

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2012

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

GORAN PERIĆ

GORAN PERIĆ

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH
V GOSTINSKIH PODJETJIH V PORTOROŽU

Goran Perić

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Zaključna naloga obravnava dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v gostinskih podjetjih. V prvem delu je opredeljen teoretični pogled na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih ter predstavitev raznih motivacijskih teorij. Natančneje so opisane posledice nezadovoljstva ter pomen zadovoljstva in motivacije kot sredstva za doseganje poslovne uspešnosti podjetja. V empiričnem delu smo s pomočjo ankete analizirali stopnjo zadovoljstva in motivacije za delo v gostinskih podjetjih v Portorožu. S tem skušamo ugotoviti, kateri so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo in zmanjšujejo motivacijo za delo ter kako jih izboljšati.

Ključne besede: zadovoljstvo, motivacija, motivacijske teorije, zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih.

SUMMARY

The final paper discusses factors that have an impact on the satisfaction and motivation of persons employed in hospitality services. In the first part of the paper a theoretical point of view of the satisfaction and motivation of employees is presented and different motivational theories are discussed. Furthermore, consequences of dissatisfaction as well as the importance of satisfaction and motivation as a means of achieving business success are described in detail. The empirical part presents an analysis, which is based on a survey, and it looks into the degree of satisfaction and motivation of employees for working in hospitality services in the town of Portorož. This was conducted with an aim to define the factors which cause dissatisfaction and which lower the motivation for work among the employees and also to find ways of how these can be improved.

Key words: satisfaction, motivation, motivational theories, employees, employee satisfaction.

UDK: 338.488.2:331.101.32(043.2)

VSEBINA

1. UVOD.....	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2 Namen in cilji naloge.....	2
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge.....	2
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	3
2.1 Kaj je zadovoljstvo zaposlenih.....	3
2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih.....	4
2.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	4
2.2.2 Pomen ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih za organizacijo.....	6
2.3 Posledice nezadovoljstva zaposlenih.....	7
3. MOTIVACIJA.....	8
3.1 Kaj je motivacija.....	8
3.2 Dejavniki motiviranja.....	9
3.3 Motivacijske teorije.....	10
3.3.1 Teorija potreb.....	10
3.3.2 Dvofaktorska motivacijska teorija.....	12
3.3.3 Teorija ERG.....	13
3.3.4 Teorija značilnosti dela.....	13
3.3.5 Teorija pričakovanja.....	14
3.3.6 Teorija pravičnosti.....	15
3.4 Povezanost med motivacijo in zadovoljstvom pri delu.....	16
4. EMPIRIČNI DEL.....	17
4.1 Analiza odgovorov na anketni vprašalnik.....	18
4.2 Ugotovitve in predlogi.....	27
5. SKLEP.....	28
LITERATURA IN VIRI.....	31
PRILOGE.....	33

PONAZORILA

Preglednica 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu.....	5
Preglednica 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	12
Preglednica 3: Teorija pravičnosti.....	16
Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	9
Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa.....	11
Slika 3: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.....	14
Slika 4: Preprost model pričakovanja.....	14
Slika 5: Razmerje anketiranih po spolu.....	18
Slika 6: Struktura anketiranih po starosti.....	19
Slika 7: Struktura anketiranih po delovni dobi.....	19
Slika 8: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	20
Slika 9: Primerjava povprečnih ocen med pomembnostjo in zadovoljstvom s higiensko-motivacijskimi dejavniki.....	21
Slika 10: Analiza odgovorov na vprašanje, kateri dejavnik bi bilo potrebno najprej izboljšati pri vašem delu.....	22
Slika 11: Analiza odgovorov na vprašanje, ali ste zadovoljni z vašo službo.....	23
Slika 12: Analiza odgovorov na vprašanje, ali bi zamenjali službo, če bi se vam ponudila priložnost.....	23
Slika 13: Analiza odgovorov na vprašanje, ali imate občutek, da vas nadrejeni dovolj motivirajo.....	24
Slika 14: Analiza odgovorov na vprašanje, kdo od naštetih vas najbolj motivira pri vašem delu.....	24
Slika 15: Analiza odgovorov na vprašanje, ali vam podjetje omogoča dodatno izobraževanje/usposabljenje.....	25
Slika 16: Analiza odgovorov na vprašanje, ali menite, da je vaše delo pomembno za nemoteno delovanje podjetja.....	26
Slika 17: Analiza odgovorov na vprašanje, kakšno vrsto nagrajevanja uporablja vaše podjetje.....	26

1 UVOD

Organizacije brez ljudi so le prazne stavbe, ki same ne morejo opravljati vseh potrebnih funkcij za obstoj neke organizacije. Glavni dejavnik delovanja so v vseh organizacijah zaposleni in njihove sposobnosti, brez katerih podjetja ne bi mogla dosegati poslovnih uspehov.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V današnjem času se v podjetjih vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala in konkurenčnih prednosti, ki jih prinaša, zato si podjetja prizadevajo vlagati v zaposlene, njihovo izobraževanje, motiviranje in zadovoljstvo pri delu. Samo zadovoljen in pravilno motiviran delavec lahko pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije in doseganju skupnih ciljev podjetja.

Med najpogostejše načine za obvladovanje zadovoljstva zaposlenih spada: vključevanje vodstva v obvladovanje zadovoljstva, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti dela in izboljševanje odnosov z zaposlenimi, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Kakovost poslovnih učinkov je torej močno povezana in odvisna od pričakovanj delavcev. Torej, stopnjo zadovoljstva zaposlenih lahko merimo s stopnjo zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem. V podjetju so zelo pomembni strokovno izobraženi in usposobljeni kadri, saj so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev (Možina idr. 1998, 177).

Gostinstvo je storitev, kjer so zaposleni v neposrednem stiku s strankami (gosti), saj z njimi neposredno komunicirajo, zato imajo veliko priložnosti za pridobivanje takojšnjih, neposrednih informacij od gosta, to je uporabnika storitve. Ker so zaposleni v gostinskem podjetju v nenehni interakciji z uporabniki storitev, ki predstavljajo pomemben vidik pri percepciji in ocenjevanju ter ustni promociji gostinskih storitev, je pomembno, na kakšen način so storitve izvedene. Le motivirani in zadovoljni zaposleni pa lahko delo opravijo bolje in v večje zadovoljstvo gostov.

Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106).

V gostinstvu je problematika zadovoljstva zaposlenih pri delu in njihove motivacije pomembna, ne samo zaradi izvedbe storitev kot takih, ampak tudi zato, ker se v tej dejavnosti vprašanje zadovoljstva in motivacije redko pojavlja. Iz tega razloga smo se odločili, da jo raziščemo v diplomski nalogi.

1.2 Namen in cilji naloge

Namen naloge je analizirati zadovoljstvo zaposlenih v gostinskih podjetjih ter njihovo motivacijo za opravljanje dela, in sicer v Portorožu, kjer je gostinstvo zaradi turističnega značaja kraja dobro razvito.

Cilji naloge pa so naslednji:

- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo;
- ugotoviti stopnjo motivacije zaposlenih za opravljanje dela;
- analizirati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih;
- predlagati ukrepe, ki bi vplivali na povečanje zadovoljstva zaposlenih in njihovo motivacijo z opravljanjem njihovega dela.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Pri analiziranju podatkov bom uporabil več metod, in sicer bom v prvem, teoretičnem delu, opredelil raziskovalni problem z deskriptivnim pristopom, kjer se bom naslonil na dela domačih in tujih avtorjev. Raziskovalni problem bom poskušal interpretirati tudi z lastnimi izkušnjami, ki sem jih pridobil pri svojem delu v gostinskih podjetjih. V empiričnem delu bom uporabil metodo anketiranja, s katero bom pridobil ciljne podatke o zaposlenih in njihovem zadovoljstvu pri delu ter podatke o motivaciji za delo. Podatke bom zbiral s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga bom razdelil naključno izbranim zaposlenim v gostinskih podjetjih na območju Portoroža. Anketa bo anonimna. Podatke bom analiziral s pomočjo opisnih statistik ter ključne ugotovitve predstavil s pomočjo deskriptivne metode.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da je zadovoljstvo zaposlenih eden ključnih dejavnikov za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov, in zato menim, da je ugotavljanje trenutne stopnje zadovoljstva v organizaciji dobrodošlo in koristno za samo poslovanje organizacije.

Prepričan sem, da večjih omejitev pri pisanju naloge ne bi smelo biti, razen morda nizkega odziva anketiranih pri sodelovanju v raziskavi.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je brez dvoma eden pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na uspešnost organizacije. Iz lastnih izkušenj vem, da sta v gostinstvu motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih neizkoriščena dejavnika za doseganje poslovne uspešnosti. Prevladuje mišljenje, da je plača tisti dejavnik, ki najbolj motivira in zaradi katerega ljudje delajo. V nadaljevanju bomo videli, da je plača le eden od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo.

2.1 Kaj je zadovoljstvo zaposlenih

V literaturi je moč zaslediti več različnih definicij, ki opredeljujejo zadovoljstvo zaposlenih in razlagajo dejavnike, kateri vplivajo na zadovoljstvo. Skupno izhodišče teh definicij je podobno, in sicer, da je zadovoljstvo tisto, ki prispeva k uspešnemu zasebnemu in poslovnemu življenju posameznika in uspešnosti organizacije. Poglejmo si nekaj definicij različnih avtorjev na to temo.

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo zaposlenih z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001, 104).

Rezultat hotenja, motivacije je pričakovanje, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Ljudje težijo k zadovoljstvu in se izogibajo nezadovoljstva. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa so posledica premajhnih pridobitev. Prav zato ne bi smeli dovoliti, da se ljudem vzbujajo napačna pričakovanja in se jim obljublja nekaj, česar ni mogoče izpolniti. Ob predpostavki, da so obljube vedno izpolnjene, se da zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov. Ni pa vedno večje zadovoljstvo povezano z večjim učinkom. (Kaše idr. 2007, 70).

2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih

Dejstvo je, da je vsaka organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, na način dela in podobno (Mihalič 2008, 5).

Stopnja povezanosti med zadovoljstvom in delovno uspešnostjo je v veliki meri odvisna od zaposlenih in od njihovega delovnega okolja. To pomeni, da zadovoljen delavec ni nujno tudi zelo uspešen delavec. Od delovne uspešnosti zaposlenih je odvisna uspešnost organizacije, zato morajo organizacije svojo pozornost posvečati znanju in sposobnostim zaposlenih z dobrim izborom zaposlenih pri zaposlovanju in njihovem izobraževanju, hkrati pa morajo težiti k čim večji stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik 1997, 154).

Kot vidimo, je zadovoljstvo zaposlenih nepogrešljiv dejavnik za uspešnost organizacije, vendar doseganje le-tega ni enostavno. Ljudje smo si različni, imamo različne želje, pričakovanja in cilje, h katerim strmimo. Zaradi tega razloga ne obstaja univerzalna formula, s pomočjo katere bi na lahek način dosegli visoko stopnjo zadovoljstva. S konstantno komunikacijo med managerjem in zaposlenimi ter ugotavljanjem dejavnikov, ki so pomembni za zaposlene, lahko menedžer ugotovi, kako povečati stopnjo zadovoljstva in posledično tudi uspešnost organizacije.

2.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Vedenje posameznikov, skupin in celotne združbe vpliva na organizacijsko klimo in kulturo združbe. Pomembno je, kako se v združbi počuti posameznik, na kakšen način posamezniki delujejo v skupinah in kako uspešni so ter kako deluje združba kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo kulturo in klimo v združbi, to pa najprej vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v združbi (Možina 1994, 147).

George in Jones (1996, 72) navajata, da na nivo delovnega zadovoljstva vplivata skupina, kateri zaposleni pripada, ter kultura, v kateri je bil vzgojen. Tako na primer nezadovoljni delavci lahko vplivajo na novega sodelavca, da bo tudi on postal nezadovoljen z delom.

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom so sicer odvisni od posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega zaposlenega (Mihalič 2006, 266).

Upoštevati je treba, da ljudje različno vrednotijo stvari in si postavljajo različne cilje. Nekaterim pomeni denar vse, za druge je najpomembnejše reševanje tehničnih in

organizacijskih vprašanj, ker jim to predstavlja osebni izziv. Poleg tega za zaposlene niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost za njihovo doseganje (Zupan idr. 2009, 341).

Preglednica 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu.

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebin a dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivosti dela.
Samo stojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vod enje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodi k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
De lovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: Zupan idr. 2009, 341.

Verle in Markič (2010, 139–144) ugotavljata, da tudi oblika organiziranosti vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in da je mogoče s pravo obliko organizacije vplivati oziroma povečati stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Organizacijska struktura, ki sledi željam in vrednotam zaposlenih, izboljšuje njihovo zadovoljstvo in vpliva na njihovo uspešnost, saj obstaja pozitivna povezanost med načinom organiziranja in med elementi zadovoljstva zaposlenih. Torej v nasprotnem primeru, če zaposleni niso zadovoljni z organizacijsko strukturo, jih to pri njihovem delu moti in negativno vpliva na njihovo motivacijo ter uspešnost pri delu.

2.2.2 Pomen ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih za organizacijo

Za uspešnost podjetja ni dovolj le zastavljanje finančnih ciljev, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni. V mnogih podjetjih so prav zato sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov uspešnosti merijo še uspešnost z vidika strank, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti – zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih možnosti (Zupan 2001, 18).

Ugotavljanje trenutnega stanja je v organizacijah pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju občutkov zaposlenih. Zavedati se je potrebno, da pri merjenju ni poudarek le na zbiranju podatkov, temveč tudi na njihovi uporabi, iskanju možnosti za izboljšanje klime in tudi ocenjevanju učinkovitosti že izvedenih sprememb. Pomembno je, da se z rezultati seznanijo najprej najvišje vodstvo organizacije in nato še vsi ostali zaposleni. V primerih, ko zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno povečuje, saj jim to daje občutek, da jih niso vredni. V nasprotnem primeru pa se pomen raziskave poveča, saj daje zaposlenim občutek, da je bilo merjenje namenjeno tudi njim. Prednosti, ki jih merjenje prinese, so večja vpletenost zaposlenih, večja delovna učinkovitost, primerjava med organizacijami, proaktivni menedžment ter način komunikacije (Draškovič in Erjavšek 2009, 7).

Mihaličeva (2006, 260) pravi, da moramo vsako izmed dimenzij organizacijske klime meriti individualno na vsakem posameznem zaposlenem in na podlagi tega oblikovati povprečne sumarne rezultate o stanju organizacijske klime. Ti se lahko nanašajo na posamezno skupino, tim oziroma celotno združbo. Pravi še, da je potrebno vse spremenljivke meriti sočasno in da je priporočljiva uporaba metode ankete, pri kateri je potrebno zagotoviti popolno anonimnost anketirancev.

Orodje merjenja zadovoljstva uporabljamo za permanentno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova rezultatov spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih. Pri tem gre za merjenje zadovoljstva pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta (Mihalič 2006, 267).

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom. Sistematični, stalni program preučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov. Prvič, omogoča ocenjevati razvoj v časovnem smislu. Drugič, zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki (na primer uvedba novega sistema nagrajevanja zaposlenih) ali pri kadrih (na primer določitev novega direktorja) na vedenje zaposlenih. Tretjič, če so uporabljeni obrazci in lestvice za proučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu standardizirani, se lahko po teh merilih podjetje primerja z drugimi v enaki panogi (Treven 1998, 132–134).

2.3 Posledice nezadovoljstva zaposlenih

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven 1998, 131).

V modelu procesa fluktuacije, ki ga je razvil Bill Mobley, je prav zadovoljstvo pri delu dejavnik, od katerega je odvisno, ali se sproži proces fluktuacije. Zaposleni, ki so pri delu zadovoljni, po njegovem mnenju manjkrat pomislijo, da bi odšli iz organizacije, medtem ko pri nezadovoljnih zaposlenih prav nezadovoljstvo pri delu sproži razmišljanje o odpovedi. Temu najprej sledi primerjanje koristi, ki jih posameznik pridobi, če se odloči za odpoved in morda sprejme drugo zaposlitveno priložnost, stroške pa zaposlenemu predstavljajo ugodnosti, ki jih izgubi z odhodom iz trenutne organizacije in so povezane s stalnostjo v organizaciji (bonusi, dodaten dopust, zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve). Če vidi zaposleni več koristi kot stroškov, se v njem rodi namera, da začne iskati druge možnosti za zaposlitev. Iskanju alternativ sledi njihovo ocenjevanje in primerjava s trenutno zaposlitvijo. Posledično se lahko pojavita namera in odločitev, da zaposleni ostane oziroma odide iz organizacije, kjer je trenutno zaposlen (George in Jones 1996, 82).

Kadri so najpomembnejši vir organizacije. To izhodišče pomeni, da sta organizacija na eni in kadri na drugi strani dve različni entiteti, med katerima menedžment išče optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik 2002, 101).

Zadovoljstvo zaposlenega je najpomembnejše od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije. V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začneta ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo o odhodu iz organizacije, vendar pa je takrat seveda že prepozno (Mihalič 2006, 266). Vodstvo mora stalno ugotavljati in spremljati stopnjo zadovoljstva zaposlenih in se na takšen način izogniti morebitnim težavam, ki so posledica nezadovoljstva.

3 MOTIVACIJA

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla stokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki, zato ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo odkrili večino poglobitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo (Lipičnik 1998, 155).

3.1 Kaj je motivacija

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij menedžmenta. Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (Treven 1998, 106–107):

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želen cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

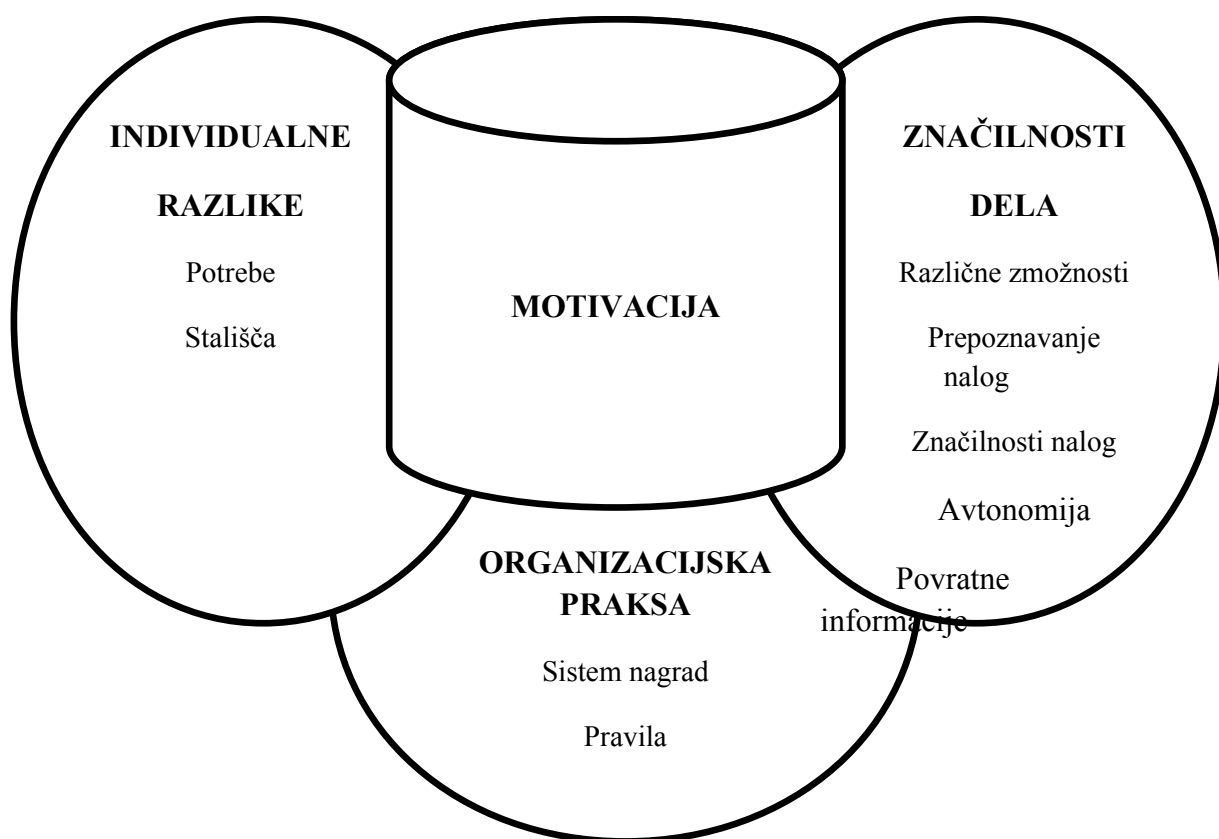
Za nastanek motivacije so torej potrebne nezadovoljene potrebe oziroma motivi, brez katerih ne pride do reakcije oziroma določenega vedenja. Poznamo dve vrsti motivov: primarni in sekundarni. Primarni motivi so: lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in drugi. Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takojšnjih ciljev, ki mu omogočijo preživetje ter so značilni za vse ljudi. Sekundarni motivi so motivi, ki niso biološki in se jih je mogoče naučiti, kajti bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo v ospredje. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998, 108–110)

Rezultati, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki, so (Keenan 1996, 62):

- Delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih okvirih.
- Ljudje radi opravljajo svoje delo in se čutijo koristne.
- Delajo trdo, ker hočejo sami opraviti svoje delo.
- Potreben je manjši nadzor kot sicer, saj bodo izvedbo spremljali za to zadolženi posamezniki.
- Zavest je visoka, kar v okolici ustvarja odlično delovno ozračje.

3.2 Dejavniki motiviranja

Poglejmo tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Slika kaže interakcijo med temi tremi dejavniki ali skupinami spremenljivk. Da bi menedžer lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da menedžer ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr. skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč staršem itd. (Lipičnik 1998, 162).



Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Kot navaja Lipičnik (1998, 162–163), morajo menedžerji pri delu z ljudmi na področju motivacije misliti na vse tri dejavnike. Menedžerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator:

- *Razlike med posamezniki*: vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji spremljajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
- *Lastnosti dela* so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- *Organizacijska praksa* je sestavljena iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostale itd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in/ali provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

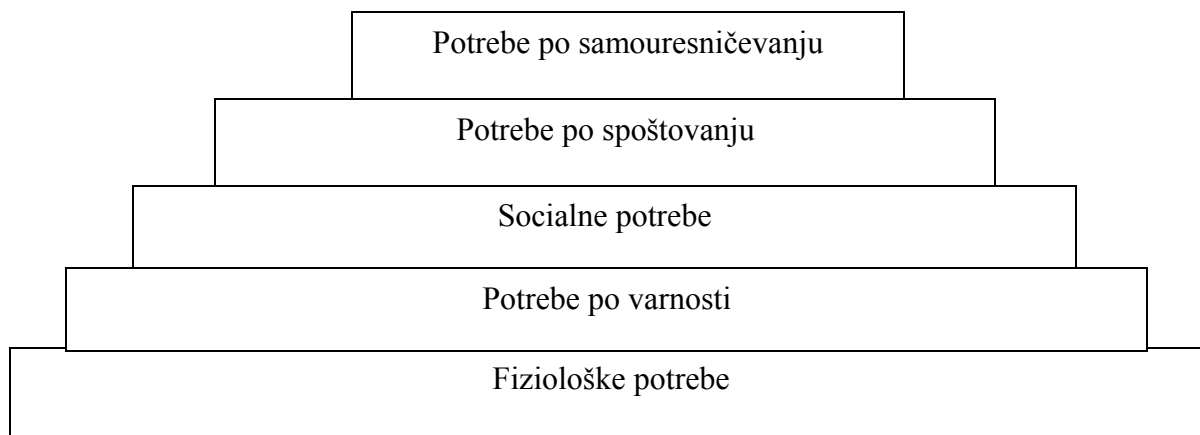
3.3 Motivacijske teorije

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Treven 1998, 113).

3.3.1 Teorija potreb

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je proučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomen časovne razsežnosti (Treven 1998, 113).

Motivacijska teorija Maslowa je za menedžerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah pa tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik 1998, 164).



Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa.

Vir: Treven 1998, 114.

Na kratko predstavimo posamezne ravni iz piramide potreb Abrahama Maslowa (Lipičnik 1998, 114–115):

- *Fiziološke potrebe* so večinoma istovetene s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu, kot so lakota, žeja ... Ko so enkrat zadovoljene, več ne motivirajo človeka.
- *Potrebe po varnosti* so ene izmed sekundarnih potreb, ki odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje, da živi v stabilnem in predvidljivem okolju. Tudi te potrebe enkrat, ko so zadovoljene, več ne motivirajo človeka.
- *Socialne potrebe* spadajo tudi med sekundarne potrebe in so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi, pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita.
- *Potrebe po spoštovanju* se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, nasprotno pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
- *Potrebe po samouresničevanju* odsevajo človekovo željo, da bi delal to, kar je sposoben, zato lahko ljudje, ki dosegajo zeleno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnosti.

Motivacijska teorija Maslowa govori o tem, da človek aktivnosti vedno usmerja navzgor po piramidi, k bolj uresničljivim ciljem. Človek najprej zadovolji osnovne fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po spoštovanju in nazadnje še potrebo po samopotrjevanju (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 233).

3.3.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven 1998, 117).

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik 1998, 169).

Preglednica 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.

Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Higieniki – povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, s svojo prisotnostjo pa tudi ne povzročajo zadovoljstva. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprimernosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Na posameznika nimajo motivacijskega učinka in so zunanji dejavniki (Černetič 2007, 266).

Najboljša strategija organizacije je, da odstrani vzroke nezadovoljstva. Ker pa nezadovoljstva ne more povsem izključiti, se mora pripraviti tudi na možnost, da se z njim spopade. V ta namen imajo organizacije posebej izdelane postopke svetovanja delavcem in postopke za pritoževanje (Možina idr. 1998, 155).

Motivatorji – so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, če pa niso zadovoljeni, pa ne povzročajo nezadovoljstva. Ti dejavniki povečujejo motivacijo za delo in spodbujajo ljudi k delu (Černetič 2007, 266).

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi zgoraj navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti (Možina idr. 1998, 155).

3.3.3 Teorija ERG

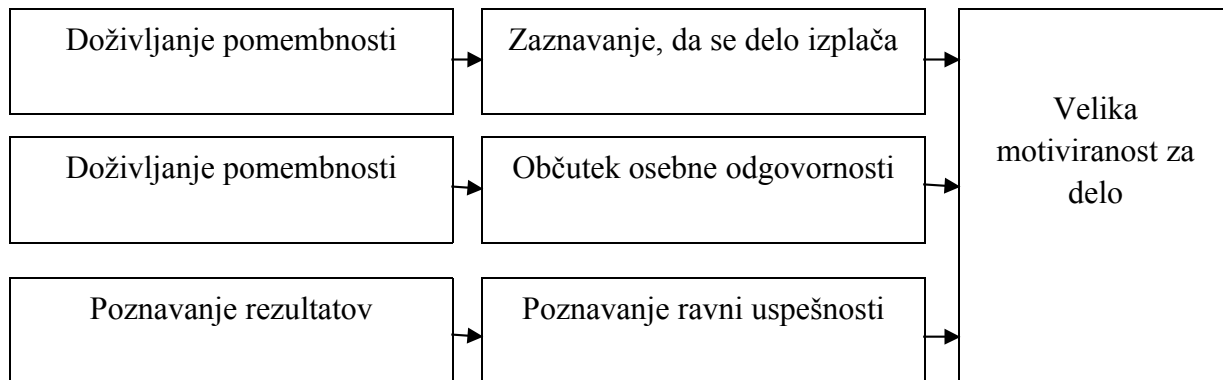
Cleyton Alfred je dopolnil Maslowovo in Hezbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorija ERG. Te skupine potreb so (Treven 1998, 118):

1. Potrebe po obstoju (osnovne, materialne in eksistenčne potrebe)
2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (potrebe po vzdrževanju medsebojnih odnosov)
3. Potrebe po razvoju (potrebe po osebni razvoju)

Teorija ERG pri zadovoljevanju potreb ne predvideva tako stroge hierarhije kot Maslowova. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vplivajo na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi (Treven 1998, 119).

3.3.4 Teorija značilnosti dela

Hackmanov-Oldhamov model obogatitve dela temelji na Hezbergovih ugotovitvah. Na podlagi analize večjega števila različnih delovnih mest sta Hackman in Oldham zasnovala model obogatitve dela, ki pomeni motivacijski pristop k oblikovanju dela. V teoriji sta poskušala opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem sta postavila osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so z delom zadovoljni (Černetič 2007, 227).



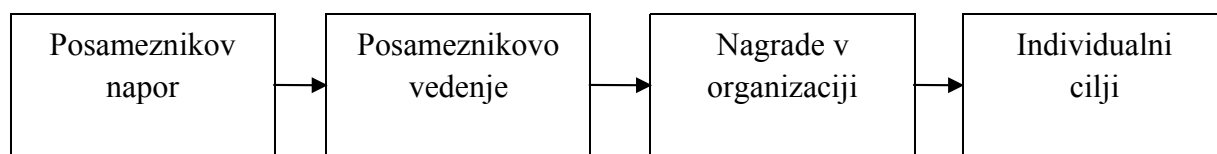
Slika 3: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.

Vir: Lipičnik 1998, 169.

S slike je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pripomore k temu, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik 1998, 170).

3.3.5 Teorija pričakovanja

Ena najbolj sprejetih in uporabnih 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 (Treven 1998, 123).



Slika 4: Preprost model pričakovanja.

Vir: Treven 1998, 124.

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik 1998, 167).

3.3.6 Teorija pravičnosti

Po tej teoriji, za katero se navadno največ zaslug pripisuje J. Stacy Adamsu, zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. Če razmerja niso enaka, se mu zdi to nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo (Treven 1998, 125).

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov (Treven 1998, 126):

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

Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo posebej omeniti temeljne dejavnike (Treven 1998, 125):

- *Vložki* se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, na primer starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali organizacije.
- *Prejemki* so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, recimo plača, priznanje ..., ali negativni, na primer neustrezne delovne razmere, monotonost in pritiski vodstva.
- *Osebe za primerjavo* si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem je mogoče, da se ne primerja s posameznimi osebami ali skupinami.

Preglednica 3: Teorija pravičnosti.

Primerjave razmerij		Spoznanje
$\frac{\text{Prejemki zaposlenega}}{\text{Vložki zaposlenega}} < \frac{\text{Prejemki drugih}}{\text{Vložki drugih}}$		Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{Prejemki zaposlenega}}{\text{Vložki zaposlenega}} = \frac{\text{Prejemki drugih}}{\text{Vložki drugih}}$		Pravičnost
$\frac{\text{Prejemki zaposlenega}}{\text{Vložki zaposlenega}} > \frac{\text{Prejemki drugih}}{\text{Vložki drugih}}$		Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: Treven 1998, 125.

3.4 Povezanost med motivacijo in zadovoljstvom pri delu

Raziskave kažejo, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina idr. 1998, 152).

4 EMPIRIČNI DEL

Predstavitev ankete

Anketa je zaprtega tipa, kar pomeni, da so anketirancem na vprašanja ponujeni odgovori. Sestavljena je iz treh delov. V prvem delu so vprašanja demografskega tipa (spol, starost, delovna doba in stopnja izobrazbe), v drugem delu pa so vprašanja, ki se navezujejo na dejavnike Hezbergove higiensko-motivacijske teorije. Vprašanja v drugem delu so postavljena s pomočjo petstopenjske lestvice, pri kateri anketirani ocenijo pomembnost dejavnikov in nato še stopnjo zadovoljstva. V tretjem delu ankete smo postavili vprašanja, s pomočjo katerih bi lahko bolje ocenili motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, kot so: ste zadovoljni z vašo službo, če bi se ponudila priložnost za menjavo službe, ali bi službo zamenjali, imate občutek, da vas nadrejeni dovolj motivirajo, kdo od naštetih vas najbolj motivira, ali vam podjetje omogoča dodatno izobraževanje, ali menite, da je vaše delo pomembno za nemoteno delovanje podjetja, ter kakšno vrsto nagrajevanja uporablja vaše podjetje.

Izvedba raziskave

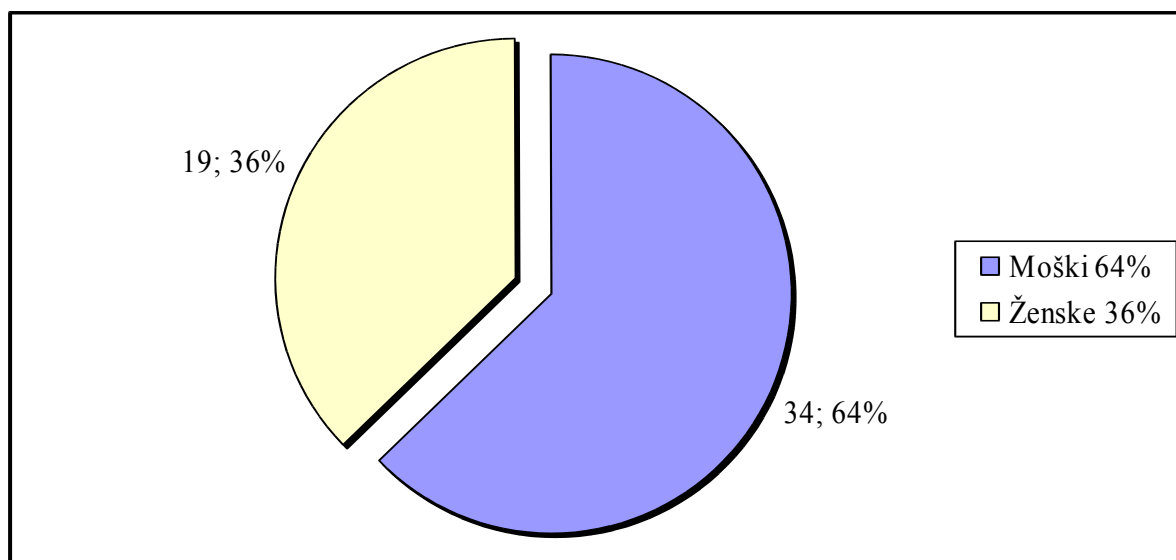
Anketiranje smo izvedli v Portorožu v obdobju od 12. 12. 2011 do 16. 12. 2011. Ankete so bile naključno razdeljene med gostinske delavce v različnih gostinskih podjetjih. Razdeljenih je bilo 65 anket. Vrnjenih smo dobili 56 anket, kar predstavlja 86 % razdeljenih anket, od tega so bile 3 nepravilno izpolnjene.

4.1 Analiza odgovorov na anketni vprašalnik

V prvem delu ankete so bila postavljena vprašanja demografskega tipa. Anketirane smo povprašali po spolu, starosti, delovni dobi in izobrazbi.

Spol

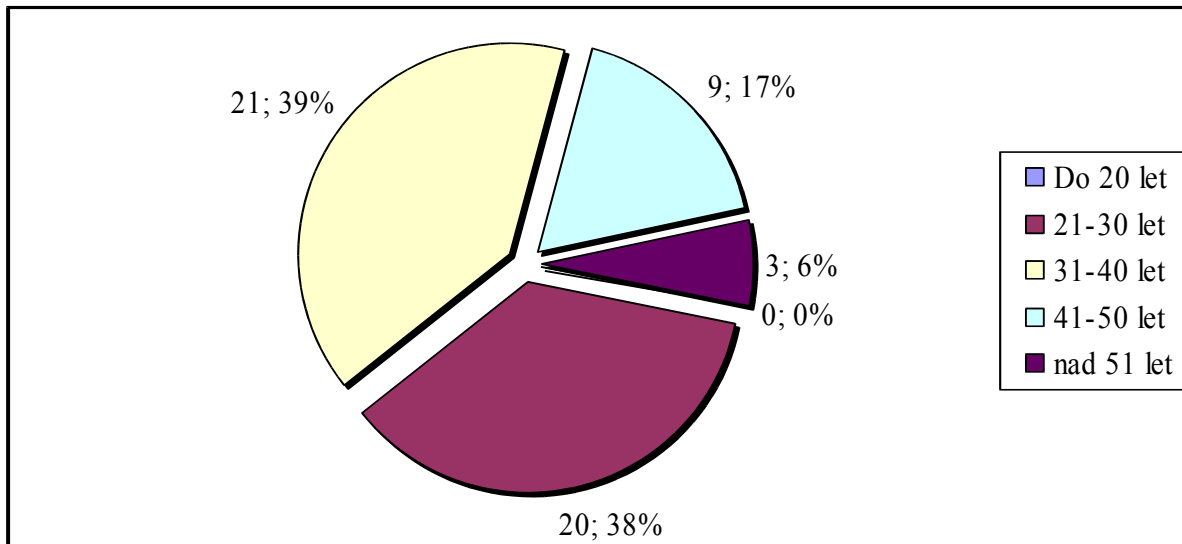
V anketi je sodelovalo 34 moških (64 % anketiranih) in 19 žensk (36 % anketiranih), kot je prikazano na sliki 5.



Slika 5: Razmerje anketiranih po spolu.

Starost

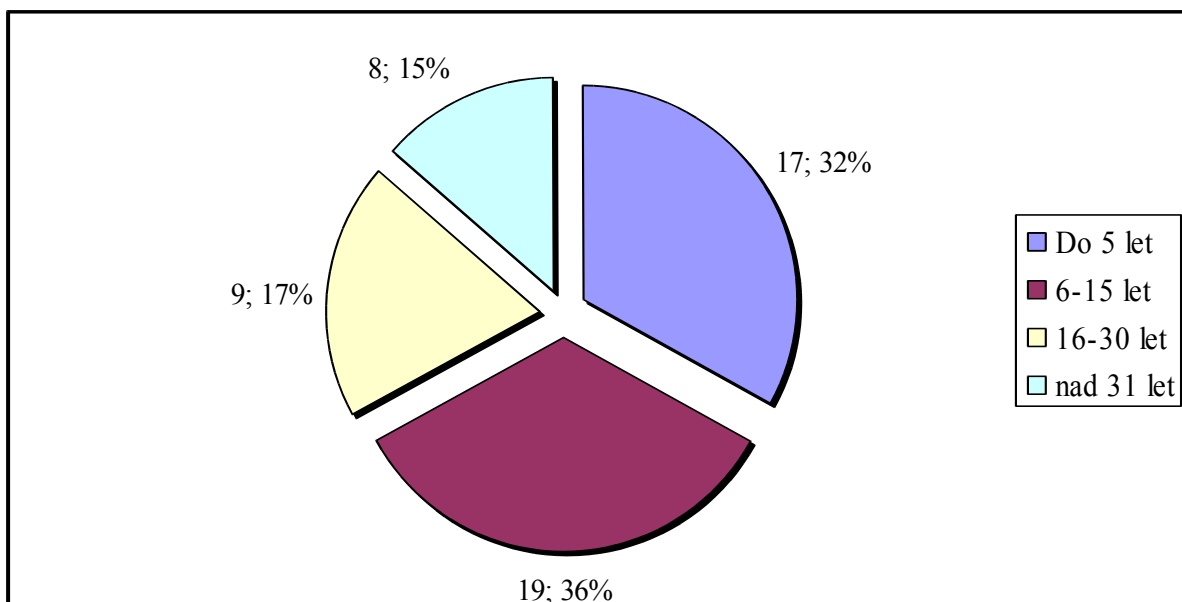
Drugo vprašanje se nanaša na starost anketiranih. Nobeden od anketiranih nima 20 let ali manj. Anketiranih s starostjo med 21. in 30. letom je 20 (38 % anketiranih), kar je druga najbolj zastopana starostna skupina. Največ anketiranih po starosti, 21 (40 % anketiranih), je med 31. in 40. letom. Na tretjem mestu, 9 (17 % anketiranih), so anketirani s starostjo med 41. in 50. letom, trije pa so starejši od 51 let. Kot je prikazano na sliki 7, je večina oziroma 77 % anketiranih starih med 21. in 40. letom, kar pomeni, da prevladuje razmeroma mlad kader.



Slika 6: Struktura anketiranih po starosti.

Delovna doba

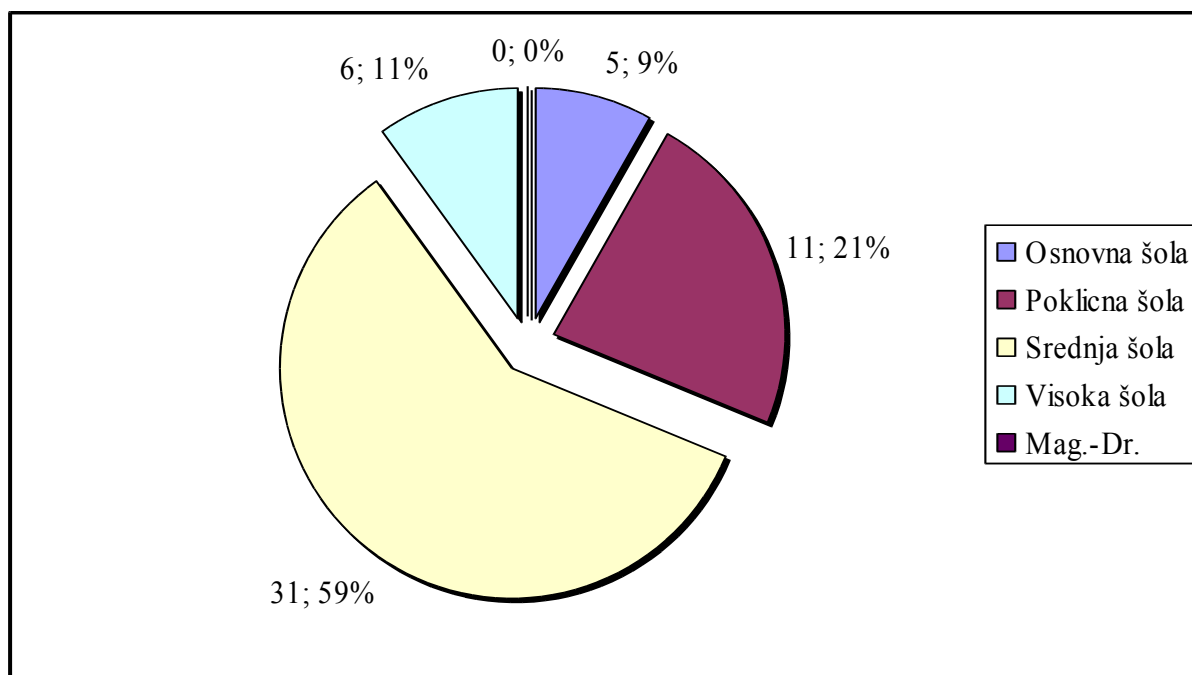
Na sliki 7 je prikazana delovna doba anketiranih. Med anketiranimi je največ udeležencev z delovno dobo od 6 do 15 let, to je 19 anketiranih (36 %). Na drugem mestu so tisti z delovno dobo do 5 let, to je 17 anketiranih (32 %), sledijo jim anketirani z delovno dobo od 16 do 30 let, to je 9 anketiranih (17 %). Najmanj pa jih je bilo z delovno dobo nad 31 let, to je 8 anketiranih (15 %).



Slika 7: Struktura anketiranih po delovni dobi.

Izobrazba

Iz slike 8 je razvidno, da je največ anketiranih s srednješolsko izobrazbo, to je 31 anketiranih (58 %), sledijo jim tisti s končano poklicno šolo, to je 11 anketiranih (21 %). Na tretjem mestu so bili anketirani z visokošolsko izobrazbo, to je 6 anketiranih (11 %). Z osnovnošolsko stopnjo izobrazbe je bilo 5 anketiranih (10 %), nobeden od anketiranih pa nima opravljenega magisterija ali doktorata.



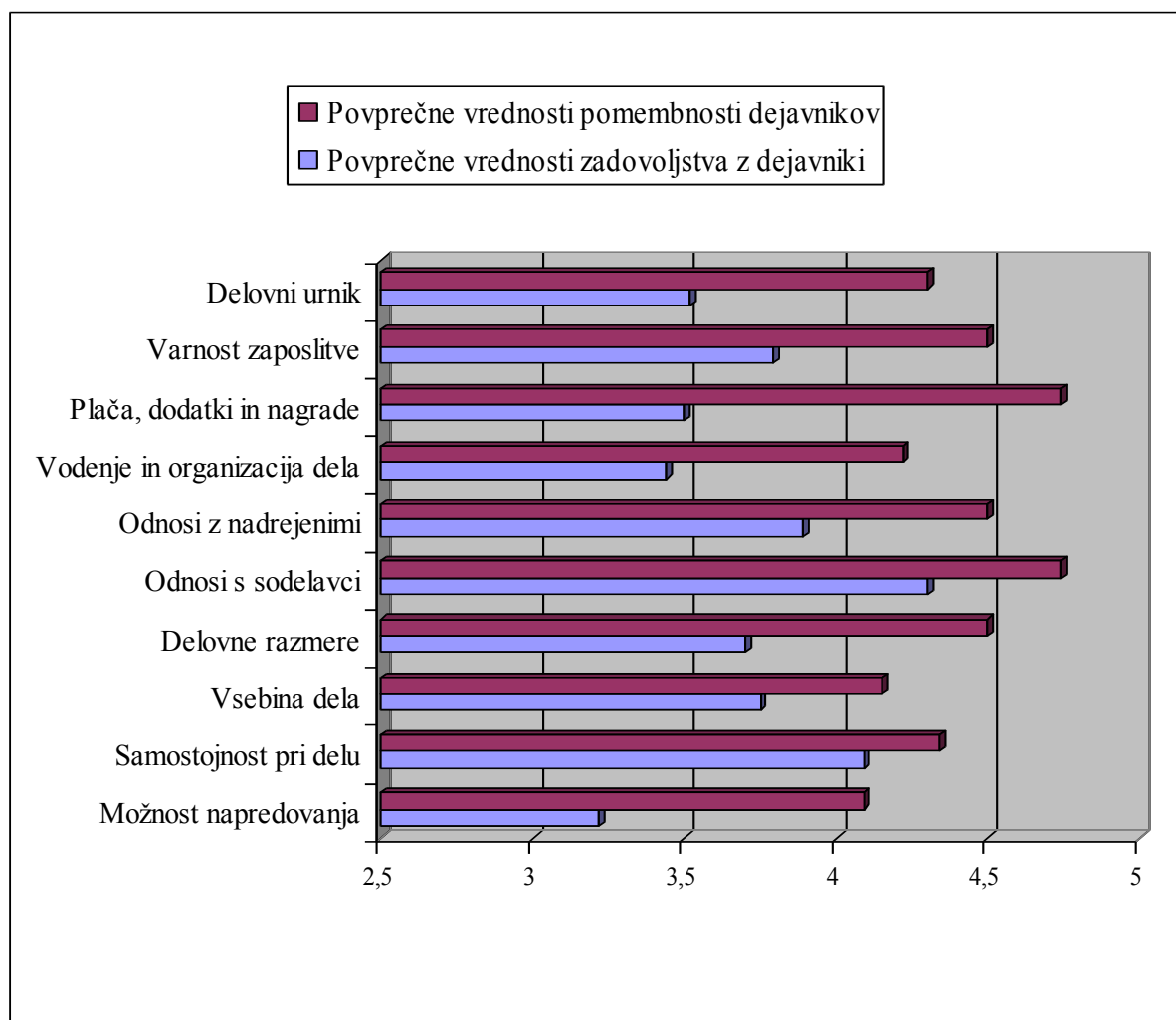
Slika 8: Stopnja izobrazbe anketiranih.

V drugem delu ankete smo postavili vprašanja na osnovi higiensko-motivacijskih dejavnikov. Anketirani so najprej ocenjevali pomembnost dejavnikov, nato pa še, kako so zadovoljni z istimi dejavniki na delovnem mestu. Med motivatorje spadata možnost napredovanja in samostojnost pri delu, med higienike pa vsebina dela, delovne razmere, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, vodenje in organizacija dela, plača, dodatki in nagrade, varnost zaposlitve in urnik. Odgovarjali so s pomočjo petstopenjske lestvice (1 – zelo nepomemben, 2– nepomemben, 3– delno pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).

Primerjava med pomembnostjo in zadovoljstvom z dejavniki

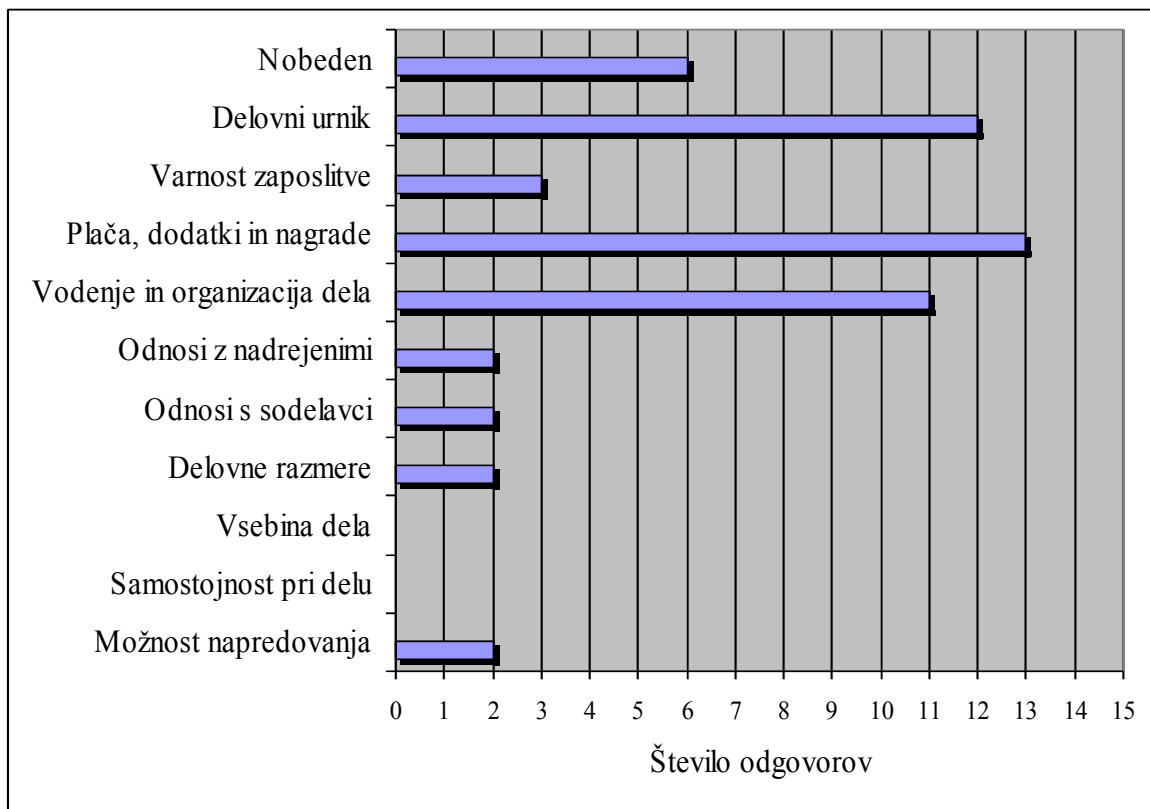
Bistvo ankete je bilo, da ugotovimo, kateri dejavniki so za anketirane pomembni na delovnem mestu in kako so zadovoljni s temi dejavniki. Slika 9 prikazuje primerjavo povprečnih ocen med pomembnostjo in zadovoljstvom z različnimi higiensko-motivacijskimi dejavniki. Kot je iz slike razvidno, so anketirani vse higiensko-motivacijske dejavnike ocenili kot pomembne ali zelo pomembne. Dva najpomembnejša dejavnika sta plača, dodatki in nagrade ter odnosi s sodelavci s povprečno oceno 4,74. Medtem ko so anketirani bili najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, se je pojavila največja razlika med pomembnostjo in zadovoljstvom pri dejavniku

plača, dodatki in nagrade. Najmanj pomemben dejavnik je možnost napredovanja, kateri spada med pomembnejše motivacijske dejavnike in s katerim so bili anketirani tudi najmanj zadovoljni. Zelo visoko povprečno oceno zadovoljstva je dobil tudi motivacijski dejavnik samostojnost pri delu, in sicer 4,09. Iz ocen lahko sklepamo, da so za anketirane na delovnem mestu pomembni predvsem higieni. Povprečna ocena celotnega zadovoljstva s higiensko-motivacijskimi dejavniki je 3,72.



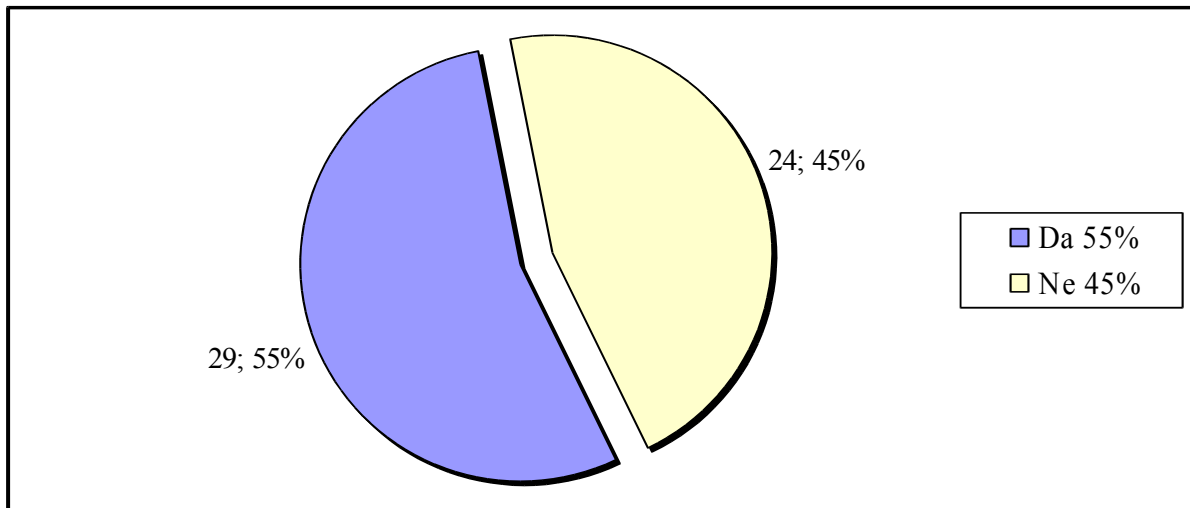
Slika 9: Primarjava povprečnih ocen med pomembnostjo in zadovoljstvom s higiensko-motivacijskimi dejavniki.

Slika 10 prikazuje odgovore na vprašanje, kateri dejavnik bi bilo potrebno najprej izboljšati pri vašem delu. Največ anketiranih meni, da bi bilo potrebno izboljšati plačo, dodatke in nagrade (24,5 % anketiranih). Tudi tistih, ki mislijo, da bi bilo potrebno izboljšati delovni urnik, je veliko, in sicer 22,5 % anketiranih. Na tretjem mestu so anketirani menili, da bi bilo potrebno izboljšati vodenje in organizacijo dela, takih je bilo 21 %. 11 % anketiranih ne bi izboljšalo nobenega od naštetih dejavnikov, medtem ko bi jih 6 % izboljšalo varnost zaposlitve.



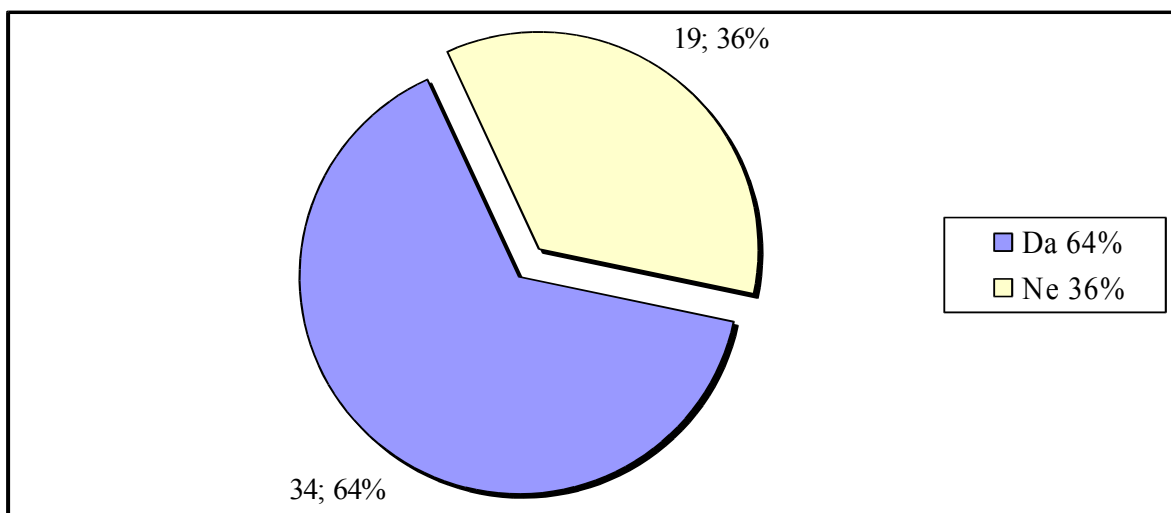
Slika 10: Analiza odgovorov na vprašanje, kateri dejavnik bi bilo potrebno najprej izboljšati pri vašem delu.

55 % anketiranih je odgovorilo, da so zadovoljni s službo, 45 % pa jih ni zadovoljnih s službo, katero opravljajo. Slednje je prikazano na sliki 11.



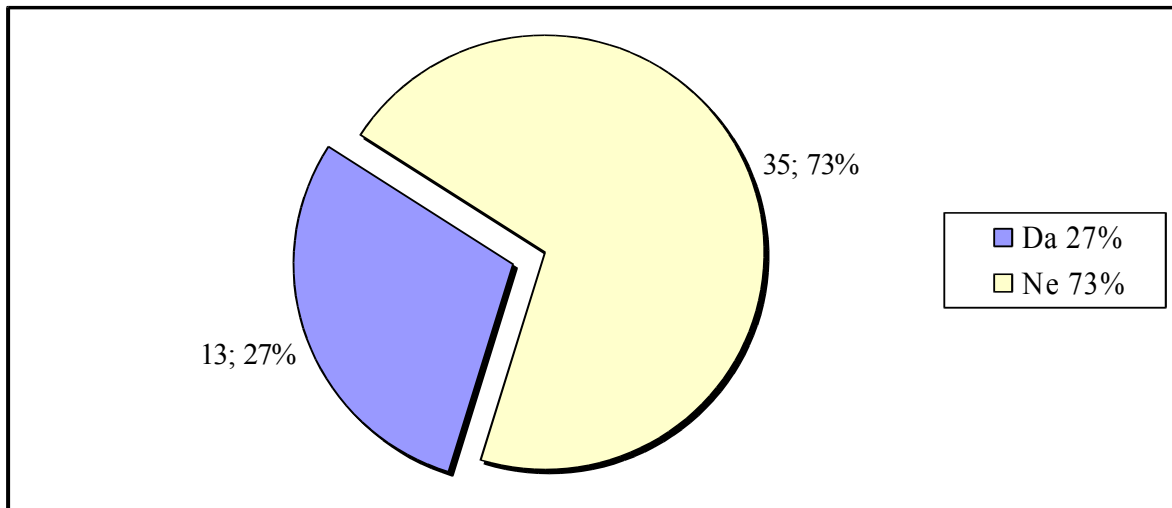
Slika 11: Analiza odgovorov na vprašanje, ali ste zadovoljni z vašo službo.

Iz prejšnjega vprašanja je razvidno, da je večina anketiranih zadovoljna s službo, vendar bi vseeno 64 % vprašanih menjalo službo, če bi se jim ponudila priložnost. Ostalih 36 % službe ne bi zamenjalo, kot je prikazano na sliki 12.



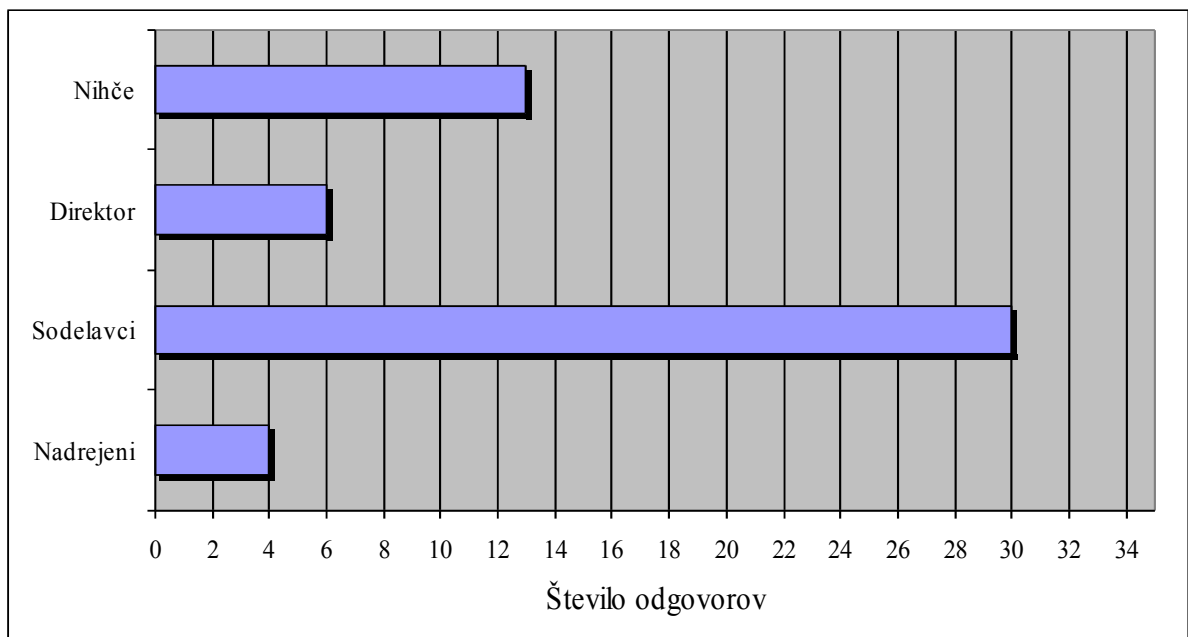
Slika 12: Analiza odgovorov na vprašanje, ali bi zamenjali službo, če bi se vam ponudila priložnost.

Slika 13 prikazuje, kako so anketirani odgovorili na vprašanje, ali imajo občutek, da jih nadrejeni dovolj motivirajo. 27 % anketiranih se strinja, da jih nadrejeni dovolj motivirajo na delovnem mestu, medtem ko 73 % anketiranih trdi, da jih nadrejeni ne motivirajo dovolj.



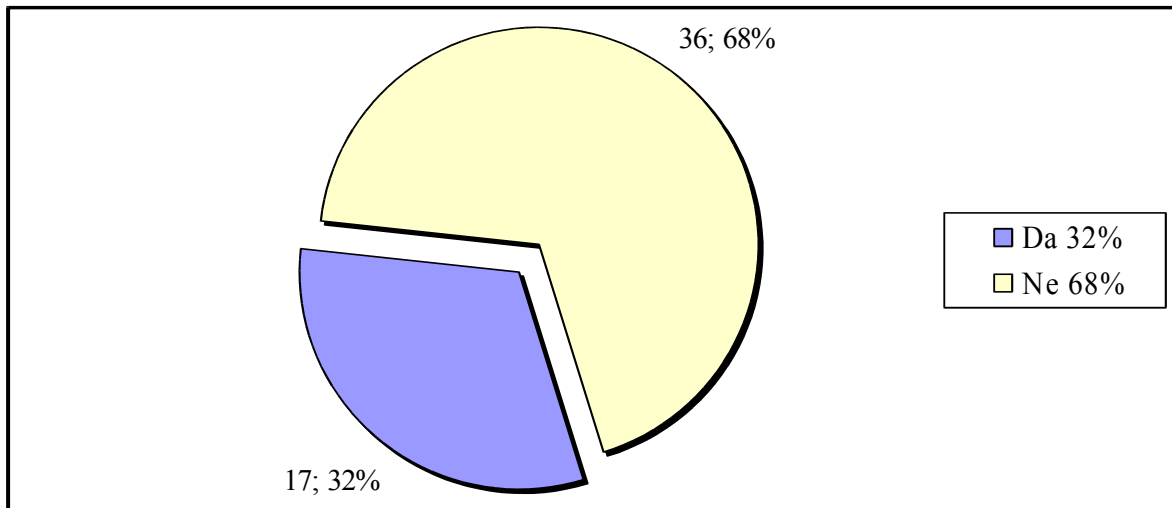
Slika 13: Analiza odgovorov na vprašanje, ali imate občutek, da vas nadrejeni dovolj motivirajo.

V naslednjem koraku smo postavili vprašanje, kdo od naštetih jih najbolj motivira pri delu. Med ponujenimi odgovori je 30 (57 %) anketiranih odgovorilo, da jih pri delu najbolj motivirajo sodelavci. 13 (25 %) vprašanih je odgovorilo, da jih nihče od naštetih ne motivira, medtem ko je 6 (11 %) anketiranih prejelo največ motivacije od direktorja. Samo štirje (7 %) so odgovorili, da jih najbolj motivirajo neposredni nadrejeni. Slednje je prikazano na sliki 14.



Slika 14: Analiza odgovorov na vprašanje, kdo od naštetih vas najbolj motivira pri vašem delu.

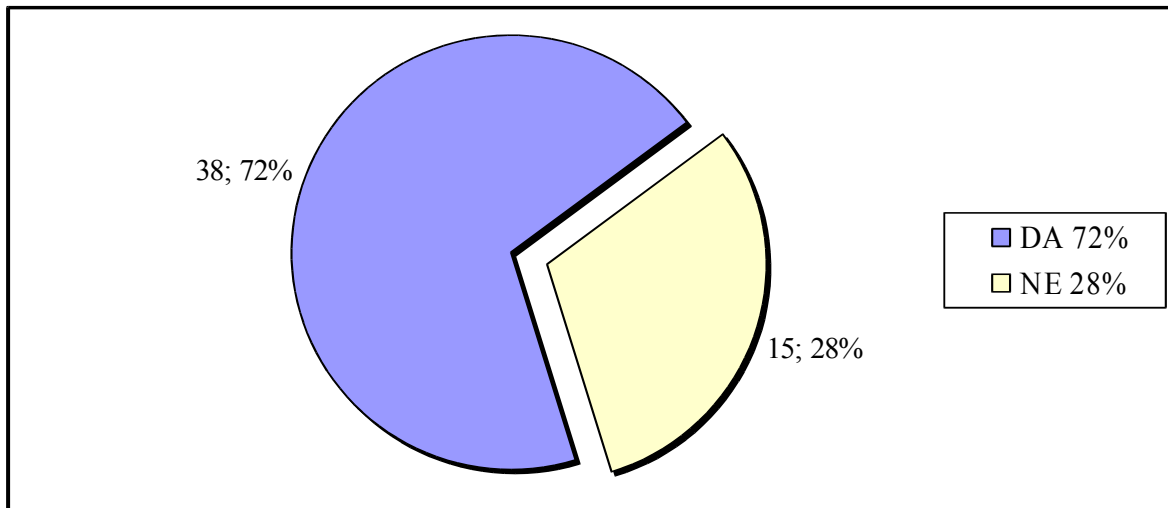
Iz slike 15 je razvidno, da je kar 36 anketiranih (68 %) na vprašanje, ali vam podjetje omogoča dodatno izobraževanje ali usposabljanje, odgovorilo negativno. Ostalim 17 (32 %) anketiranim je bilo izobraževanje ali usposabljanje v podjetju omogočeno.



Slika 15: Analiza odgovorov na vprašanje, ali vam podjetje omogoča dodatno izobraževanje/usposabljanje.

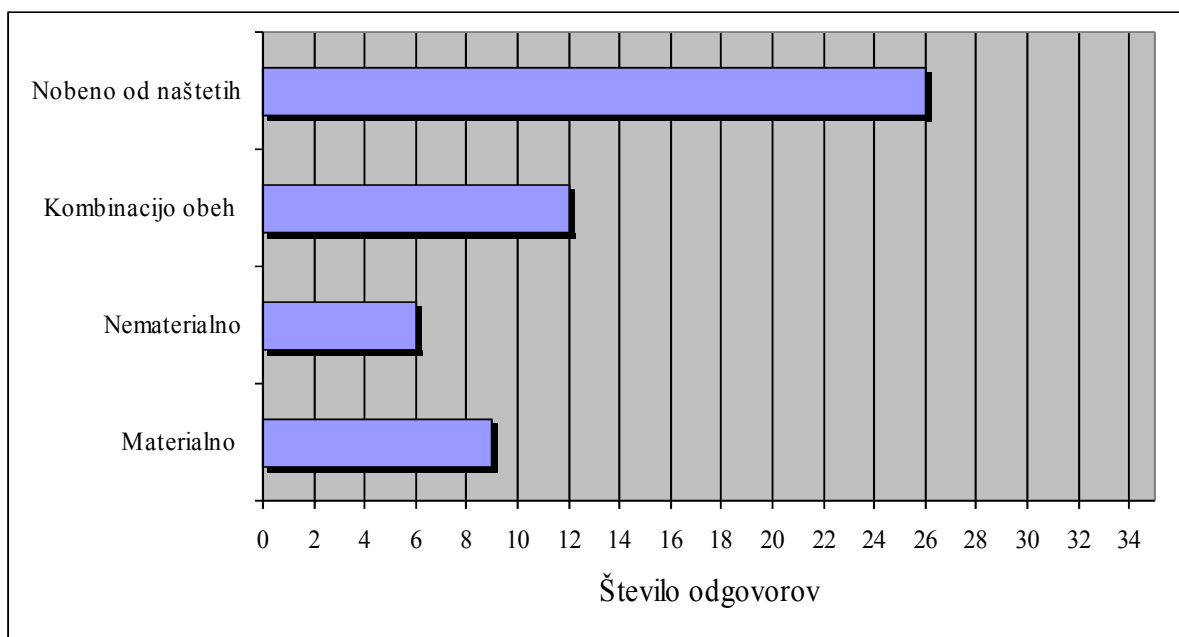
Tistim anketiranim, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili nikalno, smo postavili vprašanje, ali menijo, da bi za boljše opravljanje njihovega dela bilo potrebno dodatno usposabljanje ali izobraževanje. 23 anketiranih (43 %) pravi, da bi za boljše opravljanje dela bilo potrebno dodatno usposabljanje/izobraževanje, medtem ko jih 13 anketiranih (25 %) meni, da je dodatno usposabljanje/izobraževanje nepotrebno.

Zanimalo nas je, ali anketirani menijo, da je njihovo delo pomembno za nemoteno delovanje podjetja. 38 anketiranih (72 %) je odgovorilo, da je njihovo delo pomembno za podjetje, ostalih 15 (28 %) anketiranih pa je mnenja, da bi lahko podjetje nemoteno delovalo tudi brez njih. Slednje je prikazano na sliki 16.



Slika 16: Analiza odgovorov na vprašanje, ali menite, da je vaše delo pomembno za nemoteno delovanje podjetja.

Na vprašanje, kakšno vrsto nagrajevanja uporablja vaše podjetje, je največ anketiranih odgovorilo, da podjetje ne uporablja nobene vrste nagrajevanja; takih je bilo kar 49 %. 21 % je odgovorilo, da je pri njih v praksi kombinacija materialnega in nematerialnega nagrajevanja. 17 % je bilo deležnih materialnega nagrajevanja, ostalih 13 % pa je kot nagrado prejelo pohvale in priznanja. Slednje je prikazano na sliki 17.



Slika 17: Analiza odgovorov na vprašanje, kakšno vrsto nagrajevanja uporablja vaše podjetje.

4.2 Ugotovitve in predlogi

Iz analize raziskave je videti, da so zaposleni v gostinskih podjetjih v Portorožu, kateri so sodelovali v anketi, med ocenama »delno zadovoljni« in »zadovoljni« z dejavniki na delovnem mestu, saj je povprečna ocena zadovoljstva s higiensko-motivacijskimi dejavniki 3,72.

Med najpomembnejše dejavnike na delovnem mestu so anketirani postavili plačo, dodatke in nagrade ter odnose s sodelavci. Z odnosi s sodelavci so bili anketirani tudi najbolj zadovoljni, medtem ko plača, dodatki in nagrade spadajo med dejavnike, s katerimi so bili manj zadovoljni. Najmanj pa so jim pomenili dejavniki, kot so: možnost napredovanja, vsebina dela ter vodenje in organizacija dela. Večina anketiranih je zadovoljna z delom, ki ga opravlja (55 % anketiranih), vendar bi se vseeno odločili za menjavo službe, če bi za to imeli priložnost (65 % vprašanih). Anketirani menijo, da bi bilo najprej potrebno izboljšati naslednje dejavnike: plačo, dodatke in nagrade, urnik ter vodenje in organizacijo dela.

Potrebne so spremembe v organizaciji in vodenju dela. Predlagal bi, da bi vodilni v podjetju prisluhnil predlogom zaposlenih in jih upoštevali pri ureditvi organizacije dela. Zaposlene bi tako še dodatno spodbudili k delu, jim utrdili samozavest ter jim dali občutek, da so za podjetje pomembni. 28 % anketiranih se ne počuti pomembne za delovanje podjetja. Zaposlenim bi podjetja morala omogočiti možnost napredovanja, kajti na takšen način ne bi le dodatno motivirala zaposlene v podjetju, ampak bi s tem tudi postala privlačnejša za nove kadre. Izboljšave so potrebne na področju nagrajevanja, kar lahko vodstvo doseže z uvajanjem sistema nagrajevanja za zaposlene ter tako dvigne stopnjo zadovoljstva zaposlenih in jih dodatno motivira za delo. Večina podjetij ne uporablja nobenega sistema za nagrajevanje, kar povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Ni nujno, da je nagrajevanje materialno oziroma denarno, pohvale pred ostalimi sodelavci ali podelitev posebnih priznanj za dobro opravljeno delo včasih dosežejo večji učinek kot denarna nagrada. Vsa podjetja bi morala imeti jasen in pravičen sistem nagrajevanja. Nenazadnje bi bilo zaposlenim potrebno omogočiti dodatno izobraževanje oziroma usposabljanje ter na takšen način ustvariti kompetenten kader in pridobiti pomembno konkurenčno prednost. Na osnovi raziskave je videti, da je samo 32 % anketiranim omogočeno dodatno izobraževanje ali usposabljanje.

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potreujemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši zeleni smeri (Keenan 1996, 5). Nadrejeni bi morali biti tisti, ki v največji meri motivirajo in spodbujajo zaposlene za opravljanje dela. Vendar se je v raziskavi izkazalo, da so nadrejeni s 7 % na zadnjem mestu, kar se tiče motiviranja zaposlenih. Kar 57 % anketiranih pa največ motivacije prejme s strani sodelavcev.

5 SKLEP

Podjetja se morajo zavedati, da za njihovo uspešnost niso pomembni le kapitalski vložki in urejene infrastrukture, ampak predvsem delo ljudi, ki so zaposleni v podjetjih in kateri z njihovim delom in odnosom do dela neposredno vplivajo na kakovost izdelkov ter na kakovost opravljenih storitev. Zaradi tega si morajo podjetja prizadevati, da bi bili njihovi zaposleni čim bolj motivirani in zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Predvsem v gostinstvu, kjer so zaposleni v nenehni interakciji s strankami, je pomembno, da so zaposleni zadovoljni, kajti samo na takšen način lahko pričakujemo zadovoljstvo strank (gostov). Za gostinsko podjetje je glavni cilj ta, da zadovolji uporabnike storitev (goste), vendar brez zadovoljnega in motiviranega kadra tega cilja ne bo mogoče doseči.

V prvem delu naloge smo s pomočjo raznih avtorjev teoretično predstavili pomen zadovoljstva zaposlenih, motivacije in raznih motivacijskih teorij, katerim danes pripisujemo velik pomen pri uspešnosti organizacij. Cilj naloge je bil ugotoviti stopnjo motivacije in zadovoljstva zaposlenih v gostinskih podjetjih v Portorožu.

Iz raziskave je videti, da so zaposleni med ocenama »delno zadovoljen« in »zadovoljen« s higiensko-motivacijskimi dejavniki na delovnem mestu, katere so v povprečju ocenili z oceno 3,72. Iz analize odgovorov na anketni vprašalnik smo ugotovili, da so prednosti in slabosti za zaposlene, ki jih imajo gostinska podjetja v Portorožu, naslednje:

- Prednosti:
 - Dobri odnosi med sodelavci, kateri motivirajo drug drugega za opravljanje dela.
 - Omogočena je večja samostojnost pri opravljanju dela, kar zaposlene dodatno motivira.
- Slabosti:
 - Večina podjetij ne uporablja nobenega sistema za nagrajevanje.
 - Nezadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in organizacijo dela.
 - Zaposleni nimajo možnosti za napredovanje.
 - Zaposlenim podjetja ne omogočajo dodatnega usposabljanja/izobraževanja.
 - Zaposleni se ne počutijo dovolj motivirane s strani nadrejenih.
 - Nezadovoljstvo zaposlenih s plačo, dodatki in nagradami.

Anketirani so bili najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, od katerih so dobili tudi največ motivacije za delo, vendar bi na prvem mestu morali zaposlene motivirati nadrejeni. Ljudje smo si različni, tako tudi na delovnem mestu nimamo vsi istih želja in potreb. Motiviranje zaposlenih ni enostavna naloga managerja, prisluhniti mora znati vsakemu zaposlenemu, ga razumeti in ugotoviti, zakaj dela in kaj si želi. Ko menedžer pridobi željene informacije, se lahko loti pravilnega in učinkovitega načina motiviranja, ki bo v največji meri zadovoljilo potrebe zaposlenih in koristilo ciljem podjetja. Vsi dejavniki za motiviranje so kot orodja na razpolago vodilnim v podjetju, odločiti se morajo le, katera uporabiti, da bi zaposlene motivirali in vodili v željeno smer.

Najmanj so anketirani bili zadovoljni z možnostjo napredovanja, kateremu pa po drugi strani niso pripisali visoke pomembnosti. Možnost napredovanja spada med pomembnejše motivacijske dejavnike. Manjšo pomembnost in zadovoljstvo s tem dejavnikom si lahko razlagamo z dejstvom, da zaposleni nimajo velikih možnosti za napredovanje zaradi preprostih oblik organizacije dela v manjših gostinskih podjetjih, kjer je možnost za napredovanje razmeroma majhna.

Z diplomskim delom smo ugotovili, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih dva zelo pomembna dejavnika za uspešnost organizacije in za osebni razvoj posameznika. Ugotovili smo tudi, da je potrebno doseči visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, preden se lotimo motiviranja, kajti nezadovoljne zaposlene je težje motivirati kot zadovoljne. Iz analize odgovorov na anketni vprašalnik pa je moč ugotoviti, da gostinska podjetja v Portorožu ne dajejo dovolj poudarka tema dvema dejavnikoma, katera ostajata še vedno neizkoriščena za doseganje poslovne uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Draškovič, Urška in Bojan Erjavšek. 2009. Orodja za ustvarjanje organizacijske klime. *HRM* 31 (7): 6–9.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina Katja Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 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: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. Analiza in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 101-130. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: TUMA.
- Verle, Karmen in Mirko Markič. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. V *Management*, ur. Mitja I. Tavčar, 139-144. Koper: Fakulteta za management
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Goran Perić, študent Fakultete za management v Kopru. Za zaključek študija na Fakulteti za management Koper nameravam v okviru zaključne projektne naloge raziskati zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v gostinskih podjetjih v Portorožu.

Pred vami je vprašalnik, ki je namenjen izdelavi zaključne projektne naloge. Vprašalnik je anonimen in podatki bodo uporabljeni izključno za izdelavo naloge.

Z vašimi odgovori mi boste zelo pomagali pri izdelavi naloge, zato se vam vnaprej zahvaljujem.

Goran Perić

Ustrezno obkrožite:

1.Spol: a) moški b) ženski

2.Starost: a) do 20 let **3. Delovna doba:** a) do 5 let
 b) od 21–30 let b) od 6–15 let
 c) od 31–40 let c) od 16–30 let
 d) od 41–50 let d) nad 31 let
 e) nad 51 let

4. Stopnja izobrazbe: a) osnovna šola

b) poklicna šola

c) srednja šola

d) visoka šola (vs, uni)

e) magisterij/doktorat

5. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki pri delu, ki ga opravljate?

(Ocenite s pomočjo lestvice: 1 – zelo nepomemben, 2 – nepomemben, 3 – delno pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben.)

Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Vsebina dela	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Vodenje in organizacija dela	1	2	3	4	5
Plača, dodatki in nagrade	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Delovni urnik	1	2	3	4	5

6. Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki pri vašem delu?

(Ocenite s pomočjo lestvice: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.)

Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Vsebina dela	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Vodenje in organizacija dela	1	2	3	4	5
Plača, dodatki in nagrade	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Delovni urnik	1	2	3	4	5

7. Kateri dejavnik bi bilo potrebno najprej izboljšati pri vašem delu?

8. Ste zadovoljni z vašo službo?

DA

NE

9. Če bi se vam ponudila priložnost za menjavo službe, ali bi službo zamenjali?

DA

NE

10. Imate občutek, da vas nadrejeni dovolj motivirajo?

DA

NE

11. Kdo od naštetih vas najbolj motivira pri vašem delu?

a) neposredni nadrejeni

b) sodelavci

c) direktor

d) nihče od naštetih

12. Ali vam podjetje omogoča dodatno izobraževanje/usposabljanje?

DA

NE

13. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili nikalno, ali menite, da bi za boljše opravljanje vašega dela bilo potrebno dodatno usposabljanje/izobraževanje?

DA

NE

14. Ali menite, da je vaše delo pomembno za nemoteno delovanje podjetja?

DA

NE

15. Kakšno vrsto nagrajevanja uporablja vaše podjetje?

a) materialno nagrajevanje (denarne nagrade, dodatek k plači, razna darila)

b) nematerialno nagrajevanje (pohvale, priznanja)

c) kombinacijo materialnega in nematerialnega nagrajevanja

d) nobeno od naštetih

