

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EDITA MUSIĆ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN
MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANI
ORGANIZACIJI

Edita Musić

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge je prikazano, kako različni avtorji opredeljujejo motivacijo, zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih. Raziskali smo, kako bi lahko izboljšali zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. V empiričnem delu je predstavljena statistična analiza odgovorov o zadovoljstvu in motiviranosti na anketne vprašalnike, ki so jih izpolnili zaposleni v izbranem podjetju X v panogi komponente za vgradnjo. Na koncu naloge smo razvili predloge, kako bi vodstvo v podjetju moralo izboljšati način motiviranja in način primerne nagrajevanja sodelavcev.

Ključne besede: organizacija, management, motiviranost, zadovoljstvo zaposlenih, nagrajevanje.

SUMMARY

In the theoretical part of our final project assignment, it is demonstrated how different authors define motivation and pleasure connected with the motivation of employees. We did a research on how to create a satisfactory and motivated work environment. In the empirical part, we presented the statistical analysis of the survey (on a satisfactory and motivated work environment) answers which we collected from a group of employees in an unknown company (X company) in the field of energetics. They are commercially present and known all around the world. In the end, we developed suggestions on how the company's management should perfect their ways of motivation, one of them being the appropriate rewarding of their fellow employees.

Keywords: organization, management, motivation, satisfied workers, rewarding.

UDK: 005:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, viš. pred. mag. Dušanu Gošniku, za pomoč, spodbudo in svetovanje pri izdelavi zaključne projektne naloge. Iz srca se zahvaljujem svoji družini in fantu Alenu, ki so mi v času študija in pri izdelavi zaključne projektne naloge nudili izjemno podporo in so ves čas verjeli vame.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis in predstavitev raziskovalnega problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	2
1.3	Uporabljene metode raziskovanja	3
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	4
2	Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih	5
2.1	Motivacija	5
2.2	Zakaj motivirati zaposlene	5
2.3	Zadovoljstvo zaposlenih	6
2.4	Motivacijski dejavniki	7
2.4.1	Motivacijske teorije	8
3	Predstavitev izbranega podjetja X	13
3.1	Vizija podjetja	13
3.2	Poslanstvo podjetja	13
3.3	Področja poslovanja	13
4	Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih na primeru podjetja X	14
4.1	Uvod v raziskavo	14
4.2	Namen	14
4.2.1	Cilji	14
4.3	Razvoj anketnega vprašalnika	15
4.4	Izvedba anketne raziskave	15
4.4.1	Analiza zadovoljstva	15
4.4.2	Analiza motiviranosti	16
4.4.3	Analiza stopnje izobrazbe anketirancev	16
4.4.4	Analiza zadovoljstva z nagrajevanjem	17
4.5	Rezultati ankete in interpretacija rezultatov	17
4.6	Predlogi izboljšav	27
5	Sklep	29
	Literatura	31
	Priloga	33

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	11
--	----

SLIKE

Slika 1: Hiearhija potreb Abrahamama Maslowa.....	10
Slika 2: Hiearhija delovne motivacije.....	11
Slika 3: Preprosti model pričakovanja.....	12
Slika 4: Analiza vprašanja: Ali svoje delo opravljate z veseljem?.....	17
Slika 5: Analiza: Kaj za vas predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu?.....	18
Slika 6: Analiza vprašanja: Prosimo vas, da z ocenami 1–5 izrazite svoje zadovoljstvo pri delu.....	19
Slika 7: Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni s svojo plačo?.....	20
Slika 8: Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju?.....	20
Slika 9: Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni z motiviranjem s strani vodstva v podjetju?.....	21
Slika 10: Analiza vprašanja: Nadrejeni vas motivira z:.....	21
Slika 11: Analiza vprašanja: Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?.....	22
Slika 12: Analiza vprašanja: Kakšna bi morala po vašem mnenju biti nagrada za dobro in uspešno opravljeno delo?.....	23
Slika 13: Analiza vprašanja: Kaj bi si želeli spremeniti v vašem podjetju, da bi bili bolj zadovoljni in motivirani?.....	23
Slika 14: Analiza vprašanja: Ali menite, da primerno nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu?.....	24
Slika 15: Analiza vprašanja: Ali menite, da ste za svoje uspešno opravljeno delo primerno nagrajeni?.....	25
Slika 16: Prikaz deleža anketirancev glede na spol.....	26
Slika 17: Prikaz deleža anketirancev glede na starost.....	26
Slika 18: Prikaz deleža anketirancev glede na izobrazbo.....	27

1 UVOD

Vse več podjetij daje velik pomen zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, saj se zavedajo, da se bo, če bodo svoje zaposlene ustrezno motivirali in nagrajevali njihovo uspešnost pri delu, to odražalo pri boljših poslovnih rezultatih, inovativnosti ter višji produktivnosti. S primernim sistemom nagrajevanja zaposlenih bodo pri zaposlenih dosegli večjo pripadnost podjetju in motiviranost. Če bodo zaposleni zadovoljni, jih bomo lahko tudi motivirali, saj to pozitivno vpliva na njihove dosežene uspehe pri delu. Kljub pomembnosti zadovoljstva se določena podjetja ne zavedajo, kako pomembno vlogo igrajo sami zaposleni v podjetju in njihovega intelektualnega kapitala. Podjetje mora skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj bodo ti uspešni, če bodo zadovoljni. Posledično bodo svoje delo dobro opravljali, ker si to želijo, in ne, ker morajo. To pa je lahko velika prednost podjetja pred konkurenco, da so zaposleni v podjetju produktivnejši, saj so na takšen način tudi uspešnejši.

Managerji uporabljajo motivacijo kot orodje za usmerjanje človekove aktivnosti v želeno smer in s tem dosežejo ekonomske cilje podjetja (Lipičnik 1994, 517). Pri ravnanju z ljudmi v organizaciji je zelo pomembno, da management podjetja deluje v smeri prepoznavanja in razvoja talentov, zavedati pa se moramo, da je človek najdragocenejše sredstvo organizacije, saj ravno zaposleni predstavljajo temeljni pogoj za delovanje in obstoj sleherne organizacije (Tavčar 2005, 206).

1.1 Opis in predstavitev raziskovalnega problema

Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na usmeritev, vztrajnost, sprejem, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Treven 1998, 106).

Motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih je dejavnik, ki ima velik vpliv na medsebojne odnose, ta pa je pogoj za dobro klimo v določenem delovnem okolju. Med pomembnimi dejavniki v podjetju je vodstvo samo, saj je od njih odvisno, kako bodo znali motivirati zaposlene (Uhan 1998, 591).

Najbolj pomembno je, da se vodstvo v podjetju zaveda, da je človek oz. zaposleni najdragocenejše sredstvo organizacije, saj le-ti predstavljajo temeljni pogoj za delovanje in obstoj sleherne organizacije (Tavčar 2005, 206).

Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so: osebna rast, odgovornost pri delu, delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, napredovanje in delo. Nezadovoljstvo pa povzročajo odsotnost ustrezne politike in ravnanja v organizaciji, slabe delovne razmere, neustrezno vodenje, slabi odnosi med zaposlenimi, neustrezna plača ter slabe delovne razmere (Ivanko in Stare 2007, 76).

Najpomembnejši motivatorji so: primerno delovno okolje, zanimivo delo, razporeditev

delovnega časa, možnost napredovanja, soodločanje pri delu in gospodarjenju, osebni dohodek, plača, priznanje za uspešek pri delu, plača, zanesljivost zaposlitve, možnost strokovnega usposabljanja ob delu ter medsebojni odnosi s sodelavci (Uhan 2000, 30).

Človekova navdušenost za delo je v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa je odvisna njegova produktivnost in delovna uspešnost (Černetič 2007, 223).

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih lahko učinkovito spremljamo, kako zaposleni v podjetju sprejemajo določene spremembe, in prav tako, kako le-te vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Priporočljivo je, da merjenje vključuje vse zaposlene v podjetju (Mihalič 2008, 90). Motivacijski dejavniki so intervenirajoče spremenljivke med odgovori in dražljaji, ki usmerjajo in oblikujejo vedenje osebe. Želje, potrebe, težnje so vsi tisti motivi, ki aktivirajo in spodbujajo osebo k cilju; s tem povzročimo znižanje napetosti in zadovoljitev potrebe (Damjan in Možina 1998, 79). Ključni dejavnik v organizaciji je vsekakor njihovo zadovoljstvo pri delu in motivacija za doseganje še boljših rezultatov. Vsak posameznik je zelo pomemben za organizacijo. Zelo pomembno je, da se zaposleni med seboj dobro razumejo, da imajo zaposleni možnost napredovanja oz. dodatnega izobraževanja, pridobitev dodatnega znanja, sodelovanje pri projektih, soodločanje.

V zaključni projektni nalogi smo raziskali dejavnike motiviranja in zadovoljstva zaposlenih in njihovo zadovoljstvo in motiviranost v izbrani organizaciji.

Osnovni problem projektne naloge, ki smo ga obravnavali, je, kako naj izbrano podjetje s pomočjo primernih pristopov doseže zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih in na ta način doseže nadaljnjo rast in obstoj ter boljše poslovanje podjetja.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen projektne naloge je predstaviti pomembnost motivacije zaposlenih v organizaciji, predstaviti, kako motivirati zaposlene, preučiti, kako pomembna je sama motivacija zaposlenih, preučiti dejavnike motiviranja in ustreznega nagrajevanja vsakega posameznika, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskali smo literaturo s področja motiviranosti, zadovoljstva, opredelili pojem motivacija, zadovoljstvo, nagrajevanje.

Za organizacijo je pomembno, da v njej delujejo motivirani posamezniki, ki svoje delo opravljajo uspešno in prispevajo k pozitivnemu ozračju v sami organizaciji (Mihalič 2008, 4). S pomočjo anketnega vprašalnika smo raziskali, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene bolj pomembni in kateri manj.

Cilji raziskave so pridobiti informacije in raziskati, ali so zaposleni v izbrani organizaciji zadovoljni z opravljanjem svojega dela, na kakšen način jih vodstvo podjetja motivira, prav tako pa ugotoviti, kaj jih najbolj spodbuja in motivira, kaj bi si želeli sami spremeniti, katere

dejavnike motiviranja naj podjetje uporablja, ter podati predloge za izboljšave za ustrezno doseganje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

Zaključna projektna naloga je razdeljena na teoretični ter empirični del, ki pa obsega študijo primera v izbranem podjetju X. Raziskavo smo izvedli s pomočjo metode zbiranja podatkov, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med zaposlene v izbranem podjetju X. Anketirali smo 78 zaposlenih.

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili sledeče metode raziskovanja:

- metodo deskripcije oz. opisovanja, opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetka stanja,
- metodo zbiranja in analize podatkov iz eksternih virov (strokovne literature) in poslovne dokumentacije izbranega podjetja,
- metodo kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj,
- metodo študije primera,
- metodo sinteze.

Pojme, ki so pomembni za razumevanje obravnavane teme, smo predstavili z metodo deskripcije oziroma opisovanja. Iz različnih člankov in sekundarnih virov smo po metodi kompilacije povzemali spoznanja in stališča drugih avtorjev ter s tem izpostavili ključne elemente poslovanja samega podjetja.

Ključne ugotovitve, ki so pomembne za obravnavano temo, pa smo pridobili z analizo anketnih vprašalnikov.

Uporabili smo še metodo komparacije pojmov in pojavov, vezanih na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Te metode raziskovanja smo uporabili v prvem (teoretičnem) delu naloge, v katerem smo analizirali različna spoznanja, jih med seboj primerjali ter ugotavljali morebitna neskladja.

V empiričnem delu smo uporabili metodo anketiranja ter analize izbranih informacij in sinteze spoznanj.

V empiričnem delu smo analizirali izpolnjene ankete, ki so jih izpolnili zaposleni v izbranem podjetju X. Za izbrano podjetje smo analizirali zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, proučili, na kakšen način se merita in preverjata zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, način vodenja ter pripravljenost zaposlenih za izobraževanje in nagrajevanje.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke

Pri izdelavi projektne naloge smo izhajali iz naslednji predpostavk:

- Motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih je najpomembnejši dejavnik v organizaciji, saj ravno zaposleni prispevajo k delovanju neke uspešne organizacije. Z raziskavo dejavnikov lahko razvijemo primerne ukrepe in dosežemo boljše zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih.
- Management izbranega podjetja X ima interes sprememb na tem področju.

Omejitve

Pri raziskovanju smo postavili naslednje omejitve:

- V raziskavi smo se osredotočili zgolj na eno izbrano podjetje, podjetje X.
- Neverodostojnost odgovorov zaposlenih.
- Za zbiranje podatkov smo izbrali zgolj metodo anketiranja.
- Izbrano podjetje X ne želi biti imenovano.
- Nismo objavljali poslovnih skrivnosti podjetja X.
- V raziskavi smo se osredotočili zgolj na oddelek komponente za vgradnjo.

2 ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih je v podjetju ključnega pomena, saj je vsakega posameznika treba primerno motivirati, da bi bil bolj zadovoljen in tako bil bolj uspešen na delovnem mestu, saj vsakega posameznika ne motivirajo iste stvari. Zadovoljni ljudje so na delovnem mestu produktivnejši, inovativnejši ter uspešnejši. Motivirane in zadovoljne zaposlene si želi imeti vsak v podjetju, da pa to dosežemo, moramo imeti primerne pristope le-teh.

Sodelavcem je treba pokazati, da jih spoštujemo, cenimo njihovo delo, da so za nas pomembni in da želimo, da bi se učili, rasli ter razvijali svoje sposobnosti; vsemu temu pravimo motivacija (Carnegie 1995, 47). Mihalič (2008, 4) navaja, da »je zadovoljstvo zaposlenih tudi odsev pozitivnega stanja duha pri delu.«

2.1 Motivacija

»Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti.« (Uhan 2000, 11)

»Motiviranje je nujno, brez motiviranja sodelavcev ni uspešnega vodenja, brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešnega podjetja.« (Mihalič 2010, 4)

Beseda motivacija je izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni gibanje, korak, premik. Izhaja iz pomena besede motivirati – spodbuditi, navdušiti (SSKJ 1994, 577). Vila (1994, 108) navaja, da »motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb.« Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo.« (Treven 1998, 106)

Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vendar vsi ljudje niso enako motivirani v podobnih okoliščinah. Ljudje se razlikujemo po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Treven 1998, 108). Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb (Vila 1994, 108).

2.2 Zakaj motivirati zaposlene

Motivacija ima velik vpliv na uspešnost in učinkovitost zaposlenega, tima ali podjetja kot

celote. Če pogledamo z vidika, koliko bo posameznik uspešen, je odvisno od njegovega vedenja, znanja in določenih sposobnosti reagiranja v posameznih situacijah. Zelo pomembno je, da vodstvo v podjetju ustvari dobre delovne pogoje, saj jih s tem lahko spodbudijo, da bodo delali po svojih najboljših močeh.

Motivirani ljudje so pripravljeni vložiti več svojega truda za doseganje ciljev v podjetju. Motiviranost vpliva na njihovo ustvarjalnost in sposobnost ter s tem doseganje ciljev v podjetju; tako motiviranost vpliva na zadovoljstvo posameznikov in s tem v širšem pomenu na razvoj in uspešnost podjetja. Vodstvo v podjetju se mora zavedati vrednosti svojih zaposlenih, saj je zaposlene treba pripraviti, da cilji podjetja postanejo njihovi cilji (Brajša 1996, 21). »Motivirani delavci delajo hitreje, delajo manj napak pri delu, imajo pravičen odnos do strank, skrbneje ravnaajo z viri in sredstvi podjetja, manj so odsotni z dela.« (Vukasovič-Žontar 2005, 35)

Raznolikost motivacij kaže, da zaposleni ne smejo biti obravnavani na standardiziran način, če želimo povečati njihovo zainteresiranost sistemom plač po rezultatih dela (Uhan 2000, 14).

2.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi pri delovnem mestu, prav tako pa ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže (Mihalič 2008, 4). Zadovoljni zaposleni so največ, kar si lahko neko podjetje želi. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je podjetje lahko uspešno in učinkovito le, če v njej prevladujejo zadovoljni zaposleni (Mihalič 2008, 4). Mihalič (2008, 5) navaja, da »navedeni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, temveč so prvenstveno neprimerno bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija.«

Zadovoljstvo zaposlenega je zelo pomembno, saj je ravno najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz podjetja ravno nezadovoljstvo. V praksi to predstavlja velik problem, saj se podjetje prepozno začne ukvarjati z zadovoljstvom zaposlenega, ko posameznik zaradi nezadovoljstva že izrazi željo o odhodu iz podjetja (Mihalič 2006, 266).

Pomembno vlogo v delovnem okolju predstavlja zadovoljen delavec; ta je bolj produktiven, pri delu je pripravljen pomagati drugim, prav tako pa izvajati naloge, ki se od njega ne pričakujejo. Mihalič (2008, 4) pravi, da »zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot tak 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.«

Zadovoljstvo pri delu je želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove

ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od vzdušja govori pri zadovoljstvu o individualni efektivni reakciji na delovno okolje, pri vzdušju pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela (Kunšek 2003, 20). Zadovoljstvo pri delu lahko definiramo tudi kot vsoto vseh negativnih in pozitivnih pogledov, povezanih z individualnimi plačami, psihičnimi in čustvenimi delovnimi pogoji, ugledom, stopnjo uspeha, ki ga vzdržuje in nagrade, dane za ta uspeh, dosežen socialni status v odnosu z delom in odnos s sodelavci (Kunšek 2003, 20).

Del managerskega dela je obvladovati motivacijo za doseg ciljev organizacije, saj motivacija zaposlenih vpliva na njeno produktivnost (Daft 2006, 696).

2.4 Motivacijski dejavniki

»Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve.« (Černetič 2007, 237)

Motivacijski dejavniki so lahko (Lipičnik 1997, 31):

- primarni (biološki in socialni),
- sekundarni (stališča, navade, interesi),
- podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni.

Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe (Černetič 2007, 237).

Materialni motivacijski dejavniki

Med materialni motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača (Uhan 2000, 32, po Černetič 2007, 238) navaja, da »osnovne oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov.« Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo: neposredne materialne oziroma denarne prihodke ter posredne materialne prihodke, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Černetič 2007, 238).

Nematerialni motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo večja; čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik (Černetič 2007, 238). Najbolj pomembno je, da upoštevamo, da posamezniki želijo zadovoljiti veliko različnih potreb z delom, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomemben postaja individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Černetič 2007, 238–239):

- dobri medsebojni odnosi,
- uspeh pri delu,
- zanimivo in izzivov polno delo,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- primerno delovno in življenjsko okolje,
- možnost napredovanja,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- poznavanje rezultatov dela,
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja,
- možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah,
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- ugodna razporeditev delovnega časa.

Vsi ti zgoraj naštetni motivacijski dejavniki, bodo učinkovali na zaposlene le v primeru, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo (Černetič 2007, 239).

2.4.1 Motivacijske teorije

Nemogoče je govoriti, da so učinki delovanja nemotiviranega človeka pri delu raziskana stvar, vendar je znanih na desetine motivacijskih teorij, ki nam obravnavano problematiko, vsaj približno pojasnjujejo (Uhan 2000, 22). Različni avtorji opredeljujejo motivacijo na svoj način.

Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju ter se pojavljala v različnih različicah. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužili, tako so denar ali materialne dobrine po tej teoriji energija ali drugače povedano spodbude, ki motivirajo posameznika, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka dela in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za obstoj svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki jo delavci izvajajo v delovnem procesu. Zaposleni so bolj zadovoljni z delom, če je njihovo delo raznoliko, strokovno in zahtevno (Uhan 2000, 22).

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. To trditev bi

lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo, ali pa jih v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti (Lipičnik in Možina 1993, 41).

McGregorjeva teorija X in teorija Y

Douglas McGregor je sprva trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih kakorkoli prisilite k delu. To teorijo označujemo s teorijo X. Vsi pa, ki se ravnaajo po njej, uporabljajo različna prisilna sredstva (Lipičnik in Možina 1993, 41).

Nasprotno kot trdi teorija X, teorija Y predpostavlja, da so vsi ljudje pridni delavci, ki delajo z zadovoljstvom, le da jih je treba usmeriti ter omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo Y, s svojimi delavci ravnaajo včasih skoraj preveč blago (Lipičnik in Možina 1993, 42).

Popolno nasprotje McGregorjevi teoriji X in teoriji Y se je na Japonskem uveljavila teorija Z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim zgradimo ustrezne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno in kakovostno (Lipičnik in Možina 1993, 42).

Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb.

Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj (Uhan 2000, 23):

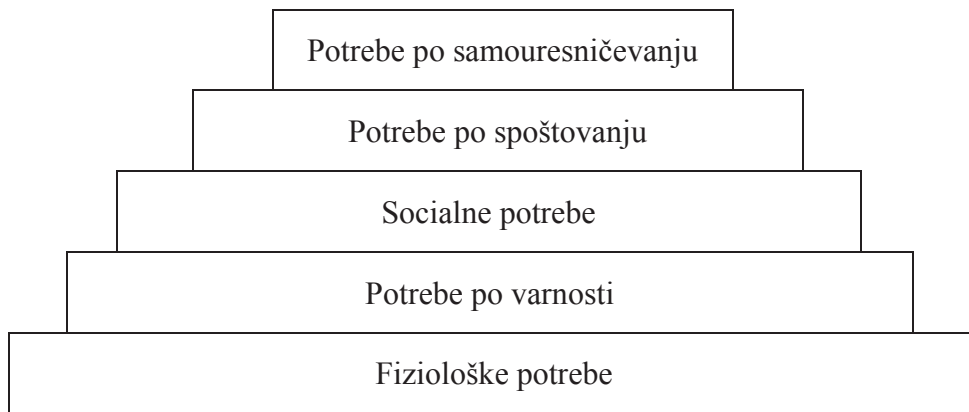
1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj, sposobnost, kreativnost).

Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej bi človek zadovoljil primarne biološke motive, tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, nato potrebo po ugledu, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo želja po samopotrjevanju. Ko je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, se njegova dejavnost spet začinja na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev (Lipičnik in Možina 1993, 42). S proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v podjetjih ugotoviti, kaj bodo hoteli delavci doseči v naslednjem obdobju, to je za njih zelo pomembno, da bi lahko delavcem pri tem pomagali (Lipičnik in Možina 1993,

42).

Po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je najmanj zadovoljen in že aktiviran, tisti motivacijski dejavnik, ki je pa na zadnjem mestu, je pa mogoče interpretirati na dva načina (Uhan 2000, 23):

- potreba je že zadovoljena,
- potreba še ni aktivirana.



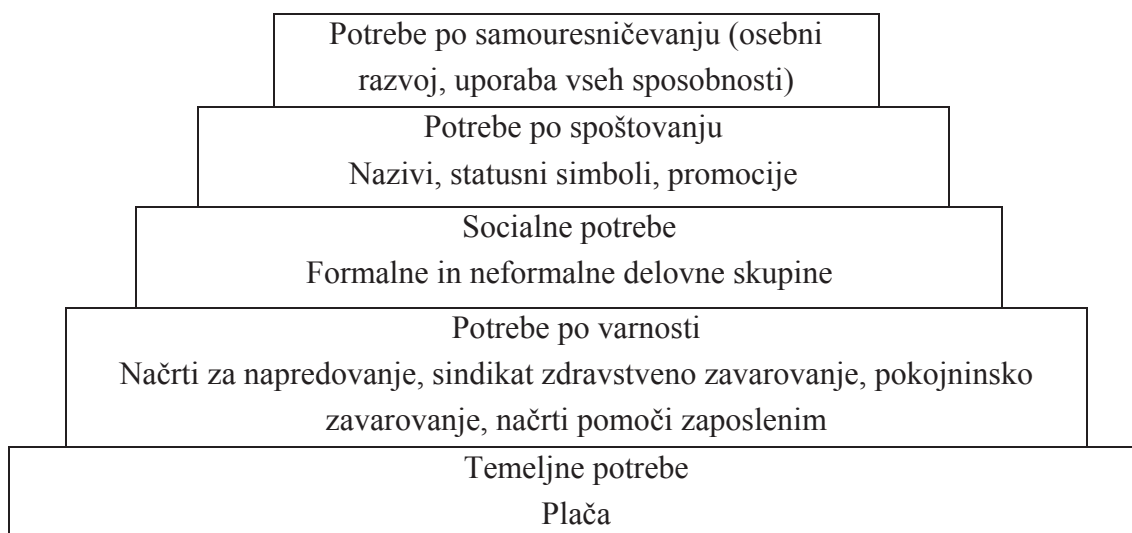
Slika 1: Hiearhija potreb Abraham Maslowa

Vir: Treven 1998, 114.

Kratka predstavitev posameznih ravni iz piramide potreb (Treven 1998, 115–116).

1. Fiziološke potrebe. Temeljna raven v hiearhiji, istovestne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran.
2. Potrebe po varnosti. Druga raven; te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Tudi te potrebe, kadar so zadovoljene, ne motivirajo človeka.
3. Socialne potrebe: tretja sredinska raven potreb, te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Nekateri posamezniki lahko zadovoljijo omejeno potrebo s tem, ko se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim pa zadostuje podpora družine ali drugih posameznikov.
4. Potrebe po spoštovanju. Četrta raven so višje potrebe ljudi. Med te spadajo potrebe po moči, potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo ter da lahko spoštuje samega sebe.
5. Potreba po samouresničevanju. Je najvišja raven, potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben.

V normalnih okoliščinah običajno zadovoljujemo potrebe po naravnem vrstnem redu, od nižje ravni do višjih. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, se pojavijo potrebe na višji ravni, ki jih nato skušamo zadovoljiti.



Slika 2: Hiearhija delovne motivacije

Vir: Treven 1998, 115–116.

Dvofaktorska motivacijska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako zadovoljstvo vpliva na delovno učinkovitost in motiviranost človeka (Treven 1998, 117). V času študija je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje (glej preglednico 1), zato tudi ime dvofaktorska teorija. Vsaka skupina drugače vpliva na zaposlene. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, odpravljajo neprijetnosti ali na kakšen drugačen način ustvarijo okoliščine za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo k delu (Treven 1998, 117).

Preglednica 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

<i>Higieniki</i>	<i>Motivatorji</i>
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Kadar so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih (Treven 1998, 117).

Motivatorji drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju, prav tako na večjo pripravljenost zaposlenih, da se pri svojem delu potrudijo. Če ti faktorji niso prisotni v podjetju, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni (Treven 1998, 117).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje zelo pomembna, saj lahko uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje. Kadar je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih pa za to uporabi motivatorje (Treven 1998, 117–118).

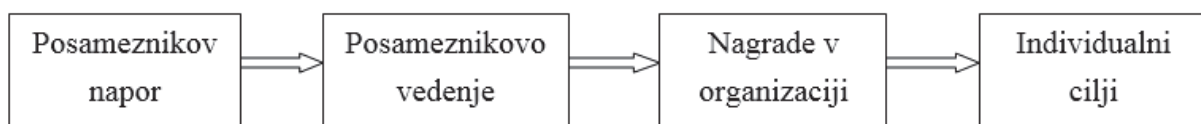
Teorija pričakovanja

Treven (1998, 123) navaja, da »ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval V. Vroom. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika.«

Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven 1998, 123):

1. Povezava vedenje–posledica je stopnja, do katere se posameznik prepriča, da bo določeno vedenje pripeljalo do želene posledice ali cilja.
2. Privlačnost: pomeni, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
3. Povezava napor–vedenje je verjetnost, na podlagi katere posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

S slike je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.



Slika 3: Preprosti model pričakovanja

Vir: Treven 1998, 124.

Teorija pričakovanja poudarja pomen nagrad. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam, prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne (plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti, možnost uporabe lastnih spretnosti (Treven 1998, 124).

3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA X

Izbrano podjetje X, d. d., ne želi biti imenovano. Je globalni ponudnik industrijskih rešitev in elektrotehničnih izdelkov. Njihovo delo obsega področje avtomatizacije procesov, komunikacijskih in varnostnih sistemov za distribucijo električne energije, prenosnih in omrežnih sistemov, komunikacij preko visokonapetostnih linij, avtomatizacije železniškega in cestnega prometa ter programskih rešitev s področij energetike in logistike.

3.1 Vizija podjetja

Vizija podjetja X, d. d., je, da bi postali prepoznavni in ugledni ponudniki rešitev na ključ, storitev ter izdelkov z visoko dodano vrednostjo na področjih energetike, komponent za vgradnjo, učinkovitih inštalacij in tako dalje. Sledili bodo trendom in tehnologijam na področjih integracije naprav, sistemov in storitev (Izbrano podjetje X 2015).

3.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo družbe X, d. d., je »zadovoljevanje potrebe trga ter posledično kupcev z razvojem izdelkov, ponudbo storitev in svetovanja ter inovativnih sistemskih rešitev, ki zagotavljajo učinkovito, do okolja prijazno in varčno upravljanje ter nadzor na področjih energetike, komponent za vgradnjo, učinkovitih inštalacij, prometa, telekomunikacij ter varovanja, oskrbe in upravljanja.« (Izbrano podjetje X 2015)

3.3 Področja poslovanja

Njihovo delovno področje je razdeljeno na sedem strateških poslovnih področij (Izbrano podjetje X 2015):

- učinkovite inštalacije,
- promet,
- komponente za vgradnjo,
- varovanje, oskrba in upravljanje,
- telekomunikacije,
- energetika,
- ostale storitve.

Izbrano podjetje X se ponaša s 65 let izkušenj na področju inženirskih znanj, z uporabo inovativnih tehnologij pri izvedbi najzahtevnejših projektov ter poslovne odličnosti (Izbrano podjetje X 2015).

4 ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA X

V tem poglavju sledijo uvod v raziskavo, rezultati ankete, interpretacija rezultatov in predlogi izboljšav.

4.1 Uvod v raziskavo

Anketni vprašalnik zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih je bil razdeljen med zaposlene v izbranem podjetju. Anketa je bila posredovana 131 zaposlenim podjetja X v elektronski obliki, od tega je 78 oseb izpolnilo anketni vprašalnik. V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo s pomočjo anketnega vprašalnika skušali ugotoviti stopnjo zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih, način nagrajevanja zaposlenih in spodaj navedene dejavnike proučevanja. Prvi del zajema stopnjo zadovoljstva in motiviranosti ter vprašanja, ki se navezujejo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Čas trajanja anketnega vprašalnika od 7. 9. 2015 do 9. 9. 2015.

Drugi del pa zajema splošna demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi.

4.2 Namen

Namen raziskave je proučiti stopnjo zadovoljstva in motiviranosti v izbranem podjetju X, raziskati, kateri dejavniki motivirajo zaposlene na delovnem mestu, proučiti, če so primerno nagrajeni ter s čim jih vodstvo nagraduje, prav tako proučiti, kaj jih zadovoljuje in motivira, izboljšati zadovoljstvo in motiviranost na delovnem mestu ter ugotoviti, ali vodstvo podjetja dovolj motivira svoje zaposlene in kako to vpliva na samo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

4.2.1 Cilji

Za vsako podjetje je pomembno, da ima v podjetju motivirane posameznike, ki bodo svoje delo opravljali dobro in predvsem uspešno.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo ugotovili, kateri motivatorji so za zaposlene bolj pomembni in kateri manj.

Cilj same raziskave je bil dobiti odgovore na vprašanja in raziskati, ali so zaposleni v izbranem podjetju X zadovoljni, ali svoje delo opravljajo z veseljem, kaj za njih predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu, ali so zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju, jih vodstvo dovolj motivira, kaj jih najbolje motivira ter kaj bi si sami želeli spremeniti v podjetju, da bi bili bolj zadovoljni in motivirani, na kakšen način so motivirani s strani

vodstva podjetja, prav tako pa ugotoviti, kaj jih največ spodbuja in motivira, kaj bi si želeli sami spremeniti, katere dejavnike motiviranja bi želeli, da podjetje uporablja, ter podati predloge za izboljšave za ustrezno doseganje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

4.3 Razvoj anketnega vprašalnika

Anketnega vprašalnika smo se lotili tako, da smo najprej na osnovi literature zadovoljstva in motiviranosti preučili, s katerimi vprašanji bi odgovorili na raziskovalna vprašanja o zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih v izbranem podjetju X. Nato smo sestavili 17 vprašanj na temo, kaj za zaposlene predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu, ali svoje delo opravljajo z veseljem, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo, kakšen sistem nagrajevanja bi si želeli, kako so zadovoljni s svojo plačo, načinom nagrajevanja ter z načinom motiviranja, ki ga izvaja vodstvo podjetja, in podobno. Eno vprašanje smo zastavili tako, da so z ocenami 1–5 izrazili svoje zadovoljstvo pri delu. Pri čemer lestvica 1–5 pomeni:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. niti zadovoljen niti nezadovoljen,
4. zadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

4.4 Izvedba anketne raziskave

Sestavili smo anketni vprašalnik (priloga 1), preverili, če so vsa vprašanja primerna in pravilno metodološko zastavljena, ter vprašanja razvrstili v smiselno zaporedje. Nato smo anketni vprašalnik poslali zaposlenim v izbranem podjetju X. Anketa je bila poslana 131 osebam, od tega je bilo 78 anket ustrezno izpolnjenih.

4.4.1 Analiza zadovoljstva

Analiza zadovoljstva so zajemala naslednja vprašanja:

Kaj za zaposlene predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu? Odgovori so bili opredeljeni na dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi z vodjem, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, delovni pogoji, samostojnost pri delu, stalnost zaposlitve ali pa so imeli možnost izraziti oziroma dopisati svoje mnenje.

Odgovore na vprašanje, kako so zadovoljni s svojo plačo, smo opredelili z lestvico od 1–5. 1. zelo nezadovoljen, 2. nezadovoljen, 3. niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4. zadovoljen in 5. zelo zadovoljen.

Kaj bi si želeli v podjetju spremeniti, da bi bili bolj zadovoljni? Odgovori so bili opredeljeni na sledeče možnosti: povišano plačo, boljše delovne pogoje, možnost napredovanja, dodatno

usposabljanje in izobraževanje, boljše medsebojne odnose, soodločanje in sodelovanje pri projektih, svoboda samostojnega dela, pohvale in priznanja za dobro/uspešno opravljeno delo, redni letni razgovori, več prostih dni ali pa so imeli možnost izraziti oziroma dopisali svoje mnenje.

Zadnje vprašanje pri analizi zadovoljstva smo proučili na osnovi podlagi tega, da so napisali, kaj bi si zaposleni želeli spremeniti, da bi povečali svoje zadovoljstvo.

4.4.2 Analiza motiviranosti

Pri analizi motiviranosti smo proučili naslednje dejavnike, ki se navezujejo na vprašanje, kako so zadovoljni z motiviranjem s strani vodstva.

Opredelitev lestvice:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. niti zadovoljen niti nezadovoljen,
4. zadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

Zanimalo nas je tudi, kako jih nadrejeni motivirajo: s pohvalami, napredovanjem, stimulacijo, jih sploh ne motivirajo, ali da so sami pod drugo napisali svoje mnenje.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na dejavnike, ki jih pri delu najbolj motivirajo, na primer: plača, delovni pogoji, dodatno usposabljanje in izobraževanje, medsebojni dobri odnosi, stalnost in varnost zaposlitve, soodločanje, sodelovanje pri projektih, možnost napredovanja, svoboda in samostojnost pri delu, pohvale ter priznanja za dobro/uspešno opravljeno delo.

Kaj bi si želeli spremeniti v podjetju, da bi bili bolj motivirani: povišano plačo, boljše delovne pogoje, možnost napredovanja, dodatno usposabljanje in izobraževanje, boljše medsebojne odnose, soodločanje, sodelovanje pri projektih, svobodo pri samostojnem delu, pohvale in priznanja za dobro/uspešno opravljeno delo, redne letne razgovore z zaposlenimi, več prostih dni ali pa so dopisali svoje mnenje.

Zadnje vprašanje, ki se je navezovalo na analizo motiviranosti zaposlenih, je bilo, kako in na kakšen način bi oni motivirali svoje zaposlene.

4.4.3 Analiza stopnje izobrazbe anketirancev

Analiza izobraževanja se je navezovala na vprašanje o stopnji dosežene izobrazbe. Proučili smo, koliko zaposlenih ima končano osnovno šolo, srednjo šolo, višjo šolo, visoko in

univerzitetno ali več.

4.4.4 Analiza zadovoljstva z nagrajevanjem

Analizo nagrajevanja smo proučili tako, da smo z vprašanji, kako so zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju, dobili odgovore, ki smo jih opredelili tako: 1. zelo nezadovoljen, 2. nezadovoljen, 3. niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4. zadovoljen, 5. zelo zadovoljen, prav tako pa nas je zanimalo, kakšna bi morala biti po njihovem mnenju nagrada: finančna, nefinančna ali pa so sami vpisali svoje mnenje. Prav tako smo jih povprašali, ali menijo, da so za svoje dobro in uspešno opravljeno delo primerno nagrajeni ter če primerno nagrajevanje vpliva na njihovo večje zadovoljstvo in motiviranost pri delu, pri čemer so bili odgovori opredeljeni na: zelo vpliva, vpliva samo v določenih primerih ter nikakor ne vpliva.

4.5 Rezultati ankete in interpretacija rezultatov

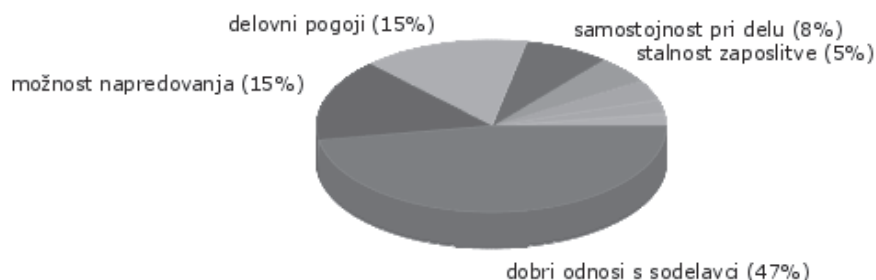
Slika 4 prikazuje, koliko zaposlenih v izbranem podjetju X z veseljem opravljajo svoje delo in koliko zaposlenih jih tega ne počne, ter koliko posameznikov se glede tega vprašanja ni moglo opredeliti.



Slika 4: Analiza vprašanja: Ali svoje delo opravljate z veseljem?

82 % (64) anketirancev je na to vprašanje odgovorilo, da z veseljem opravljajo svoje delo. 9 % (7) jih je odgovorilo, da svojega dela ne opravljajo z veseljem, 9 % (7) pa se jih glede tega vprašanja ni moglo opredeliti. Rezultati izkazujejo, da zaposleni kljub slabemu sistemu nagrajevanja in slabim načinom motiviranja še vedno z veseljem odhajajo v službo.

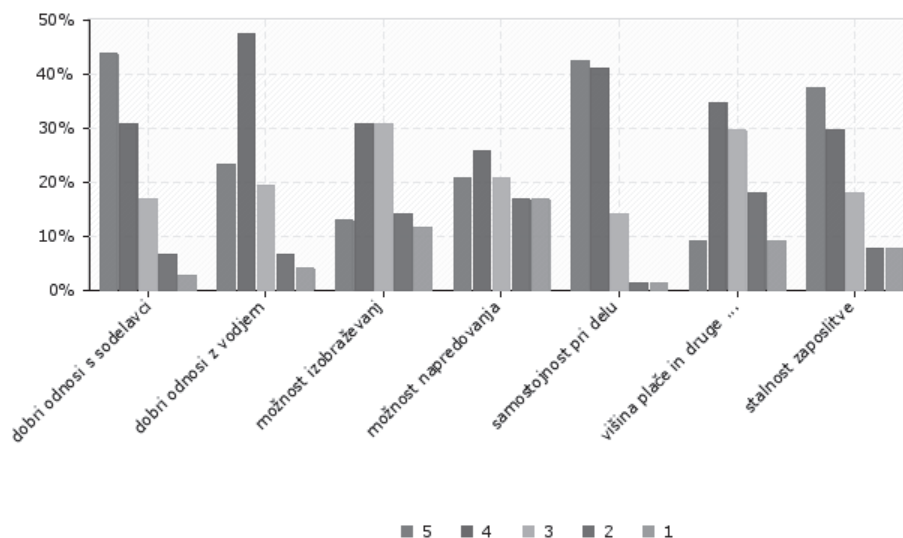
Slika 5 prikazuje, kaj zaposlenim v izbranem podjetju X predstavlja zadovoljstvo na zaposlenem mestu. S slike 5 je razvidno, da zaposlenim največ pomenijo dobri odnosi s sodelavci.



Slika 5: Analiza: Kaj za vas predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu?

47 % anketirancev zadovoljstvo predstavljajo dobri odnosi s sodelavci, 15 % anketirancem možnost napredovanja in delovni pogoji, 8 % je zadovoljstvo označilo kot samostojnost pri delu ter samo 5 % stalnost zaposlitve. Ker ima vprašanje možnost, da anketiranci pod drugo napišejo oziroma izrazijo svoje mnenje, so napisali, da za njih zadovoljstvo predstavlja možnost izobraževanja in napredovanja, prav tako pa kombinacija večih dejavnikov, katera vključujejo dobre odnose med sodelavci, neodvisnost pri delu in raznovrstnost dela. Ker zadovoljstvo zaposlenih predstavlja velik pomen v podjetju, saj le na tak način lahko uspešno in učinkovito opravijo svoje delo, vodstvu podjetja predlagamo, da organizirajo razna druženja, izlete in podobno; na tak način se bodo zaposleni bolj povezali med sabo, si zaupali, bodo bolj sproščeni, saj za njih (kot je razvidno iz zgornje slike) dobri odnosi s sodelavci predstavljajo pomembno vlogo; s tem bi povečali stopnjo zadovoljstva v podjetju. Predlagali bi, da zaposlenim omogočijo boljše delovne pogoje ter možnost napredovanja. Tako bodo imeli večji zagon za delo ter motivacijo.

Slika 6 prikazuje zadovoljstvo pri delu. Iz slike je razvidno, da so zaposleni v izbranem podjetju X najbolj zadovoljni z dejavnikom dobri odnosi z vodjem.



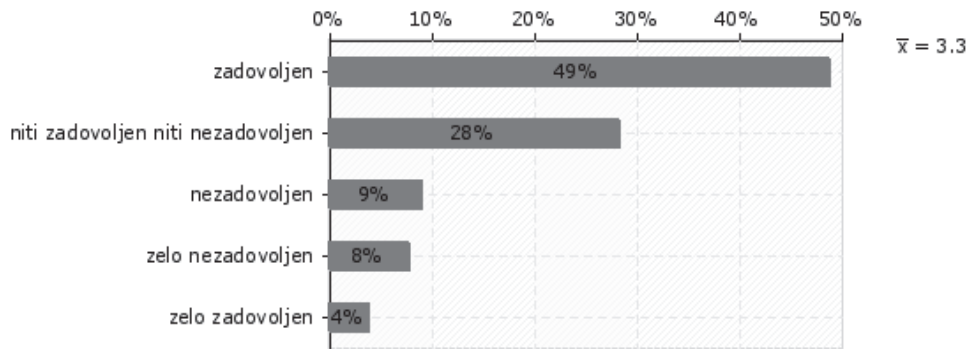
Slika 6: Analiza vprašanja: Prosimo vas, da z ocenami 1–5 izrazite svoje zadovoljstvo pri delu

Lestvica:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. zadovoljen,
4. niti zadovoljen niti nezadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

Anketiranci so bili v povprečju z oceno 4,2 najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu, drug najbolj zadovoljiv dejavnik so dobri s sodelavci (povprečna ocena 4,1). Najmanj zadovoljni so bili z višino plače, nagradami, niso zadovoljni z možnostjo napredovanja ter možnostjo izobraževanja (povprečna ocena 3,2). Ker je večina zaposlenih odgovorila, da so najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu ter dobrimi odnosi s sodelavci, bi predlagali, da posameznike, ki bi si želeli več samostojnega dela, organizirajo v manjše skupine, kjer bi lahko nemoteno in samostojno opravljali svoje delo.

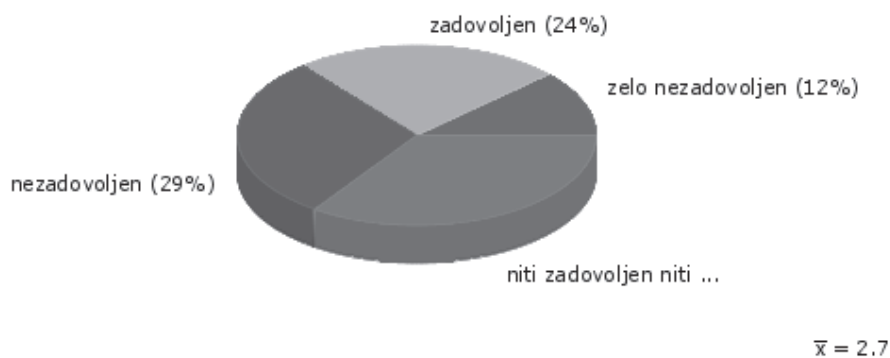
Slika 7 ponazarja zadovoljstvo zaposlenih s svojo plačo. Večina zaposlenih je zadovoljnih s svojimi plačami, kar je tudi razvidno iz slike 7.



Slika 7: Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni s svojo plačo?

Večinski del anketirancev je zadovoljnih s svojo plačo, in sicer kar 49 %, niti zadovoljni niti nezadovoljnih jih je 28 %, nezadovoljnih je 9 %, zelo zadovoljnih 8 % ter manjši delež, 4 %, je zelo zadovoljnih. Kljub želji zaposlenim, da bi bile nagrade bolj finančne kot nefinančne, so še vedno zadovoljni s svojo plačo, zato vodstvu podjetja predlagamo, naj skuša ohraniti to raven zadovoljstva zaposlenih s plačo, saj lahko v nasprotnem primeru pride do nezadovoljstva, na primer znižanje plač privede do upada želje po tovrstnem delu.

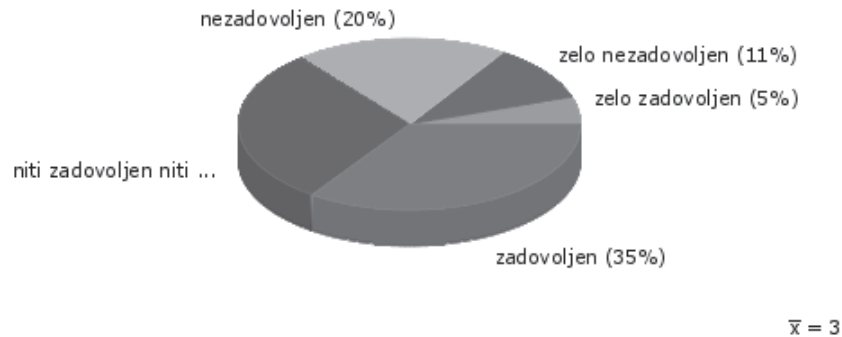
Slika 8 prikazuje, kako so zaposleni v izbranem podjetju X zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju.



Slika 8: Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju?

Z načinom nagrajevanja v podjetju jih je 35 % niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, nezadovoljnih jih je 29 %, zadovoljnih je 24 %, 12 % jih je pa zelo nezadovoljnih. Vodstvu na osnovi zgornjih raziskav predlagamo, da bi proučili sistem nagrajevanja v podjetju glede na rezultat, da jih je več nezadovoljnih kot zadovoljnih. O sistemu nagrajevanj smo več pojasnili pri vprašanjih, ki sprašujejo o želji po nagradah za zaposlene.

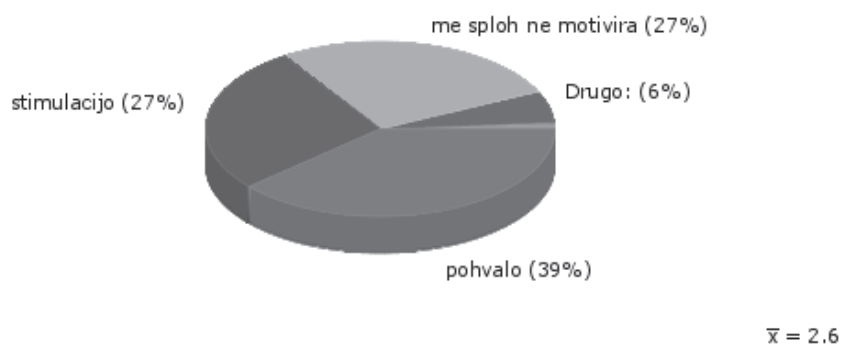
Slika 9 prikazuje analizo odgovorov, kako so zaposleni v izbranem podjetju X zadovoljni z motiviranjem s strani vodstva v podjetju.



Slika 9: Analiza vprašanja: Kako ste zadovoljni z motiviranjem s strani vodstva v podjetju?

35 % anketirancev je zadovoljnih z motiviranjem s strani vodstva v podjetju, 29 % jih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 20 % jih je označilo, da so nezadovoljni, zelo nezadovoljnih je 11 %, manjši delež (5 %) pa je zelo zadovoljnih.

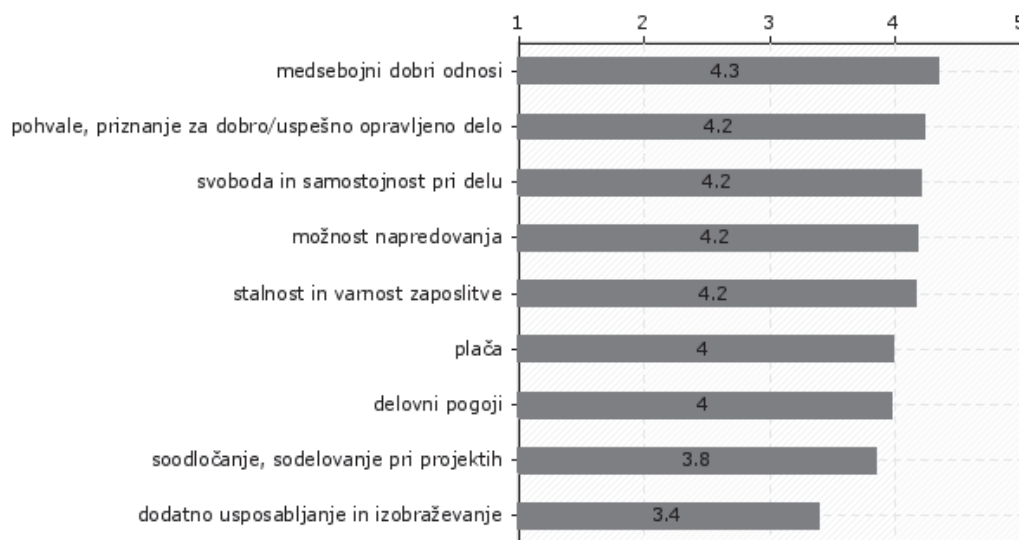
Slika 10 prikazuje analizo odgovorov zaposlenih v izbranem podjetju X, s čim jih nadrejeni motivira. Iz slike 10 je razvidno, da nadrejeni kot dejavnike motiviranja najpogosteje uporabljajo pohvale.



Slika 10: Analiza vprašanja: Nadrejeni vas motivira z:

39 % zaposlenih jih je odgovorilo, da jih nadrejeni motivira s pohvalami, 27 % s stimulacijo, isto število zaposlenih jih je odgovorilo, da jih nadrejeni sploh ne motivira, preostalih 6 % pa jih je kot možnost pod drugo dopisalo možnostjo napredovanja ali vse troje zgoraj naštetu.

Slika 11 ponazarja, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene v izbranem podjetju X. Iz slike 11 je razvidno, da prevladujejo medsebojni dobri odnosi, pohvale, priznanje za dobro/uspešno opravljeno delo, svoboda, samostojnost pri delu ter možnost napredovanja.



Slika 11: Analiza vprašanja: Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?

Dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene, so izpostavili medsebojne odnose, pohvale, priznanje za dobro/uspešno opravljeno delo, svobodo in samostojnost pri delu, možnost napredovanja ter stalnost in varnost zaposlitve, v povprečju z oceno 4,2. Vsi ti dejavniki so visoko ocenjeni, zaposleni jim pripisujejo veliko pomembnost, saj so vsi naštetih dejavniki ocenjeni z isto povprečno oceno. Dejavnike, ki jih najmanj motivirajo, pa so dodatno usposabljanje in izobraževanje ter soodločanje in sodelovanje pri projektih. Kot smo navedli že prej, bi glede na povprečno oceno odgovora organizirali več druženj, skupne izlete, skupna izobraževanja, da bi se ljudje povezali med seboj, bolje razumeli ter bolje spoznali medsebojno. Predlagamo več javnih pohval, kot so npr. delavec meseca, kar bi z ustreznim sporočilom objavili na glavnem hodniku izbranega podjetja X, na morebitnih sestankih bi vsak mesec izpostavili tistega sodelavca, ki je bil v določenem mesecu najbolj produktiven, uspešen. Velik poudarek bi bil na povratnih informacijah. Namen povratne informacije v organizaciji je vzdrževanje vedenja, ki sledi ciljem, in tudi vplivanje na nadaljnje postavljanje ciljev v smeri poseganja po višjih raven in doseganja večjih uspehov. Zaposleni tako vedo, kaj delajo dobro, kaj bi lahko še dosegli, če poskusijo narediti več. Pozitivna povratna informacija deluje kot ojačevalec, ker ljudje cenijo informacije, ki jim povejo, kaj delajo dobro, saj jim to poveča občutek samoučinkovitosti in notranjo motivacijo. S povratno informacijo zaposleni pridobivajo tudi občutek in sposobnost zaznave, kaj sami delajo narobe. Bolje vedo, kateri elementi dela so pomembnejši in kakšen nivo dela ter uspeha se od njih pričakuje. Prav tako pa povratna informacija spodbuja tudi individualno učenje s tem, ko zaposleni ugotavljajo, kaj še morajo vedeti in kaj lahko še izboljšajo (Wikipedija 2015).

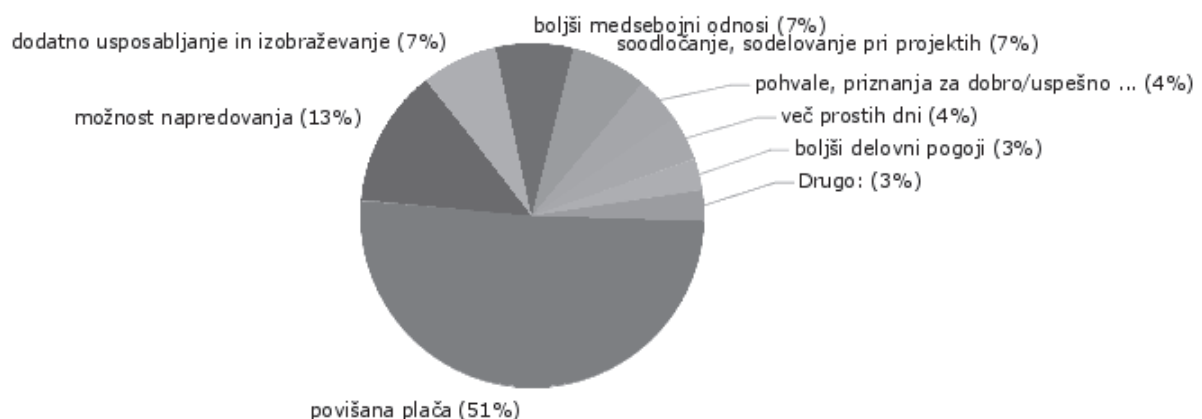
Slika 12 prikazuje, kakšna bi morala po njihovem mnenju biti nagrada za dobro in uspešno opravljeno delo. Kar 83 % zaposlenih v izbranem podjetju X je izbralo finančno nagrado, kar je tudi razvidno s slike 12.



Slika 12: Analiza vprašanja: Kakšna bi morala po vašem mnenju biti nagrada za dobro in uspešno opravljeno delo?

Kar 83 % anketirancev je izrazilo svoje mnenje, da bi za dobro in uspešno opravljeno delo nagrada morala biti finančna, 7 % jih se jih je strinjalo z nefinančno nagrado, preostalih 10% anketirancev pa je pod možnost drugo odgovorilo, da bi nagrada morala biti tako finančna kot nefinančna in napredovanje. Kljub temu da je večina anketirancev (kar 83 %) na to vprašanje odgovorilo, da bi jim največ pomenila finančna nagrada, se moramo zavedati prednosti in slabosti tovrstnih nagrad. Prednosti: so zaželeno, vsi jih razumemo, lahko so dodatna spodbuda. Slabosti: niso obstojne, so vsakdanje, težko jih nadgradimo ter lahko postanejo samoumevne. Kljub takem odgovoru so lahko učinkovite tudi nefinančne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo.

Slika 13 prikazuje, kaj bi si želeli zaposleni v izbranem podjetju X spremeniti, da bi bili bolj zadovoljni in motivirani. S slike 13 je razvidno, da si jih 51 % želi višjo plačo.

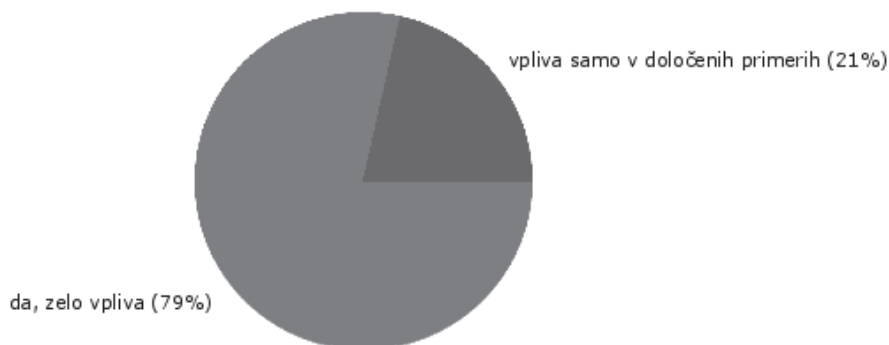


Slika 13: Analiza vprašanja: Kaj bi si želeli spremeniti v vašem podjetju, da bi bili bolj zadovoljni in motivirani?

Več kot polovica anketirancev (51 %) je odgovorila, da bi bili v podjetju bolj zadovoljni in motivirani s povišano plačo, 13 % zaposlenih je odgovorilo, da z možnostjo napredovanja, 7 % bi si želelo boljše medsebojne odnose ter soodločanje ter sodelovanje pri projektih, 4 % bi si jih želeli več pohval, priznanj da dobro/uspešno opravljeno delo, več prostih dni, 3 % anketirancev pa bi si pa želeli boljše delovne pogoje.

Kot drugo možnost jih je 3 % dopisalo, da so s svojim delom zelo zadovoljni, prav tako s pogoji, le plačilo bi moralo biti temu primerno. Denar seveda ne more kupiti sreče in zadovoljstva; po raziskavi Science Magazine so ljudje z visokimi prihodki navkljub relativnemu zadovoljstvu s svojim življenjem komajda – če sploh – srečnejši v vsakodnevem življenju, saj ni zaslediti, da bi se življenjskim užitek kaj več posvečali, praviloma so precej bolj napeti kot tisti, ki imajo manj. Višjo plačo bi opredelili na podlagi uspešnosti in učinkovitosti pri delu, prav tako bi tistim, ki so kar nekaj let zaposleni v tem podjetju, dali kakšen odstotek višjo plačo kot novincem, saj je treba pokazati, da svoje zaposlene spoštujemo in cenimo njihovo pripadnost in zvestobo podjetju. S tem bodo čutili še večjo pripadnost podjetju. Glede na zgornje analize podatkov bi v podjetju uvedli možnost napredovanja. To bi opredelili najprej glede na uspešnost in učinkovitost pri delu, samo zavzetost pri delu, zadovoljstvu in motiviranju ostalih zaposlenih. Tako bi čutili, da lahko napredujejo, se naučijo veliko novega pod pogojem, da tudi sami prispevajo svoj delež k delu.

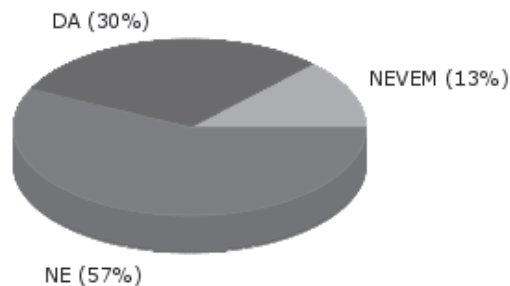
Slika 14 prikazuje, ali primerno nagrajevanje vpliva na večje zadovoljstvo in motivacijo pri delu v izbranem podjetju X. Kot prikazuje slika 14, je razvidno, da 79 % zaposlenih meni, da primerno nagrajevanje zelo vpliva na njihovo večje zadovoljstvo in motivacijo pri delu.



Slika 14: Analiza vprašanja: Ali menite, da primerno nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu?

79 % anketirancev je na to vprašanje odgovorilo, da primerno nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Preostalih 21 % anketirancev pa je odgovorilo, da vpliva samo v določenih primerih.

Slika 15 prikazuje, ali so zaposleni v izbranem podjetju X primerno nagrajeni. Več kot polovica zaposlenih (57 %) jih meni, da za svoje uspešno opravljeno delo niso primerni nagrajeni, kar je tudi razvidno s slike 15.



Slika 15: Analiza vprašanja: Ali menite, da ste za svoje uspešno opravljeno delo primerno nagrajeni?

Kar 57 % anketirancev je mnenja, da za svoje uspešno opravljeno delo niso primerno nagrajeni, 30 % anketirancev je mnenja, da so primerno nagrajeni, 13 % pa se jih o tem ni moglo opredeliti. Velik pomen bi pripisali primernemu nagrajevanju. Nagrade in priznanja za posebne dosežke so pomembni zato, ker imajo veliko sporočilno moč. S tem zaposlenim jasno pokažemo, kakšno vedenje pričakujemo od njih in kako lahko največ prispevajo k uspešnosti podjetja.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh vprašanj, pri katerem so zaposleni lahko izrazili svoje mnenje. Vprašanje se glasi: Kako in na kakšen način bi vi motivirali svoje zaposlene? (na spodnjo črto dopišite svoje mnenje, pomagajte si z: pohvale, denarne nagrade, letni dopust, višja plača, samostojnost pri delu, sodelovanje pri večjih projektih, možnost napredovanja, možnost dodatnega izobraževanja).

Glede na podane odgovore zaposlenih v izbranem podjetju X je večinski delež anketirancev dopisal, da bi si želeli višje plače, možnost izobraževanja, napredovanja (predloge smo razložili pri prejšnjem vprašanju).

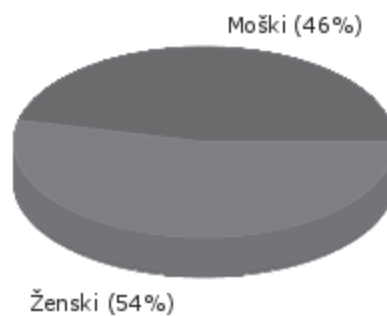
Drugo vprašanje, ki se je tudi nanašalo, da zaposleni izrazijo oziroma napišejo svoje mnenje, se glasi:

Kaj bi vi spremenili v vašem podjetju, da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih?

Na to vprašanje jih je večina anketirancev odgovorila, da bi zadovoljstvo zaposlenih povečali z višjo plačo, denarnimi nagradami in z boljšimi medsebojnimi odnosi z zaposlenimi. Kar

nekaj jih je omenilo, da bi zadovoljstvo povečali z rednimi pohvalami, možnostjo dodatnega izobraževanja, napredovanja. Določeni posamezniki bi zadovoljstvo zaposlenih povečali z boljšo motivacijo ter z rednimi letnimi razgovori z zaposlenimi. Vse navedeno smo opredelili pri prejšnjih vprašanjih.

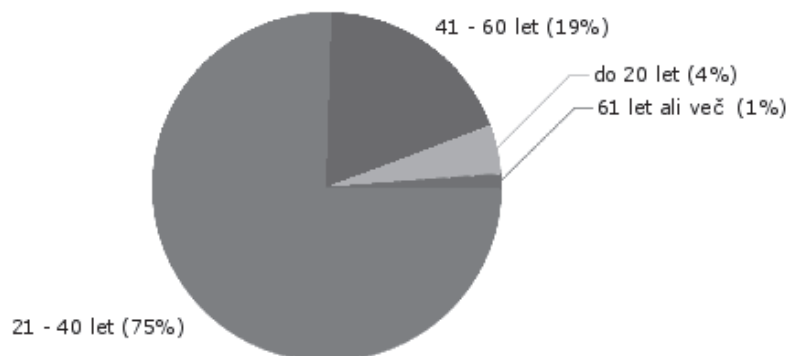
Slika 16 prikazuje, da je anketni vprašalnik izpolnilo več ženske populacije v izbranem podjetju X, kot moških, kar je tudi razvidno s slike 16.



Slika 16: Prikaz deleža anketirancev glede na spol

Anketni vprašalnik je izpolnilo kar 54 % žensk, kar predstavlja večino, moških anketirancev je bilo 46 %.

Slika 17 prikazuje delež anketirancev po starosti.



Slika 17: Prikaz deleža anketirancev glede na starost

S slike 17 je razvidno, da je bilo največ anketirancev starih od 21 do 40 let, kar je 75 % vseh sodelujočih, sledijo anketiranci, stari od 41 do 60 let (19 %), starih do 20 let je bilo 4 %, samo

1 % anketirancev jih je bilo starih 61 ali več.

Slika 18 prikazuje delež anketirancev glede na izobrazbo.



Slika 18: Prikaz deleža anketirancev glede na izobrazbo

Kot je razvidno iz grafa, jih ima kar 55 % anketirancev končano srednjo šolo, 17 % jih ima višjo šolo, univerzitetno izobrazbo ima 15 %, visoko šola 7 % anketiranih, samo osnovno šolo pa jih ima dokončano 6 % anketirancev.

4.6 Predlogi izboljšav

Analize raziskav anketnega vprašalnika so pokazale, da si večina zaposlenih v izbranem podjetju X želi višjo plačo, možnost napredovanja ter boljše medsebojne odnose. Vodstvu izbranega podjetja X bi predlagali, da bi plače opredelili na: osnovne plače ter plačilo po uspešnosti. Osnovna plača bi znašala izplačilo za opravljeno mesečno delo. Plačilo po uspešnosti bi bilo odvisno od tega, kako bi vsak posameznik v izbranem podjetju X opravljal svoje delo, in sicer odvisno bi bilo od uspešnosti oddelka, posamezne skupine prav tako pa celotnega podjetja. Menimo, da bi bil ta sistem vsekakor bolj primeren, saj se mora omogočiti nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot ostali zaposleni. S tem sistemom bi ogromno pridobili, saj bi z osnovno plačo posameznika motivirali k napredovanju. To zahteva več znanja, odgovornosti ter spretnosti na delovnem mestu. Plačilo po uspešnosti bi pa spodbudilo zaposlene k bolj kakovostnejšem delu. Plače so pomemben socialni, gospodarski in motivacijski dejavnik. Kot najbolj pomembno bi določili kriterij, po katerem bi se ravnali. Dosežene rezultate bi lahko primerjali standardi cilji, pretekle rezultate ter dosežki tekmecev ali drugih podjetij. Kadar skušamo določiti vlogo plače v gospodarskih in družbenih procesih, ugotovimo, da je trojna (Jurančič 1995, 8). Plača na podlagi uspešnosti zaposlenih je pogost zaželen dejavnik, vendar moramo biti pri tem pazljivi, saj to samo po sebi ne zagotavlja povečanja uspešnosti in s tem posledično višjo raven zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih. Pazljivi moramo biti predvsem na ocenjevalni kriterij, ki mora biti jasno opredeljen, kar je najbolj pomembno, cilji morajo biti za zaposlene v podjetju

dosegljivi, saj v nasprotnem primeru lahko dosežemo nezadovoljstvo zaposlenih in povzročimo fluktuacijo v podjetju.

Ker si večina zaposlenih v izbranem podjetju X želi napredovati, bi management lahko razmislil o seminarjih in s tem posledično o napredovanju v podjetju. Najprej bi znotraj organizacije proučili primerne kadre za želeno stopnjo, kar bi omogočili s prej omenjenimi seminarji, ki bi bili organizirani v podjetju. Samo izobraževanje bi trajalo 1–2 dni. Prvi del bi bil sestavljen iz teoretičnega dela, drugi del iz praktičnega (npr. na temo vodja na usposabljanju). S tem bi izbrano podjetje obdržalo svoje zaposlene in prihranilo kar nekaj denarja pri zaposlovanju novih kadrov. To bi bilo boljše za podjetje, saj zaposleni v podjetju že poznajo celotno delovanje same organizacije, prav tako poslovanje, zato ne bi bilo potrebno nobeno osnovno uvajanje, pač pa le na višji stopnji.

Za večino zaposlenih zadovoljstvo predstavlja boljše medsebojne odnose. Podjetju bi priporočili, da bi organizirali kakšne izlete v sklopu podjetja, raznorazne skupne prireditve, druženja, saj se na tak način zaposleni med seboj bolj spoznajo, postanejo bolj sproščeni in posledično bolj samozavestni, želijo si delovati v timu in skupaj dosežati boljše rezultate pri delovanju podjetja.

Precej jih je bilo nezadovoljnih z načinom motiviranja. Ugotovili namreč smo, da vodstvo podjetja premalo motivira svoje zaposlene oziroma vложи premalo truda v sam pomen motivacije zaposlenih, saj to predstavlja pomembno vlogo v delovanju neke uspešne organizacije. Na osnovi raziskovalnih vprašanj smo ugotovili, da je zelo pomembno, da vodstvo podjetja primerno motivira svoje zaposlene, saj zaradi napačnega pristopa zaposleni čutijo nezadovoljstvo v organizaciji, kar lahko predstavlja velik problem, če so zaposleni nezadovoljni, so posledično tudi manj produktivni, inovativni, niso pripravljeni delati več ampak samo toliko kot morajo. Na osnovi raziskav izbranemu podjetju X priporočamo naslednji sistem nagrajevanja: javne pohvale, izpostavijo sodelavca meseca ali najbolj uspešnega delavca meseca in nagrado v obliki prostega časa (saj so to kot naštetu opredelili, da bi si želeli več prostih dni), predvsem bi pripisali velik pomen povratnim informacijam za dobro in slabo opravljeno delo. Tako delavce seznaniš, na kakšni poti so, ali svoje delo opravljajo učinkovito, kakovostno, katere napake delajo, kaj se zdi dobro, ne glede na dobre ali slabe povratne informacije. Na tak način lahko v primeru slabe povratne informacije izboljšajo svoje delo in v primeru dobre povratne informacije dobijo še večjo motivacijo in spodbudo k opravljanju nekega projekta, s tem pa zadovoljijo svoje notranje potrebe, občutek po koristnosti, dobijo občutek, da podjetju koristijo, se počutijo pomembne, kar koristi njim, saj delo opravljajo z večjo željo po boljšem uspehu, podjetju pa, ker s tem dosega boljše rezultate.

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo proučili različne motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Opredelili smo kar nekaj definicij, vezanih na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Predstavili smo načine motiviranja zaposlenih ter nekaj motivacijskih teorij. Na osnovi analize raziskav smo ugotovili, da izbrano podjetje X premalo časa posveča motiviranju zaposlenih. Zelo pomembno je, da zaposlenim dajemo povratne informacije o njihovem delu, jih opozorimo, kaj počnejo pravilno in kaj ne. Pomembno je, da se zavedajo, na kakšni poti do uspeha so, na takšen način bodo lažje opravljali svoje delo. S tem odpravimo nepotrebno negotovost pri opravljanju neke določene naloge. Večkrat je treba zaposlene pohvaliti, kadar si to zaslužijo, poudariti njihovo dobro delo, da se čutijo pomembne podjetju, da podjetje spoštuje njihov prispevek k delu.

Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih sta ključnega pomena, da bi lahko neka organizacija uspešno delovala, saj bodo zadovoljni in motivirani zaposleni na takšen način svoje delo opravljali z večjo produktivnostjo, prav tako pa bodo lažje dosegali zastavljene cilje v podjetju. Zaposlene moramo dobro spoznati, da bi ugotovili, kakšne so njihove potrebe, kaj jih zadovoljuje in motivira, saj vsakega posameznika ne motivira ista stvar. Kljub ugotovitvi, da zaposleni v izbranem podjetju X še vedno z veseljem opravljajo svoje delo, lahko skozi čas hitro spremenijo svoje mnenje, če bi ugotovili, da podjetju predstavljajo le nek dobiček.

Zaposlene je treba spoštovati in z njimi ravnati temu primerno. Vsak posameznik, ki bo z veseljem opravljal svoje delo, bo na takšen način tudi več prispeval, bo bolj inovativen ter uspešen. Spoznali smo različne dejavnike, s katerimi lahko izboljšamo zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih (pohvale, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, plačilo po uspehu), za izboljšanje le-teh bi vodstvo v podjetju moralo dobro premisliti o predlogih izboljšav ter temu ustrezno ukrepati, zato je priporočljivo, da izbrano podjetje X premisli o predlogu rednih razgovorov z zaposlenimi, saj bodo na takšen način zaposleni lahko izrazili svoje mnenje in podali morebitne predloge za boljše poslovanje podjetja. Zaposlenim moramo omogočiti ugodne delovne razmere. Vodstvo v podjetju morajo svoje zaposlene ves čas usmerjati in bodriti.

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carnegie, Dale. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Daft, Richard L. 2006. *The new era of management*. Mason: South-Western.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1998. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Izbrano podjetje X. 2015. Vstopna stran. [Http://www.izbrano-podjeteje-x.si](http://www.izbrano-podjeteje-x.si) (11. 9. 2015).
- Jurančič, I. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kunšek, Iztok. 2003. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. *Kakovost 2*: 24–25.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 1994. Ljubljana: DZS.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1998. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31 (10): 591–601.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukasović-Žontar, Maja. 2005. *Motivacija, kompetence in plača zaposlenih*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
- Wikipedija. 2015. *Povratna informacija v organizaciji*. [Https://sl.wikipedia.org/wiki?curid=355318](https://sl.wikipedia.org/wiki?curid=355318) (11. 9. 2015).

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V IZBRANEM PODJETJU X

Lepo pozdravljeni!

Sem Edita Musić, študentka na Fakulteti za management Univerze na Primorskem v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo, v kateri bom analizirala zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. S tem želim zbrati vaše mnenje v zvezi z vašo motiviranostjo za delo in zadovoljstvo z delovnim mestom v podjetju X.

Anketa je popolnoma anonimna, rezultati raziskave bodo namenjeni izključno za potrebe zaključne projektne naloge (Fakulteta za management, Univerza na Primorskem). Tema je analiza zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih v izbranem podjetju.

Prosim Vas, da na vprašanja odgovorite popolnoma odkrito, ker bo le tako raziskava pokazala objektivni in realni rezultat.

Za vaše mnenje oziroma pomoč se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

Edita Musić

VPRAŠALNIK

1. Ali svoje delo opravljate z veseljem?

- DA.
- NE.
- NE VEM.

2. Kaj za vas predstavlja zadovoljstvo na delovnem mestu?

- Dobri odnosi s sodelavci.
- Dobri odnosi z vodjem.
- Možnost napredovanja.
- Možnost izobraževanj.
- Delovni pogoji.
- Samostojnost pri delu.
- Stalnost zaposlitve.
- Drugo:

- 3. Prosim vas, da z ocenami 1–5 izrazite svoje zadovoljstvo pri delu. Lestvica: 1. zelo nezadovoljen, 2. Nezadovoljen, 3. niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4. Zadovoljen, 5. zelo zadovoljen.**

	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi z vodjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost izobraževanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina plače in druge nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stalnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 4. Kako ste zadovoljni s svojo plačo?**

- Zelo nezadovoljen.
- Nezadovoljen.
- Niti zadovoljen niti nezadovoljen.
- Zadovoljen.
- Zelo zadovoljen.

- 5. Kako ste zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju?**

- Zelo nezadovoljen.
- Nezadovoljen.
- Niti zadovoljen niti nezadovoljen.
- Zadovoljen.
- Zelo zadovoljen.

- 6. Kako ste zadovoljni z motiviranjem s strani vodstva podjetja?**

- Zelo nezadovoljen.
- Nezadovoljen.
- Niti zadovoljen niti nezadovoljen.
- Zadovoljen.
- Zelo zadovoljen.

- 7. Nadrejeni vas motivira s/z:**

- Pohvalo.
- Napredovanjem.
- Stimulacijo.
- Me sploh ne motivira.
- Drugo:

8. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Niti niti	Me motivira	Zelo me motivira
Plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatno usposabljanje in izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojni dobri odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stalnost in varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soodločanje, sodelovanje pri projektih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoboda in samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvale, priznanje za dobro/uspešno opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kakšna bi morala po vašem mnenju biti nagrada za dobro in uspešno opravljeno delo?

- Finančna.
- Nefinančna.
- Drugo:

10. Kaj bi si želeli spremeniti v vašem podjetju, da bi bili bolj zadovoljni in motivirani?

- Povišana plača.
- Boljši delovni pogoji.
- Možnost napredovanja.
- Dodatno usposabljanje in izobraževanje.
- Boljši medsebojni odnosi.
- Soodločanje, sodelovanje pri projektih.
- Svoboda pri samostojnem delu.
- Pohvale, priznanja za dobro/uspešno opravljeno delo.
- Redni letni razgovori zaposlenimi.
- Več prostih dni.
- Drugo:

11. Ali menite, da primerno nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu?

- Da, zelo vpliva.
- Vpliva samo v določenih primerih.
- Nikakor ne vpliva.

12. Ali menite, da ste za svoje uspešno opravljeno delo primerno nagrajeni?

- DA.
- NE.
- NE VEM.

13. Kako in na kakšen način bi vi motivirali svoje zaposlene? (Na spodnjo črto dopišite svoje mnenje, pomagajte si z: pohvale, denarne nagrade, letni dopust, višja plača, samostojnost pri delu, sodelovanje pri večjih projektih, možnost napredovanja, možnost dodatnega izobraževanja.)

14. Kaj bi vi spremenili v vašem podjetju, da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih?

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA:

SPOL – Spol:

- Moški.
- Ženski.

STAROST – V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let.
- 21–40 let.
- 41–60 let.
- 61 let ali več.

IZOBRAZBA- Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola.
- Srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola.
- Univerzitetna izobrazba ali več.