

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA
ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA PRIMERA

SUADA RASTODER

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA
ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA PRIMERA

Suada Rastoder

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Silnice, ki posameznika motivirajo, da dela so različne, predvsem pa se razlikujejo od posameznika do posameznika. Posledica omenjenega je, da ni mogoče sestaviti univerzalne formule za motiviranje ljudi. Obstajajo zgolj številne motivacijske teorije, ki razlagajo motivacijske procese in pri katerih se vselej pojavljajo vprašanja njihove uporabne vrednosti. V nalogi smo proučili motivacijske dejavnike zaposlenih v Rižanskem vodovodu Koper, d. o. o., da bi tako ugotovili, kaj je zanj bolj in kaj manj pomembno pri opravljanju njihovega dela. Da pa ne bi ostali zgolj pri rangiranju dejavnikov, smo izmerili še zadovoljstvo zaposlenih, saj smo lahko na ta način podali določene smernice za naprej.

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

SUMMARY

Force lines, which motivate every individual to work, are different with each individual. The result of the aforementioned is that it is not possible to construct a universal formula for the purpose of motivating people. What does exist, are merely numerous motivation theories, which explain and interpret motivational processes. Those theories always raise questions about their applicable value. In the following bachelor thesis we closely examined motivating factors of employees, in Rižanski vodovod Koper, so one can establish what is the most important and less important task, to an employee, when carrying out his/her work. Not only were the factors ranked, but we also took into account the satisfaction of the employees and with this could then pass on guidelines.

Key words: motivation, motivational factors, employee's motivation, job satisfaction.

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.2	Predvidene metode pri doseganju ciljev diplomskega dela	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Zadovoljstvo in motivacija pri delu	3
2.1	Zadovoljstvo zaposlenih.....	3
2.2	Definicija zadovoljstva pri delu	3
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo.....	4
3	Motivacija	5
3.1	Definicija motivacije	5
3.2	Motivacijski proces	5
3.3	Vrste motivov	7
3.4	Delovna motivacija	8
3.5	Motivacijske teorije.....	8
3.5.1	Vsebinske teorije.....	8
3.5.2	Procesne teorije.....	13
3.6	Motivacijski dejavniki.....	15
3.6.1	Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo.....	15
3.6.2	Dejavniki, ki uničujejo motivacijo.....	16
4	Raziskava o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih v izbranem podjetju	19
4.1	Namen raziskave	19
4.2	Predstavitev obravnavanega podjetja	19
4.3	Metodologija	21
4.3.1	Način pridobivanja podatkov	21
4.3.2	Predstavitev anketirancev	21
4.4	Analiza rezultatov raziskave in preverjanje hipotez	23
4.5	Predlogi za izboljšanje stanja	31
5	Sklep.....	33
	Literatura	35
	Viri	36
	Priloge.....	37

PONAZORILA

Slika 2.1	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	4
Slika 3.1	Mehanizem motiviranja	6
Slika 3.2	Primarni in sekundarni motivi	7
Slika 3.3	Hierarhija potreb po Maslowu	9
Slika 3.4	Herzbergova dvofaktorska teorija	10
Slika 4.1	Shema organiziranosti Rižanskega vodovoda Koper, d. o. o.	20
Tabela 4.1	Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.....	22
Tabela 4.2	Struktura anketiranih zaposlenih po izobrazbi	22
Tabela 4.3	Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji	23
Tabela 4.4	Analiza zadovoljstva zaposlenih s svojim delom	24
Tabela 4.5	Analiza zadovoljstva zaposlenih s svojo plačo.....	24
Tabela 4.6	Analiza zaposlenih glede na razmišljanje o morebitni zamenjavi službe ...	25
Tabela 4.7	Analiza zadovoljstva zaposlenih glede na določene motivacijske dejavnike.....	26
Tabela 4.8	Analiza motiviranosti s strani posameznih motivacijskih dejavnikov.	28
Graf 4.1	Struktura anketiranih zaposlenih po spolu.....	21
Graf 4.2	Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.....	22
Graf 4.3	Struktura anketiranih zaposlenih po izobrazbi	22
Graf 4.4	Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji	23
Graf 4.5	Analiza zadovoljstva zaposlenih s svojim delom	24
Graf 4.6	Analiza zadovoljstva zaposlenih s svojo plačo.....	25
Graf 4.7	Analiza zaposlenih glede na razmišljanje o morebitni zamenjavi službe ...	26
Graf 4.8	Analiza zadovoljstva zaposlenih glede na določene motivacijske dejavnike.....	27
Graf 4.9	Analiza motiviranosti s strani posameznih motivacijskih dejavnikov	28
Graf 4.10	Analiza motivacije zaposlenih.....	29
Graf 4.11	Analiza motivacije z vidika osebe, ki motivira.	29
Graf 4.12	Analiza zaposlenih glede na morebitne potrebne spremembe v podjetju ...	30

1 UVOD

Današnje organizacije se vse bolj zavedajo pomena človeških virov za organizacijo. Ljudje, njihov razvoj, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih postajajo glavna konkurenčna orodja podjetij. Človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo je eden od pomembnejših orodij podjetja. Motiviran delavec je skrita rezerva podjetja, saj svoje delo obravnava kot pomembno poslanstvo in se mu je pripravljen popolnoma posvetiti, ker sam tako hoče. Tak delavec predstavlja v današnjem času, ko je na trgu prisotna močna konkurenca, ključno konkurenčno prednost podjetja. Zato lahko upravičeno trdimo, da dober in motiviran delavec ni več strošek za podjetje, ampak je kapital, ki lahko podjetju prinese veliko več kot denar ali stroji.

Pogoj za to, da je podjetje uspešno, je ustrezna motiviranost vodilnih in drugih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene, je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Če pojem motivacije povežemo z delovno organizacijo, lahko rečemo, da je motivacija strategija managementa, kako pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar od njih zahtevajo vodje, ter da bi to delo opravili z večjo prizadevnostjo in tako dosegali boljše rezultate. Zato lahko rečemo, da motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. »Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi.« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 237)

Motivacija zaposlenih spada v področje managementa človeških virov. Za podjetje je učinkovit sistem motiviranja izjemnega pomena, saj prispeva k večji produktivnosti zaposlenih in s tem k izboljšanju poslovanja podjetja. Vse več managerjev se zaveda, da je te cilje mogoče uresničiti le s pomočjo zadovoljnih zaposlenih, vprašanje pa je, ali ti kaj storijo, da so zaposleni zadovoljni.

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

V preučevanem podjetju so zelo zainteresirani za izvedbo raziskave, saj jih močno zanima, kako motivirani so njihovi sodelavci in kakšna je stopnja zadovoljstva na delovnem mestu. Raziskovalno vprašanje naloge bo: »Kateri so tisti dejavniki, ki sodelavce v obravnavanem podjetju motivirajo k boljšemu delu?«

1.1 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je preučiti stopnjo zadovoljstva in motiviranosti sodelavcev v konkretnem podjetju.

Cilji diplomskega dela so:

- proučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih,
- ugotoviti, kako motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih,

- ugotoviti vzroke morebitne nemotiviranosti zaposlenih,
- navesti ukrepe za povečanje stopnje motiviranosti zaposlenih.

Osnovne hipoteze raziskave v obravnavanem podjetju so:

- H1: Zaposleni z veseljem hodijo v službo in bi zaposlitev ponovno sprejeli.
- H2: Zaposleni so ponosni na svoje podjetje in službo, ne bi je zamenjali.
- H3: Plača je največji motivacijski dejavnik zaposlenih.
- H4: Nadrejeni ustrezno motivirajo zaposlene.
- H5: Zaposleni si ne želijo sprememb v podjetju.
- H6: Zaposleni so najmanj zadovoljni s plačo in drugimi denarnimi nagradami.

1.2 Predvidene metode pri doseganju ciljev diplomskega dela

V prvem, teoretičnem delu diplomskega dela sem uporabila opisno oziroma deskriptivno metodo ter komparativno oziroma primerjalno metodo, s katerimi sem si pomagala pri podajanju informacij in podatkov oziroma pri opisovanju in primerjavi splošnih teorij ter proučevanju literature različnih avtorjev in njihovih glavnih ugotovitev.

V drugem, empiričnem oziroma analitičnem delu sem uporabila metodo pisnega anketiranja na podlagi vprašalnika in metodo kompilacije oziroma povzemanja, in sicer pri povzemanju zaključkov oziroma ugotovitev, do katerih sem prišla na podlagi izvedenega anketiranja v podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o. Anketirani so bili zaposleni, ki so bili prisotni na delu na dan anketiranja. Za obdelavo zbranih podatkov in preverjanje hipotez bo uporabljeno statistično orodje SPSS.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da:

- je na raziskavo vplivalo dejstvo, da je bila izvedena v času odsotnosti zaradi dopustov, posledično je v anketi sodelovalo manjše število zaposlenih,
- so nekateri zaposleni imeli zadržke pri odgovarjanju na vprašanja,
- osredotočenje na podjetje Rižanski vodovod Koper, d. o. o., ne dovoljuje sploševanja ugotovitev,
- so ocene zaposlenih iskrene, ker je anketa anonimna.

Omejitve raziskave so:

- podatki so omejeni na razpoložljivo gradivo,
- pri anketiranju sem se omejila na izbrano podjetje,
- anketiranci morda ne bodo dovolj motivirani za sodelovanje v anketi.

2 ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA PRI DELU

2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenih pogosto vpliva izziv, ki ga posamezno delo nudi zaposlenemu. Izzivi pa istočasno spodbujajo produktivnost. Seveda ne smemo pozabiti tudi na nagrade in primerno plačo, ki v sodobni kapitalistično usmerjeni družbi prav tako vplivajo na stopnjo zadovoljstva. V službi preživimo skoraj več časa kot doma, zato so razmere na delovnem mestu eden od ključnih dejavnikov zadovoljstva 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 podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »na škodo« drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu je kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezana z delom (Treven 1998, 131).

2.2 Definicija zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre torej za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan 2001, 104). Hollenbeck in Wright (1994 v Treven 1998, 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezana z delom.« Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so:

- vrednost,
- pomembnost in
- zaznavanje.

Prvič, zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zavedati pa se moremo, da imajo zaposleni v podjetju različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Nekomu je namreč pomembnejša visoka plača, za drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanje njegovega dela. Tretji pomembni vidik zadovoljstva pri delu je zaznavanje. S tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni isto stanje ali dogajanje različno zaznavajo.

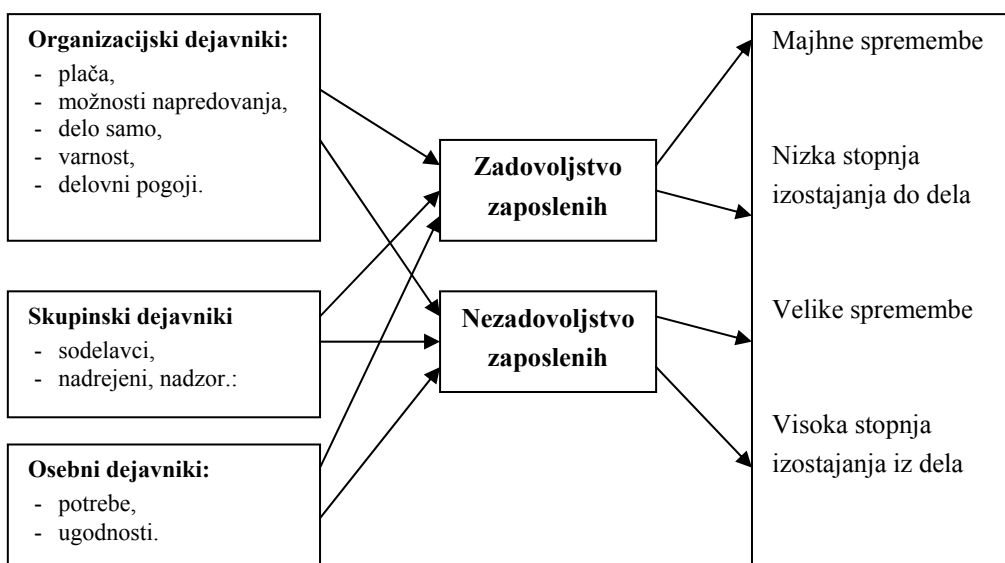
Če bi vodje uspeli svojim zaposlenim dan za dnem vzbujati občutek, kakršnega je imel človek, ko je izvedel, da je zadel ogromen znesek na loteriji, bi komaj čakali, da spet pridejo na delo.

»O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno.« (Možina, Jereb in Florjančič 1998, 50) Dokazano je, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo predispozicije – narava človeka. »Predvsem je dojemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje.« (Zupan 2001, 104)

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

V delovnem okolju, kjer se delovni proces odvija s pomočjo številnih zaposlenih, se srečujemo z različnimi osebnostmi. Pravilno ravnanje z različnimi osebnostmi običajno rodi pri delu visok učinek in zadovoljstvo vseh, ki sodelujejo v tem procesu. Da bi bilo razporejanje ljudi na ustrezna delovna mesta učinkovito, se je treba seznaniti z njihovimi sposobnostmi, znanji ter značajskimi lastnostmi. Cilj vsakega podjetja je, da ima uspešne delavce, ki so na svojih delovnih mestih uspešni, s tem dosežemo tako zadovoljstvo zaposlenega kot podjetja, saj mu uspešen zaposleni pomeni tudi boljše prihodnost podjetja. Pri naštevanju dejavnikov ne smemo pozabiti na kulturne in demografske dejavnike in razlike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot so starost, geografske razlike, spol ter v svetu tudi rasne razlike. Moorhead in Griffin (1989, 88) delita dejavnike v tri skupine, kar prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: Moorhead in Griffin 1989, 88.

3 MOTIVACIJA

Motivacijo v povezavi z organizacijo lahko preučujemo kot eno izmed strategij managementa, pri čemer je pomembna aktivnost, s katero si managerji prizadevajo motivirati zaposlene, da bi svoje delo opravljali z večjo prizadevnostjo, kajti s tem bi dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Ljudje se za uresničevanje svojih ciljev, interesov in potreb medsebojno povezujejo in sodelujejo, kar povzroči prilagajanje in omejevanje njihovih ciljev in potreb. Tako so njihovi interesi, cilji in potrebe določeni (Uhan 1989, 13).

Na delovanje zaposlenih in s tem na delovno uspešnost organizacije neposredno vpliva njihova stopnja motiviranosti. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo sta pozitivno povezana. Nizka motiviranost zaposlenih je prisotna v tistih organizacijah, kjer nimajo ustreznih poslovnih ciljev, programov ter spodbud za njihovo uresničevanje, kar je posledica slabega vodstvenega in strokovnega kadra ali neustreznega družbenega okolja.

3.1 Definicija motivacije

Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju oziroma vedenju, s katerim poteši neko potrebo. Lahko bi tudi rekli, da je motivacija pomembna življenjska sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Sang 2001, 9).

V literaturi najdemo veliko definicij motivacije, vendar pa vse vsebujejo elemente, ki te definicije med seboj povezujejo. Ti elementi so energija, usmerjenost in ohranjanje. Motivacija v posamezniku sproži energijo, ki ga spodbudi k neki določen aktivnosti in načinu vedenja. Usmerjenost pomeni, da je to motivirano vedenje usmerjeno k doseganju določenega cilja. Motiviran posameznik ve, kaj želi doseči, in se tudi obnaša na tak način, da bo svoj cilj dosegel. Ohranjanje določenega vedenja pojasnjuje, zakaj posameznik vztraja pri naporu za dosego svojega cilja (Steers in Porter 1987, 5–8). Pojem motivacije označuje težnjo k zadovoljitvi posameznikovih potreb. Združuje različne dejavnike, ki usmerjajo, vplivajo in spodbujajo delovanje posameznika v njegovem prizadevanju, da bi dosegel določen cilj (Bahtijarević-Šiber 1999, 601).

3.2 Motivacijski proces

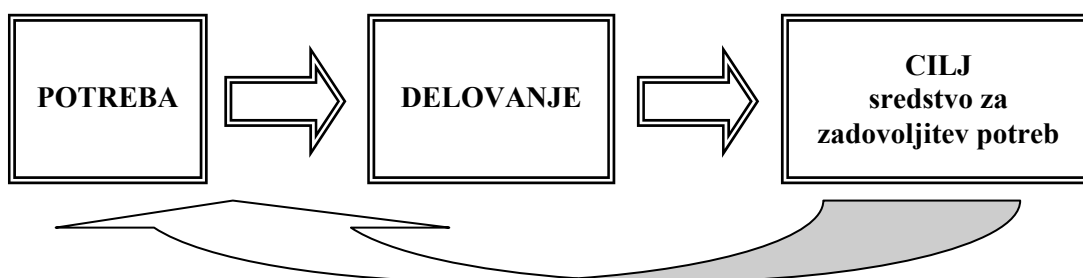
Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala človekovega delovanja (potrebe, nagone, želje, motive, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo). Motivacija torej zajema vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo bodisi usmerjajo človekovo obnašanje (Musek in Pečjak 1996, 88). Označuje pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja

k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi različnih potreb. Mehanizem motivacije vodi torej k aktivnostim oziroma k delovanju in doseganju cilja (Musek in Pečjak 1996, 89).

Motivacijski proces sestavljajo tri faze (Uhan 2000, 27):

- potrebe (pomanjkanje nečesa aktivira organizem in predstavlja vir motivov),
- delovanje/aktivnost (sproži in usmerja potrebe),
- cilj (kot sredstvo za zadovoljitev potrebe in h kateremu je usmerjena motivacijska aktivnost).

Slika 3.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan 2000, 27.

Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu. Povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik 1998, 415). Potrebe predstavljajo izhodišče za proučevanja motivacije, vrsta avtorjev pa jih je razvrščala v posamezne skupine. Osnovno ločevanje je ločevanje na primarne in sekundarne potrebe (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 237).

Motivacijski cilji so vsi objekti in pojavi, s katerimi je mogoče zadovoljiti potrebe in motive (Musek in Pečjak 1996, 94). Predstavljajo želeno prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Lipičnik 1998, 400).

Med potrebami in cilji obstaja tesna povezava. Potrebe so bolj subjektivne, niso nujno vidne navzven in so izredno težko merljive. Cilji so vidni navzven in so v večji meri merljivi. Seveda pa so tako potrebe kot cilji odvisni od posameznikov, okolja in časa (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 237).

Pri zadovoljevanju potreb prihaja do medsebojnih odnosov pri posameznikih, saj se med seboj ovirajo ali dopolnjujejo. Pri medsebojnih omejevanjih in prilagajanjih govorimo o razmerjih in strukturah potreb in ciljev. Cilji v organizaciji so izpolnjeni takrat, ko je delovanje zaposlenih kar se da oziroma najbolje usklajeno. Motiviranje s pomočjo ciljev pa vodi k usklajenemu delovanju ljudi, ki si želijo doseči zastavljeni cilj (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 237).

Motivi so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan 1989, 189). So razlog, da človek deluje, ter daje odgovor, zakaj

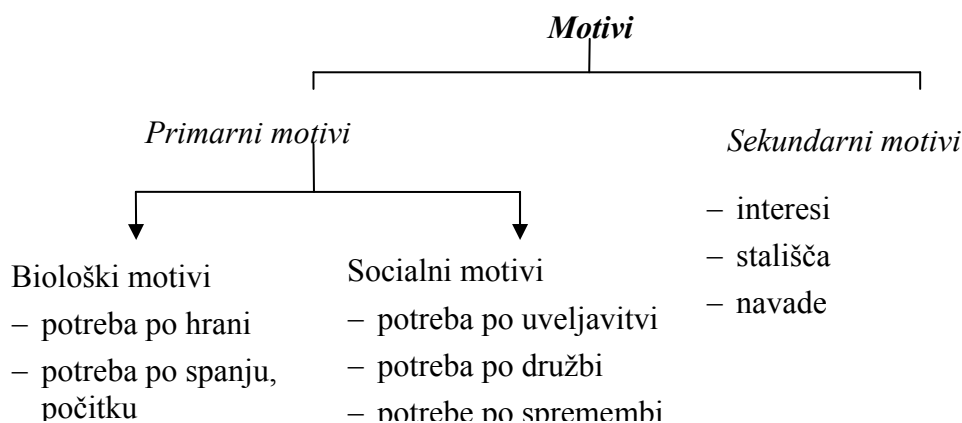
oziroma kako nastane delovanje. Na nek način povezujejo potrebe in cilje in s tem pojasnjujejo človekovo delovanje (Lipovec 1987, 109).

3.3 Vrste motivov

Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki vplivajo na njegovo obnašanje in usmerjajo njegovo delovanje tako, da zadovolji potrebe in odpravi pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Strokovnjaki vrste motivov razvrščajo na več načinov in uporabljajo različna sodila za opredelitev njihovih pomenov, in sicer (Lipičnik 1998, 157):

- Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. V tem primeru govorimo tudi potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki v človeku zbujejo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni. Motivi so prikazani v sliki 3.2.

Slika 3.2 Primarni in sekundarni motivi



Viri: Lipičnik 1998, 156.

- Glede na nastanek delimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s sabo na svet, pridobljeni pa so tisti, ki si jih je v življenju pridobil.
- Glede na razširjenost med ljudmi delimo motiva ne takšne, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni.

3.4 Delovna motivacija

Pogoj za to, da je podjetje uspešno, je ustrezna motiviranost vodilnih in drugih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene, je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Če pojem motivacije povežemo z delovno organizacijo, lahko rečemo, da je motivacija strategija managementa, kako pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar od njih zahtevajo vodje, ter da bi to delo opravili z večjo prizadevnostjo in tako dosegali boljše rezultate. Zato lahko rečemo, da motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. »Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi.« (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, 237)

Ustrezno stopnjo motivacije za delo omogočajo naslednje značilnosti oziroma zahteve dela, vendar je pri tem pomembno vedeti, kakšen vpliv ima posamezna značilnost na stopnjo motivacije (Možina, Jereb in Florjančič 1998, 171):

- Raznolikost sposobnosti – čim več znanja, talenta in veščin zahteva določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti posameznika.
- Istovetenje z delom – ljudje bolje in bolj skrbno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom.
- Pomembnost dela – občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo vplivalo na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi.
- Samostojnost pri delu – posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh.
- Povratne informacije – vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

3.5 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije skušajo najti odgovor na vprašanje, zakaj človek dela, od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo in kako to vpliva na njegov odnos do dela. Njihova značilnost je, da se med seboj povezujejo in se ne izključujejo, kar je razumljivo, saj ima motivacija fiziološke, osebne in spoznavne vidike.

Teorije motivacije se v grobo delijo na dva dela, in sicer na vsebinske in procesne teorije motivacije (Brejc 2000, 50).

3.5.1 Vsebinske teorije

»Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika, ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način.« (Brejc 2000, 50)

V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljene vsebine nekaterih pomembnejših teorij, in sicer:

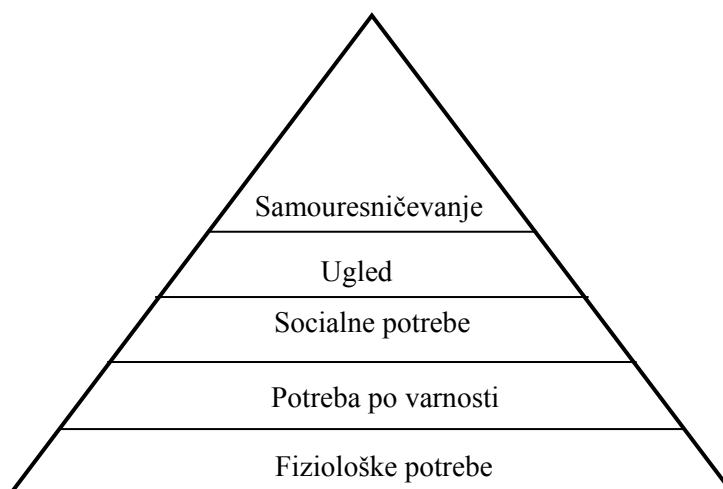
- Maslowova motivacijska teorija oziroma teorija potreb,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- Downsova teorija motivacije oziroma teorija javne izbire,
- Alderferjeva ERG motivacijska teorija in
- Hackman–Oldhamov model obogatitve dela.

Maslowova motivacijska teorija oziroma teorija potreb

Maslow je vpeljal trditev, da človeške potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, se pa kasneje pojavi nova naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 1989, 192).

Človekova dejavnost je vedno usmerjena navzgor, in sicer k bolj privlačnim ciljem, zato naj bi človek najprej zadovoljil primarne *biološke potrebe*, saj mu te omogočajo preživetje. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Tako nastane potreba po *varnosti*, potreba po pripadnosti ali ljubezni – *socialne potrebe*, potreba po *ugledu* oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti potrebo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti – *samouresničevanje*. Kadar je človek na vrhu svoje »piramide«, in je pri tem ogrožena njegova ohranitev, pa se njegova aktivnost spet pričenja na dnu. Maslow torej razlaga motivacijo kot proces, ki se nikoli ne zaključi, ker človek nikoli ne doseže popolne zadovoljitve. Svojo teorijo hierarhije potreb je prikazal s pomočjo piramide, ki jo je razdelil na pet osnovnih potreb, ki jih ima vsak človek in si sledijo v določenem zaporedju (Lipičnik 1996, 162).

Slika 3.3 Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Lipičnik 1998, 165.

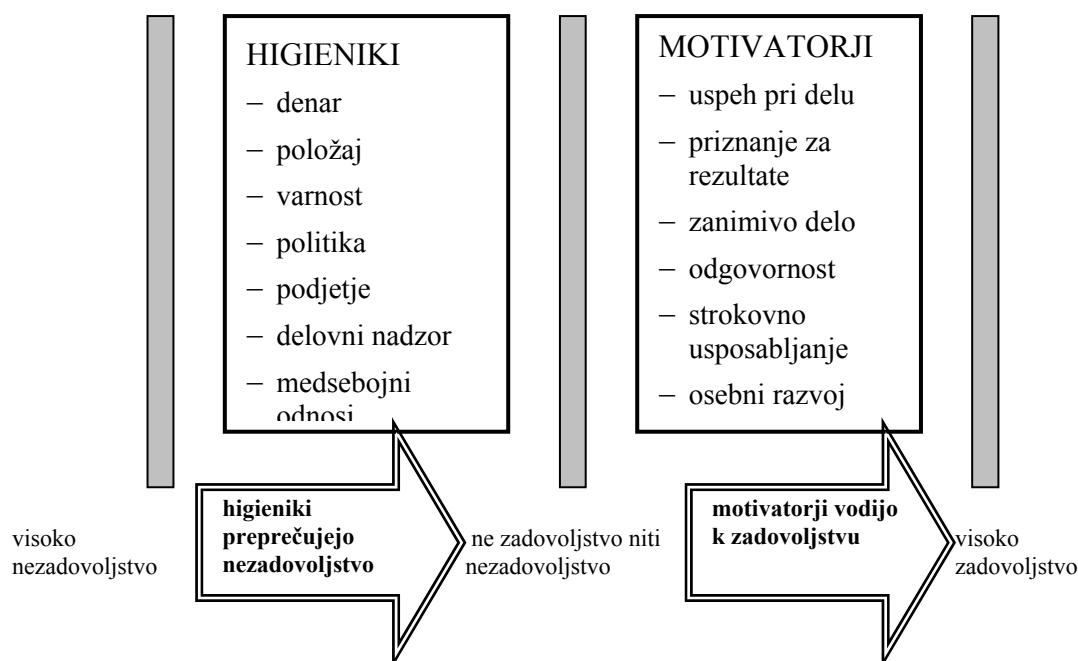
Kljub temu, da zadovoljevanje potreb poteka po stopnicah, stopnjah oziroma ravnih navzgor, lahko človek, četudi je že zelo na vrhu svoje »piramide«, pade, njegova dejavnost pa se zopet prične na dnu (na primer, ko je ogrožen njegov obstoj) (Lipičnik in Možina 1993, 42).

Uporabnost motivacijske teorije Maslowa je ta, da lahko na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, managerji ugotovijo, na kaj so ljudje oziroma zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Rezultati ugotovitev jim služijo kot odlično vodilo pri določanju orodij za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Managerji bi namreč delali veliko napako, če bi zgolj sklepali o tem, kaj ljudi motivira in kaj ne, saj se stopnje občutljivosti v času spreminjajo. Na slednje nakazuje zlasti dejstvo, da je mogoče v istem času in v različnih organizacijah kot tudi v različnem času in v isti organizaciji ugotoviti povsem drugačne rezultate (Lipičnik 1996, 162).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini (Treven 2001, 129): na higienike in na motivatorje, zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija.

Slika 3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Bahtijarević-Šiber 1999, 575.

Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Medtem ko higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu.

»Korenine« Herzbergove motivacijske teorije izhajajo iz proučevanja Maslowove teorije potreb. V primerjavi z Maslowovo teorijo je v Herzbergovi postavljena ostrejša ločnica med nižjimi in višjimi potrebami.« (Brejc 2000, 53)

Higieniki oziroma satisfaktorji so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, ko so prisotni. Ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti oziroma težave in kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje (Lipičnik 1996, 166). Med higieniki štejemo dejavnike, kot so politika podjetja, nadzor, plača, delovne razmere, varnost pri delu, odnos do sodelavcev in do vodje. Če je kakovost teh dejavnikov pod pričakovanjem, je med ljudmi oziroma zaposlenimi občutiti nezadovoljstvo, medtem ko ustreznost teh dejavnikov ne povečuje zavzetosti zaposlenih za delo (Brejc 2000, 53).

Motivatorji so dejavniki, ki ljudi neposredno spodbujajo k aktivnosti oziroma povečujejo njihovo pripravljenost za delo. Ti dejavniki ne povzročajo nezadovoljstva, če niso prisotni. Med motivatorje štejemo dejavnike, kot so uspeh pri delu, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu, zanimivo delo in drugi (Brejc 2000, 53). Motivatorji torej vodijo posameznika do zadovoljstva, ga pri tem motivirajo in spodbujajo za delo.

Downsova teorija motivacije oziroma teorija javne izbire

Downs je predstavnik teorije javne izbire, na podlagi katere ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, ker naj bi to vodilo k izboljšanju statusa. Temeljna trditev te teorije je, da je ocenjevanje uspešnosti vodilnega osebja v javnem sektorju veliko težje kot v zasebnem sektorju. V slednjem naj bi merilo uspešnosti predstavljala višina plač, dividend oziroma profitnih stopenj. Pomembnost in uspešnost državnih uradnikov pa naj bi se kazala v povečevanju proračunskih sredstev oziroma deležev za njihovo področje dela. Z večjo razpoložljivostjo proračunskih sredstev imajo namreč v državni upravi, javnosti in politiki posledično tudi večji vpliv (Brejc 2000, 52).

Downs je državne uradnike na podlagi osebnostnih lastnosti pri pridobivanju koristi ločil na (Brejc 2000, 52):

- plezalce – zanimajo jih le lastni interesi in so pripravljene komurkoli »zabosti nož v hrbet«, spodbuja pa jih moč in prestiž;

- konservativce – prizadevajo si za ohranitev status quo, upirajo se spremembam, ker se čutijo ogrožene ter se stalno sklicujejo na predpise, preden karkoli storijo;
- gorečnejše – obsedeni so z določeno idejo, politiko oziroma problemom ter želijo za vsako ceno uresničiti svoje zamisli;
- advokate – zavedajo se, da morajo biti stvari postorjene in so lojalni do širšega spleta politike;
- državnike – zavzemajo se za dobro države, družbe kot celote ter klasičen koncept javnega uslužbenca, ki si prizadeva promovirati javni interes.

Na podlagi teorije javne izbire gre trditi, da organizacijo sestavljajo različni tipi uradnikov z različnimi motivi. Motivacija je izražena kot prizadevanje posameznika, ki se lahko tudi razlikuje od prizadevanj organizacije (Brejc 2000, 53).

Alderferjeva ERG motivacijska teorija

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami.

Tako kot Maslow in Herzberg se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni (Treven 2001, 131).

Alderfer je osnoval teorijo, podobno Maslowovi hierarhiji potreb. Njegova teorija se od Maslowove razlikuje po tem, da je potrebe razdelil v tri kategorije: obstoj, pripadnost in razvoj. Ime teorije izhaja iz angleških kratic treh potreb (E – existence, R – relatedness, G – growth) (Hodgetts 1991, 133).

Prvo kategorijo sestavljajo eksistenčne potrebe oziroma potrebe obstoja. Sem se poleg fizioloških potreb, kot so potrebe po hrani, pijači, obleki in drugih, uvrščajo tudi potrebe po telesni in duševni varnosti.

Druga kategorija potreb oziroma kategorija povezanosti potreb zajema potrebe po druženju oziroma medosebnih in socialnih odnosih, kot so sprejetje, ljubezen in druge.

Tretja kategorija potreb oziroma kategorija rasti se navezuje na najvišje potrebe po Maslowovi teoriji, in sicer na spoštovanje in samopotrditve. Tukaj je poudarek zlasti na potrebi po ustvarjalnosti pri delu in potrebi po osebni rasti (Hodgetts 1991, 134).

ERG teorija temelji na treh predpostavkah, in sicer (Hodgetts 1991, 134):

- manjša kot je zadovoljitev potrebe, večja je želja po njenem doseganju (primer posameznika, ki ni zadovoljen s svojo plačo – potrebi ni zadovoljeno, zato bo posameznik stremel k temu, da jo poveča in zadovolji potrebo);
- potreba po zadovoljevanju potreb višje ravni narašča, če so zadovoljene potrebe na nižji ravni (takoj, ko je zadovoljeno nižji ravni potreb, se poveča želja po zadovoljitvi potreb višje ravni);

- večja frustracija ob zadovoljevanju potreb višje ravni pomeni potrebo po vračanju k zadovoljevanju potreb nižje ravni.

Razlika med ERG teorijo in Maslowovo teorijo je poleg števila stopenj zlasti v frustracijskem regresivnem elementu. Pri ERG teoriji se posamezniki namreč pri zadovoljevanju potreb višje ravni ob njihovem neuspešnem doseganju vrnejo na zadovoljevanje potreb nižje ravni. Posameznik na tej nižji ravni ostane tako dolgo, da zadovolji sorodne potrebe na tej ravni, kasneje pa zopet začne stremeti k višjim, ki jih lahko morda ob ponovnem poizkusu tudi uspešno doseže (Hodgetts 1991, 135).

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah. Avtorja opredeljujeta osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu ter ugotavljata, kako takšne pogoje ustvariti. Postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro le v primeru, ko so zadovoljni z delom (Černetič 1997, 81).

Njun model značilnosti dela poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih naj bi bil učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnosti ter pomembnosti nalog.

Njuna teorija značilnosti dela pravi, da bodo zaposleni dosegli visoko stopnjo motivacije, če bodo poznali rezultate svojega dela oziroma če bodo verjeli, da so osebno odgovorni za rezultate, oziroma bodo imeli občutek, da je njihovo delo pomembno (Černetič 1997, 82). Zato je zelo pomembno, da zaposleni:

- poznajo rezultate svojega dela,
- verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- imajo občutek, da je njihovo delo pomembno.

3.5.2 Procesne teorije

Procesne teorije motivacije poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. Ukvarjajo se z vprašanjem, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati (Brejc 2000, 50).

Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja

To teorijo lahko imenujemo tudi teorija pričakovanja, saj je po njej človekovo vedenje odvisno od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem posledice, ki je odvisna od posameznikovega vedenja, drugi pa se nanaša na to, kako privlačna je ta posledica za njega. To pomeni, da je motiviran takrat, ko si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vroom je v svoji teoriji izpostavil tri elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika (Lipičnik 1998, 176):

- valenca – privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju,
- instrumentalnost – povezava med ciljema in
- pričakovanje – da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Izhodišče teorije je teza, da so si cilji podjetja, v katerem poteka delovni proces, in individualni cilji delavcev, ki so v tem podjetju zaposleni, nasprotujoči. Cilji podjetja (visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja ...) so predpisani in če lahko preko njih zaposleni dosegajo svoje cilje (višji zaslužek, boljši pogoji za delo ...), bo učinkovitost podjetja maksimalna. Zato je ta teorija uporabna le pri dobro organiziranem delovnem procesu (Lipičnik 1998, 176).

Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želimo vplivati na vedenje posameznika. Če ta svoje delo opravlja uspešno, ga lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali s povečanjem plače. Vendar pa omenjena teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika (Černetič 2001, 14).

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno, notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Prepričani so, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi. V tem primeru imajo lahko zunanje nagrade tudi negativen učinek na osebno motivacijo. Če bo namreč posameznik začel prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija postopoma zmanjšala.

Negativen učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki jim njihovo delo ni zanimivo, tudi osebne motivacije ni prav veliko. Zunanje nagrade, denimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Po drugi strani pomeni plača več kot le navadno nagrado za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Černetič 2001, 14).

Teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj teorije pravičnosti navadno pripisujejo J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces ter prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti ali v kateri drugi organizaciji. Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vloži v delovni proces. Zato primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov

drugih, s katerimi je umestno opravljati navedeno vrsto primerjav. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo (Treven 2001, 137).

3.6 Motivacijski dejavniki

Motivacijske dejavnike delimo v dve skupini – na tiste, ki motivacijo spodbujajo, in tiste, ki jo zmanjšujejo oz. uničujejo.

3.6.1 Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo

Če se vprašamo, kateri so dejavniki, s katerimi bi lahko motivirali ljudi za delo, moramo najprej razumeti, kaj ljudi motivira, nato ljudi motivirati in, kar je zelo pomembno, motivacijo tudi vzdrževati. To pa še ne pomeni, da so ti ljudje motivirani, čeprav imajo zadovoljene vse osebne potrebe. Zato bi se morali vprašati najprej po svoji motivaciji oziroma po tem, kaj res želimo. Avtorja Lipičnik in Možina (1993, 46–48) navajata naslednje dejavnike, s katerimi lahko ljudi motiviramo za delo:

- koristnost dela – delavec je zavzet za svoje delo takrat, ko vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno;
- poznavanje cilja – če delavec ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela, kar se kaže predvsem v manjši storilnosti;
- poznavanje rezultatov svojega dela – zavzetost za delo zelo hitro raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali;
- delovne razmere – delovne razmere so zelo pomemben dejavnik spodbujanja motivacije;
- pohvala in graja – vsak delavec si želi priznanje za svoje delo; če ga ne dobi, v prihodnosti ne bo motiviran za delo in bo to slabo opravljeno;
- navodila za delo – ustrezno navodilo je eden od zelo enostavnih, pa vendar zelo učinkovitih dejavnikov, s katerimi lahko motiviramo zaposlene;
- tekmovanje – poznamo dva načina tekmovanja: prvi je, da delavec tekmuje sam s sabo z namenom, da določene cilje preseže, drugi način pa je tekmovanje z drugimi, kar pa je učinkovito samo takrat, ko imajo delavci (tekmovalci) dovolj enake možnosti;
- sodelovanje – sodelovanje pri delu je izredno pomembno, saj dviguje storilnost celih skupin ljudi in ne samega posameznika;
- plača – ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo pri ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal. Zaradi majhne pa sploh ne bo delal. Denar

namreč ne pomeni neposrednega sredstva, ampak posredno sredstvo za zadovoljevanje potreb. Plača je torej sredstvo, s pomočjo katerega lahko iz ljudi izvabimo določeno aktivnost.

3.6.2 Dejavniki, ki uničujejo motivacijo

»Nemotiviranosti ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni.« (Keenan 1995, 6) Posledica padca motiviranosti se kaže v nizki moralni zavesti, nizki storilnosti in negativnem odzivanju zaposlenih. Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki (Keenan 1995):

- nezadostna usposobljenost – če je prišlo pri delu do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih;
- nesposobnost – če ljudje niso sposobni za svoje delo, lahko mislimo, da so leni; malo ljudi je namreč pripravljenih priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni;
- nedisciplina – če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela;
- nizka norma – norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, v nasprotnem primeru se lahko zaposlenemu zazdi, da je narobe, kar koli naredi;
- slabo vodenje – če so imeli zaposleni v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo lahko malo spoštovanja do kakršnega koli nadzora; naredili bodo le tisto, kar jim bodo naročili, in verjetno se ne bodo odzvali z navdušenjem;
- osebne težave – če pri zaposlenem ugotovimo spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Uničevanje motivacije je torej lahko zelo preprosto. Da bi preprečili zgoraj naštetе dejavnike, ki zaposlene demotivirajo, lahko upoštevamo naslednje nasvete (Lipičnik 1998, 179):

- zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati; po možnosti naj bo vzdrževanje načrtovano;
- reševanje motivacijskih težav je občutljivo delo, ki ga spremlja nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd.; to nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;
- izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko strukturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa celo niso zaželeni;

- težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot; v teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi.

4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

V empiričnem delu diplomske naloge bom predstavila potek in ugotovitve raziskave, ki sem jo opravila v izbranem podjetju – Rižanskem vodovodu Koper, d. d. o., – in se nanaša na motiviranost delavcev za delo, na doseženo stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu ter na ustrezno organizacijske klime.

4.1 Namen raziskave

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj si zaposleni želijo in kaj bi jih še bolj motiviralo.

Da bi dobila kar čim bolj realno sliko o stopnji motivacije v podjetju ter na podlagi tega podala predloge za izboljšavo, želim ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in kakšna je trenutna organizacijska klima.

4.2 Predstavitev obravnavanega podjetja

Rižanski vodovod Koper, d. o. o./s. r. l., je javno podjetje, ki so ga ustanovile Mestna občina Koper, Občina Izola in Občina Piran (Odlok o preoblikovanju javnega podjetja Rižanski vodovod Koper, p. o., v javno podjetje Rižanski vodovod Koper, d. o. o., Uradne objave 24/98).

S tem odlokom je bila družba pooblaščenca, da skladno z zakoni, ki urejajo področje gospodarskih javnih služb in varstva okolja, ter predpisi ustanoviteljic, ki urejajo področje gospodarskih javnih služb, opravlja dejavnost obvezne lokalne gospodarske javne službe »oskrbe s pitno vodo« na območju treh obalnih občin. Ta služba pa vključuje (Rižanski vodovod Koper 2010a):

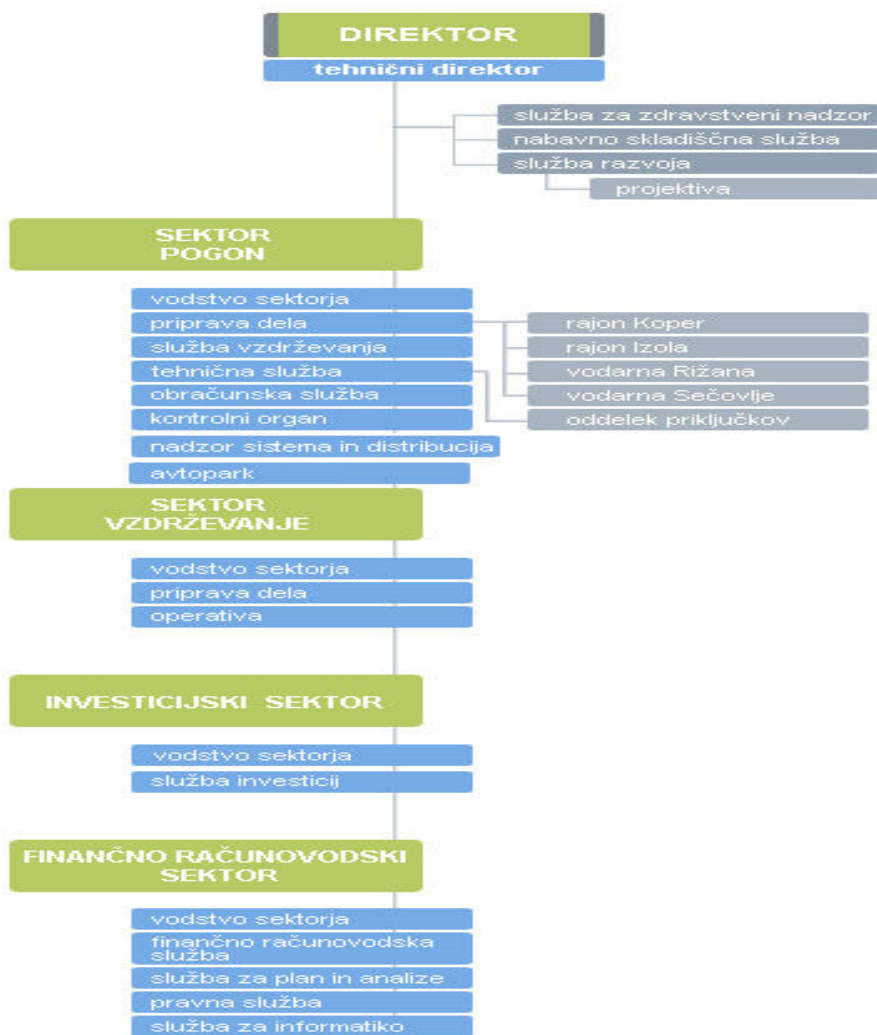
- zajemanje, črpanje in druge oblike pridobivanja pitne vode,
- čiščenje in dovajanje vode gospodinjstvom in drugim uporabnikom,
- kratkoročno in dolgoročno načrtovanje pridobivanja vodnih virov na celotnem območju občin oziroma na širšem območju po uskladitvi s sosednjimi občinami,
- opremljanje naselij s požarno vodo v javni rabi ter
- vzdrževanje vodovodnih objektov in naprav.

V sklopu dejavnosti obvezne lokalne gospodarske javne službe izvaja družba zlasti javna pooblastila ter strokovne tehnične razvojne naloge, in sicer (prav tam):

- izdaja smernice in mnenja k prostorskim in izvedbenim aktom,
- določa pogoje in izdaja soglasja k dokumentaciji in dovoljenjem za posege v prostor,
- daje dovoljenja uporabnikom za priključitev na vodovodno omrežje,

- pripravlja in izvaja priključke,
- prevzema v upravljanje in vzdrževanje na novo zgrajene vodovodne objekte in naprave,
- vodi kataster omrežij in naprav, izdaja podatke in
- izvaja zakoličbe vodovodnega omrežja.

Slika 4.1 Shema organiziranosti Rižanskega vodovoda Koper, d. o. o.



Vir: Rižanski vodovod Koper 2010b, 2.

Družba opravlja tudi tržne dejavnosti (prav tam):

- projektira in vodi naložbe, za to skrbi Razvojno-investicijski sektor,
- gradi in obnavlja vodovodno omrežje, naloge izvaja sektor Vzdrževanje.

Rižanski vodovod Koper sestavljajo štiri sektorji in tri skupne službe. Družbo zastopa, predstavlja in vodi direktor, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje dejavnosti.

4.3 Metodologija

4.3.1 Način pridobivanja podatkov

Podatke za raziskavo sem zbrala z metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je metoda anketiranja. Vprašanja v anketi so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov.

Način izvedbe raziskave lahko strnem v naslednje sklope: izdelava vprašalnika, način pridobivanja podatkov, vnos podatkov iz anketnih listov v računalnik, statistična obdelava podatkov, predstavitev rezultatov in predlaganje možnih ukrepov za dodatno izboljšanje stanja.

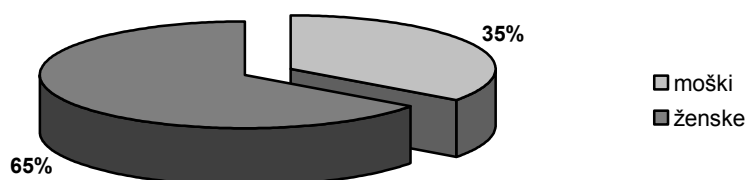
Uvodoma sprašujem po osnovnih podatkih anketiranca (spol, starost, izobrazba, delovna doba v podjetju), sledijo vprašanja o delovnem mestu, delu, o zadovoljstvu s posameznimi motivacijskimi dejavniki, o dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo, ter vprašanje glede potrebe po določenih spremembah v podjetju.

Vprašanja so sestavljena tako, da anketirani na podlagi petstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje, kjer ocena ena pomeni, da se s trditvijo ne strinjajo, ocena tri pomeni le delno strinjanje in ocena pet pomeni, da s trditvijo se popolnoma strinja.

4.3.2 Predstavitev anketirancev

Zaradi velikosti podjetja in številnih odsotnosti v poletnih mesecih je v anketi sodelovalo le 20 zaposlenih. Vprašalnik je zajemal nekatera demografska vprašanja, kot so spol, delovni staž v organizaciji in starost anketiranca.

Graf 4.1 Struktura anketiranih zaposlenih po spolu

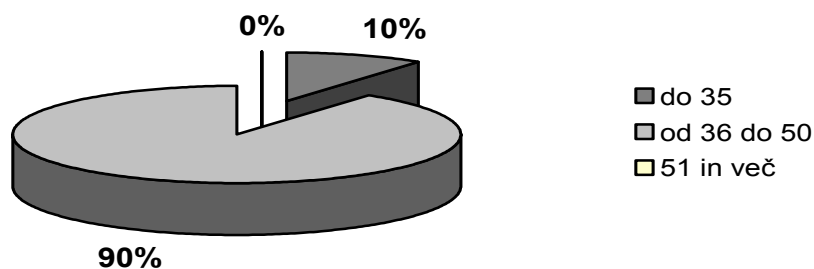


Oseb, ki so se opredelile za ženski spol, je 13, kar znaša 65 %, osebe, ki so se opredelile za moški spol, je sedem, kar znaša 35 %.

Tabela 4.1 Struktura anketiranih zaposlenih po starosti

Starost	Št. anketiranih zaposlenih	Delež
Do 35	2	10 %
Od 36 do 50	18	90 %
51 in več	0	0 %
Skupaj	20	100 %

Graf 4.2 Struktura anketiranih zaposlenih po starosti

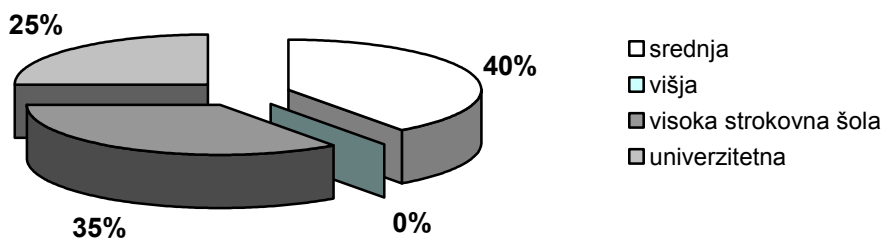


Največje število anketirancev je starih od 36 do 50 let – teh je 90 %, sledi starost do 35 let, nobenega pa ni nad 51 let, iz česar lahko sklepamo, da je kolektiv razmeroma mlad.

Tabela 4.2 Struktura anketiranih zaposlenih po izobrazbi

Izobrazba	Št. anketiranih zaposlenih	Delež
Srednja	8	40 %
Višja	0	0 %
Visoka strokovna šola	7	35 %
Univerzitetna	5	25 %
Skupaj	20	100 %

Graf 4.3 Struktura anketiranih zaposlenih po izobrazbi

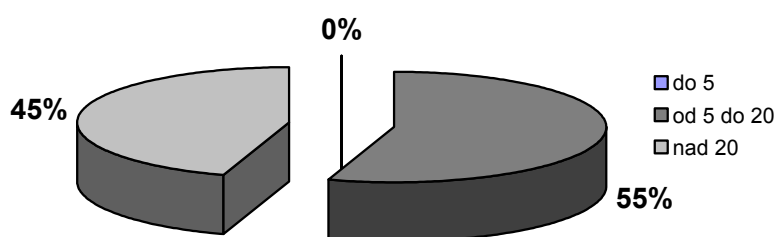


Med anketiranimi prevladujejo tisti, ki imajo srednjo izobrazbo, teh je 40 % ali osem anketiranih zaposlenih, sledijo zaposleni s visoko strokovno šolo – 35 % ali sedem anketiranih zaposlenih ter zaposleni z univerzitetno izobrazbo, in sicer 25 % ali pet zaposlenih.

Tabela 4.3 Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji

Delovna doba (leta)	Št. anketiranih zaposlenih	Delež
Do 5	0	0 %
Od 5 do 20	11	45 %
Nad 20	9	55 %
Skupaj	20	100 %

Graf 4.4 Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji



Iz strukture zaposlenih po stažu v organizaciji lahko razberemo, da je večina anketiranih v organizaciji zaposlena od 5–20 let, in sicer 55 %, sledijo zaposleni nad 20 let. Iz navedenega lahko ugotovimo, da je kader stalen in ne odhaja, kar je značilno za javni sektor, saj se v javnem sektorju pretežno zaposlujejo osebe, ki iščejo stabilno in stalno službo, v kateri bodo ostali do upokojitve.

4.4 Analiza rezultatov raziskave in preverjanje hipotez

Z analizo zbranih podatkov je prikazano dejansko stanje zadovoljstva in motiviranosti z delom na delovnem mestu in z motivacijskimi dejavniki, ki so prisotni na delu.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati, ki se nanašajo na splošno zadovoljstvo z delovnim mestom, službo, zadovoljstvo z določenimi motivacijskimi dejavniki, motivacijo ter na nujnost sprememb v podjetju.

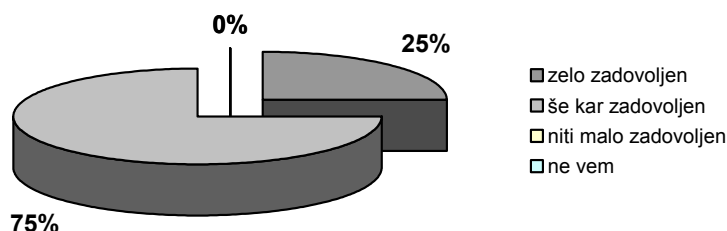
Podatke sem obdelala s pomočjo statističnih metod. Najprej sem odgovore iz ankete razvrstila glede na tip posameznega vprašanja. Pri določenih vprašanjih sem z razvrščanjem in urejanjem rezultatov meritev oblikovala frekvenčno porazdelitev meritev. S frekvenčno porazdelitvijo sem prikazala pogostnost vrednosti, ki jih je

zavzela posamezna ocena. Povprečne oceno, ki so jo posamezni zaposleni podali različnim trditvam, sem prikazala z aritmetično sredino.

Tabela 4.4 Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom

Zadovoljstvo pri delu	Št. anketiranih zaposlenih	Delež
Zelo zadovoljen	5	25 %
Še kar zadovoljen	15	75 %
Niti malo zadovoljen	0	0 %
Ne vem	0	0 %
Skupaj	20	100 %

Graf 4.5 Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom



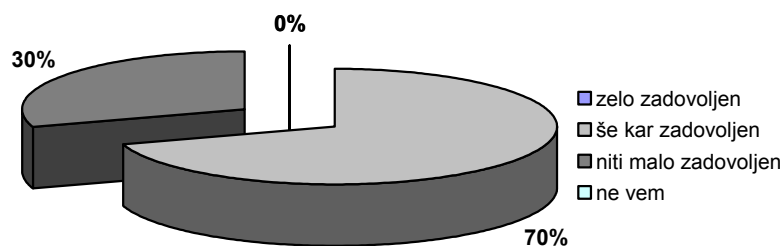
Iz grafa 4.5 je razvidno zadovoljstvo anketiranih zaposlenih z delom. Na vprašanje, ali so zaposleni zadovoljni s svojim delom, je 25 % vprašanih odgovorilo, da so z delom zelo zadovoljni. Da so z delom še kar zadovoljni, je trdilo 75 % anketiranih zaposlenih.

Nihče izmed vprašanih glede vprašanja o zadovoljstvu z delom ni »niti malo zadovoljen z delom«, prav tako ni nihče ostal neopredeljen. Rezultati kažejo na to, da je več kot dve tretjini anketiranih zaposlenih oziroma veliko več kot polovica anketiranih zaposlenih z delom (gledano na splošno) še kar zadovoljnih oziroma zadovoljnih.

Tabela 4.5 Analiza zadovoljstva zaposlenih s plačo

Zadovoljstvo s plačo	Št. anketiranih zaposlenih	Delež
Zelo zadovoljen	0	0 %
Še kar zadovoljen	14	70 %
Niti malo zadovoljen	6	30 %
Ne vem	0	0 %
Skupaj	20	100 %

Graf 4.6 Analiza zadovoljstva zaposlenih s plačo

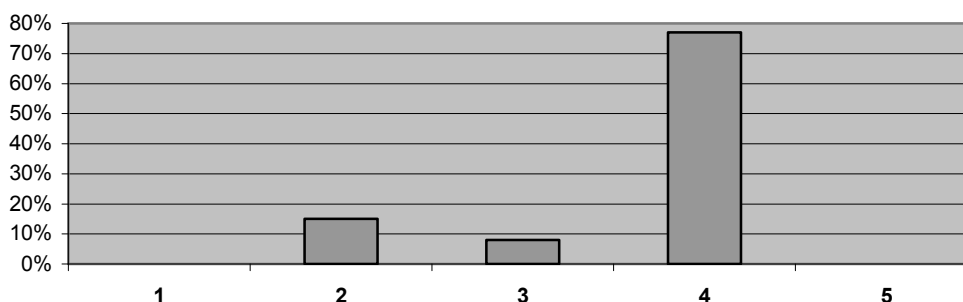


Iz grafa 4.7 gre razbrati, da nihče izmed sodelujočih v raziskavi s svojo plačo ni zelo zadovoljen. Še kar zadovoljnih je 70 % z anketiranih zaposlenih, medtem ko jih kar 30 % anketiranih ni zadovoljnih »niti malo«. Nihče izmed vprašanih zaposlenih pri tem vprašanju ni ostal neopredeljen. Slabi dve tretjini anketiranih zaposlenih sta s svojo plačo torej le delno zadovoljni, medtem ko jih dobra tretjina s svojo plačo ni zadovoljna »niti malo«.

Tabela 4.6 Analiza zaposlenih glede na razmišljanje o morebitni zamenjavi službe

Zamenjava službe	Št. anketiranih zaposlenih	Delež
Namen jo imam zamenjati	0	0 %
Zamenjava ob priložnosti	2	15 %
Pogosto razmišljanje o zamenjavi	1	8 %
Zelo redko razmišljanje o zamenjavi	10	77 %
Službe ne bi nikoli zamenjal	0	0 %
Skupaj	20	100 %

Graf 4.7 Analiza zaposlenih glede na razmišljanje o morebitni zamenjavi službe



Legenda: 1 – namen jo imam zamenjati; 2 – zamenjava ob priložnosti; 3 – pogosto razmišljanje o zamenjavi; 4 – zelo redko razmišljanje o zamenjavi; 5 – službe ne bi nikoli zamenjal.

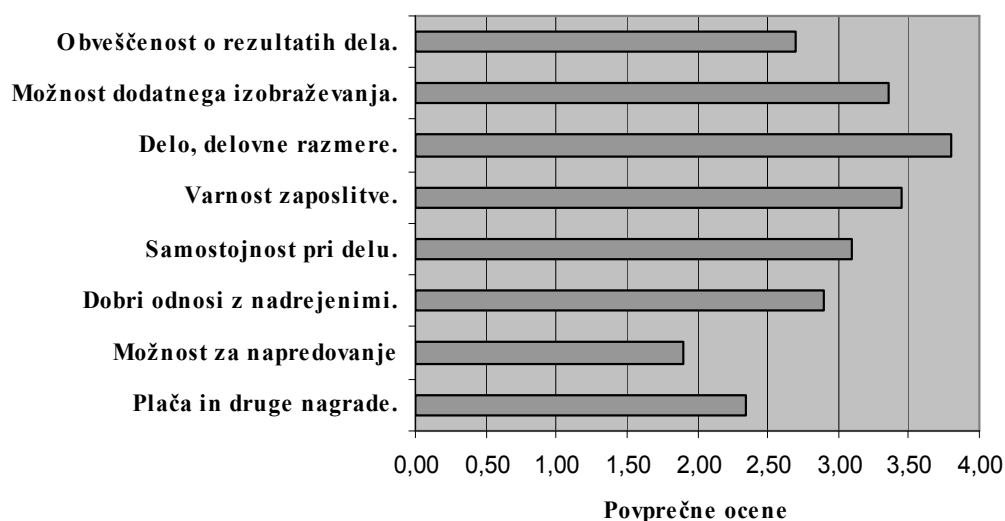
Kot je razvidno iz grafa 4.7, več kot polovica anketiranih zaposlenih (77 %) zelo redko razmišlja, da bi zamenjala službo, 15 odstotkov anketiranih bi zaposlitev zamenjalo, če bi imeli priložnost, 8 odstotkov anketiranih zaposlenih pa razmišlja o zamenjavi službe.

V nadaljevanju predstavljam rezultate anketnega vprašanja, ki se nanašajo na dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju.

Tabela 4.7 Analiza zadovoljstva zaposlenih glede na določene motivacijske dejavnike

Dejavniki	Frekvenčna porazdelitev (v %)					Art. sr.
	1	2	3	4	5	
Plača in druge nagrade.	0	65	35	0	0	2,35
Možnost za napredovanje	0	55	0	45	0	1,90
Dobri odnosi z nadrejenimi.	0	30	50	20	0	2,90
Samostojnost pri delu.	0	25	40	35	0	3,10
Varnost zaposlitve.	0	0	55	45	0	3,45
Delo, delovne razmere.	0	0	35	50	15	3,80
Možnost dodatnega izobražev.	0	20	45	35	0	3,35
Obveščенost o rezultatih dela.	0	40	50	10	0	2,70
Zadovoljstvo (v %)	0,00	29,38	38,75	30,00	1,88	2,94

Graf 4.8 Analiza zadovoljstva zaposlenih glede na določene motivacijske dejavnike.



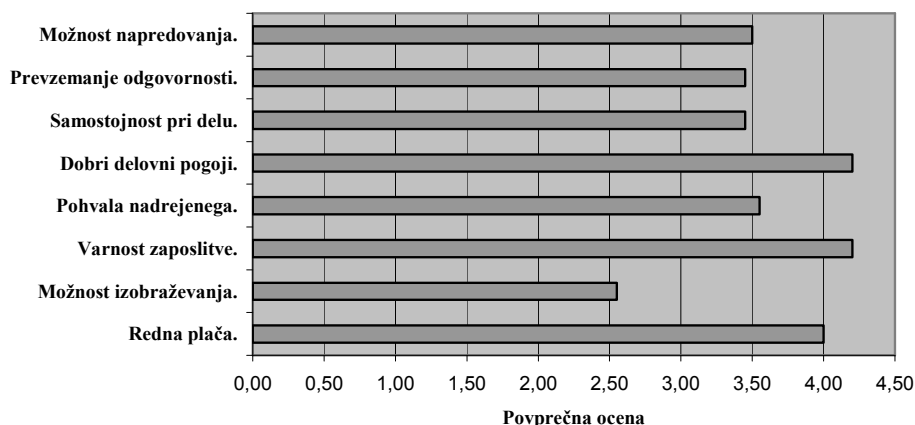
Na podlagi rezultatov ankete lahko brez dvoma trdimo, da največje zadovoljstvo večine zaposlenih v omenjenem podjetju predstavljata varnost zaposlitve ter delo in delovne razmere. Rezultat glede varnosti zaposlitve niti ni presenetljiv, saj je v današnjem času težko priti do redne zaposlitve. Zaradi finančne krize številna podjetja propadajo, mnogi ostajajo na cesti in težko najdejo novo zaposlitev, saj se prav vsi srečujejo s finančnimi težavami. Vsi pa vemo, da so plače za zaposlene za vsakega podjetnika eden od največjih stroškov. Čeprav je zaposlitev v javnem sektorju vedno veljala za najbolj varno, danes ni več tako, saj se z novimi reformami zmanjševanja zaposlenih v javnem sektorju tudi ta zmanjšuje. Na delu preživimo večino svojega dneva, zato je zelo pomembno, da se na tu počutimo dobro. Tega se zavedajo tudi v podjetju, ki svojim zaposlenim omogočajo dobre pogoje dela, saj so zaposleni na drugo mesto postavili zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami.

Iz grafa 4.8 lahko razberemo, da so ocene na splošno pri vseh dejavnikih povprečne, kar kaže na splošno skorajšnje zadovoljstvo anketiranih zaposlenih. Razen z varnostjo zaposlitve, delovnimi razmerami, možnostjo dodatnega izobraževanja in samostojnostjo pri delu so anketirani zaposleni z ostalimi dejavniki nezadovoljni, saj so jih ocenili s povprečno oceno do 2,7. Najmanj so zadovoljni z možnostjo napredovanja in s plačilom ter z nagradami, kar je za javni sektor že splošno znano. Kot javno podjetje Rižanski vodovod Koper, d. o. o., deluje strogo po zakonodaji, ki določa možnosti nagrajevanja, dodeljevanju plače in možnosti napredovanja, ki je povezana z delovno dobo in stopnjo izobrazbe ter občasno tudi s politiko. Zadovoljstvo z ostalimi motivacijskimi dejavniki je moč razbrati iz grafa 4.8.

Tabela 4.8 Analiza motiviranosti s strani posameznih motivacijskih dejavnikov

Dejavniki	Frekvenčna porazdelitev (v %)					Art. sr.
	1	2	3	4	5	
Redna plača.	0	0	35	30	35	4,00
Možnost izobraževanja.	0	0	45	35	20	2,55
Varnost zaposlitve.	0	0	30	20	50	4,20
Pohvala nadrejenega.	0	0	35	65	0	3,55
Dobri delovni pogoji.	0	0	30	20	50	4,20
Samostojnost pri delu.	0	0	10	35	55	3,45
Prezemanje odgovornosti.	0	20	25	45	10	3,45
Možnost napredovanja.	0	0	40	50	10	3,50
Motiviranost (v %)	0,00	2,50	31,25	37,50	28,75	3,61

Graf 4.9 Analiza motiviranosti s strani posameznih motivacijskih dejavnikov

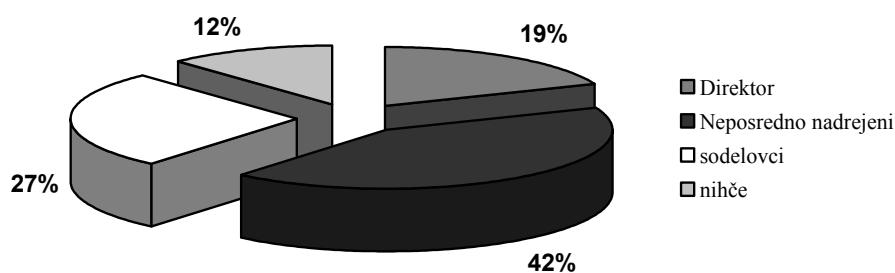


Večina anketiranih zaposlenih je dobre delovne pogoje, varnost zaposlitve in redno plačo razvrstila med dejavnike, ki jih najbolj motivirajo – dosežena povprečna ocena je nad 4, kar je skoraj pričakovano, glede na to, da so anketirani zaposleni stari med 36–50 let in zlasti tisti blizu 50 razmišljajo tudi o upokojitvi. Takoj za navedenimi dejavniki so izpostavili možnost napredovanja, ki najbolj motivira kar 60 % anketiranih zaposlenih.

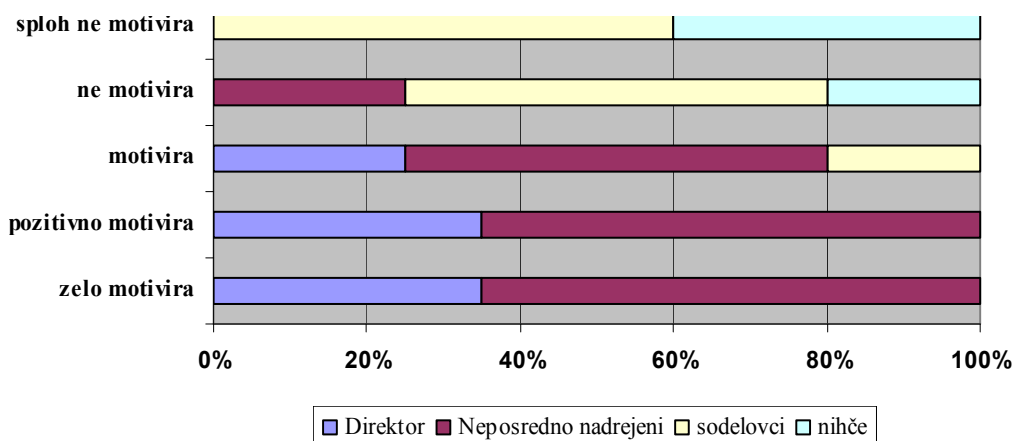
Glede na to, da ima 40 % anketirancev srednjo izobrazbo in da spada skoraj polovica v starostno skupino 36–50 let, ne preseneča nizka ocena motiviranosti glede možnost izobraževanja, zlasti tistih blizu 50. Velik pomen dajejo anketirani zaposleni pohvali in samostojnosti pri delu ter možnosti napredovanja. Motiviranost z ostalimi motivacijskimi dejavniki je moč razbrati iz grafa 4.9.

Motivacijo zaposlenih z vidika osebe, ki zaposlene motivira, sem ponazorila z dvema grafoma. Graf 4.10 prikazuje delež oseb, ki menijo, da jih pri delu nihče ne motivira, in delež oseb, ki so motivirane bodisi s od sodelavcev, neposrednega vodje in direktorja. Graf 4.11 pa prikazuje stopnjo motiviranosti anketiranih zaposlenih z vidika oseb, ki motivirajo.

Graf 4.10 Analiza motivacije zaposlenih.



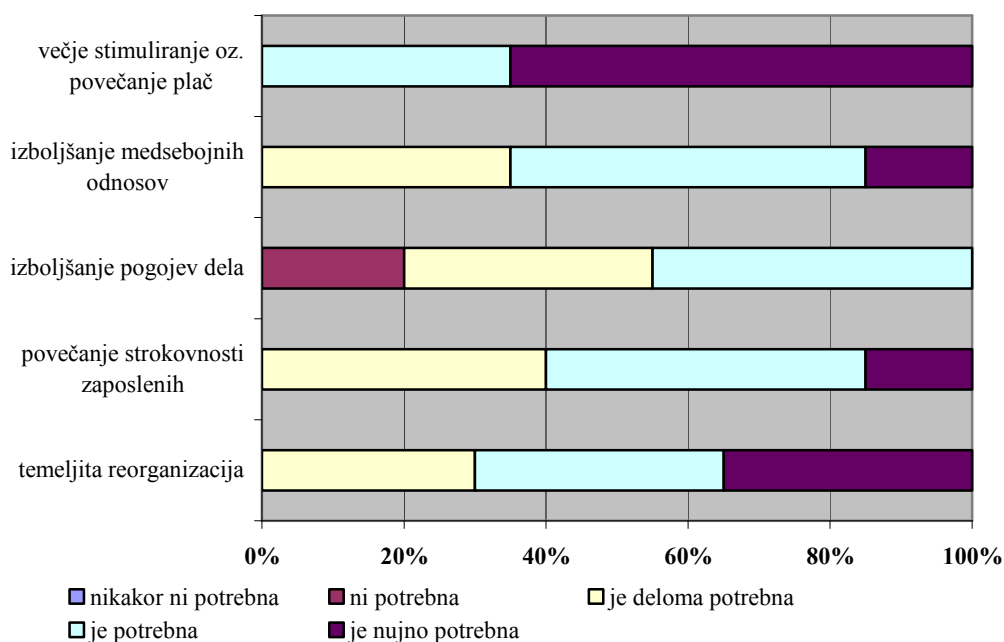
Graf 4.11 Analiza motivacije z vidika osebe, ki motivira.



Iz grafa 4.10 in grafa 4.11 lahko razberemo, da ima kar 37 % anketiranih zaposlenih občutek, da jih pri opravljanju njihovega dela motivira neposredno nadrejeni in pa sodelavci. Ostalih 26 % anketiranih meni, da jih pri njihovem delu najbolj motivira direktor. Lahko bi torej rekli, da je motiviranje enakomerno razporejeno med vodji in sodelavci. Mnenje zaposlenih z vidika motiviranosti, ki jo izvaja direktor, ni presenetljivo, saj velika večina zaposlenih z njim nima neposrednega stika, čeprav je v navedenem primeru delež kar visok.

Pri zadnjem vprašanju anketnega vprašalnika smo anketirane zaposlene povprašali o morebitnih potrebnih spremembah v podjetju.

Graf 4. 12 Analiza zaposlenih glede na morebitne potrebne spremembe v podjetju



Iz grafa 4.12 lahko razberemo, da vsi anketirani zaposleni menijo, da je v podjetju potrebna sprememba glede večje stimulacije oz. povišanja plač. To spremembo je kar 65 % anketiranih ocenilo kot nujno potrebno, sledi ji sprememba po temeljiti reorganizaciji. Velik delež anketiranih zaposlenih ocenjuje, da je potrebna sprememba po izboljšanju medsebojnih odnosov. Čeprav so pri vprašanju o zadovoljstvu zelo visoko ocenili delo in delovne razmere, še vedno menijo, da je pogoje dela mogoče še dodatno izboljšati oziroma da je sprememba delno potrebna. Rezultat je bil pričakovan, saj je vedno mogoče vsako stvar izboljšati.

Preden smo opravili raziskavo v podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o., smo postavili osnovne trditve (hipoteze) glede zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih v podjetju. Na podlagi rezultatov ankete jih lahko bodisi potrdimo bodisi zavrnamo.

Hipotezo H1: »Zaposleni z veseljem odhajajo na delo in bi delo ponovno sprejeli, če bi se morali danes odločiti za to,« lahko *potrdimo*, saj skoraj 77 % anketiranih zaposlenih zelo redko razmišlja o zamenjavi službe, kar 75 % pa jih je zadovoljnih s svojim delom.

Hipotezo H2: »Zaposleni svoje službe ne bi nikoli zamenjali in so ponosni na to, da delajo v tem podjetju,« lahko *potrdimo*, saj več kot polovica anketiranih zaposlenih zelo redko razmišlja, da bi zamenjala službo, iz česar lahko sklepamo, da so tudi lojalni podjetju in ponosni nanj.

Hipotezo H3: »Plača je največji motivacijski dejavnik vseh zaposlenih,« moramo *zavrnuti*, saj iz rezultatov izhaja, da anketiranim zaposlenim v podjetju največji

motivacijski dejavniki predstavljajo dobri delovni pogoji in varnost zaposlitve – povprečna ocena je 4,20. Sicer pa se je plača kot motivacijski dejavnik uvrstila takoj za navedenima dejavnikoma, in sicer s povprečno oceno 4.

Hipotezo H4: »Nadrejeni ustrezno motivirajo zaposlene,« moramo *potrditi*, saj 42 % anketiranih zaposlenih meni, da jih najbolj motivirajo neposredno nadrejeni, dobrih 60 % anketirancev pa meni, da jih pozitivno in zelo motivirajo neposredno nadrejenih. 19 % jih celo meni, da jih motivira direktor.

Hipotezo H5: »Zaposleni si sprememb v podjetju ne želijo,« moramo *zavrni*, saj rezultati kažejo na željo po spremembah predvsem z vidika povišanja plač, nekateri pa so kot nujno spremembo navedli tudi temeljito reorganizacijo.

Hipotezo H6: »Zaposleni so najmanj zadovoljni s plačo in drugimi nagradami,« moramo *zavrni*, saj so rezultati pokazali, da so anketirani zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, šele nato sledijo plače in druge nagrade, iz česar lahko sklepamo, da ima podjetje dokaj urejen plačilni sistem.

4.5 Predlogi za izboljšanje stanja

Na podlagi podatkov, ki smo jih proučili v diplomski nalogi, smo prišli do zaključkov, kakšne izboljšave so potrebne, da bi zaposlenim povečali motiviranost do dela, saj raven zadovoljstva ni na najvišji možni točki.

Analiza je pokazala, da so anketirani zaposleni zelo nezadovoljni z možnostjo napredovanja, kar pomeni, da bo moralo podjetje vzpostaviti boljše pogoje na tem področju, če bodo za to tudi možnosti, saj gre za javno podjetje, ki so ga ustanovile občine.

S povprečno oceno 2,35 sledi nezadovoljstvo s plačami in nagradami. Posameznik stremi k doseganju cilja, kadar ocenjuje, da ga je možno doseči, in verjame, da mu bo doseženi cilj prinesel nagrado, ki je zanj osebno pomembna. Oseben izziv predstavljajo le tisti cilji, ki jih lahko z ustreznim angažiranjem dosežemo. Če ciljev ne moremo doseči s svojim znanjem in zmožnostmi, nas ne bo motivirala nobena nagrada. Če sodelavec ocenjuje, da je verjetnost nagrade majhna, bo njegova motiviranost padla. Zato je pomembno, da pri načrtovanju ciljev določimo nagrade in jih dodelimo vedno, ko so dogovorjeni cilji doseženi. Uspešno bomo motivirali šele tedaj, ko bomo vsakemu posamezniku znali izbrati primerno nagrado, ki ni nujno vedno denarna. Nagrada je lahko pohvala, ki kaže na to, da je delo delavca cenjeno, lahko je priznanje s simboličnim darilom ali pa denar. Vendar moramo biti pri denarju previdni, bolje je, da so nagrade enkratne in jih zaposleni dobijo takrat, ko naredijo nekaj posebnega. Zavedati se moramo, da je denar pogosto sredstvo za zadovoljitev drugih motivov (ugled, neodvisnost, potovanje). Če lahko sodelavec te motive zadovoljuje pri delu, bo potreba po denarju manj izražena.

Obveščanje o rezultatih dela je pomemben dejavnik motivacije. Anketirani zaposleni so nezadovoljni tudi z obveščenostjo o rezultatih dela. Za uspešno delo zaposleni potrebujejo informacije o ciljih, smotrih in viziji podjetja ter o rezultatih svojega dela. Vzpostavljena mora biti dvosmerna komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi. Vodilnim bi predlagali uvedbo »mesečnih ali letnih razgovorov«.

Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca spodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva (Majcen 2001, 54).

Poudariti je treba, da razgovor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela, njegovega obnašanja ali pogojev, v katerih dela. Je srečanje, s katerimi naj bi pridobila oba – sodelavec in vodja. Hkrati pa ima od razgovora korist tudi organizacija, v kateri sta zaposlena, saj razgovor nudi osnovo za določitev delavčevih globalnih ciljev, s katerimi naj bi kar najbolj prispeval k poslovnim rezultatom in poslanstvu organizacije.

Namen letnega razgovora je večstranski:

1. Vsem zaposlenim bi omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost. Zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam; zaposlenim na ta način izkažemo posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo; zaposleni pridobijo jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela.
2. Vodje bi bolje spoznali svoje sodelavce, lažje bi razumeli razmišljanja in ravnanja zaposlenih, pridobili bi ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.

Podjetje si obeta koristi, ker pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da so bo dvignila raven komuniciranja ter izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost.

5 SKLEP

V sodobni družbi, predvsem pa v sodobnem poslovnem svetu postajajo vedno bolj pomembna spoznanja s področja motivacije in zadovoljstva pri delu. Organizacije vedno bolj spoznavajo, da doseganje poslovne uspešnosti ni več odvisno zgolj od znanja in spretnosti njenih zaposlenih, pač pa tudi od njihove stopnje motiviranosti in zadovoljstva pri delu. Slednje vpliva na poslovno uspešnost vseh organizacij na vseh področjih dela, tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Skrb za ustrezno stopnjo motivacije je torej nujna v vseh organizacijah, tudi znotraj javne uprave. Za slednjo je, predvsem zaradi preteklih družbenih razmer značilno, da temu področju pogosto ne namenja potrebne pozornosti, kar se pogosto odraža tudi v pomanjkanju motivacije oziroma v nizkem zadovoljstvu njenih zaposlenih.

V prvem delu diplomskega dela smo teoretično predstavili motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih in motivacijske dejavnike, ki jim v podjetju pripisujejo vedno večji pomen. Cilj naloge je bil ugotoviti, ali so zaposleni v podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o., za opravljanje svojega dela dovolj motivirani.

Rezultati analize kažejo na to, da se zaposleni v podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o., v podjetju počutijo varno in so zadovoljni s svojim delom in delovnimi razmerami. Zadovoljstvo zaposlenih je sicer na zadovoljivi ravni, povprečna ocena znaša 2,94, torej skoraj tri, kar pomeni, da zaposleni niso ne zadovoljni, niti nezadovoljni, vendar bi ga bilo dobro stopnjo zadovoljstva še dodatno povečati. Zaposleni so kar motivirani za delo, saj je dosežena povprečna ocena 3,61, kar pomeni, da je z ustreznim pristopom moč doseči višjo stopnjo zadovoljstva in motiviranosti.

Izboljšave bodo potrebne na področju nagrajevanja, napredovanja in obveščanja o poteku dela, kar lahko vodstvo doseže z rednimi sestanki, na katerih z zaposlenim pregleda opravljeno delo, jim svetuje, kako naj se določenega dela lotijo ipd. Na rednih srečanjih nadrejeni spoznava tudi zaposlenega, njegove sposobnosti in vedenje ter tako laže optimalno izrabi njegove zmožnosti.

Za razumevanje posameznikovih potreb, želja in vrednot ter za ugotavljanje ustreznih načinov motiviranja je treba delavca čim bolje spoznati. Opazovati je treba njegov način dela, izražanje čustev. Poslušati je treba besede in misli, ki so za besedami; čustva, ki spremljajo besede, opazovati usklajenost med verbalno in neverbalno komunikacijo – ugotoviti je treba namen, torej kaj hoče sogovornik doseči s sporočilom. Ko spoznamo, kaj naš sodelavec v resnici želi in hoče, lahko pričnemo s procesom uspešnega motiviranja. Uspešen delavec je tudi zadovoljen delavec.

Z diplomskim delom smo ugotovili, da je motiviranje oseb nujno, saj ne le usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, ampak tudi odloča, koliko bo delodajalec lahko izkoristil potenciale svojih delavcev.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
- Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational behavior: theory and practice*. New York: Macmillian.
- Hollenbeck, John R. in Patrick M. Wright. 1994. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Burr Ridge: Irwin, Austen.
- Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 1989. *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Možina, Stane, Janez Jereb in Jože Florjančič. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janez in Vid Pečjak. 1996. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sang, Kim H. 2001. *1001 način kako motivirati druge*. Ljubljana: Tuma.
- Steers, Richard M. in Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and work behavior*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

Odllok o preoblikovanju javnega podjetja Rižanski vodovod Koper, p. o., v javno podjetje Rižanski vodovod Koper, d. o. o. 1998. *Uradne objave*, št. 24/98.

Rižanski vodovod Koper. 2010a. *Glavna dejavnost družbe*. [Http://www.rvk-jp.si/glavna_dejavnost](http://www.rvk-jp.si/glavna_dejavnost) (5. 8. 2010).

Rižanski vodovod Koper. 2010b. *Organiziranost in obseg dela*. [Http://www.rvk-jp.si/organiziranost](http://www.rvk-jp.si/organiziranost) (5. 8. 2010).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

»MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH«

Spoštovani.

Za izdelavo diplomske naloge z naslovom *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih* želim pridobiti čim več koristnih podatkov o organizacijski klimi v podjetju ter na ta način ugotoviti, kakšna je motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Vprašalnik je anonimen in služi izključno namenu diplomske naloge.

Zahvaljujem se vam in vas lepo pozdravljam.

1. Spol

moški ženska

2. Starost

do 35 od 36 do 50 51 in več

3. Izobrazba

srednja visoka strokovna šola
 višja univerzitetna in več

4. Delovna doba (leta)

do 5 let od 5 do 20 let nad 20 let

5. Kako ste zadovoljni s svojim delom?

zelo zadovoljen niti malo zadovoljen
 še kar zadovoljen ne vem

6. Ali ste zadovoljni s svojo plačo?

zelo zadovoljen niti malo zadovoljen
 še kar zadovoljen ne vem

7. Kako razmišljate o svoji službi?

namen jo imam zamenjati
 če bi imel-a priložnost bi jo takoj zamenjal-a
 pogosto razmišljam, da bi jo zamenjal-a
 zelo poredko razmišljam, da bi jo zamenjal-a
 tem, da bi zamenjal-a službe ne razmišljam
 svoje službe ne bi nikoli zamenjal-a

8. Zadovoljstvo zaposlenih

Spodaj naštetih dejavniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju, prosimo, da z oceno od 1-5 izrazite svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo.

Lestvica:

1 – zelo nezadovoljen/nezadovoljna

2 – nezadovoljen/nezadovoljna

3 – ne izraža ne zadovoljstva, niti nezadovoljstva

4 – zadovoljen/nezadovoljna, vendar ne tako zelo

5 – zelo zadovoljen/zadovoljna

Dejavniki	Zadovoljstvo				
Plače in druge nagrade.	1	2	3	4	5
Možnost za napredovanje.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Delo, delovne razmere.	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Obveščenost o rezultatih dela.	1	2	3	4	5

9. Kako vas motivirajo naslednji dejavniki

Spodaj naštetih dejavniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju, prosimo, da z oceno od 1-5 izrazite svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo.

Lestvica:

1 – me ne motivira

2 – me zelo malo motivira

3 – me malo motivira

4 – me zelo motivira

5 – najbolj me motivira

Dejavniki	Motiviranje				
Redna plača.	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenega.	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji.	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Prezemanje odgovornosti.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5

10. Kdo od naštetih vas motivira pri delu?

Motiviranost	Direktor	Neposredno nadrejeni	Sodelavci	Nihče
Zelo motivira pozitivno motivira				
Motivira ne motivira				
sploh ne motivira				

11. Kaj menite o spremembah v podjetju?

Spremembe	nikakor ni potrebna	ni potrebna	je deloma potrebna	je potrebna	je nujno potrebna
temeljita reorganizacija					
povečanje strokovnosti zaposlenih					
izboljšanje pogojev dela					
izboljšanje medsebojnih odnosov					
večje stimuliranje oz. povečanje plač					

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!