gibanja, zahtevno je nositi zaščitno masko več ur, omejevanje prihodov v podjetje	12	1
Neudobne maske, dodatno distanciranje med zaposlenimi	12	1
Čakanje na delo doma, posledično slabša plača	13	
Pojavljanje strahu med zaposlenimi, da bi prišlo do odpovedi, kaznovanje ob neupoštevanju varstvenih priporočil	13	8
Dela je vedno več	13	1
/	25	12

9 SKLEP

Z zaključno projektno nalogo smo hoteli predstaviti glave pojme zadovoljstva in motivacije. Usmerjeni smo bili na izbrano podjetje X. Ker je organizacija razdeljena na več poslovnih enot, smo iz vseh izbrali le dve. Za ta korak smo se odločili zaradi predpostavke, ki se je nanašala na pridobivanje resničnih odgovorov in iskrenosti zaposlenih. Nato smo odgovore združili in dobili odgovore o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju.

Rezultat zaključne projektne naloge je, da so zaposleni v podjetju X zadovoljni z delom in podjetjem. Torej lahko na podlagi te naloge sklepamo, da zaposleni radi hodijo v službo, se iz nje vračajo z zadovoljstvom, bistvo pa je, da zaposleni govorijo o podjetju pozitivno in da so ponosni, da so del tako uspešnega podjetja. Organizacija zaposlenim daje veliko motivacijskih dejavnikov, ki jih ženejo k še večji uspešnosti in večjem zadovoljstvu. Iz rezultatov anket lahko trdimo, da je za zaposlene najpomembnejši dejavnik motiviranja odnos med sodelavci. Morda bi pričakovali odgovor, ki bi bil povezan s plačo, vendar smo s to nalogo potrdili, da zaslužek ni vedno na prvem mestu.

Glede na to, da smo trenutno v situaciji, kjer ni veliko možnosti izbiranja za delo, so ti uslužbenci podjetja X lahko zelo zadovoljni z delovanjem organizacije. Morda se marsikdo tega ne zaveda, vendar pa z veliko stališč (npr. glede motivacije, zadovoljstva, nagrad itd.) lahko trdimo, da so delavci v tem podjetju zelo zadovoljni in motivirani.

LITERATURA

- Boštjančič, Saša in Matjaž Ahac. 2019. *Zakaj je motivacija zaposlenih pomembna*. <https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/zakaj-je-motivacija-zaposlenih-pomembna/>. (22. 10. 2019).
- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. https://dev.student-info.net/docs/documents/3f/70/1554303322-IDxI-ulj-ff_zip_vsebina_ljudje-in-organizacija-v-ju-zapiski_brejc.pdf (8. 11. 2019).
- Edwards, R. Mark in Ann J. Ewen. 1996. *360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. California ZDA: Amacom.
- Florides, Andros. 2004. Human capital: A theoretical outline. *Journal of Asian Economics* (15): 217–235.
- Herzberg, Frederick. 1987. One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review* 65 (5): 109–120.
- Jereb, Janez. 1992. *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Kaltnekar, Zdravko. 1979. *Spremenljivi delovni čas*. Moderna organizacija: Kranj.
- Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Kolenc, Tina. 2009. Ocenjevanje delovne uspešnosti v pravosodju. Diplomsko naloga, Univerza v Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Konrad, Edvard. 1997. Research in work and organisational psychology in Slovenia. *Risorsa uomo* 4 (1): 25–35.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marketing podjetja X. 2018. *Predstavitev podjetja*. Interno gradivo.
- Maslow, Abraham. 1943. A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50 (4): 96–370.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove menedžmenta zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnost zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri deli in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: UL Fakulteta za družbene vede.
- Možina Stane, Rudi Rozman, Mitja I Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

- Petri, L. Herbert in John M. Govern. 2004. *Theory, research, and applications*. Redwood city California ZDA: Thomson Wadsworth.
- Roos, Johan, Leif Edvinsson, in Nicola C. Dragonetti. 1997. *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Berlin: Springer.
- Stane Možina, Ichak Adizes, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei–Sineza.
- Špelko, Brigita. 2011, *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. Magistrska naloga, Univerza v Novi Gorici, Fakulteta za družbene študije.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, David in Wayne Brockbank. 2005. *The HR value proposition*. Massachusetts, ZDA: Harvard Business Press,
- Volarič, Nejc. B. I. *Zadovoljstvo zaposlenih povečuje produktivnost*. <https://www.statistik.si/zadovoljstvo-zaposlenih/>. (9. 10. 2019).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, Nada. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik in Zupan, 97–141. Ljubljana: UL Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1 Spletni anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Špela Koželj, študentka Fakultete za Management Koper. Sem v procesu zaključevanja fakultete in pišem zaključno projektno nalogo z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju.

Z namenom, da dobim čim več potrebnih informacij, sem pripravila anketni vprašalnik in vas vljudno prosim, da ga izpolnite.

Anketa je anonimna, pridobljeni rezultati pa bodo uporabljeni izključno za namen pisanja te projektne naloge.

Za vaše iskrene odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Označite vaš spol:
 - a) Ženski
 - b) Moški
2. Označite vašo starost:
 - a) 20–30 let
 - b) 31–40 let
 - c) 41–50 let
 - d) 51–64 let
 - e) Nad 64 let
3. Označite, kako dolgo ste zaposleni v podjetju:
 - a) 1–10 let
 - b) 11–20 let
 - c) 21–30 let
 - d) 31–40 let
4. Označite, katero stopnjo izobrazbe imate:
 - a) Osnovna šola
 - b) Poklicna šola
 - c) Srednja šola
 - d) Višja šola
 - e) Visoka šola
 - f) Univerzitetna izobrazba
 - g) Magisterij
 - h) Doktorat
5. Označite, kakšna je vaša vrsta zaposlitve?
 - a) Študentsko delo
 - b) Delo preko agencije
 - c) Delo za določen čas
 - d) Delo za nedoločen čas
6. V katero skupino glede na uspešnost, bi uvrstili podjetje, v katerem ste zaposleni?

- a) Slabo
- b) Povprečno
- c) Dobro
- d) Najboljše

7. Ali je v vašem podjetju prisotno motiviranje?

- a) Da
- b) Ne
- c) Drugo: _____

8. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo? (določite pomembnost po lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – sploh ne motivira, 2 – ne motivira, 3 – srednje motivira, 4 – motivira in 5 – zelo motivira.)

Denarna nagrada, ki sem jo deležen (poleg plače)	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade (izleti, ugodnosti)	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja, ki sem jih deležen	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Sodelovanje v timu	1	2	3	4	5
Nagrade za inovativnost	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Drugo:	1	2	3	4	5

9. Ali ste zadovoljni z organizacijo dela v podjetju? (Spodaj so naštetih dejavniki, katere ocenite od 1–5, kjer pomeni 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen in 3 – delno (ne) zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen).

Delovni čas	1	2	3	4	5
Letni prihodki (regres, božičnica, 13. plača)	1	2	3	4	5
Mesečna plača	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (mesto dela)	1	2	3	4	5
Možnost koriščenja tople malice	1	2	3	4	5
Kolektivna odsotnost z dela	1	2	3	4	5
Sodelavci v podjetju	1	2	3	4	5

Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost koriščenja ugodnosti (fitness, počitniške hiške, popusti v trgovinah, karte za nogometno tekmo, itd.)	1	2	3	4	5

10. Kateri je glavni razlog, da si prizadevate ostati v podjetju X?

11. Na kratko napišite, katere izboljšave si želite v podjetju X?

12. Ali menite, da trenutno stanje zaradi COVID-19 močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v vašem podjetju?

- a) Da
- b) Ne
- c) Drugo: _____

13. Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili za DA, navedite razlog, zakaj tako menite.
