

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NINA RASTODER

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
V IZBRANEM PODJETJU

Nina Rastoder

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Motivacija je zelo pomemben del našega vsakdanjika, v zasebnem in poslovnem svetu. Izvira iz naših čustev, zato je del nas. Ker je del nas, pa moramo zanjo skrbeti in jo vzdrževati. Prav tako morajo v organizacijah skrbeti za motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih, saj so prav slednji »temeljni stebri« organizacije. Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih z delom ter ali zadovoljstvo vpliva na poslovanje podjetja. V teoretičnem delu bom predstavila pomen motivacije, motivacijske teorije, motivacijske dejavnike ter povezavo motivacije in zadovoljstva, opredelitev zadovoljstva, dejavnike zadovoljstva ter metode merjenja zadovoljstva pri delu. V empiričnem delu bom predstavila obravnavano organizacijo, analizo rezultatov ter ugotovitve analize in predloge. Sledi zaključek s priporočili za prakso in s sklepom, ki predstavlja povzetek ugotovitev, pridobljenih s pomočjo raziskave.

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, motiviranje, teorije motivacije, zadovoljstvo zaposlenih.

SUMMARY

Motivation is very important part of our every day, as in personal, also in business world. It comes out of our feelings and because of that is part of us. And because of that we must take care about it, and we must feed it too. As in personal world, also organizations must take care about motivation and satisfaction of employees, because they are »fundamental pillars« of organization. The purpose of final project work is to found out which motivation factors affect on motivation an satisfaction of employees, satisfaction of employees with their job, and if satisfaction of employees affect on business enterprises. In the theoretical part i will present importance of motivation, motivational theories, motivation's factors, relationship of motivation and satisfaction, importance of satisfaction and methods of measuring job satisfaction. In the empirical part I will present the presented organization, analysis of results of research, findings of this analysis and proposals. The final project work is concluded with recommendations for practice and with the conclusion, which presents a summary of findings, obtained through research.

Key words: motivation, motivation factors, motivating, theories of motivation, employee satisfaction.

UDK: 331.101.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metodologija zaključne projektne naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Motivacija	3
2.1	Teorije motivacije	4
2.1.1	Motivacijska teorija Abrahama Maslowa	4
2.1.2	Leavittova motivacijska teorija	6
2.1.3	Vroomova motivacijska teorija	7
2.1.4	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	8
2.1.5	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	9
2.1.6	Teorija ERG	10
2.2	Motivacijski modeli	10
2.2.1	Pričakovanje	10
2.2.2	Enakost	11
2.2.3	Pravičnost	12
2.3	Motivacijski dejavniki	12
2.3.1	Plača	14
2.3.2	Uspešnost pri delu	14
2.3.3	Stalnost zaposlitve	14
2.3.4	Izobraževanje	14
2.3.5	Usposabljanje	15
2.3.6	Hvaljenje in grajanje zaposlenih	15
2.3.7	Medsebojna komunikacija	15
2.3.8	Napredovanje	16
3	Zadovoljstvo pri delu	17
3.1	Oprelitev zadovoljstva pri delu	17
3.2	Dejavniki zadovoljstva pri delu	18
3.3	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	19
4	Empirični del	20
4.1	Predstavitev organizacije	20
4.2	Predstavitev anketnega vprašalnika	22

4.3 Predstavitev rezultatov raziskave	23
4.3.1 Značilnosti vzorca.....	23
4.3.2 Rezultati raziskave.....	25
5 Sklep.....	30
Literatura.....	33
Priloga	35

PONAZORILA

Slika 1: Motivacijski proces	4
Slika 2: Hierarhija potreb A. Maslowa	5
Slika 3: Leavittova motivacijska teorija	7
Slika 4: Model pričakovanja	7
Slika 5: Model značilnosti dela	9
Slika 6: Motivacijski dejavniki	12
Slika 7: Odrptje poslovalnic v različnih krajih	21
Slika 8: Logotip podjetja	22
Slika 9: Spol	24
Slika 10: Starost	24
Slika 11: Stopnja izobrazbe	24
Slika 12: Skupna delovna doba	25
Slika 13: Vrsta delovnega razmerja	25
Slika 14: Motivacijski dejavniki	26
Slika 15: Zadovoljstvo zaposlenih	28
Preglednica 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	8

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Zadovoljstvo zaposlenih je v sodobnem managementu paradigma, ki ji poskušajo v podjetjih čim bolj slediti, saj se uspešnost poslovanja nemalokrat meri prav s stopnjo zadovoljstva zaposlenih, ki v tem podjetju delajo. Zadovoljstvo zaposlenih se odraža preko več dejavnikov, kot so višina plače, možnost napredovanja, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, možnosti soodločanja na delovnem mestu in podobno (Možina idr. 1998, 156). Za zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih najpogosteje skrbijo vodje, njihova najpogostejša naloga pa je zagotavljanje optimalnega delovnega vzdušja s ciljem spodbujati delovanje zaposlenih.

V času opravljanja strokovne prakse v drogeriji Müller v Kopru sem imela priložnost spoznati vlogo, ki jo ima vodja poslovalnice pri motiviranju zaposlenih za delo, ki ga opravljajo. Drogerija Müller je storitveno naravnano podjetje, kjer sta pomembna skrb za kupce in odnos zaposlenih do kupcev.

Problem, ki ga želim raziskati, temelji na dejstvu, da so zaposleni pomemben del pri dobrem poslovanju podjetja. Da bi zaposleni svoje delo dobro opravljali, pa morajo biti tudi dobro motivirani. Poslovalnica v Kopru ima več oddelkov, in sicer: oddelek parfumerije, drogerije, igrač, papirnice, gospodinjstva in multimedije. Vsakodnevno jo obišče precej ljudi, zato je pomembno, da zaposleni kupcem nudijo odlično postrežbo in svetovanje. Zaposleni se morajo s kupci pogovarjati, prepoznati morajo njihove želje, okuse ter jim poskusiti ustreči, znati morajo poslušati in pomagati. S takšnim odnosom bodo dosegli, da se bodo stranke ponovno odločile za nakup v drogeriji.

Med zaposlenimi velikokrat pride do medsebojnih konfliktov, prihaja pa tudi do konfliktov zaposlenih s svojimi nadrejenimi. Da do teh neprijetnosti ne bi prišlo, je potrebna dobra motivacijska strategija vodij.

V literaturi obstaja več motivacijskih teorij. Ena izmed njih je Herzbergova dvofaktorska teorija, ki motivacijske dejavnike deli na dve skupini: higienike in motivatorje. Obe skupini predstavljata dve orodji za motiviranje zaposlenih pri delu; motivatorji so tisti, ki spodbujajo reakcije ali aktivnosti, higieniki pa predstavljajo orodje, s katerim se lahko odstrani neposredne napetosti in zaposlene usmeri v delovna opravila (Treven 1998, 118).

Glede na to, da je izbrano podjetje storitvena organizacija, je treba zadovoljstvu zaposlenih posvetiti še toliko večjo pozornost. Kot trdi Gorišek (2000), gre za dejstvo, da brez zadovoljnih zaposlenih ni zadovoljnih kupcev in ni tiste dodane vrednosti prodanega artikla, zaradi katere bi kupec izbral izdelek ali se znova vrnil k izbranemu ponudniku.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen diplomske naloge je analizirati zadovoljstvo zaposlenih v drogeriji Müller, in sicer v poslovni enoti Koper, ter prikazati, kako zadovoljstvo zaposlenih vpliva na poslovanje enote.

Cilji naloge so:

- ugotoviti, kako so zaposleni v poslovni enoti zadovoljni s svojim delom,
- analizirati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- predlagati ukrepe, ki bi vplivali na povečanje zadovoljstva zaposlenih.

1.3 Metodologija zaključne projektne naloge

Za doseganje namena in ciljev naloge bom uporabila več metod. Z deskriptivno metodo bodo opredeljeni raziskovalno področje in problem, s pomočjo analize literature pa bom z deskriptivno metodo podala ključne ugotovitve avtorjev o zadovoljstvu zaposlenih, kar bo predstavljalo izhodišče za oblikovanje raziskovalnega vprašalnika. S pomočjo anketne metode bom poskušala pridobiti ciljne podatke o zadovoljstvu zaposlenih v poslovni enoti. Anketni vprašalnik bo razdeljen med vse zaposlene v poslovni enoti. Zbrane podatke bom statistično obdelala in interpretirala, pri čemer se bom naslonila tudi na lastne delovne izkušnje.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da bom lahko pri izvedbi ankete naletela na različna čustvena stanja (jeza, veselje ...) zaposlenih, kar lahko vpliva na iskrenost pri odgovarjanju na vprašanja. Predvidevam tudi, da v času anketiranja nekateri zaposleni morda ne bodo želeli sodelovati, čeprav je sodelovanje anonimno.

Omejitve naloge se nanašajo na omejitve izvedbe anketiranja le v eni poslovni enoti izbranega podjetja. To pomeni, da se bodo rezultati nanašali samo na izbrano poslovno enoto, kar onemogoča posploševanje za podjetje kot celoto ali celo izven izbranega podjetja.

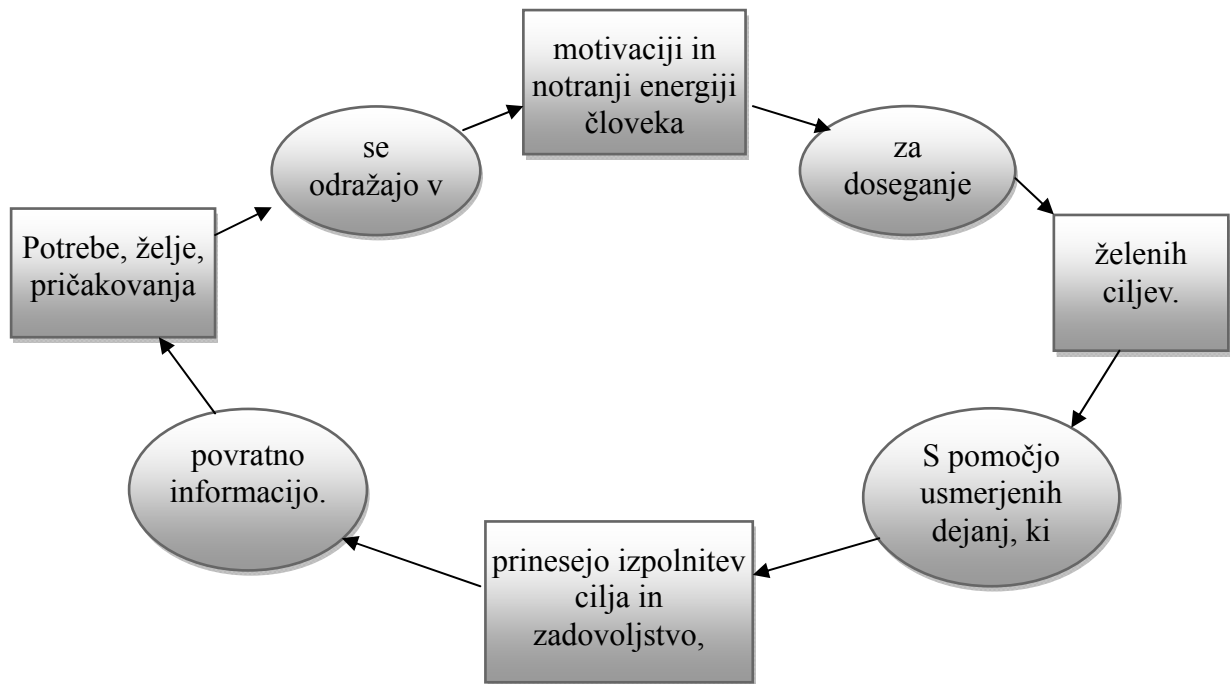
2 MOTIVACIJA

Motivacija je zelo pomemben del našega vsakdanjika. Za vsak podvig, ki si ga želimo izpeljati, moramo biti ustrezno motivirani, saj bi v primeru, da motivacije ne bi imeli, to lahko izpeljali slabše kot sicer ali pa sploh ne. Motivacija je torej tudi del nas, naših čustev, podzavesti. Denny (1997, 11) je zapisal, da motiviranje pomeni, da nekoga pripravimo, da nekaj naredi, ker sam to hoče narediti. Prav tako pravi, da bomo bolj motivirani, če si bomo resnično želeli nekaj narediti. Ko nečesa ne bomo želeli storiti, nam bo, posledično, zmanjkalo samoiniciative.

Za poslovno motiviranje prav tako velja, da bomo lažje dosegli želeni cilj, če bomo ustrezno motivirani in posledično zadovoljni pri delu. Ker so zaposleni v podjetju zasluženi za uspeh podjetja, mora menedžment v podjetju poskrbeti, da bodo zaposleni ustrezno motivirani. Treven (1998, 106) je tako zapisala, da je motivacija pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo.

Motivacija ima veliko različnih definicij, vendar je vsem enotno dejstvo, da je motiviranje dejavnik, ki pripomore k temu, da naredimo nekaj, ker si to resnično želimo. Kot sem že dejala, je motivacija del nas, naše osebnosti, naše podzavesti. Veliko od nas se nas je že znašlo v situaciji, ko smo se morali motivirati, da bi lahko le-to situacijo rešili, kar se da dobro. Kot primer bi navedla svojo izkušnjo, ko sem želela opustiti študij. Bila sem v zelo težki situaciji, ko sem skrbela za umirajočo mater, ki je kasneje tudi preminila. Nisem imela volje do ničesar, niti do študija, čeprav sem pred tem rada študirala. Vendar sem čez čas v sebi našla neko moč, upanje, voljo in celo cilj, ki me je motiviral, da sem prišla do skorajšnjega zaključka študija. Veliko avtorjev pravi, da sta moč in motivacija zelo povezani med seboj, s čimer se zelo strinjam, saj sem za slednji korak, za odločitev za dokončanje študija, potrebovala veliko moči in motivacije.

Motivacija je torej lahko definirana s poslovnega in psihološkega vidika. Številni avtorji, ki opredeljujejo motivacijo s psihološkega vidika, pravijo, da je motivacija pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika, da je povezana z našim duševnim stanjem, da vključuje dejavnike, ki usmerjajo določene oblike vedenja, da je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z vedenjem, s katerim bi zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven 1998, 106–107).



Slika 1: Motivacijski proces

Vir: Ivancevich in Matteson 2002, 149.

V zgornji sliki 1 je prikazan proces motivacije, iz katerega lahko razberemo, da se slednji tudi nenehno ponavlja. Kljub temu, da je motivacija eden najbolj nerazumljenih dejavnikov, je obenem tudi eden najobsežnejših dejavnikov, katerega pomen in namen proučujejo že iz preteklosti. Torej je motivacija tudi zelo zanimiv in pomemben dejavnik.

2.1 Teorije motivacije

Motivacija je dejavnik, ki ga preučujejo že iz preteklosti, zato o njenem pomenu obstaja veliko teorij. Vsaka teorija razlaga, kaj motivacija je oziroma kaj vpliva na vedenje ljudi, da jih privede do vedenja, ki si ga želimo – motiviranega, zadovoljenega.

Teorije lahko razdelimo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira, medtem ko se procesne ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati. Vsebinske teorije so torej usmerjene na preučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Procesne teorije pa preučujejo dejavnike, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju (Treven 1998, 113).

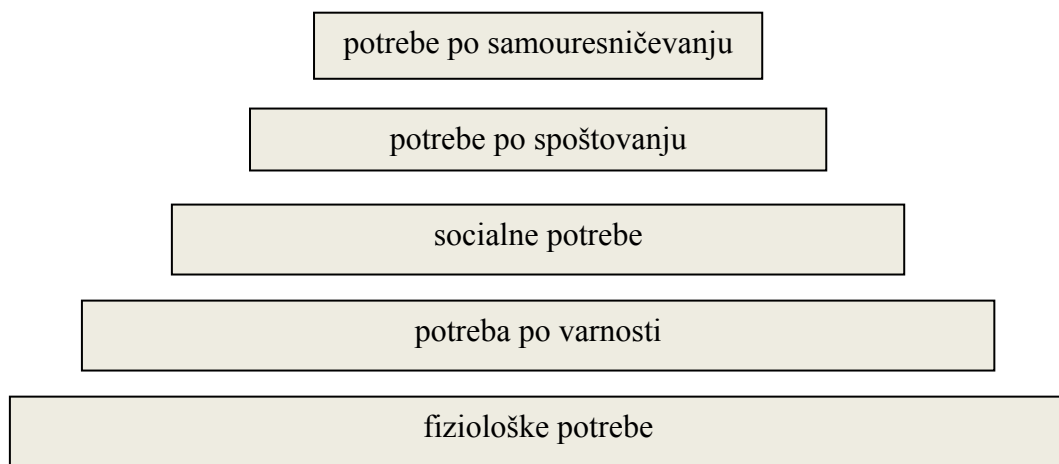
2.1.1 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

Teorija Abrahama Maslowa ali Teorija potreb je ena najbolj znanih motivacijskih teorij. Takšno poimenovanje je dobila zato, ker je Maslow preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Potrebe je razvrstil v pet temeljnih skupin, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju. Bil je mnenja, da je človekova dejavnost

zmeraj usmerjena navzgor po lestvici, k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi težili k temu, da bi zadovoljili primarne biološke motive (fiziološke potrebe), ki nam omogočajo preživetje, nato pa bi nastajale vedno višje potrebe (Treven 1998, 113).

Temeljne skupine človeških potreb so naslednje:

- fiziološke potrebe,
- potreba po varnosti,
- socialne potrebe,
- potreba po spoštovanju,
- potreba po samouresničevanju.



Slika 2: Hierarhija potreb A. Maslowa

Vir: Treven 1998, 114.

Na sliki je prikazana hierarhija potreb, ki jih bom v nadaljevanju na kratko opisala.

Fiziološke potrebe

Te potrebe je Maslow postavil kot temeljno raven v hierarhiji. Fiziološke potrebe so potrebe, ki se jih ne moremo naučiti, ampak jih pridobimo ob rojstvu. To so, na primer, potreba po vodi, hrani, zraku, spanju ipd. Ko slednje zadovoljimo, z njimi ne moremo več motivirati. Zato nastopijo potrebe na višjem nivoju.

Potreba po varnosti

Naslednja raven, ki motivira človeka, je potreba po varnosti. Sem spadajo, na primer, varnost zaposlitve, ustrezní delovni pogoji, odsotnost onesnaženja, vojn, nasilja ipd. Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Povezane so tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju (Treven 1998, 115). Ko so tudi te potrebe zadovoljene, nastopi višja raven.

Socialne potrebe

Ko zadovoljimo potrebo po varnosti, nastopijo socialne potrebe, ki so, na primer, želja po ljubezni in pripadnosti, po komunikaciji, po družini, po prijateljih ipd. Nekateri ljudje lahko zadovoljijo te potrebe s tem, ko se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim pa zadostuje podpora družinskih članov ali drugih posameznikov (Treven 1998, 115).

Potrebe po spoštovanju

V četrto raven spadajo že višje potrebe, kot so potrebe po odobravanju družine, prijateljev, po moči, po boljšem statusu, po boljšem nazivu na delovnem mestu ipd. Ko zadovoljimo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in socialne potrebe, si želimo nečesa, da bi si izboljšali ugled, da bi izboljšali svoj položaj v službi, družbi. Z zadovoljitvijo teh potreb se poveča naša samozavest, izboljšamo počutje, zaupanje v naše sposobnosti pa se lahko poveča. Ko vse te potrebe zadovoljimo, sledi še najvišja raven.

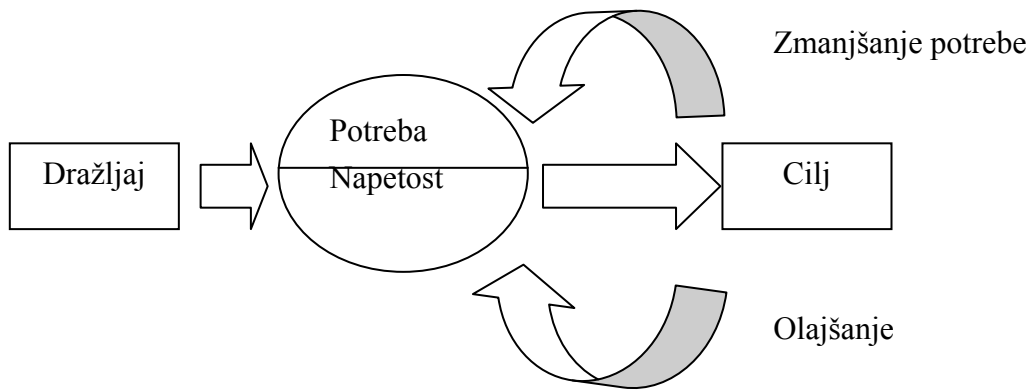
Potrebe po samouresničevanju

Te potrebe so najvišje v hierarhični piramidi. Gre za potrebe, ki so lahko naši hobiji, del naše osebnostne rasti, možnosti napredovanja in usposabljanja na delovnem mestu ipd. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Treven 1998, 115).

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 (Lipičnik 1998, 164).

2.1.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je v svoji teoriji želel razložiti, kako delujejo motivi na splošno. To je prikazal s spodnjo ponazoritvijo modela, na sliki 3. Po tem modelu je glavni sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni stanje v organizmu in zahteva neko aktivnost. V našem primeru je ta aktivnost še vedno nezadovoljena, zato omenjeni fazi lahko pravimo tudi stanje pomanjkanja. Ker nam nekaj manjka, smo v stanju napetosti. To je stanje, ko smo nemirni, vendar ne velja vedno kot negativno stanje. Da bi to napetost zmanjšali in zadovoljili naše potrebe, moramo doseči cilj; vsaka potreba ima nek cilj, ki ga želi doseči. Ko cilj dosežemo, zmanjšamo napetost, ki jo je povzročila naša potreba. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Zadnja stopnja v prikazanem modelu je olajšanje, ki ga dosežemo z zadovoljitvijo naše potrebe oziroma takrat, ko dosežemo cilj.



Slika 3: Leavittova motivacijska teorija

Vir: Lipičnik 1998, 166.

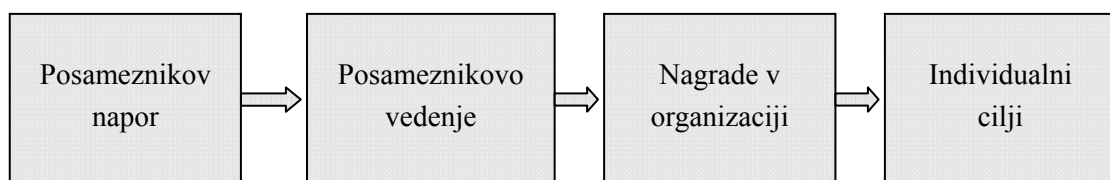
Lipičnik (1998) pravi, da ta shema lahko managerju pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa, saj lahko iz njega sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost.

2.1.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija ali Teorija privlačnosti je ena najbolj uporabljenih in sprejetih teorij. Spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja (Lipičnik 1998, 167). Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinkom na zaposlene (Lipičnik 1998, 167). To je skušal razložiti s tremi pojmi (Lipičnik 1998, 168):

- valenca: je privlačnost cilja;
- instrumentalnost: je povezava med dvema ciljema, ki nastane, ko moramo najprej doseči nek cilj, da bi lahko dosegli drugega;
- pričakovanje: je poglobitveni pojem, ki ga Vroom razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja.

Posameznik naj bi bil za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor močno si želi doseči individualne cilje.



Slika 4: Model pričakovanja

Vir: Treven 1998, 124.

Model pričakovanja prikazuje ključ teorije, ki je razumevanje povezav med posameznikovim naporom in vedenjem, vedenjem posameznika in nagrad ter povezave med nagradami in individualnimi cilji

2.1.4 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergova teorija se imenuje dvofaktorska motivacijska teorija, saj je v njej ugotovil, da lahko motivacijske dejavnike razdeli v dve skupini: na higienike in motivatorje. To je ugotovil, ko je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri delu so jim povzročili največje zadovoljstvo in kateri nezadovoljstvo.

Dejavniki, ki so povzročili največje zadovoljstvo (Možina idr. 1998, 152–153):

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi
- odgovornost pri delu
- napredovanje v organizaciji
- osebna rast.

Dejavniki, ki so povzročili največje nezadovoljstvo (Možina idr. 1998, 152–153):

- odsotnost ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- odsotnost ustreznega vodenja,
- odsotnost dobrih odnosov z nadrejenimi,
- odsotnost dobrih delovnih razmer,
- odsotnost ustrezne plače in
- odsotnost dobrih odnosov s sodelavci.

Motivatorji spodbujajo ljudi k delu in vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju, medtem ko higieniki odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okolje za motiviranje. Higieniki lahko povzročijo veliko neprijetnosti, če niso pravilno urejeni, vendar vseeno ne vplivajo na večjo učinkovitost ali motiviranost zaposlenih.

Preglednica 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

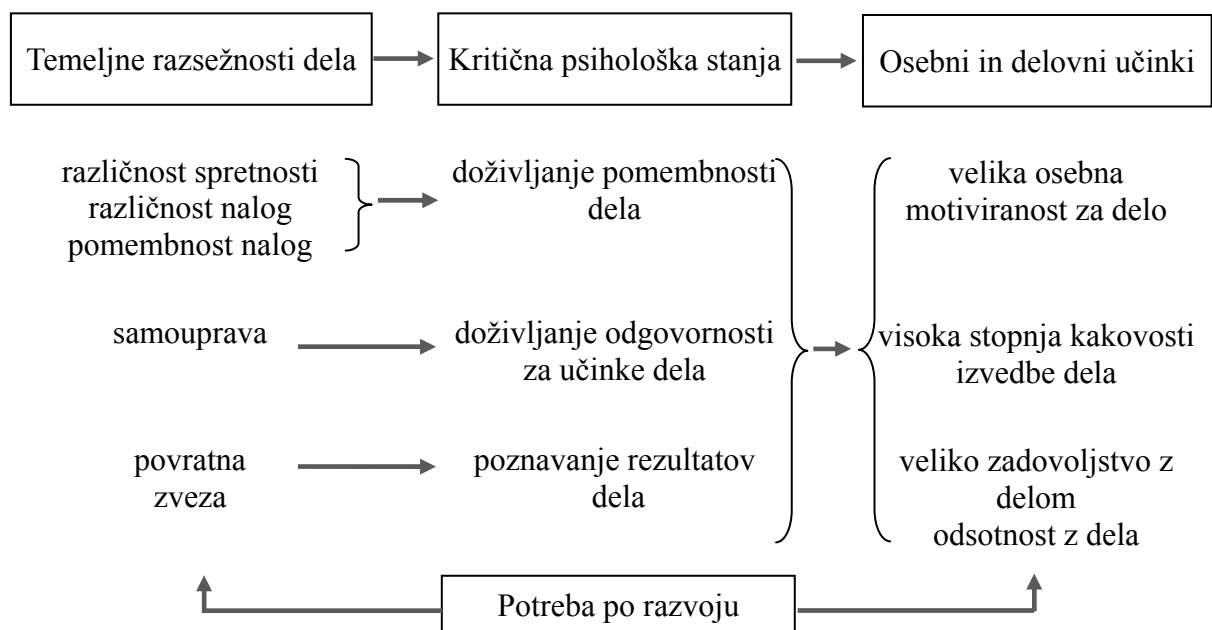
Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Za menedžerje je ta teorija uporabna zato, ker se lahko zavedajo 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).

2.1.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Na temelju Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela (Treven 1998, 120). Njun model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu in prikazujejo povezanost štirih skupin spremenljivk: osebni in delovni učinki, kritična psihološka stanja, temeljne razsežnosti dela in potreba po razvoju.



Slika 5: Model značilnosti dela

Vir: Treven 1998, 120.

Iz slike lahko razberemo, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na kritična psihološka stanja, ta stanja povzročijo motiviranost, posledica tega stanja pa so osebni in delovni učinki. Delovni učinki so odvisni od kritičnih psiholoških stanj. Pri doživljanju pomembnosti dela se zaposleni zave, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega. Pri doživljanju odgovornosti za učinke dela zaposleni dobijo občutek odgovornosti za opravljano delo. Poznavanje rezultatov dela pa se pojavi, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela.

Ta model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi (Treven 1998, 121). Hackman je bil prepričan, da spada velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne

dejavnike, saj naj bi ljudje z veliko potrebo po razvoju bili veliko bolj motivirani in zadovoljni z delom.

2.1.6 Teorija ERG

Ta teorija je dopolnitev Maslowove in Herzbergerjeve teorije. Clayton Adelfer jo je dopolnil tako, da je na podlagi sodobnejših empiričnih raziskav oblikoval model potreb. Teorija ERG se imenuje tako ravno zaradi skupine potreb, ki so v tem modelu – besede so angleške, in sicer: existence, relatedness, growth. Potrebe, ki jih je Adelfer razvrstil v tri skupine, so naslednje (Treven 1998, 119):

- potrebe po obstoju: vključujejo fiziološke potrebe, ki jih je obravnaval Maslow, ter potrebe po varnosti;
- potrebe po povezovanju: sem spadajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov;
- potrebe po razvoju: sem spadajo potrebe po razvoju, ki odsevajo človekovo željo po osebem razvoju.

Omenjena teorija se razlikuje od Maslowove, saj ne predvideva stroge hierarhije. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi (Treven 1998, 119).

2.2 Motivacijski modeli

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo (Lipičnik 1998, 171). Motivacijski model je sestavljen iz različnih elementov motivacijskih teorij. Te nam ne morejo točno razložiti, zakaj se ljudje ob zadovoljevanju potreb ali doseganju ciljev vedejo različno.

Če želimo pri ljudeh spodbuditi, da se nekateri občutki ali aktivnosti ponavljajo, moramo zgraditi vzorec vedenja pri zaposlenih. Ta vzorec je motivacijski model, ki bo izzval zeleno vedenje pri zaposlenih in bo omogočil, da se bo to ponavljalo, ko bo potrebno. Motivacijski model mora upoštevati vsaj tri lastnosti, ki so: pričakovanje, pravičnost in enakost.

2.2.1 Pričakovanje

Prva lastnost, ki jo mora upoštevati motivacijski model, je pričakovanje. To temelji na Vroomovi motivacijski teoriji ter na njegovi predpostavki, ki pravi, da so ljudje sposobni odločati se, kaj želijo, zato pri doseganju zelenih ciljev spremenijo tudi vedenje. Raziskovalci velikokrat dajejo poudarek na to, da je rezultat motivacije prav pričakovanje, ob uresničitvi

tega pričakovanja pa smo zelo zadovoljni. Težnja sili ljudi, da se približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Posledica velike motivacije so velika pričakovanja, velika razočaranja pa so posledica majhnih pridobitev.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in neodvisna cilja, ki pa nista vedno povezana. Učinek naj bi imel prednost pred zadovoljstvom, ta prednost pa naj bi bila posledica tega, da je učinek označen z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa s čustvenimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi (Lipičnik 1998, 172).

2.2.2 Enakost

Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni v zameno za svoj vložek v organizacijo pričakujejo, da bodo dobili enako vrednost nazaj. Če se to stanje poruši, so zaposleni pripravljeni to ponovno popraviti. Občutek neenakosti ima moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali zmanjšajo njegovo neprijetnost. Občutek neenakosti nastane iz številnih razlogov, iz slednjih pride do primerjanja, te primerjave pa vplivajo na občutek pravičnosti.

Zaposleni skušajo občutek neenakosti zmanjšati na različne načine:

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo,
- predčasno prekinjajo delo,
- povečujejo odsotnost z dela,
- skušajo prepričati sodelavce, da si pri delu manj prizadevajo.

Kadar zaposleni dobijo toliko, kolikor je njihov vložek, in menijo, da je to prav, je to občutek enakosti. Kadar zaposleni dobi več, meni, da si je to zaslužil in dobil to pravico. Ko pa dobi manj, se pojavi občutek neenakosti, ki lahko povzroči težave pri produktivnosti.

Neenakost in nepravičnost lahko zmanjšujemo na različne načine, ki sta jih priporočala tudi Sherman in Bohlander (1992 v Lipičnik 1998, 174):

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave,
- posamično odgovarjanje zaposlenim,
- poročanje zaposlenih o prispevkih drugih,
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti,
- organiziranje sestankov, da bi zaposlene spoznali.

2.2.3 Pravičnost

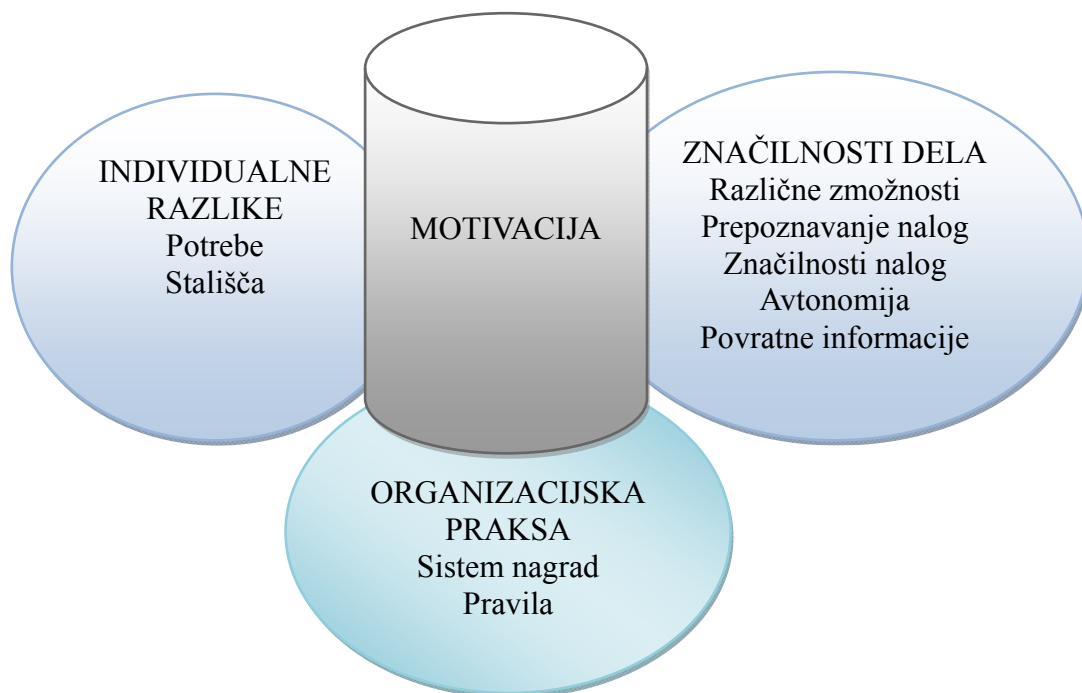
Zaposleni v podjetju, ki za svoj vložek dobijo primeren prejemek, smatrajo, da je to pravično. Medtem ko v primerih, ko za svoj vložek v primerjavi z drugimi zaposlenimi dobijo manj, razumejo to kot nepravično. Torej sta pravičnost in nepravičnost izraza, s katerima zaposleni izražajo sprejemanje razlik med vložki in prejemki v organizaciji.

2.3 Motivacijski dejavniki

V teoriji obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. Lipičnik (1998) se osredotoča na naslednje:

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

Interakcija med temi dejavniki je razvidna iz slike 6.



Slika 6: Motivacijski dejavniki

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Da bi vodje lahko uspešno in učinkovito poslovali in delovali, morajo delovanje in povezavo teh dejavnikov dobro poznati, saj poznavanje le-teh lahko pripomore k uspešnejšemu poslovanju. Vendar se moramo zavedati, da lahko določena pravila in določene nagrade delujejo tudi kot demotivatorji, ne pa zgolj kot motivatorji. Zato morajo vodje dobro premisliti, kakšno pot bodo izbrali.

Individualne razlike

Vsak posameznik je različen, ima različne interese, stališča, navade. Skratka, vsak posameznik ima lastnosti, zaradi katerih je nekaj posebnega. Vsakega od nas lahko motivirajo podobne ali različne stvari in dejanja. Nekatere motivira denar, druge motivirajo pohvale, spet tretje motivira njihov dosežek. Vodje imajo zelo težko delo, ko morajo vsaj približno poiskati pot, ki bi lahko vodila do odgovora, kaj njihove zaposlene sploh motivira.

Možina (1994, 156) pravi, da je pomembno, da se zavedamo, da se tovrstne značilnosti razlikujejo od posameznika do posameznika. Prav tako navaja, da se srečujemo z različnimi situacijami, da imamo različna stališča, interese, potrebe ter podedovane lastnosti.

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. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno (Lipičnik 1998, 163).

Organizacijska praksa

Lipičnik (1998, 163) navaja, da organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistemi nagrajevanja v organizaciji. Politika naj bi definirala lastnosti, kot so zavarovanje, skrb za otroke in ostarele ipd. Nagrade naj bi bile določene provizije in bonitete oziroma vse, kar bi preprečilo, da bi zaposleni zapuščali organizacijo, ali kar bi lahko privlačilo nove ljudi, da bi se zaposlili v organizaciji.

Na podlagi navedenega lahko dejavnike razdelimo na finančne in nefinančne dejavnike motivacije. Finančni dejavniki so lahko posredni in neposredni. Posredni finančni dejavniki so, na primer, plača, potni stroški, honorarji, božičnica ipd. Neposredni pa so, na primer, zavarovanja, šolnine, letni dopusti ipd. Nefinančni dejavniki so lahko delo samo po sebi, samopotrditev, napredovanja, medsebojna komunikacija, fleksibilen delovni čas, delovni pogoji ipd.

Veliko ljudi je mnenja, da je plača najpomembnejši dejavnik, ki motivira zaposlene pri delu, vendar številne raziskave dokazujejo, da temu ni tako. Res je sicer, da delamo z namenom, da zaslužimo denar, ki nam pripada za opravljeno delo, torej za plačo, vendar so stvari, ki nam pomenijo več. Nekateri pravijo tudi, da ljudje delajo, ker bi se radi uveljavili v družbi, vendar tudi temu ni tako, saj je veliko ljudi, ki delajo, pa niso nikjer uveljavljeni. Veliko ljudi dela

zaradi svojega boljšega počutja, prepričanj, namenov. Vsak posameznik dela zaradi svojih potreb in zaradi želja, ki si jih želi ustvariti ali uresničiti.

2.3.1 Plača

Plača je eden izmed najstarejših motivacijskih dejavnikov in spada med psihološke stimulatorje za delo. Denar je zelo pomemben in igra veliko vlogo v vsakdanjiku vsakega posameznika. Danes lahko višino plače določamo na več različnih načinov; lahko jo določamo glede na izobrazbo, usposobljenost, položaj ipd. Hkrati pa je treba določiti plačo, ki bo ustrezala posamezniku, da se z njo lahko preživlja, obenem pa, da nanj deluje kot motivacija, spodbuda za učinkovito opravljanje svojega dela.

2.3.2 Uspešnost pri delu

Velik pomen podjetja oziroma menedžerji dajejo delavčevi uspešnosti pri delu. Nekatera podjetja, ki si zelo prizadevajo za optimalno uspešnost pri delu, oblikujejo tudi celotne sisteme za ugotavljanje te uspešnosti. Velikokrat uspešnost merijo samo za posameznike in jih ob doseganju odličnih rezultatov tudi primerno nagradijo. So pa tudi podjetja, ki merijo delovno uspešnost celotnega podjetja. Tudi v organizaciji, ki jo bom predstavila kasneje, merijo uspešnost za celotno poslovalnico, tudi za vsak oddelek posebej, vodje pa spremljajo tudi posameznike, za kar so primerno nagrajeni.

2.3.3 Stalnost zaposlitve

Stalnost zaposlitve je čedalje bolj pomembna, saj je danes zelo težko dobiti delo, kjer zaposlujejo za nedoločen čas. V svetu vlada kriza, podjetja in mali podjetniki propadajo, to pa čutijo tudi zaposleni, saj je vedno več ljudi brezposelnih ali pa so zaposleni le za krajši ali določen delovni čas.

Stalnost zaposlitve ima svoje prednosti in slabosti. Velika slabost je ta, da se zaposleni čez čas ne trudijo več za delo, delo jih preprosto neha zanimati in veseliti. Zato se pogosto dogaja, da podjetja posameznike zaposlijo za neko poskusno dobo, če se le-ta izkaže, pa mu ponudijo tudi stalno zaposlitev.

2.3.4 Izobraževanje

V najožjem smislu bi lahko izobraževanje opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje pa so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov (Svetlik in Zupan 2009, 481).

Izobraževanje je za posameznike zelo pomembno, ključnega pomena pa je tudi za razvoj vsake organizacije. Za posameznike je izobraževanje zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj jim ta možnost lahko pomeni nagrado za vloženi trud, znanje ipd. Prav tako je izobraževanje pozitivno tudi za organizacije, saj lahko s pridobljenim znanjem poslujejo uspešneje.

2.3.5 Usposabljanje

Usposabljanje lahko opredelimo kot proces, s katerim razvijemo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Usposabljanje pa bi lahko označili tudi kot načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na podlagi načrtnega in organizacijskega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela (Svetlik in Zupan 2009, 483).

2.3.6 Hvaljenje in grajanje zaposlenih

Hvaljenje in grajanje je tudi ena izmed zelo pomembnih oblik motiviranja. Pri izvajanju te oblike motiviranja pride velikokrat do nesporazumov in napak. Držati se moramo zlatega pravila, ki pravi, da moramo zaposlene vedno pohvaliti v javnosti, medtem ko mora grajanje vedno biti izpeljano le na »štiri oči«. Ko zaposlenega pohvalimo v javnosti, lahko spodbudimo in dodatno motiviramo tudi ostale zaposlene, saj jim tako pokažemo, da je vsako dobro delo lahko za zgled in tudi ustrezno nagrajeno. Vendar moramo obenem paziti, da z načinom, kako pohvalimo zaposlenega, ne vzbudimo ljubosumja pri ostalih. Prav tako moramo paziti, na kakšen način grajamo zaposlenega. Javno grajanje lahko naredi samo slab vtis o vas samih na ostale zaposlene. Paziti moramo tudi, da vedno hvalimo le delo in način njihovega odzivanja, ne pa njihovih osebnosti, sposobnosti, lastnosti ipd.

2.3.7 Medsebojna komunikacija

Komunikacije v organizaciji so izrednega pomena, saj predstavljajo medsebojno sporazumevanje med posamezniki in skupinami. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje nalog in dobre medsebojne odnose. Sistem komuniciranja mora biti odprt, informacije med posamezniki in skupinami morajo potekati brez zadržkov in strahu, kar onemogoči namerno zadrževanje in potvarjanje v vse smeri (Možina idr. 1998, 164).

Vedno več je komuniciranja preko telefonov, interneta, elektronske pošte ipd., zato je tudi prisotna večja previdnost, nezaupanje itd. Ne smemo pozabiti, da je najbolj pristen osebni stik, zaradi katerega si lahko ljudje več zaupamo in lažje ter boljše poslujemo, saj lahko iz

verbalne in neverbalne govornice veliko razberemo. Vendar je včasih tak način dražji in traja dlje, medtem ko je preko interneta velikokrat komuniciranje ceneje in hitreje.

2.3.8 Napredovanje

Napredovanje za zaposlenega pomeni veliko, saj s tem dobi potrditev, da dobro opravlja svoje delo, da so njegove zamisli oziroma ideje uresničljive in učinkovite, da je njegov trud poplačan ipd. Skratka, z napredovanjem lahko pokažemo zaposlenemu, da je sposoben in da njegovo delo pripomore k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

Ko zaposleni vedo, da imajo možnost napredovati, bodo z večjim zadovoljstvom opravljali svoje delo. Svetlik in Zupan (2009, 342) tudi navajata, da je v primerih, ko je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, ker se, na primer, za isto mesto poteguje več zaposlenih in je pričakovati napredovanje šele čez nekaj let, malo verjetno, da si bo za to posebej prizadeval dosežati boljše delovne rezultate.

3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Motivacija in zadovoljstvo sta med seboj povezana. Da bi posameznika lahko motivirali, mora ta s svojim delom biti zadovoljen. Zadovoljstvo izvira iz doseganja ciljev, vrednosti, nagrad, le-te pa so povezane s potrebami. Če za naše delo dobimo ustrezno plačilo ali nagrado, bomo zadovoljni, v nasprotnem primeru bomo nezadovoljni. Ko bodo zaposleni dobili občutek, da delajo dobro in so za to ustrezno poplačani, jih lahko motiviramo, da še boljše opravljajo svoje delo.

Černetič (2004, 159) navaja, da se med zadovoljstvom pri delu, uspešnostjo in motivacijo oblikujejo različne povezave:

- Povezava med uspešnostjo in zadovoljstvom: Povezanost je odvisna od zaposlenih in delovnega okolja. Zadovoljen zaposleni je veliko bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi jih organizacija spodbuja, zato so pri delu tudi vidni boljši rezultati in večji uspehi.
- Uspešnost in motivacija: Povezava je pozitivna. Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj se trudijo pri delu, zato je tudi uspešnost večja. Če so za to delo sposobni, bo uspešnost večja, saj v primeru, ko so za delo, ki ga opravljajo, nesposobni, ne bodo uspešni, najsi bodo še kako motivirani, saj bo to delo zanje prezahtevno.
- Zadovoljstvo pri delu in motivacija: Povečana motivacija za delo izboljšuje rezultate pri delu in s tem zadovoljstvo pri delu.

3.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo zaposlenega 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 zaposlenih je najpomembnejši od vseh ostalih dejavnikov, saj je nezadovoljstvo zaposlenih najbolj pogost vzrok zapuščanja organizacij. Menedžment pa se s tem problemom in zaposlenimi začne ukvarjati šele takrat, ko dejansko pride do tega in je za popravljanje storjenega že velikokrat prepozno.

Treven (1998, 131) navaja, da bi se posledicam, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine ipd. v podjetjih lahko izognili tako, da bi stalno vzdrževali visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, četudi v škodo drugih rezultatov.

Hollenbeck in Wright (1994 v Treven 1998, 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Ta opredelitev vsebuje tudi naslednje pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- vrednost: zadovoljstvo je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik prizadeva doseči;
- pomembnost: vsakemu posamezniku so pomembne različne stvari, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo pri delu (plača, službena pot);
- zaznavanje: posamezniki različno zaznavajo trenutne razmere in jih primerjajo s svojimi vrednostmi.

3.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, z delom samim ali z delovnim mestom, se razlikujejo od posameznika do posameznika. Omenila sem že, da smo si ljudje različni, iz česar lahko sklepamo, da na nas vplivajo različne stvari in različni dejavniki. Vendar obstajajo nekateri elementi, ki so potrebni pri zadovoljstvu z delom in pri delu vsakega zaposlenega.

Mihalič (2006, 266–267) navaja primer največje mednarodne raziskave s področja zadovoljstva zaposlenih, ki jo je opravila ameriška družba za proučevanje javnega mnenja, in sicer Gallupov institut. Raziskovanje, ki je temeljilo na vprašanju o ključnih elementih, ki v največji meri osrečujejo in zadovoljujejo zaposlenega na delovnem mestu in pri delu, je trajalo kar 20 let. Z dolgoletno raziskavo so ugotovili osnovne predpogoje za zadovoljstvo na delovnem mestu ter povečanje njegove uspešnosti in učinkovitosti pri opravljanju nalog in dela. Predpogoji so naslednji (prav tam):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Svetlik in Zupan (2009, 341) sta dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združila v šest skupin, in sicer:

- vsebina dela (možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela ...);
- samostojnost pri delu (možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa ...);
- plača, dodatki in ugodnosti (ustrezna višina plače, nagrade, priznanja ...);
- vodenje in organizacija dela (dajanje priznanj, pohval, grajanje ...);
- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, reševanje sporov ...);

- delovne razmere (varnost pred poškodbami, majhen telesni napor ...).

Ljudje dajemo pomen in vrednost različnim stvarim. Nekaterim je za zadovoljstvo dovolj plača, medtem ko je drugim za zadovoljstvo potrebno dobro vzdušje in komuniciranje s sodelavci. Nekateri bodo naredili vse, da le obdržijo službo. Pri zaposlovanju novih zaposlenih moramo zelo paziti, dobro opazovati ter izbirati zaposlene, ki bodo delali za iste cilje kot organizacija sama.

3.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko ugotavljamo na več različnih načinov. Orodje merjenja zadovoljstva uporabljamo za permanentno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova rezultatov spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih (Treven 1998, 267).

Zadovoljstvo lahko ugotavljamo na naslednje načine:

- Z Brayfield-Rotovo lestvico (z njo izmerimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom, in sicer tako, da navedeno ocenjujemo na lestvici od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja. Število 1 pomeni – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).
- Z Braxfield-Rotovo lestvico (uporabimo jo v praksi, vsebuje pa različne navedbe, kot so, na primer: moje delo je zame kot zabava, mislim, da moje delo ni prijetno ipd.).
- Z različnimi obrazci, ki ugotavljajo celovito zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo z določenim področjem njihovega dela.
- Z lestvico obrazov (tukaj mora zaposleni upoštevati vse vidike svojega dela in obkrožiti obraz, ki najbolje označuje njegove občutke pri delu).

Sistematični, stalni program preučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov:

- Omogoča ocenjevanje razvoja v časovnem smislu.
- Zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki (na primer uvedba novega sistema nagrajevanja zaposlenih) ali kadrih (na primer določitev novega direktorja) na vedenje zaposlenih.
- Če so uporabljeni obrazci in lestvice za preučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu standardizirani, se lahko po teh merilih podjetje primerja z drugimi v enaki panogi.

4 EMPIRIČNI DEL

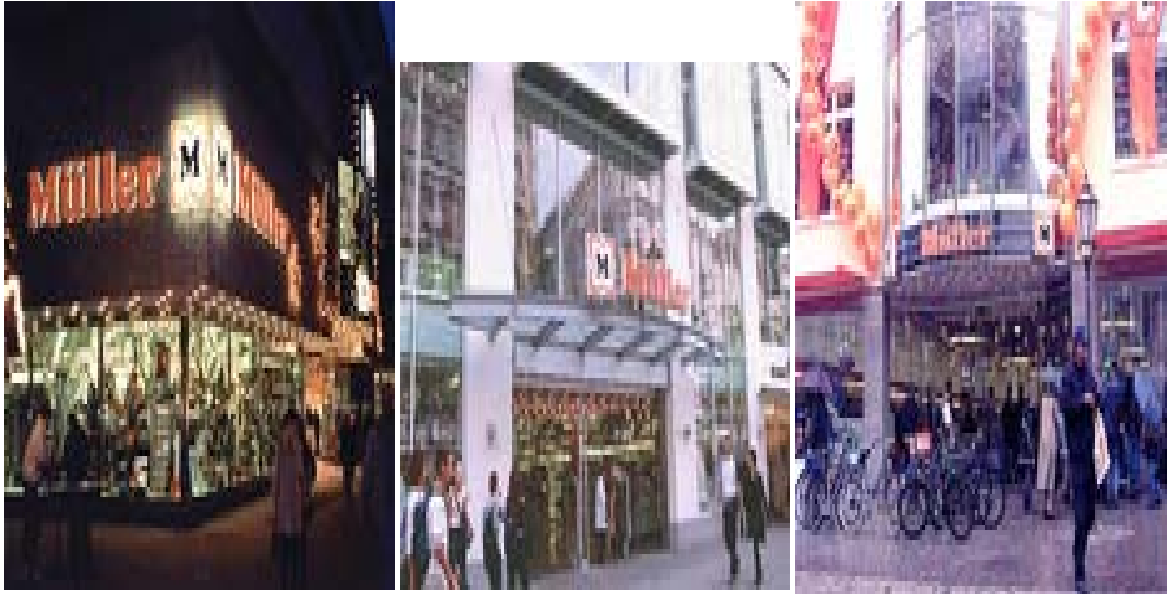
Skozi pregled literature smo lahko ugotovili, da so zaposleni v organizaciji pomembni pri uspehu poslovanja podjetja. Da bi bili zaposleni pri svojem delu vedno boljši in uspešnejši, pa mora vodstvo svoje zaposlene znati motivirati in doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem.

Za organizacijo, v kateri sem opravljala raziskavo, so kupci najpomembnejši. Da bi bili kupci zadovoljni in se ponovno vrnil, pa se morajo potruditi zaposleni, medtem ko opravljajo svoje delo. Da bi zaposleni le-to opravljali uspešno, morajo biti s svojim delom zadovoljni in tudi ustrezno motivirani.

4.1 Predstavitev organizacije

Podjetje Müller je eno najzanimivejših podjetjih v Sloveniji in tujini. Prav tako je tudi zgodovina podjetja zelo zanimiva, saj je ugled in uspeh podjetja odvisen od človeka, ki je pokazal veliko volje, znanja in truda ter iz skromnega majhnega podjetja ustvaril podjetje, ki je eno najuspešnejših.

Podjetje je nastalo leta 1953. Prvo podjetje, ki je nastalo omenjenega leta, je bil moški frizerski salon, Salon Müller, za katerega se je izsolal lastnik Erwin Franz Müller. Salon je odprl v hiši svojih staršev v Nemčiji. Prvo lastniško poslovalnico je odprl leta 1966, v poslovalnici pa je ponujal frizerske storitve, parfumerijo in prodajo kozmetike ter drogerije. Erwin Franz Müller je imel veliko težav in ovir pri doseganju zelenih ciljev (finančne težave, požar ipd.), pri širjenju svojega podjetja, ki pa jih je počasi in z veliko voljo in trudom uspel prebroditi in tako leta 1973 odprl prvo pravo drogerijo Müller. To je bila velika prelomnica, saj je nato sledilo odprtje številnih poslovalnic ter doseganje odličnih rezultatov. Leta 1985 je ustanovil družbo Müller GmbH & Co. KG. Sledilo jim je odprtje številnih poslovalnic ter prevzemanje podjetij ipd. Sanje Erwina Müllerja so se uresničile leta 1991, ko je v mestu Ulm v Nemčiji odprl novo, moderno blagovnico Müller, z vsemi razpoložljivimi oddelki. V nadaljnjih letih se je odpiranje poslovalnic stopnjevalo, podjetje je postajalo vse bolj uspešno in leta 2008 tudi postalo eno najzanimivejših in najuspešnejših podjetij pri nas in v tujini.



Slika 7: Odprtje poslovalnic v različnih krajih

Vir: Müller.si b. l.c

Sedaj ima podjetje že več kot 600 poslovalnic v različnih državah, kot so Nemčija, Švica, Španija, Avstrija, Madžarska, Hrvaška in Slovenija. Samo v Sloveniji je odprtih že 14 poslovalnic. V vseh poslovalnicah je zaposlenih približno 26.000 ljudi, poleg zaposlenih pa je v poslovalnicah tudi približno 700 vajencev, ki se uvajajo za delo v podjetjih.

Osnovni podatki podjetja so naslednji (Müller.si b. l.b):

- ime podjetja: Müller Ltd. & Co. KG,
- sedež podjetja (uprava): 89081 Ulm-Jungingen, Albstraße 92,
- vodje podjetja: Erwin Müller, Elke Menold.

Poslovalnice imajo veliko različnih oddelkov, ki ponujajo najrazličnejše izdelke. Ponujeni izdelki so iz področja drogerije (približno 50.000 izdelkov), multimedije (približno 28.000 izdelkov), parfumerije (približno 28.000 izdelkov), igrač (približno 20.000 izdelkov), papirnice (približno 19.000 izdelkov), gospodinjstva in okolja (približno 11.000 izdelkov), nogavic (približno 7.000 izdelkov), ročnih del (približno 2.400 izdelkov) ter s področja medicinskih pripomočkov (približno 1.000 izdelkov). Poleg vseh izdelkov ponujajo tudi dodatne storitve, kot so, na primer, foto storitve. Ob vsem naštetem pa njihova ponudba obsega tudi izdelke lastne blagovne znamke (Müller.si b. l.b).

Podjetje je dobilo tudi veliko različnih priznanj, in sicer (Müller.si b. l.b):

- leta 1998 nagrado časopisa prehrabene industrije – »Goldener Zuckerhut«;
- leta 2004 priznanje v kategoriji za najboljšega trgovskega partnerja – »Echo«;
- leta 2006 je Erwin Müller prejel nagrado Baden-Wurttemberg;
- leta 2008 priznanje za najboljšega trgovskega partnerja – LIMA Germany Awards;
- leta 2009 priznanje za najboljšega trgovskega partnerja – LIMA Germany Awards;

- leta 2009 je Erwin Müller prejel certifikat za starejšim prijazne storitve od Združenja seniorjev v Ulmu;
- priznanje za najboljšega poslovnega partnerja na področju elektronskih igrice – LARA Games Award.

Za podjetje je značilen logotip, sestavljen iz velike črke m in oranžne barve, ki črko obkroža. Poleg logotipa je napisan tudi stavek ali poslanstvo podjetja – Primerjajte naše cene.



Primerjajte naše cene!

Slika 8: Logotip podjetja

Vir: Müller.si b. l.a.

V raziskavi sem se osredotočila na poslovalnico v Kopru, saj zaradi zaupnosti podatkov nisem imela priložnosti in pogojev za raziskavo ostalih poslovalnic v Sloveniji. Poslovalnica v Kopru se nahaja na Ankaranski cesti 3a. Poslovalnica ima oddelek drogerije, parfumerije, papirnice, igrač, gospodinjstva, multimedije ter ročnih del. Kot v ostalih poslovalnicah je tudi tukaj veliko različnih izdelkov. Zaposlenih je 43 sodelavcev, od tega jih je osem vodilnih. Poleg redno zaposlenih delajo tudi zunanji sodelavci, občasno pa pomagajo tudi študentje.

Za podjetje Müller je značilno, da največji pomen dajejo kupcem. Najpomembnejša dejavnika pa sta ugodna cena in dobra kvaliteta izdelkov.

4.2 Predstavitev anketnega vprašalnika

Najpogosteje se pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih pri delu ter pri raziskovanju motivacije uporabljajo vprašalniki. Zato sem tudi sama uporabila ta način pridobivanja potrebnih informacij oziroma podatkov. Podatki so bili pridobljeni na podlagi pisnega vprašalnika, ki je bil sestavljen iz različnih trditvev. Trditve so se nanašale na preučevane dimenzije, na katere so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem stopnje strinjanja z navedeno trditvijo.

Vprašalnik je razdeljen na tri dele:

- Prvi del vsebuje trditve, ki se nanašajo na motivacijske dejavnike. Zaposleni na vprašanje, kako naštetih dejavniki vplivajo na njihovo motivacijo pri delu, odgovarjajo tako, da ocenijo pomembnost dejavnika z ustrežno številko. Ta del obsega 14 trditvev oziroma motivacijskih dejavnikov. Uporabila sem Likertovo lestvico s petstopenjskim

intervalnim razponom, na kateri so anketiranci izrazili, kako dejavnik vpliva na njihovo delo.

- Drugi del se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih. V tem delu je navedenih 12 trditev o zadovoljstvu. S pomočjo Likertove lestvice zaposleni ocenijo zadovoljstvo s trditvijo.
- Splošni del vsebuje demografske podatke zaposlenih, in sicer spol, starost, stopnjo izobrazbe, skupno delovno dobo ter vrsto delovnega razmerja. Vprašanja so zaprtega tipa.

Vprašalnike sem oddala v prostorih drogerije Müller v Kopru. Navodila za pravilno izpolnjevanje so bila podana v vprašalniku, pred vsakim vprašanjem. Udeležba zaposlenih je bila anonimna ter prostovoljna.

Zbiranje vprašalnikov ni potekalo istočasno, saj jih zaradi različnih izmen niso vsi zaposleni oddali na točno določen datum. Reševanje in zbiranje je potekalo en mesec. V raziskavo so bili vključeni zaposleni Müller drogerije, d. o. o., v poslovalnici v Kopru, kjer je bilo v raziskavo vključenih vseh 43 zaposlenih. Zaradi porodniškega dopusta in dopusta ter bolniškega dopusta ni sodelovalo osem zaposlenih. Dva vprašalnika sem dobila nerešena, saj niso želeli odgovarjati. Skupno je bilo izpolnjenih 33 vprašalnikov.

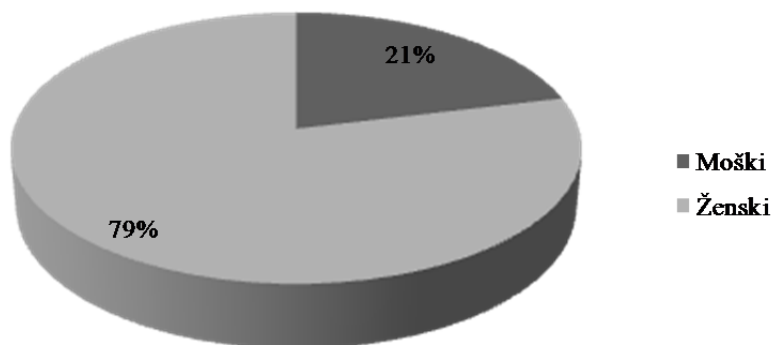
Podatke v obliki tabel in grafikonov sem obdelala s pomočjo programa Microsoft Office Excel.

4.3 Predstavitev rezultatov raziskave

Rezultati raziskave so pridobljeni na podlagi vprašalnikov, ki so jih izpolnili zaposleni v izbrani organizaciji. Rezultati so predstavljeni v obliki grafov.

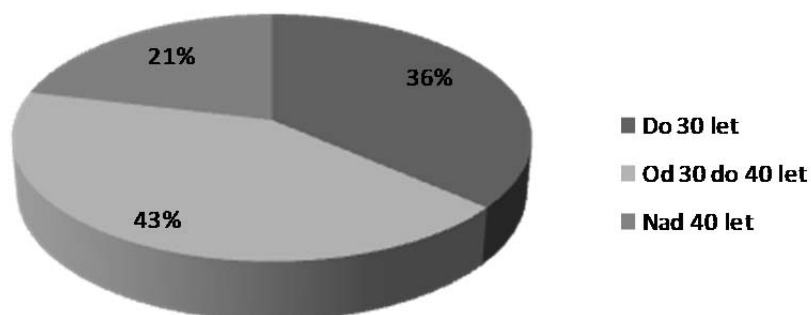
4.3.1 Značilnosti vzorca

Najprej bom predstavila demografske podatke o anketirancih s konca vprašalnika. Vključene pogloblitve lastnosti anketirancev, ki se nanašajo na spol, starost, stopnjo izobrazbe, skupno delovno dobo in vrsto delovnega razmerja.



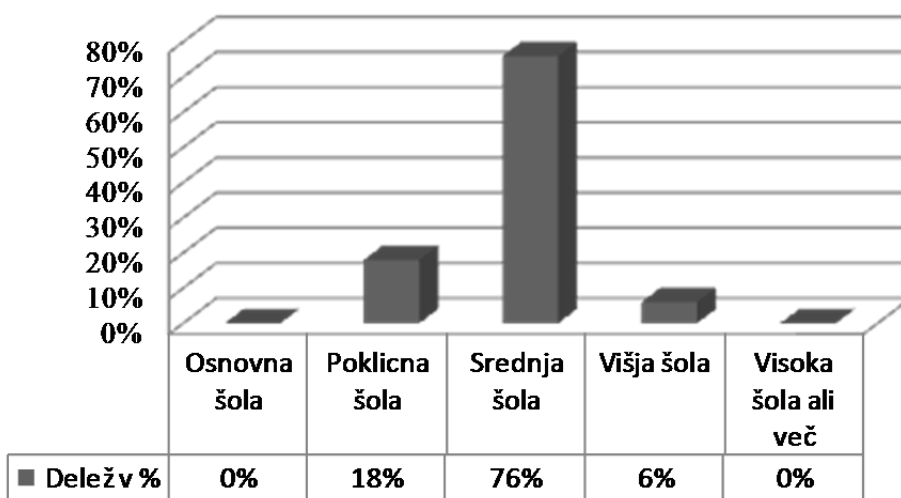
Slika 9: Spol

Na anketo je odgovorilo 26 žensk (79 % anketiranih) in sedem moških (21 % anketiranih).



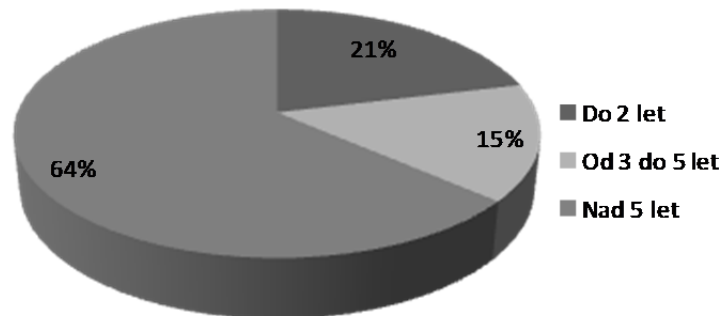
Slika 10: Starost

Največji delež anketirancev je starih od 30 do 40 let, teh je 14 (43 % anketiranih), 12 anketirancev (36 % anketiranih) je starih do 30 let, sedem anketirancev (21 % anketiranih) pa je starih nad 40 let.



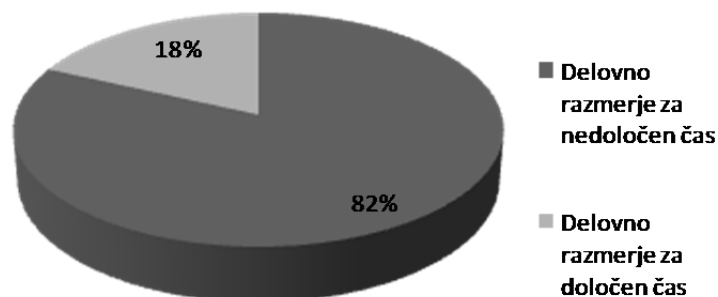
Slika 11: Stopnja izobrazbe

Glede na stopnjo izobrazbe ima največ anketirancev opravljeno srednjo šolo. Takih je 25 oseb (76 % anketiranih), šest anketirancev (18 % anketiranih) ima poklicno šolo, dva anketirana (6 % anketiranih) pa imata višjo šolo. Nihče od anketiranih ni kot stopnjo izobrazbe navedel osnovno šolo, visoko šolo ali več.



Slika 12: Skupna delovna doba

Med anketiranimi, ki so odgovorili na vprašalnike, jih ima sedem do dveh let delovne dobe (21 %), pet jih ima od 3–5 let delovne dobe (15 %), nad pet let delovne dobe pa ima kar 21 anketiranih (64 %).

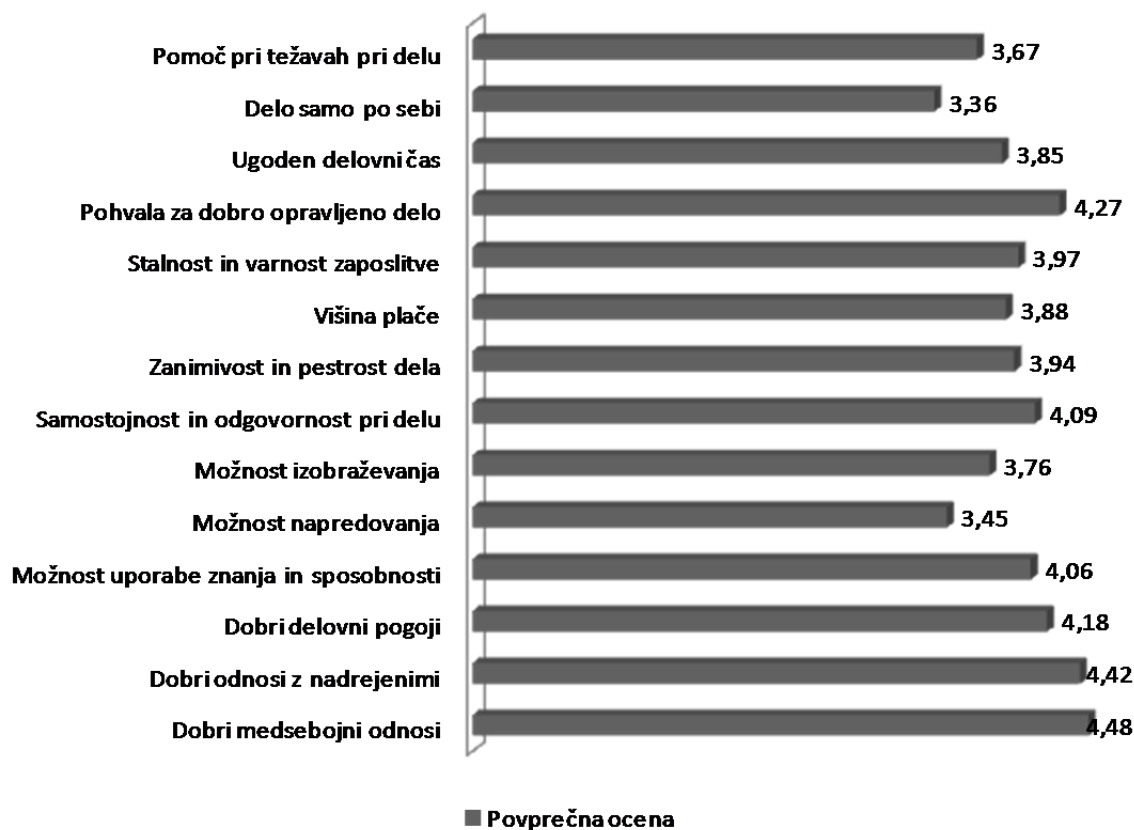


Slika 13: Vrsta delovnega razmerja

Slika 13 prikazuje strukturo anketiranih glede na vrsto delovnega razmerja. 27 jih ima sklenjeno pogodbo za nedoločen čas (82 %), za določen čas pa je zaposlenih šest anketiranih (18 %).

4.3.2 Rezultati raziskave

V prvem delu vprašalnika so anketiranci ocenjevali vpliv naštetih motivacijskih dejavnikov na njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Ocenjevali so s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer število 1 pomeni, da dejavnik sploh ne vpliva na njihovo delo, število 5 pa pomeni, da dejavnik zelo vpliva na njihovo delo.



Slika 14: Motivacijski dejavniki

Iz slike 14 lahko razberemo, da na motivacijo zaposlenih pri delu najbolj vplivajo dobri medsebojni odnosi. Povprečna ocena tega dejavnika je kar 4,48. S povprečno oceno 4,42 sledijo dobri odnosi z nadrejenimi, z oceno 4,27 pohvala za dobro opravljeno delo ter dobri delovni pogoji s povprečno oceno 4,18. Dejavnik, ki najmanj vpliva na anketirane pri njihovem delu, je možnost napredovanja. Povprečna ocena pomembnosti tega dejavnika je 3,45. Dobro ocenjeni dejavniki so bili še samostojnost in odgovornost pri delu ter možnost uporabe znanja in sposobnosti.

Ker sem v podjetju Müller drogerija v Kopru opravljala strokovno prakso ter študentsko delo, sem imela priložnost tudi sama preveriti, kateri so bili tisti dejavniki, ki so me motivirali za boljše opravljanje dela. Menim, da so dobri medsebojni odnosi poglobitveni pri motivaciji za boljše opravljanje dela. S sodelavci v podjetju preživimo kar tretjino dneva, zato je pomembno, da se ohranjajo dobri in sproščeni odnosi, ki bodo dobro vplivali na produktivnost našega dela. Ker gre za direktni stik s strankami, je zelo pomembno, da si sproščen, samozavesten in se dobro počutiš. Videla sem, kako je spor med dvema sodelavcema negativno vplival na vse nas, pa tudi na njuno nadaljnje opravljanje dela. Zaradi spora je bilo čutiti napetost in jezo med njima, kar so najbolj občutile stranke same, saj se do slednjih nista vedla, kot bi se morala, prav tako nista svojega dela opravljala z navdušenjem, kot sta to počela v dneh pred sporom. Ko je bil spor razrešen, je bil viden pozitiven rezultat.

V drogeriji Müller sem opravljala študentsko delo štiri leta, vsa ta leta sem bila v dobrih odnosih z nadrejenimi. Zame je ta dejavnik zelo pomemben, saj tako komunikacija poteka hitreje in na bolj razumevajoč način. Ko sem imela težave, so mi nadrejeni velikokrat sami pomagali, me vodili ter poslušali in mi svetovali. Slednje mi je bilo všeč, saj ni veliko nadrejenih, ki bi se tako zelo posvetili svojim zaposlenim, kaj šele študentom.

Pohvala za dobro opravljeno delo je dejavnik, ki človeku vzbudi občutek pomembnosti, dvigne samozavest, privede do zadovoljstva ter boljše motivacije za nadaljnje opravljanje dela. V podjetju sem opravljala delo blagajničarke, poleg tega sem pomagala pri prodaji in nudenju servisa kupcem, zaupali so mi tudi urejanje lasnih dodatkov in nakita. Našteto sem opravljala z veseljem, saj sem bila za svoje delo velikokrat pohvaljena s strani nadrejenih, pa tudi zunanjih sodelavcev, torej potnikov, ki so odgovorni za lasne dodatke in nakit. Vsakič, ko sem bila pohvaljena, sem se še bolj potrudila, saj sem imela občutek, da zmorem še več od tistega, kar opazijo tudi nadrejeni in drugi. Poleg tega, da so me pohvalili, me je motiviralo tudi dejstvo, da so mi zaupali samostojnost in odgovornost pri urejanju lasnih dodatkov in nakita. S tem so mi izkazali zaupanje in mi zadovoljstvo nad svojim delom še dvignili.

Ljudje smo različni, zato na vsakega od nas tudi vplivajo različni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Zadnji, torej drugi del vprašalnika, se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Anketirani zaposleni so zadovoljstvo pri delu ocenjevali s pomočjo petstopenjske lestvice.

Iz slike 14 je razvidno, da so anketiranci najboljše ocenili zadovoljstvo s stalnostjo in varnostjo zaposlitve. Povprečna ocena znaša 3,88. Sledi zadovoljstvo s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu, s povprečno oceno 3,79. Tretja najvišja povprečna ocena pripada zadovoljstvu z delovnimi pogoji, in sicer 3,76. Po padajočem zaporedju sledijo zadovoljstvo z odnosom nadrejenih, zadovoljstvo z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja, zadovoljstvo s pomočjo pri težavah pri delu, zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi s sodelavci, zadovoljstvo z možnostjo uveljavljanja svojih idej in predlogov, zadovoljstvo s pohvalami za dobro opravljeno delo, zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, zadovoljstvo z delovnim časom ter, nazadnje, zadovoljstvo s plačo.

Večina anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, kar je zadovoljivo. Med študentskim delom sem pridobila veliko novih izkušenj in informacij. Tako sem tudi ugotovila, da v podjetju sprva zaposlijo za določen čas, če se zaposleni izkaže, pa ga zaposlijo za nedoločen čas. Če zaposleni za določen čas ne pokaže zanimanja in truda za delo, mu pogodbe ne podaljšajo.

Zaposleni v podjetju so zadovoljni tudi s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu. Vsak dan dobijo naloge, ki jih morajo, poleg servisa kupcem, opravljati. Za opravljanje določene naloge jim vodje zaupajo, da jo opravijo samostojno in posledično za to nalogo tudi odgovarjajo. Če naloga ne bi bila dobro opravljena, bi zaposleni odgovarjal in bil primerno sankcioniran. Kot

sem že omenila, sem tudi sama lahko samostojno opravljala določeno delo, s čimer sem bila zelo zadovoljna, posledično pa tudi dodatno motivirana.



Slika 15: Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je zelo pomembno, saj lahko tudi slednji vplivajo na delovno motivacijo zaposlenih. Delo v neugodnih delovnih pogojih lahko zelo vpliva na zaposlene in njihovo delo. Kot primer bi navedla okvaro klime v drogeriji v poletnem času. Vročina je bila neznosna, počutila sem se zelo slabo, kar se je odražalo v mojem delu in obnašanju. Bila sem nervozna, nemirna, nisem bila osredotočena na delo, bila sem osredotočena na vročino. Na blagajni sem storila veliko napak. Torej, vse se je odražalo v zadovoljstvu in produktivnosti dela. Nasprotno pa je bilo decembra, ko je bila trgovina praznično opremljena. Prijetno okolje in pozitivno vzdušje je pomirjujoče vplivalo na moje počutje. Z veseljem sem prišla na delovno mesto in opravljala dane naloge.

Najmanjši povprečni oceni sta dobila zadovoljstvo z delovnim časom (3,21) in zadovoljstvo s plačo (3,12). Delovni čas v obravnavani organizaciji je razdeljen na dve izmeni, na jutranjo in

popoldansko. Obratujejo vsak dan v tednu, prav tako pa tudi med večino praznikov. Ob nedeljah drogerija obratuje do 15. ure, decembra pa je ob nedeljah odprta tudi do 17. ure. Sklepam, da je prav to razlog, zaradi katerega so zaposleni zadovoljstvo z delovnim časom ocenili slabše.

Zadovoljstvo s plačo je glede na povprečno oceno zasedlo zadnje mesto. Danes je zelo težko doseči znesek, ki bi zaposlenim za opravljanje njihovega dela odgovarjal. Cene osnovnih dobrin, ki jih potrebujemo za preživetje, se iz dneva v dan višajo, medtem ko plače ostajajo iste. Kljub temu, da je zadovoljstvo s plačo zasedlo zadnje mesto, je povprečna ocena večja kot 3, kar je zadovoljiva ocena.

5 SKLEP

Motivacija je zelo pomemben proces, ki vpliva na nas, na naše zadovoljstvo, na produktivnost, uspeh in moč. Je proces, ki poteka po čustvenih, psiholoških poteh, ki so del nas, našega vsakdanjika, zato jo moramo stalno vzdrževati, spodbujati in skrbeti zanjo. Kot v zasebnem življenju, morajo tudi v poslovnem svetu organizacije skrbeti za to, da bodo zaposleni stalno motivirani, saj so oni tisti, ki so »srce« organizacije. Da bi to »srce« utripalo čim dlje, je potrebno dolgoročno vzdrževanje, skrb ipd.

V teoretičnem delu je predstavljen pomen motivacije. Motivacijske teorije in opis motivacijskih dejavnikov so mi pomagale razumeti motivacijo, njene učinke na zaposlene in organizacijo. Na podlagi obravnavane teorije in spoznanj ter raziskave lahko potrdim dejstvo, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembna pri poslovanju podjetja. Trdim lahko tudi, da je za uspešno motiviranje zaposlenih potrebnega veliko truda, ob dobro opravljenem delu je zaposlene treba pohvaliti, treba je vzdrževati dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in nadrejenimi, omogočati dobre delovne pogoje. Rezultati bodo vidni v zadovoljstvu zaposlenih, kar bo vidno v boljšem poslovanju podjetja.

V empiričnem delu sem predstavila rezultate raziskave, ki sem jo opravila v izbrani organizaciji. V raziskavi je sodelovalo 81 % zaposlenih oziroma 33 zaposlenih, iz česar lahko sklepamo, da so rezultati raziskave prikaz realnega stanja v izbrani organizaciji.

Z raziskavo sem prišla do več ugotovitev. Iz tretjega dela, ki je zajemal splošne podatke o zaposlenih, sem ugotovila, da med zaposlenimi prevladujejo ženske, kar je značilno za podjetja, ki spadajo k isti panogi. Kolektiv je relativno mlad, saj jih je več kot polovica mlajših od 40 let. Večina zaposlenih ima dokončano srednjo šolo, poleg srednje šole so nekateri dokončali poklicno šolo ter višjo šolo. Kolektiv je na svojem področju izkušen, saj je kar 64 % anketiranih v podjetju zaposlenih več kot pet let.

V prvem delu so se na podlagi ankete kot najpomembnejši izkazali naslednji motivacijski dejavniki: dobri medsebojni odnosi, dobri odnosi z nadrejenimi, pohvala za dobro opravljeno delo, dobri delovni pogoji, samostojnost in odgovornost pri delu ter možnost uporabe znanja in sposobnosti. Kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik so anketirani navedli delo samo po sebi, kar bi lahko pomenilo, da jim njihovo delo ne predstavlja nekega velikega navora ali »užitka«, ki bi vplival na njihovo zadovoljstvo ali motivacijo. Nad rezultatom sem presenečena, saj je delo v drogeriji zelo raznoliko in zanimivo. Glede na to, da so zaposleni najmanj zadovoljni z višino plače, sem presenečena, da se je višina plače kot motivacijski dejavnik uvrstila šele na osmo mesto.

Za motivacijo zaposlenih je treba vzdrževati dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in nadrejenimi, prav tako jih je treba ob dobro opravljenem delu pohvaliti, saj jih to še dodatno motivira. Pregledati in odpraviti bi morali nepravilnosti v podjetju ter tako izboljšati delovne

pogoje, kar bi vplivalo na dodatno motivacijo. Za boljše učinke in boljšo produktivnost bi zaposlenim morali dati še več samostojnosti in odgovornosti ob določenih nalogah, kjer bi lahko tudi z uporabo svojega znanja in sposobnosti pokazali, da znajo in zmorejo veliko več. Posledično bi samostojnost lahko imela učinek dodatne motivacije za zaposlene.

V tretjem delu sem prišla do ugotovitve, da so anketirani najbolj zadovoljni s stalnostjo in varnostjo zaposlitve ter s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu. Zadovoljni so tudi z delovnimi pogoji, z odnosom nadrejenih ter z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Všeč mi je, da so zaposleni zadovoljni z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja, saj je dodatno izobraževanje velikokrat organizirano za posamezne oddelke, kar je po mojem mnenju zelo učinkovito, saj tako nadgrajujejo znanje in sposobnosti zaposlenih, kar se pokaže v boljšem poslovanju podjetja. Najmanj zadovoljni so zaposleni s plačo, kar pa ne predstavlja velikega problema, saj jih plača ne demotivira tako zelo, kot so z njo nezadovoljni. Da bi bili bolj zadovoljni s plačami, bi poleg stimulacije lahko uvedli še morebitno dodatno nagrajevanje glede na uspešnost pri dnevni prodaji posameznika. Tako bi lahko med zaposlenimi ustvarili nekakšno tekmovalnost, posledično pa bi tudi zaposleni naloge opravljali hitreje in učinkoviteje. Zadovoljstvo je manjše tudi z delovnim časom in možnostjo napredovanja.

Danes je posamezniku zelo težko ustreči, težko je vedeti, kaj ga motivira in s čim bo zadovoljen. Vodje imajo zato izredno težko delo, saj morajo poleg ostalih funkcij in nalog tudi stalno opazovati, nadzorovati ter usmerjati in voditi svoje zaposlene.

LITERATURA

- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih: Naše zadovoljstvo danes – naše potrebe jutri. *Kadri, strokovno informativna revija Zveze društev za kadrovske dejavnost Slovenije* 6 (6): 89–93.
- Hollenbeck, John R. in Patrik M. Wright. 1994. *Human resource management*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Ivancevich, John M. in Michael T. Matteson 2002. *Organizational behavior and management*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Müller.si. B. 1.a. *Primerjajte naše cene*. [Http://www.mueller.si/domov.html](http://www.mueller.si/domov.html) (25. 6. 2012).
- Müller.si. B. 1.b. *Dejstva*. [Http://www.mueller.si/o-podjetju/dejstva.html](http://www.mueller.si/o-podjetju/dejstva.html) (25. 6. 2012).
- Müller.si. B. 1.c. *Zgodovina podjetja od leta 2000 do 2010*. [Http://www.mueller.si/o-podjetju/zgodovina/2000-2010.html](http://www.mueller.si/o-podjetju/zgodovina/2000-2010.html). (25. 6. 2012)
- Sherman, Arthur in George Bohlander. 1992. *Managing human resources*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V MÜLLER DROGERIJA, D. O. O.

Lepo pozdravljeni,

sem Nina Rastoder in obiskujem Fakulteto za management v Kopru. Za zaključek študija nameravam v okviru diplomske naloge raziskati zadovoljstvo pri delu in motivacijo zaposlenih v drogeriji Müller v Kopru.

Pred vami je vprašalnik, ki je namenjen izključno izdelavi diplomske naloge in je anonimen.

Vprašalnik je razdeljen na tri dele: prvi del se nanaša na vaše osebno mnenje o motivacijskih dejavnikih, ki vplivajo na vašo delovno motivacijo, drugi del predstavlja vaš odnos do delovnega mesta v organizaciji, tretji del pa sestavlja splošne podatke o zaposlenih.

Za pomoč se vam iskreno zahvaljujem!

Nina Rastoder

VPRAŠALNIK

Motivacijski dejavniki

2.1 Kako vplivajo spodaj naštetih dejavniki na vašo motivacijo pri delu?

Navodila za izpolnjevanje: Obkrožite ustrezno številko, ki vam predstavlja stopnjo pomembnosti dejavnika, pri čemer številka 1 pomeni, da dejavnik sploh ne vpliva na vaše delo, številka 5 pa pomeni, da dejavnik zelo vpliva na vaše delo.

Pomen ocen: 1 – Sploh ne vpliva na motivacijo za delo; 2 – Malo vpliva na motivacijo za delo; 3 – Srednje vpliva na motivacijo za delo; 4 – Vpliva na motivacijo za delo in 5 – Zelo vpliva na motivacijo.

Dejavniki:

dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
možnost uporabe znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
možnost napredovanja	1	2	3	4	5
možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
višina plače	1	2	3	4	5
stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
ugoden delovni čas	1	2	3	4	5
delo samo po sebi	1	2	3	4	5
pomoč pri reševanju težav v zvezi z delom	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo na delovnem mestu

3.1 Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu.

Navodila za izpolnjevanje: Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva z delom, tako da obkrožite številko, pri čemer pomeni številka 1, da ste zelo nezadovoljni, številka 5 pa, da ste zelo zadovoljni.

Pomen ocen: 1 – Zelo nezadovoljen/na; 2 – Nezadovoljen/na; 3 – Niti zadovoljen/na niti nezadovoljen/na; 4 – Zadovoljen/na in 5 – Zelo zadovoljen/na.

Zadovoljstvo:

z medsebojnimi odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
z odnosom nadrejenih	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
z možnostjo uveljavljanja svojih idej in predlogov	1	2	3	4	5
s plačo	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5
z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
s stalnostjo in varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu	1	2	3	4	5
s pohvalami za opravljeno delo	1	2	3	4	5
s pomočjo pri reševanju težav v zvezi z delom	1	2	3	4	5

Splošni podatki o zaposlenih

Navodila za izpolnjevanje: Pri posameznem vprašanju označite ustrezen odgovor.

1.1 Spol

Moški

Ženski

1.2 Starost

Do 30 let

Od 31 let do 40 let

Nad 40 let

1.3 Stopnja izobrazbe

Osnovna šola

Višja šola

Poklicna šola

Visoka šola ali več

Srednja šola

1.4 Skupna delovna doba

Do 2 let

Od 3 do 5 let

Nad 5 let

1.5 Vrsta delovnega razmerja

Delovno razmerje za nedoločen čas

Delovno razmerje za določen čas

Hvala za vaše sodelovanje!