

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ORNELLA ŽABAR

2013

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ORNELLA ŽABAR

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA  
ZAPOSLENIH V IZBRANI ORGANIZACIJI

Ornella Žabar



## **POVZETEK**

V projektni nalogi smo se osredotočili predvsem na počutje zaposlenih, ki so najmanj zadovoljni in motivirani ter podali nekaj nasvetov vodstvu za izboljšanje njihovega zadovoljstva. Organizacije z nižjo stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih težko konkurirajo tistim z večjim zadovoljstvom ter motiviranostjo. Potrebno je nenehno spremljanje ter analiziranje obeh, kar pa je nemogoče doseči brez učinkovite formalne ter neformalne komunikacije. Ta lahko v številnih organizacijah predstavlja resen problem. Upoštevati moramo tudi osebnost posameznika ter mu omogočiti ustrezno delovno mesto. Le kadar se bo zaposleni počutil, da je kos svojim nalogam ter bo ob tem občutil zadovoljstvo, bo lahko motiviran. Zavedati se je potrebno, da ni vsak človek primeren za vsako delovno mesto in dobri vodje morajo to opaziti.

*Ključne besede:* zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, osebnost posameznika.

## **SUMMARY**

In our research project we addressed the problem of employee satisfaction. We studied their content and motivation and made some propositions to the management. Organisations with lower rate of satisfaction of their employees can hardly compete with the ones with higher satisfaction and motivation. It is important to regularly check and analyse both, which is hard to achieve without formal and informal communication. We believe that good communication is also a problem in many companies. We have to take into account employee's personality and give him the job accordingly. Only when an employee will feel equal to his tasks, he will be satisfied and motivated. Leaders have to be aware that not everyone is suitable for every job.

*Key words:* Employee satisfaction, motivation, personality.

**UDK:** 331.101.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opis problema .....	1
1.2 Namen.....	2
1.3 Cilji .....	2
1.4 Omejitve in predpostavke .....	2
<b>2 Zadovoljstvo zaposlenih</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definicija zadovoljstva pri delu .....	4
2.2 Osebnost .....	5
2.3 Osebnostne poteze .....	5
2.3.1 Osebnostne značilnosti.....	6
2.4 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	7
<b>3 Motivacija</b> .....	<b>12</b>
3.1 Definicija motivacije.....	12
3.2 Teorije motiviranja .....	12
3.2.1 Maslowa teorija.....	12
3.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija .....	14
3.2.3 Teorija ERG (ang. existence, relatedness, growth).....	15
3.2.4 Teorija značilnosti dela (Hackman - Oldhamov model).....	15
3.2.5 Teorija spodbujanja.....	16
3.2.6 Teorija pričakovanja .....	16
3.2.7 Teorija pravičnosti .....	17
<b>4 Predstavitev organizacije</b> .....	<b>19</b>
4.1 Zgodovina .....	19
4.2 Opis organizacije Delfin.....	20
4.3 Opis dejavnosti .....	20
4.4 Smotri in cilji organizacije .....	20
4.5 Zaposleni .....	21
<b>5 Raziskava v organizaciji</b> .....	<b>23</b>
5.1 Namen raziskave.....	23
5.2 Sestava in struktura vprašalnika .....	23
5.3 Analiza odgovorov .....	23
5.3.1 Osnovni podatki .....	24
5.3.2 Podatki zadovoljstva na podlagi medsebojnih odnosov .....	26
5.3.3 Podatki zadovoljstva na podlagi vodstva in organizacije .....	28
5.3.4 Podatki zadovoljstva na podlagi nalog in motivacije .....	29
5.4 Povzetek ugotovitev .....	30
5.5 Predlogi za management izbrane organizacije .....	31
<b>6 Sklep</b> .....	<b>32</b>

<b>Literatura in viri.....</b>	<b>33</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>35</b>

## PONAŽORILA

Slika 1: Skupine osebnosti in ustrezne zaposlitve.....	7
Slika 2: Piramida potreb po Maslowu .....	13
Slika 3: Piramida dvofaktorske motivacijske teorije.....	14
Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih leta 2011 .....	22
Slika 5: Spol .....	24
Slika 6: Starost .....	24
Slika 7: Čas v organizaciji.....	25
Slika 8: Čas na istem delovnem mestu.....	26
Slika 9: Ocena medsebojnih odnosov .....	27
Slika 10: Vodstvo in organizacija .....	28
Slika 11: Naloge in motivacija .....	29
Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih.....	21



## **KRAJŠAVE**

SPIZ            Skupnost pokojninsko invalidskega zavarovanja  
ZDUS            Zveza društev upokojencev Slovenije



# 1 UVOD

## 1.1 Opis problema

Danes se vodstvo vedno večih organizacij ukvarja s tem, kako zadovoljiti svoje zaposlene. Skoraj ni organizacije, ki se tega ne bi vsaj enkrat vprašala ter nekaj ukrenila na tem področju.

Sodobne organizacije vse več sredstev vlagajo v zaposlene, saj so prav ti ključ za uspešno poslovanje organizacije. Medtem ko se je nekoč vlagalo predvsem v ostale vire, se danes organizacije zavedajo, da nezadovoljni zaposleni ne bodo delovali v njeno korist, temveč ji bodo le škodili.

Zadovoljstvo zaposlenih ter njihova motivacija sta zelo tesno povezana pojma. Za doseganje dobrih rezultatov je motivacija zelo pomemben dejavnik. Z njo uravnavamo vedenje zaposlenih. Vpliv na njihovo vedenje je po različnih teorijah povezan s potrebami, ki izhajajo iz človekovih socialnih potreb. Z izpolnjevanjem teh potreb pa uravnavamo vedenje zaposlenih, kar se pozna pri končni stopnji motiviranosti (Lekič in Bera 2007).

Vodstvo vse bolj rutinsko vlaga v zaposlene kot vodilno gonilno silo, vendar jih premalo to dejansko tudi verjame. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Statistika kaže, da predstavlja človeški kapital poleg inovacijske sposobnosti blagovne znamke kar 85 % premoženja organizacije (Gruban 2005).

Organizacije z višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih so od konkurence boljše v produktivnosti za 22 %, v zadovoljstvu potrošnikov za 38 %, v dobičkonosnosti za 27 % ter v ohranjanju ključnih kadrov za 22 % (Gallup 1998).

Vsakemu posamezniku se je potrebno posvetiti, potrebno mu je nuditi takšno delovno mesto, s katerim se bo čutil zadovoljnega in bo izpopolnjevalo njegove zahteve. Upoštevati moramo tudi njegovo osebnost. Za vlaganje v človeške vire je potrebnih veliko finančnih sredstev. Potrebna so redna izobraževanja, spremembe v delovnih procesih, potrebno je slediti konkurenci na trgu, pri tem pa seveda ne pozabiti na vključevanje zaposlenih.

Osnovni obravnavan problem v tej raziskavi je, kako naj vodstvo izbrane organizacije, na podlagi analize stanja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih ter sinteze svojih ugotovitev, ustvari podlago za izboljšanje vodenja in doseganja ciljev, s čimer lahko zagotovi dolgoročno rast in obstoj izbrane organizacije.

## 1.2 Namen

V zaključni projektni nalogi smo preučevali področje zadovoljstva zaposlenih in v konkretno izbrani organizaciji raziskali stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov iz ankete podajamo predloge vodstvu za odpravo nezadovoljstva v organizaciji.

## 1.3 Cilji

Pri raziskovanju smo stremeli k naslednjim ciljem:

- analizirali smo stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva v izbrani organizaciji,
- ugotovili smo, kateri so ključni dejavniki, ki v konkretni organizaciji vplivajo na nezadovoljstvo,
- analizirali smo posledice nezadovoljstva v konkretni organizaciji,
- na osnovi analize stanja v organizaciji in raziskane literature smo naredili sintezo ugotovitev in vodstvu predlagali možne izboljšave za zmanjšanje nezadovoljstva v izbrani organizaciji.

Z upoštevanjem zadanih ciljev si lažje predstavljamo celotno sliko organizacije in na podlagi tega, si lažje razložimo, zakaj se določeni problemi pojavijo. S pomočjo raziskave smo lažje podali konkretne predloge, s katerimi si bo lahko organizacija v bodoče pomagala pri doseganju boljšega razpoloženja zaposlenih.

## 1.4 Omejitve in predpostavke

### Predpostavke

Predpostavljamo, da so anketiranci odgovarjali iskreno, vestno ter da niso prikrivali nobenih podatkov, saj je bila anketa anonimna. Obstajala je možnost, da bi anketo rešilo zelo malo zaposlenih, kar se je žal tudi zgodilo, zato pridobljene podatke ne upoštevamo kot objektivne. Predpostavljali smo, da so si za anketo vzeli čas ter premišljeno in iskreno odgovorili.

Velja tudi predpostavka »ceteris paribus«<sup>1</sup>, saj smo preučevali zgolj obravnavan vidik problema in v času te raziskave smo predpostavljali, da so vse ostale okoliščine, povezane s tem vidikom problema, ostale nespremenjene.

---

<sup>1</sup> Ceteris paribus je latinski izraz, ki pomeni »vse drugo je nespremenjeno«. Uporaba tega izraza nam omogoča, da se pri raziskovanju določenega pojava osredotočimo na en sam pojav. Prisotni so tudi ostali vplivi, vendar jih ne upoštevamo.

## **Omejitve**

- Raziskavo smo omejili na organizacijo v panogi hotelirstva.
- Omejitev je predstavljalo zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika.
- Omejitev je predstavljala čas zbiranja podatkov.
- Omejitev je predstavljala zmožnost posameznega raziskovalca.
- Poslovne skrivnosti niso bile izdane.

Rezultati raziskave so prikazani s pomočjo deskriptivne statistike in v nobenem primeru niso vezani na posameznike, ki so sodelovali v raziskavi.

## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

### 2.1 Definicija zadovoljstva pri delu

Dobro počutje zaposlenih v podjetju pozitivno prispeva k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Močno vpliva tudi na osebno zadovoljstvo in razvoj. Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno povezano s prihodnostjo organizacije. Če že zaposleni ne zaupajo vodstvu podjetja, zakaj bi mu zaupala zunanja javnost. Zavedati se morajo, da so motivirani zaposleni ravno tako pomembni, kot kakovosten izdelek ter zadovoljne stranke (Auer in Antončič 2009, 36–37).

Merkač (2008, 176–178) ugotavlja: »Ključni proizvodni dejavnik so človeški možgani.« Iz te trditve lahko sklepamo, da je zelo pomembno vlagati v človeško znanje, razvoj ter ustvarjalnost. Več ko vlagamo vanj, bolj se nam bo to obrestovalo. Organizacije ne smejo zanemarjati čustev zaposlenih. Potrebno jih je motivirati, jih pooblašati, ceniti in spoštovati. Truditi se je treba, da se bodo počutili sprejete, ker bodo le na ta način delovali v prid organizacije.

Možina (2001, 4) zadovoljstvo opredeljuje kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo predstavlja pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica doživljanja in izkušenj pri delu.

Kunšek (2003, 20) zadovoljstvo pri delu definira kot vsoto vseh negativnih in pozitivnih občutkov, ki so povezani s plačami, psihičnimi in čustvenimi delovnimi pogoji, ugledom, stopnjo uspeha in nagradami zanj, z doseženim socialnim statusom v odnosu do dela in odnosom s sodelavci.

Zadovoljstvo pri delu lahko opišemo tudi na zelo enostaven način. Zadovoljen delavec se z veseljem odpravi v službo, rad preživlja čas v družbi sodelavcev, med delom se dobro počuti ter svoja vsakdanja delovna opravila z veseljem in brez odpora opravlja (Mihalič 2008, 4).

Mrak (2009) je trdil, da je zadovoljstvo čustveno stanje zadovoljnega človeka. Odraža se osebnost posameznika in koliko je vsak posameznik poklican za delo, ki ga opravlja. Nanj vplivajo tudi zunanji dejavniki.

V današnjem času, ko se gospodarstvu ne piše najbolje, se veliko mero pozornosti posveča zadovoljstvu zaposlenih. Zato je pomembno, da vodstvo tega ne spregleda. Zadovoljen delavec bo svoje delo opravljal z največjim trudom in znanjem, ki ga premore. Tisti nezadovoljni bodo opravili le najnujnejša opravila, kar pa ne bo pripomoglo k uspešnosti organizacije. Organizacija, ki želi biti uspešna, mora biti boljša od konkurence. To pa lahko doseže le s trudom in željo po tem, da postane najboljša. Za to so potrebne tudi razne

spremembe. Kadar je človek zadovoljen s svojim delom, se to opazi tudi pri tem, kako doživlja svoje delovno okolje (Červ 2012, 30–41).

## 2.2 Osebnost

Osebnost je celota relativno trajnih telesnih, vedenjskih in duševnih lastnosti, ki so značilne za posameznika. Osebnost se ne spreminja iz danes na jutri, vendar je za to potrebna trda volja. Telesne lastnosti lahko, na primer, lažje spremenimo kot pa vedenjske. Eysenck je osebnost opredelil kot bolj ali manj stabilno in trajno organizacijo značaja, temperamenta, intelekta ter telesne zgradbe nekega posameznika, ki določa njegovo značilno prilagajanje svojemu okolju (Arzenšek 2012).

Vsakič, ko smo v interakciji z drugimi ljudmi, zaznavamo znake, ki nakazujejo osebnosti ljudi okrog nas. Za vsakega je značilna neka osebnost, vendar se ne obnašamo vedno enako. Imamo javni in zasebni »Jaz«. V službi, na primer, se vedemo drugače kot doma. Prilagodimo se okolju, ne želimo preveč izstopati, zato je del naše osebnosti nekoliko skrit.

## 2.3 Osebnostne poteze

Obstajajo pomembne osebnostne poteze za vedenje ljudi v podjetjih (Arzenšek 2012):

- Temeljna samoocena; temelji na tem, kako se človek sprejema, kako se vidi in ocenjuje. Pomemben je lokus kontrole<sup>2</sup>, ki ga delimo na internalnost in eksternalnost. Na obe osebnostni potezi vplivajo stabilni in nestabilni dejavniki. Internalni ljudje so tisti, ki vzroke pripisujejo notranjim dejavnikom, to so trud, znanje, delo, pamet ... Stvari si jemljejo k srcu. Na dolgi rok bodo srečnejši od eksternalnih oseb. Vedo, da se morajo za uspeh potruditi in da je vse odvisno od njih samih. Eksternalne osebe pa pripisujejo visoko stopnjo pozornosti zunanjim dejavnikom, kot so sreča, zvezde ... Niso odgovorni za svoja dejanja, saj menijo, da ne morejo vplivati na svojo usodo.
- Makiavelizem; taki ljudje želijo vse poteptati, le da pridejo do zelenega položaja. So čustveno distančni, čustva drugih jih ne zanimajo. Tako osebo je dobro imeti v organizaciji, kadar je prisotno močno konkurenčno vzdušje. Makiavelist je pragmatičen, kar pomeni, da ne razmišlja čustveno. Ne zanimajo ga mnenja drugih.
- Narcizem; ljudje, za katere lahko rečemo, da so narcisti, se samopoveščujejo. Ostali ljudje so le sredstva za doseg ciljev. So zelo problematični vodje, ker postanejo zelo izkoriščevalski in težki. Vidijo le sebe in obožujejo, da se jih časti.

---

<sup>2</sup> Lokus kontrole: rečemo mu tudi mesto nadzora. Je psihološki termin, ki se nanaša na prepričanje osebe o tem, kaj povzroča dogodke v njihovem življenju.

- Samonadzorovanje; ljudje z nizko stopnjo samonadzorovanja se slabše znajdejo na kadrovskih razgovorih, imajo sposobnost prilagajanja vedenja na podlagi zunanjih dejavnikov.
- Prevzemanje tveganja; ta osebnostna poteza je ravno tako pomembna, saj je organizacija lahko uspešna le, če se vodilni ne bojijo tvegati.
- Osebnost tipa A ali B; za ljudi osebnostnega tipa A je značilno, da se hitro premikajo, hitro hodijo in tudi jedo hitreje. V čim krajšem času želijo doseči čim več. So nepotrpežljivi in obsedeni s številkami, s katerimi merijo uspeh. V timu se ne znajdejo najbolje, saj pogosto prekinjajo druge ljudi. Ravno zaradi nepotrpežljivosti in občutka, da morajo narediti vse čim prej, čim hitreje naredijo tudi veliko napak. Čutijo visoko mero stresa.

Za ljudi osebnostnega tipa B je značilno ravno obratno. Po naravi so mirni, ne občutijo stresa. So počasnejši, saj ne čutijo potrebe, da bi se komu dokazovali. Svojih rezultatov ne obešajo na oglasno desko. Radi delajo v timu, se zabavajo in sproščajo. Naloge opravijo boljše, z manj napakami, le da za njih potrebujejo veliko več časa. Slabost pa je ta, da gredo lahko vsi izzivi in priložnosti mimo njih, saj jih ne bodo takoj zgrabili.

- Proaktivnost; pomeni naravnost k aktivnemu pristopu k situaciji oz. problemu. Pasivni ljudje ne naredijo ničesar, tudi kadar vedo, da bi to morali.

Na podlagi zgoraj opisanih osebnostnih potez, se lažje sklepa, kdo bo zasedel katero delovno mesto. Lažje je razumeti človeka in mu temu primerno tudi prilagoditi delovne naloge. Na ta način bo zaposleni zadovoljen z delom, ki ga opravlja. Organizacija pa bo na ta način od delavca največ pridobila. Kajti kadar ljudje niso zadovoljni s tistim kar počnejo, tega niti ne bodo opravljali po svojih najboljših zmožnostih.

### ***2.3.1 Osebnostne značilnosti***

Pomembno vlogo za zadovoljstvo zaposlenih imajo tudi osebnostne značilnosti posameznika. Vsaka zaposlitev ne more ustrezati vsakemu izmed nas. Med seboj se zelo razlikujemo, zato so tudi naše delovne zahteve različne. Največje zadovoljstvo dosežemo takrat, kadar sta osebnost in naše delovno mesto usklajena. Predvideva se tudi, da bodo odpovedi v takem primeru minimalne (Treven 1998, 70–73).

S pomočjo slike 1 se lahko predvidi, katere zaposlitve najbolj ustrezajo določenim skupinam osebnosti.



Skupine osebnosti	Zaposlitve
1. Realističen	gozdarstvo, kmetijstvo
2. Raziskovalen	biologija, matematika, novinarstvo
3. Družaben	diplomacija, socialno delo, klinična psihologija
4. Konvencionalen	računovodstvo, finance, upravljanje podjetja
5. Podjeten	pravo, odnosi z javnostjo, upravljanje manjših podjetij
6. Umetniško nadarjen	likovna umetnost, glasba, pisateljstvo

**Slika 1: Skupine osebnosti in ustrezne zaposlitve**

Vir: Treven 1998,72.

Iz slike lahko vidimo, da so razlike med posamezniki precej velike. Iz okolja si je mogoče izbrati različne zaposlitve, saj se osebnosti ne da spremeniti. Spremlja nas vse od rojstva, skozi življenje se le še nekoliko izoblikuje. Posamezniki, ki imajo osebnost usklajeno z delovnim okoljem, so bolj zadovoljni.

#### **2.4 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih**

Vsak posamezen dejavnik je pomemben za zaposlene ter za organizacijo samo. Če organizacija izpopolnjuje zahteve, ki se skladajo z njihovimi interesi, so zaposleni zadovoljni. Njihovo zadovoljstvo se odraža tudi pri uspešnosti delovanja organizacije. Če se vodstvo zavzema in upošteva dejavnike, kateri so razlog za zadovoljstvo zaposlenih, bodo naloge boljše izpeljane (Tavčar 2006, 54–55).

*Plača* je za večino ljudi glavni razlog dela in temelj preživetja. Posamezniku pomeni plača kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status ter motivacijo za osebne uspehe. Osnova plače se določi glede na zahtevnost dela, ki ga posameznik opravlja. Njen končni znesek se razlikuje od vsake pogodbe (Brečko 2005, 73).

Potrebno je poudariti, da plača lahko le preprečuje nezadovoljstvo posameznika, nikakor pa ne more biti poglavitni dejavnik zadovoljstva. Potrebni so drugi materialni in nematerialni dejavniki. Denar ne vpliva na vse enako, za nekatere ima večjo, za druge manjšo motivacijsko vrednost (Majstorovič 2007).

*Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval* je poleg plač zelo pomembno, saj delodajalci tako lažje pridobijo novo konkurenčno delovno silo, zaposleni pa pridobijo razne ugodnosti. Ugodnosti pomenijo boljše zdravstveno varstvo, ugodnosti pri zavarovanjih, počitniških letih, najemanju kreditov, fleksibilen delovni čas, službeno vozilo, službeni telefon, udeležbe na mednarodnih konferencah ipd.

*Nagrajevanje z denarjem* je v večini podjetij zelo omejeno, zato je potrebno posegati po drugačnih sistemih. Velikokrat javno izrečena pohvala ali podeljeno priznanje bolj motivirata

kot denarna nagrada. Na ta način pridobita tako podjetje kot tudi zaposleni (Treven 2001, 247–248).

*Napredovanje.* Da napredovanje ne izgubi svoje moči, je potrebno upoštevati pravilo, da so možnosti napredovanja za vse enake, napredujejo pa lahko le najboljši. Napreduje se lahko horizontalno ali vertikalno. Pogosteje je horizontalno, ki s seboj prinese opravljanje zahtevnejšega dela, višjo plačo, višji socialni položaj, materialne ter nematerialne dobrine in koristi. Z vertikalnim nagrajevanjem se spremenita plača in status (Zeni 1995, 272).

Nagrajevanje je podsistem razvoja kadrov. Pogosto se zgodi, da se zaradi napredovanja posameznika ostali sodelavci počutijo v nevarnosti. Kultura podjetja mora zato delovati na takšen način, da so vsi zaposleni osveščeni o tem, da z napredovanjem posameznika dolgoročno pridobijo vsi zaposleni (Karan 2007).

*Izobraževanje.* Plača je veliko krat odvisna od posameznikove izobrazbe, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost ter na individualne sposobnosti za delo. Takšno delo, ki zahteva višjo izobrazbo je običajno bolj zanimivo ter fizično manj naporno (Možina 1983, 230–244).

Zaposleni predstavljajo največji kapital podjetij, zato je smiselno redno vlagati vanje. Izobraževanje pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja na različne načine. Trg zahteva nenehne novosti in prilagajanja, temu pa so lahko kos le tisti zaposleni, ki se nenehno izobražujejo (Račnik 2008).

Zaposleni se izobražujejo na lastno željo, da zadovoljijo svoje notranje potrebe. Z usposabljanjem se poskuša doseči boljše izvajanje konkretnega dela. Znano je, da se zaposleni bojijo kakršnih koli sprememb, vendar so te nujno potrebne. Zaposleni morajo slediti novostim v organizaciji in na trgu (Merkač in Možina 1998, 475).

Pojavilo se je ime »učee organizacije«, kar pomeni, da je povezava med posameznikom, organizacijo in učenjem nujno potrebna. Pozornost je potrebno posvetiti predvsem mlajšim zaposlenim, saj znanje je moč. Brez potrebnega znanja je nemogoče prevzeti odgovornejša dela v organizacijah. Tistim, ki si želijo napredovanja, izobraževanje pomeni veliko. Delodajalec na ta način nematerialno motivira svoje zaposlene. Velik problem v organizacijah pa je ta, da vodje ne čutijo potrebe po prenosu znanja na druge zaposlene, ampak predvsem na tiste, ki se znajdejo na nižjem hierarhičnem nivoju, kot je on sam (Majstorovič 2007).

*Odnosi s sodelavci* imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Razlikujejo se glede na stopnjo razvitosti demokracije, delovno in kulturno raven ter osebnost posameznikov. Zaposleni, kateri ne vzpostavijo dobrih odnosov med sodelavci, občutijo tesnobo, depresijo in osamljenost. Počutijo se manjvredni. Stiki s sodelavci nam prinašajo motivacijo in dobro vzdušje, kar se pozna tudi pri posameznikovem uspehu pri delu. Pomembno je tudi to, da znajo vodje vzpostaviti dober odnos z zaposlenimi, da jih razumejo

in da z njimi vzpostavijo korekten odnos. Brez dobre medsebojne komunikacije zaposleni morda ne bodo prav razumeli navodil in bodo delo opravljali površno. Vodje morajo pri tem uporabljati tudi razne psihološke mehanizme (Mesiti 2003, 114).

Odnosi na delovnem mestu pomembno vplivajo na naše počutje. Prijetno telesno počutje pozitivno vpliva tudi na duševno. Kadar so odnosi med sodelavci slabi, so zaposleni pripravljani zamenjati službo, kljub zelo dobri plači. Pozitivni odnosi prinesejo s seboj veliko dobrih stvari; zmanjšajo stres, vzpostavijo večje zaupanje in učinkovitost (Mayer 1991, 120).

*Letni osebni razgovori z zaposlenimi* so moderna oblika ciljnega vodenja. Predvsem, ker se na razgovorih vodje spoznavajo z zaposlenimi, spoznavajo potencialne, hkrati pa se ustvarja prijetna organizacijska klima. Na takem razgovoru naj bi vsak zaposleni izvedel, kako je vodja z njim zadovoljen in kaj se od njega pričakuje v prihodnje. Glavni razlog letnega razgovora je dobro počutje in motiviranje zaposlenih, jim dati občutek samostojnosti, odgovornosti, samoiniciative ipd. (Majstorovič 2008)

Letni razgovor je terminsko in vsebinsko načrtovano srečanje, kjer poteka srečanje med vodjo in zaposlenimi. Na razgovoru naj vodja ne bi pretirano kritiziral zaposlenih, vendar le spoznaval, kje so težave ter postavil načrt oz. cilj, kako te napake odpraviti. Za učinkovito izvedbo letnega razgovora morajo biti prisotni vsi vodilni. Na koncu se napiše zapisnik, kamor se zapišejo le pomembne informacije za izvajanje prihodnjih nalog, ki lahko prispevajo k večji kakovosti dela v organizaciji (Petkovšek 2008).

*Delovni pogoji.* Zelo težko je zagotoviti popolne delovne pogoje. Delovi prostori ne smejo biti prehrupni, biti morajo dobro prezračeni, čisti ter osvetljeni. Temperaturo je potrebno prilagajati glede na letni čas (Mayer 1991, 120).

Dokazano je, da imajo tudi barve pomembno vlogo na počutje. Pomirjajoče svetle barve pozitivno vplivajo na zaposlene ravno tako mirna tiha glasba. V okolju je potrebno tudi uvajati razne spremembe, saj monotonost zavira ustvarjalnost in motiviranost. Naloga managerjev je vzdrževanje stimulativnosti in zadovoljstva zaposlenih. Z zagotavljanjem prijetnega delovnega okolja je mogoče izpolniti veliko socialnih zahtev. Z izpolnitvijo vseh teh pogojev omogočimo zaposlenim boljše razmere pri delu, kar jim olajša delo in zagotovo se bodo ob dobrem počutju še bolj potrudili (Miskell in Miskell 1994, 70).

*Delovni čas* je čas, ki ga delavec preživi v podjetju. To je čas, ki ga ima delavec, da opravi zastavljene naloge. Dolžina delovnega časa se razlikuje od družbenoekonomskih odnosov, od razvitosti proizvodnih sil in od razvitosti socialne zakonodaje v posameznih družbah. Na zaposlenega lahko deluje stimulatивно že to, da si delovni čas razporeja sam. Zadovoljstvo je večje, kadar se nagraduje kakovost izvedbe (Lipičnik 1998, 117–120).

Gibljiv delovni čas pripomore h kakovostneje opravljenim nalogam. Zaposleni si sami izbirajo, kdaj bodo začeli in kdaj končali delati. Včasih delo ni opravljeno v rednem delovnem času, zato se dela tudi izven delovnega časa. Ljudje, ki pogosto delajo izven delovnega časa, so bolj podvrženi stresu (Kavar 1997, 14).

*Stalnost zaposlitve* zaposlenim pomeni finančno varnost in določen položaj v družbi. Stalna zaposlitev je dandanes možna le ob nenehnem prilagajanju novostim. Usposabljanje in izobraževanje v podjetjih sta nujna za ohranitev stalnega položaja. Stalnost zaposlitve ima velik pomen pri starejših zaposlenih in manjšega pri tistih z višjo izobrazbo (Kavar 1995, 210–215).

*Ugled dela* igra danes pomembno vlogo v družbi. Za ljudi na višjih delovnih mestih plača ne igra tako pomembne vloge, več jim pomenijo uspeh, družbeno priznanje, osebna rast ter občutek odgovornosti (Mulej 1986, 442).

Ugledne organizacije lahko privabijo tudi zelo pomembne ljudi, čeprav jim ponudijo nižje plačilo. Pomembno je, da se kandidat dobro počuti na svojem delovnem mestu. Bolj kot organizacije vlagajo v svoje zaposlene, bolje poslujejo, občuti pa se tudi večja pripadnost zaposlenih organizaciji.

*Pripadnost zaposlenih* je tesno povezana z lojalnostjo zaposlenih, možno je opaziti le nekaj minimalnih razlik. Zaposleni čutijo pripadnost podjetju, kadar verjamejo v cilje podjetja, delajo za skupno dobro in si želijo ostati v podjetju. Pripadnost in lojalnost podjetju sta občutka posameznika, da je del organizacije in tima, da želi pomagati sodelavcem, podpira vodjo, da ravna v skladu z delavno etiko in se obnaša profesionalno. Kljub krizam ostane v organizaciji, ponosno opravlja svoje delo ter širi dobro ime organizacije (Varona 2002, 127).

Obstaja več vrst pripadnosti, in sicer pripadnost timu, delu, skupini, vodji, karieri in organizaciji. Pripadnost organizaciji je najpomembnejša, za uresničitev le-te pa je potrebno poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Stopnjo, do katere se posameznik čuti kot del organizacije, lahko opredelimo kot organizacijsko pripadnost. Organizacijske spremembe zavirajo občutek pripadnosti zaposlenih. Za pripadnost ni potrebno spodbujati zaposlene, saj se razvije sama po sebi. Pomembno je le, da je prisotno zadovoljstvo zaposlenih. Dolgoročno se lahko dosega cilje le, če je prisotna pripadnost zaposlenih. Z razvito delavsko udeležbo pri poslovnem odločanju se lahko doseže visoko pripadnost, za katero velja, da so zaposleni seznanjeni s poslovnimi cilji, imajo moč vplivanja na postavljanje in uresničevanje ciljev, med nadrejenimi in podrejenimi pa mora vedno obstajati medsebojno zaupanje (Mihalič 2008, 6–16).

*Organizacijsko vzdušje* vpliva na uspešnost podjetja, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Ravno tako vpliva na to, do katere mere so zaposleni pripravljeni vlagati dodaten trud ter kolikšna je njihova želja po vztrajanju. Managerji imajo s svojim vodenjem zelo pomemben

vpliv na zaposlene. Za vzdrževanje kulture v podjetju, ustvarjanje in spreminjanje morajo biti cilji, vrednote ter pravila natančno opredeljeni (Mayer 1991, 83).

Vzdušju v organizaciji lahko rečemo atmosfera, v kateri zaposleni delajo in sledijo skupnim ciljem. Vzdušje je osnovano na čustvih, zato je hitro spremenljivo in težko obvladljivo. Kadar je delovno vzdušje pozitivno, je prisotna tudi ustvarjalnost, kar za vodjo pomeni veliko spodbudo. Ožja področja vzdušja so: motivacijsko, inovativno, podjetniško in raziskovalno vzdušje, ki izhajajo iz obnašanja ljudi. Najpomembnejše je ustvarjalno vzdušje. Za odpravo slabega vzdušja ni dovolj, da odpravimo njegove vzroke, zaposleni morajo sprejemati spremembe in se obnašati njim primerno (Lipičnik 1994, 46).

Podjetja se ukvarjajo s tem, kako ustvariti in ohraniti dobro organizacijsko vzdušje, saj je to vse bolj pomembno. Lažje je ustvariti začetno dobro vzdušje, kot pa kasneje uvajati razne spremembe. V podjetjih, kjer imajo vodje neformalen odnos z zaposlenimi, prevladuje prijetno pozitivno vzdušje.

*Organizacijska kultura* je način obnašanja ljudi v organizaciji. Vrednote imajo velik pomen pri oblikovanju kulture podjetja. Kulturo izoblikujejo tisti zaposleni, ki imajo močno osebnost, ostali jim le sledijo (Tavčar 1999).

Kultura se razlikuje od podjetja do podjetja. Je zelo pomembna, saj je podlaga za izvrševanje vseh ostalih nalog. Odvisna je od sodelavcev, starosti podjetja, stila vodenja, uporabljene tehnologije in okolja, v katerem deluje (Lipičnik 1998, 80–82).

V organizacijah se razvijajo razna načela in vedenja, po katerih se morajo zaposleni ravnati. Ta načeloma niso nikjer zapisana, vendar jih je potrebno upoštevati, sicer se ta oseba ne bo vključila v organizacijsko kulturo in bo zelo težko učinkovito delovala. Po Pegg (1996, 61) pozitivna kultura temelji na spodbujanju, podjetnosti in odličnosti, ki predstavlja značaj podjetja.

## **3 MOTIVACIJA**

### **3.1 Definicija motivacije**

Motivacija je nenehni spodbujevalni proces omišljenega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalnost, naravnano k uspešnosti ter strokovni rasti zaposlenih.

Za doseganje rezultatov je motivacija zelo pomemben dejavnik. Motivacija predstavlja voljo, da se razvijamo, napredujemo in v življenju nekaj dosežemo. Raven motiviranosti ni nikoli enaka, vendar niha. Pomembno je, da se motivacija ne izgubi za vedno. Kadar se izgubi volja, moramo ponovno najti razlog, ki nas bo gнал naprej in uresničil zadane cilje (Lekič in Bera, 2007).

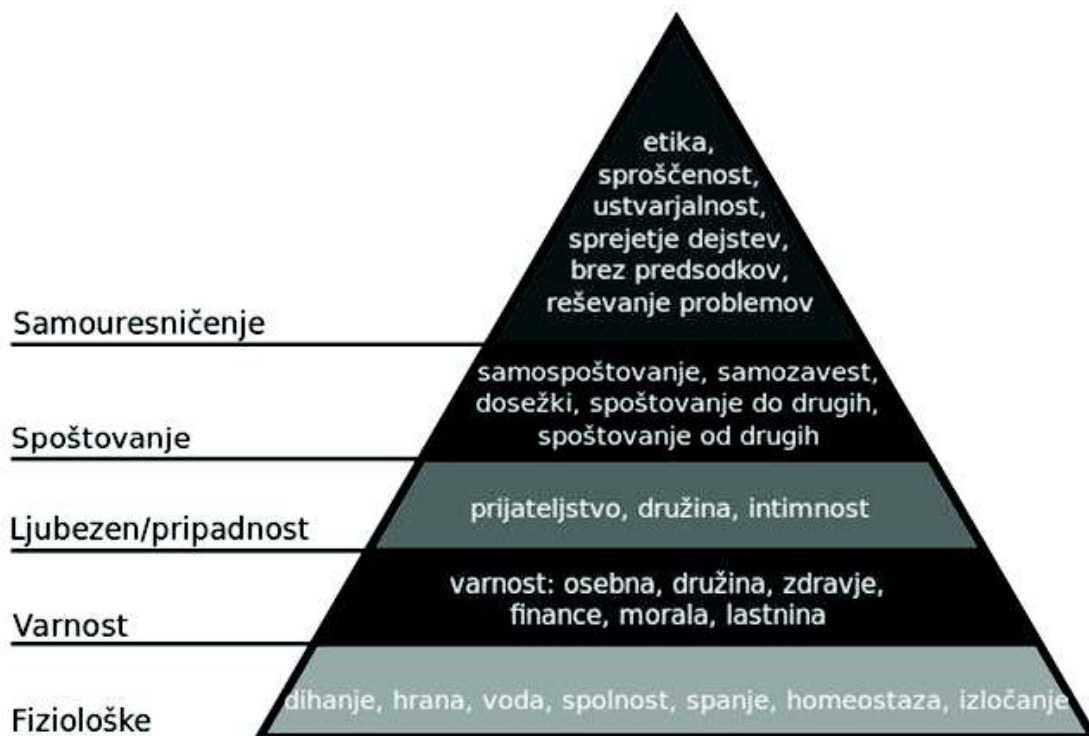
Motivacijo lahko opredelimo kot način uravnavanja vedenja zaposlenih. Vpliv na njihovo vedenje je po različnih teorijah povezan s človeškimi potrebami, ki izhajajo iz njegovih socialnih potreb. Vedenje zaposlenih uravnavamo ravno s stopnjo omogočanja teh potreb, kar vpliva na končno stopnjo motiviranosti.

### **3.2 Teorije motiviranja**

#### ***3.2.1 Maslowa teorija***

Kar se tiče motiviranja obstaja več teorij in spoznanj. Maslowa teorija potreb pravi, da se potrebe človeka razdeli v pet skupin (Cherry 2012):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in sigurnosti,
- potrebe po pripadnosti in ljubezni,
- potrebe po ugledu in spoštovanju,
- potreba po samouresničevanju.



## Hierarhija potreb po Maslowu

**Slika 2: Piramida potreb po Maslowu**

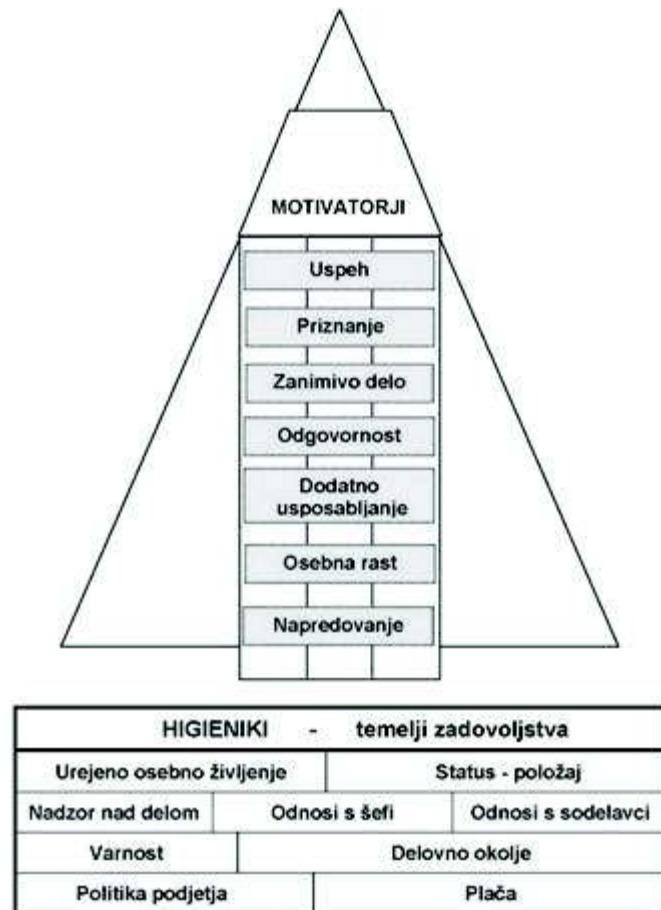
Vir: Wikipedia 2012.

Hierarhija potreb po Maslowu je najpogosteje prikazana kot piramida. Sestavljena je iz petih nivojev. Dno piramide je sestavljeno iz najbolj osnovnih potreb, medtem ko so bolj kompleksne potrebe tiste, ki se nahajajo na vrhu piramide. Potrebe na dnu so osnovne fizikalne zahteve. Najprej morajo biti potešene fiziološke potrebe, da se lahko pojavijo tudi psihološke. Kadar oseba zadovolji nižjo potrebo, se premakne po piramidi navzgor, kjer se pojavijo nove potrebe, ki imajo trenutno prioriteto. Maslow je poudaril pomen samoaktualizacije, kar pomeni proces razvoja in rasti posameznika, da izkoristi svoj potencial. To je proces, pri katerem se oseba razvija, da bi dosegla posamezne zmožnosti (Cherry 2012).

Maslowa teorija je bila kritizirana iz razloga, da se ljudje ne vedejo vedno tako, kot predvideva teorija. Večina ljudi se premika naprej in nazaj med različnimi vrstami potreb. Lahko se zgodi tudi, da nas motivira več potreb hkrati. Nekateri ljudje se namenoma odrekujejo varnosti oz. prijateljstvu z namenom, da bi pridobili znanje, razumevanje ali večje samospoštovanje. Ne glede na kritike pa teorija ponuja možnost obravnavanja osebe kot celote, kjer so fizične, čustvene ter intelektualne potrebe povezane med seboj (Woolfolk, 2002, 322).

### 3.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Dvofaktorski motivacijski teoriji lahko rečemo tudi Herzbergova teorija. Ugotovil je, da se da vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Kadar so prisotni v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar zaradi njih ni vzdušje nič boljše. Na manjše nezadovoljstvo vpliva lepo urejena pisarna, ugodnosti za dopust, plačo, varnost pri delu itd. Ti faktorji pa ne motivirajo zaposlenih. Motivatorji imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Prisotni pa morajo biti tudi odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost ter možnost za razvoj. Herzbergova teorija je predvsem zelo pomembna za managerje, ker lahko zaposlene motivirajo na podlagi prej omenjenih sredstev. Kadar manager opazi nezadovoljstvo zaposlenega v delovnem okolju, lahko te težave odpravi tako, da izboljša higienike. Kadar pa želi vodja povečati učinkovitost zaposlenih, pa izboljša motivatorje (Treven, 1998, 117–118).



Slika 3: Piramida dvofaktorske motivacijske teorije  
Vir: Račnik 2008.



Herzbergovo sliko si lahko predstavljamo kot raketoplan. Da bo lahko poletel, mu moramo najprej zagotoviti trdno vzletno ploščad, katera mora stati na trdnih temeljih. Ko bodo temelji zadovoljstva izpolnjeni, bo lahko raketoplan vzletel. Enako je z zaposlenimi.

### **3.2.3 Teorija ERG (ang. *existence, relatedness, growth*)**

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Določil je tri skupine osnovnih potreb (Treven 1998, 118–119):

- potrebe po obstoju (izpolnjujejo osnovne, materialne in eksistenčne zahteve),
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (potrebe, ki so povezane z željo po medsebojnih odnosih),
- potrebe po razvoju (odsevajo željo posameznika po osebnem razvoju).

V primerjavi z Maslowo teorijo, teorija ERG ne zahteva tako stroge hierarhije. Ni potrebno imeti izpolnjene ene skupine potreb, da se lahko dosežejo tudi druge. Potrebe med seboj niso hierarhično povezane. Upoštevajo se individualne razlike med ljudmi. Zadovoljevanje potreb je odvisno od kulturnega okolja, od posameznikove izobrazbe ter njegove družinske vezi (Treven 1998, 119).

### **3.2.4 Teorija značilnosti dela (Hackman - Oldhamov model)**

Hackman in Oldham sta zasnovala model značilnosti dela, ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Preučevala sta medsebojno povezavo med naslednjimi spremenljivkami:

- osebni in delovni učinki,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potreba po razvoju.

Delovni učinki v modelu značilnosti dela so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki se pojavijo takrat, kadar zaposleni dobro opravlja svoje delo. V prvem stanju, kjer zaposleni doživlja pomembnost dela, sam zazna, da je delo potrebno opraviti, kar je pomembno zanj oz. za nekoga drugega. V drugem stanju doživljanje odgovornosti povzroči, da se pri zaposlenemu sproži občutek osebne odgovornosti. Pri tretjem stanju gre za poznavanje rezultatov dela, ki se pojavi takrat, kadar zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. Pri zahtevnejših nalogah to lahko traja tudi do nekaj let. Ta model poudarja tudi individualne razlike med zaposlenimi, zaradi katerih je tudi delovni učinek pri zaposlenih različen. Hackman je trdil, da velikost potrebe po razvoju spada med pomembne individualne dejavnike. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni s svojim delom, kadar jim delo zagotavlja

uporabo različnih spretnosti, različnosti, pomembnost nalog, samoupravo ter povratno zvezo (Treven 1998, 120–121).

### ***3.2.5 Teorija spodbujanja***

Spodbuda in kazen sta dejavnika, ki močno vplivata na proces učenja. Na vedenje najbolj vplivata plača ter znanje, vplivajo pa tudi drugi dejavniki, vendar ne v tolikšni meri. Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se poskuša vplivati na vedenje posameznika. Kadar delo opravlja uspešno, se ga nagradi z različnimi ugodnostmi, pohvalami, priznanji, s povišanjem plače itd. Ta teorija zanemara notranje dejavnike, ki so prav tako pomembni za posameznikovo vedenje. Zunanje nagrade imajo na osebno motivacijo ljudi drugačen vpliv. Tisti zaposleni, ki opravljajo zanimiva ter raznolika dela, so notranje motivirani že z samim delom. Kadar delo samo predstavlja nagrado, govorimo o notranjem motiviranju. V takem primeru bodo zunanje nagrade le v škodo, saj je zaposleni že motiviran in bo z dobivanjem, na primer, denarne nagrade postopoma izgubljal osebno motivacijo do dela. Negativni učinki zunanjih nagrad se pojavljajo predvsem pri tistih, ki opravljajo zanimiva raznolika dela. Motivira jih osebna motivacija. Tisti, ki opravljajo monotona nezanimiva dela, potrebujejo zunanje motivatorje, da bodo svoje delo sploh želeli opraviti (Treven 1998, 122–123).

### ***3.2.6 Teorija pričakovanja***

Teorijo pričakovanja je zasnoval V. Vroom in je ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Intenzivnost posameznikove težnje po določenem vedenju je odvisna od pričakovanja, da bo po njegovem vedenju sledila določena posledica in od same privlačnosti te posledice. Teorija pričakovanja vključuje spremenljivke, kot so privlačnost, povezava vodenje-posledica ter povezava napor-vedenje. Posameznik je za določeno vedenje toliko motiviran, kot so njegova pričakovanja, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Pri teoriji se srečamo tudi z različnimi problemi. Pojavlja se problem nagrad, katere naj bodo privlačne za posameznika. Pomembno je, da so v podjetju seznanjeni o tem, kakšno vrednost imajo nagrade za zaposlene. Pomembno je tudi nagraditi zaposlene s takimi nagradami, ki jih oni dojemajo kot pozitivne. Problem predstavlja tudi pričakovano vedenje zaposlenih, kaj se od njih pričakuje ter kako bodo na podlagi rezultatov nagrajeni. Tretji problem pa se nanaša na posameznikova pričakovanja (Treven 1998, 123–124).

Motivacija je obravnavana kot produkt dveh glavnih sil, in sicer posameznikovega pričakovanja glede doseganja cilja ter vrednosti, ki jo cilj predstavlja zanj. Kadar ima posameznik velika pričakovanja, cilju pripisuje velik pomen in takrat je motivacija močna. Kadar pa je eden izmed dejavnikov enak nič, na primer, kadar cilj nima zanimive vrednosti za nas, takrat je tudi motivacija enaka nič (Woolfolk 2002, 327).

### 3.2.7 Teorija pravičnosti

Pri teoriji pravičnosti se velik pomen pripisuje pravičnosti pri delovni motivaciji. Zaposleni primerjajo svoj vloženi trud za delo s tistim, kar so dobili. Na podlagi tega, se primerjajo z drugimi zaposlenimi v organizaciji in z ljudmi iz drugih organizacij. Želijo si le občutek pravičnosti, ki pripomore k zadovoljstvu zaposlenih. Kadar razmerja niso enaka, nastopi občutek nepravičnosti. Temeljni dejavniki za razumevanje motivacije, s katero se ukvarja teorija pravičnosti (Lipičnik 1998, 172):

- vložki; so tisto, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela,
- prejemki; so tisti dejavniki, za katere oseba misli, da bi jih morala prejeti kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni in negativni,
- osebe za primerjavo; zaposleni se primerja z ostalimi ljudi v organizaciji ter s tistimi, ki prihajajo iz drugih organizacij. Lahko se primerja s posameznikom ali skupino.

Veliko se nas pritožuje nad trenutnim delovnim mestom in imamo občutek, da na to ne moremo nikakor vplivati. Počutimo se popolnoma nemočne. Kadar smo nesrečni, postanemo izjemoma čustveni ter razmišljamo zelo pesimistično. Nevarno je, da se iz tega čustvenega kroga ne rešimo in ostajamo še naprej nesrečni. Vztrajanje v stagnacijskem stanju nam ne dovoli, da bi se premaknili v produktivno stanje ter nekaj ukrenili. Tolažimo se z besedami kot so: saj mi ni tako slabo, saj bo šlo na bolje. Počutimo se premalo sposobne, da bi si našli drugo službo. Smo brez energije in utruja nas že sama misel o iskanju nove zaposlitve. V določenem trenutku pa je potrebno stopiti korak nazaj ter razmisliti, kako tako vedenje spremeniti in najti pot do zadovoljstva na delovnem mestu. Pomagamo si lahko z odgovori na tri preprosta vprašanja (Blumenthal 2012):

- *kaj nas naredi ponosne*; približno 40 ur tedensko preživimo na delovnem mestu in delati v neprimernih pogojih lahko v veliki meri vpliva na naše življenje. Pomembno je prijetno vzdušje med sodelavci, moramo se počutiti kot del organizacije ter vedeti, čemu pripomore tudi najmanjša naloga, ki jo opravljamo. Take stvari nam vlivajo zadovoljstvo,
- *koliko denarja zares potrebujemo*; ali se nam splača delati za neko organizacijo, zgolj zaradi dobre plače, čeprav se vsak dan z veliko odpora odpravljamo v službo. Denar je variabilen dejavnik zadovoljstva. Kadar ga je preveč, ga ne znamo ceniti. Če ga je premalo, spet ne moremo biti zadovoljni, saj si težko privoščimo osnovne potrebščine. Kadar ga imamo ravno dovolj, smo srečni. Nič nam ne manjka, vseeno pa vemo, da se moramo truditi in delati, da bomo lahko brezskrbno živeli še naprej. Potrebno je poiskati takšno službo, ki bo primerna našim osnovnim življenjskim standardom,
- *kakšen življenjski slog nam odgovarja*; vemo le mi sami. Ali želimo biti doma z družino ali nam je dovolj, da jih vidimo le enkrat tedensko. Bi raje delali nočne izmene ali ne. Razmisliti je potrebno, katere vrednote v življenju nam pomenijo največ. Bolj kot se bomo poslušali in upoštevali naše potrebe, bolj bomo uživali v ravnovesju med delovnim ter prostim časom.

Zaposleni se lahko primerja s katerim koli človekom. Običajno upošteva raven plače, stopnjo izobrazbe ter dolžino delovne dobe. Kadar občutijo nepravilnost, poskušajo ta občutek zmanjšati na razne načine. Delo drugih poskusijo prikazati kot manj pomembno, svoje sposobnosti precenijo, lahko izberejo nekoga drugega, s katerim se bodo primerjali, povečajo svoje vloške v delo, da bodo imeli občutek, da si to res zaslužijo. Lahko svoje vloške tudi zmanjšajo, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot ostali. V najhujšem primeru lahko zaradi nepravilnosti tudi odidejo iz organizacije (Treven 1998, 124–126).

## 4 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

### 4.1 Zgodovina

Po letu 1970 so bili upokojenci kot gostje zaželeni le v predsezoni ter posezoni, kar velja še danes. Zaradi tega je Zveza upokojencev predlagala, da se, po možnosti ob morju, pridobi večji počitniški objekt za upokojence. Skupščina SPIZ je 24. januarja 1979 sprejela stališče, da je možno iz sredstev za rekreacijo nameniti del sredstev v ta namen. 1. julija 1979 je Zveza upokojencev z občino Izola podpisala pogodbo o zamenjavi počitniškega doma. Na dan občinskega praznika 11. julija 1980 je predsednik Zveze upokojencev tovariš Batagelj Avgust s tovarišem Borisom Debeljakom simbolično vzdal temeljni kamen z napisom Dom upokojencev Slovenije. Isti dan se je pričela gradbena pogodba z organizacijo Stavbenik Koper. Za uspešno poslovanje je Zveza upokojencev 15. Oktobra 1981 ustanovila »Počitniški dom upokojencev Slovenije«. Vsi potrebni akti za registracijo so bili sprejeti 1. julija 1982. Direktor je postal Emerik Eržen. Prva leta je bilo poslovanje glede na število gostov uspešno, poslovali pa so le s pozitivno ničlo, saj so bile cene zelo nizke. Z namenom, da bi dosegli večji dobiček so začeli sprejemati tudi tuje goste. To ni bilo dobro sprejeto s strani domačih gostov in število obiskov se je manjšalo. Direktor Eržen je odstopil. Na slabo poslovanje je vplivala tudi močna inflacija. Po zakonu je Zveza upokojencev morala spremeniti statut ter ustanovila družbo Delfin Hotel ZDUS d.o.o. Vodstvo je prevzel Stane Hvala, ki je vso imetje počitniškega doma prenesel na družbo. Lotili so se sanacije ter uvedli nov koncept družbe, ki pa zaradi vojne ni bil najbolj uspešen. Na razpis za novega direktorja družbe se je prijavilo sedem kandidatov, med katerimi je bil najprepričljivejši Branko Simonovič. To mesto zaseda že skoraj 20 let (Nagode 2002, 1–2).

Med leti 1993 in 2003 se je družba najuspešnejše razvijala. Uresničila se je prvotna želja, in sicer, da je objekt namenjen predvsem upokojencem Slovenije. Število penzionov je kazalo zadovoljstvo upokojencev. Z novim konceptom družbe se je udeležba upokojencev zvišala na 91 %. Kljub nižjim cenam in popustom je polna zasedenost hotela pripomogla k boljšemu poslovanju in razpoložljiva denarna sredstva namenila za obnovo, izgradnjo ter modernizacijo. V letu 1990 je bilo zaposlenih 80 delavcev. S povečanjem hotela se je povečalo tudi število zaposlenih, vendar je trenutno manj zaposlenih kot leta 1990 (Nagode 2002, 3).

Hotel je leta 1993 dobil pisno priznanje Zveze upokojencev za dober odnos do upokojencev ter kasneje še od ostalih upokojenskih društev. Leta 2001 so od Turistične zveze Slovenije prejeli turistični nagelj za odlično zasedenost hotela. Na noč 27. marca 2012 so dosegli tri milijone nočitev, na kar so še prav posebej ponosni (Hotel Delfin 2012).

## 4.2 Opis organizacije Delfin

### OSEBNA IZKAZNICA

**Družba:** DELFIN HOTEL ZDUS, d.o.o., Izola

**Sedež:** Tomažičeva 10, 6310 Izola

**Direktor družbe:** Branko Simonovič

**Bančni račun:** 10100-0029024238 Banka Koper

**Id št. za DDV:** SI22376941

**Matična številka:** 5090385

(Hotel Delfin 2012)

Hotel Delfin leži ob sprehajalni poti od centra Izole do plaže v Simonovem zalivu, neposredno v bližini morja in izolske marine. Hotel ima tri zvezdice in razpolaga z 219 sobami in 420 ležišči.

Med pisanjem projektne naloge se je v hotelu Delfin po 20-ih letih menjalo vodstvo. S februarjem 2013 je postala nova direktorica Nina Golob, ki si je izkušnje pridobila v Talasu Strunjan kot vodja prodaje in kasneje kot pomočnica direktorja. Tam se je naučila, da k zadovoljstvu gostov bistveno pripomorejo zadovoljni zaposleni (Cerin 2013).

## 4.3 Opis dejavnosti

Hotel ima lastno picerijo Vila Ranieri, okrepčevalnico Pergola in bar Kantina. V času poletne sezone obratuje na plaži lokal Delfinček. Hotel obratuje vse mesece v letu razen v januarju, ko običajno potekajo nujna vzdrževalna dela. Za popestritev bivanja so organizirani izleti od Izole ter vse do Trsta. Organizirani so večeri s tombolo, živo glasbo, plesom, literarnimi večeri ter ostalimi dogodki po želji gostov (Hotel Delfin 2011, 1).

## 4.4 Smotri in cilji organizacije

### *Smotri*

Družba Delfin je bila ustanovljena z namenom, da zagotovi čim ugodnejše letovanje upokojujencem Slovenije. V ta namen bo stalna skrb usmerjena v pripravo ustrezne ponudbe in programov po ugodnih cenah, katero so upokojujenci sposobni plačati v tolikšnem številu, da bi bila zasedenost nadpovprečna, v primerjavi z ostalimi hoteli v Sloveniji.

Osnovno vodilo za poslovanje v letu 2012 bo stalna skrb za izboljšanje kakovosti storitev ter ponudbe ob ažurnem spremljanju stroškov.

## *Cilji*

V letu 2012 so načrtovali razne investicije: (Hotel Delfin 2012, 8–9)

- zamenjava pohištva v 113 sobah,
- začetek del za razširitev zunanjega bazenskega prostora,
- zamenjava televizorjev v vseh sobah,
- izvedba brezžičnega interneta po vseh sobah,
- zamenjava strežnikov in programske opreme,
- ureditev zapore parkirišča,
- dograditev nadstreška ob vhodu v picerijo in Kantino,
- sanacija pomola ter plaže,
- nakup zemljišča v okolici hotela.

Kljub gospodarski krizi so si za temeljni cilj zadali doseči 120.000 nočitev. Ustvarili 5.788.000 € prihodkov, 5.005.000 € odhodkov ter s tem ustvarili 783.000 € dobička.

K uresnitvi cilja jim bo v veliko pomoč njihov ugled med upokojenci, znatno nižje cene, primerna kakovost ter pestra ponudba.

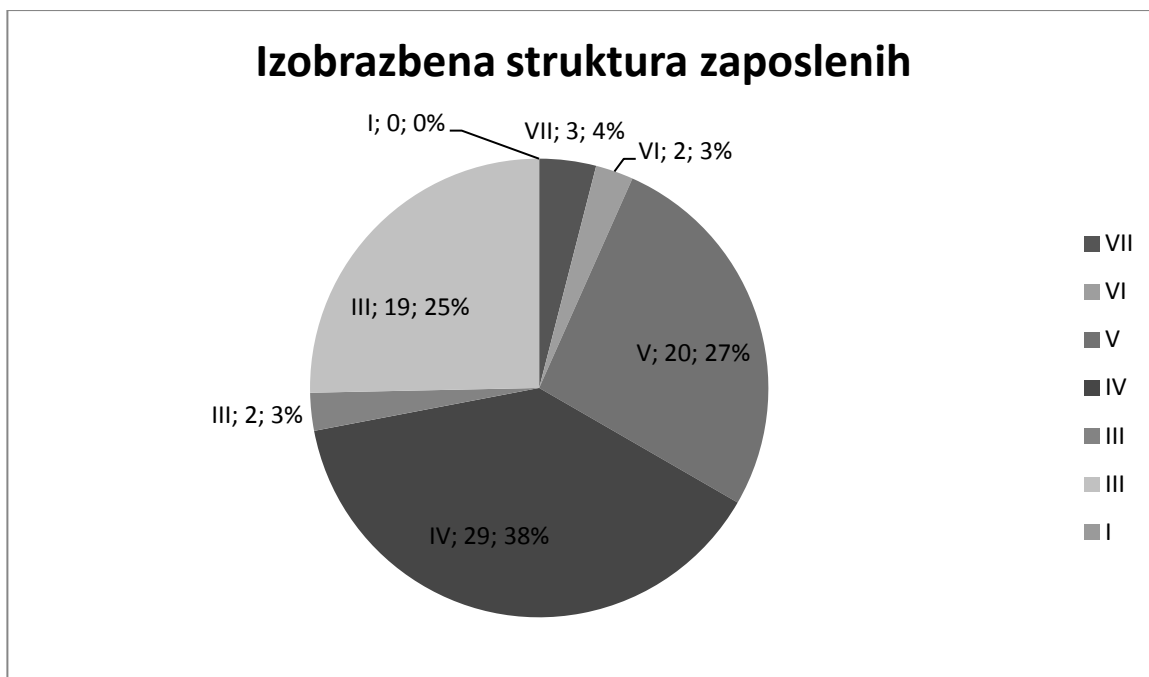
### **4.5 Zaposleni**

Število zaposlenih se je v Delfinu v zadnjih nekaj letih zmanjšalo. Konec leta 2008 je bilo povprečno 85 zaposlenih, leta 2011 pa jih je bilo 75 z naslednjo izobrazbeno strukturo:

**Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih**

stopnja izobrazbe	VII	VI	V	IV	III	II	I	skupaj
<b>število delavcev</b>	3	2	20	29	2	19		<b>75</b>

Vir: Hotel Delfin d.o.o. 2011.



**Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih leta 2011**

Vir: Hotel Delfin d.o.o. 2011.

V obdobju povečanega obsega dela so zaposlovali dodatne delavce. Od skupnega števila zaposlenih je bilo na dan 31. 12. 2011 46 žensk (61 %). Povprečna starost zaposlenih je 44 let, povprečna delovna doba na zaposlenega pa je 22 let. V preteklem letu so zaposlovali tudi tri invalide. Za zaposlene priskrbijo tudi razna dodatna izobraževanja ter usposabljanja, ki pripomorejo k doseganju boljših rezultatov ter učinkovitejši komunikaciji z gosti (Hotel Delfin 2012, 5).

V letu 2011 so se zaposleni udeležili:

- seminarjev iz varstva pri delu ter požarnega varstva,
- delavnic za receptorje (komuniciranje z gosti),
- delavnic za sobarice (komuniciranje z gosti),
- delavnic za mentorje dijakov ter študentov na praksi,
- temeljnega tečaja za člane sveta delavcev,
- ter raznih seminarjev iz posameznih področij dela.

Z udeležbo na delavnicah so zaposleni poleg pridobljenega znanja obnovili tudi tisto, kar so z leti morda pozabili. Pomembno je, da se delavnic udeleži čim več zaposlenih, saj se tudi na področju turizma dogajajo nenehne spremembe, ki jim je potrebno slediti, če želijo biti konkurenčni.



## **5 RAZISKAVA V ORGANIZACIJI**

### **5.1 Namen raziskave**

Raziskave smo se lotili z namenom, da preučimo področje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji Hotel Delfin d.o.o. in da raziščemo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Ugotoviti želimo tudi vzroke različne stopnje zadovoljstva na raznih področjih ter kako zadovoljstvo vpliva na motivacijo na delovnem mestu.

### **5.2 Sestava in struktura vprašalnika**

Razdeljenih je bilo 75 anonimnih anket, od katerih se je brezhibno izpolnjenih vrnilo le 34, kar predstavlja 45 % vseh zaposlenih. Ena anketa je bila izpolnjena pomanjkljivo, zato je nismo upoštevali pri analizi rezultatov. Ankete smo razdelili 1. 12. 2012, ki smo jih vrnjene dobili v roku 14 dni. Večina zaposlenih ni imela dostopa do spleta, zato smo ankete razdelili fizično.

Anketa je bila sestavljena iz 25 vprašanj zaprtega tipa. V prvem sklopu vprašalnika so bila 4 vprašanja, ki so se nanašala na osnovne podatke zaposlenih in so ustrezne odgovore so le obkroževali. Sledila so vprašanja iz treh različnih področij:

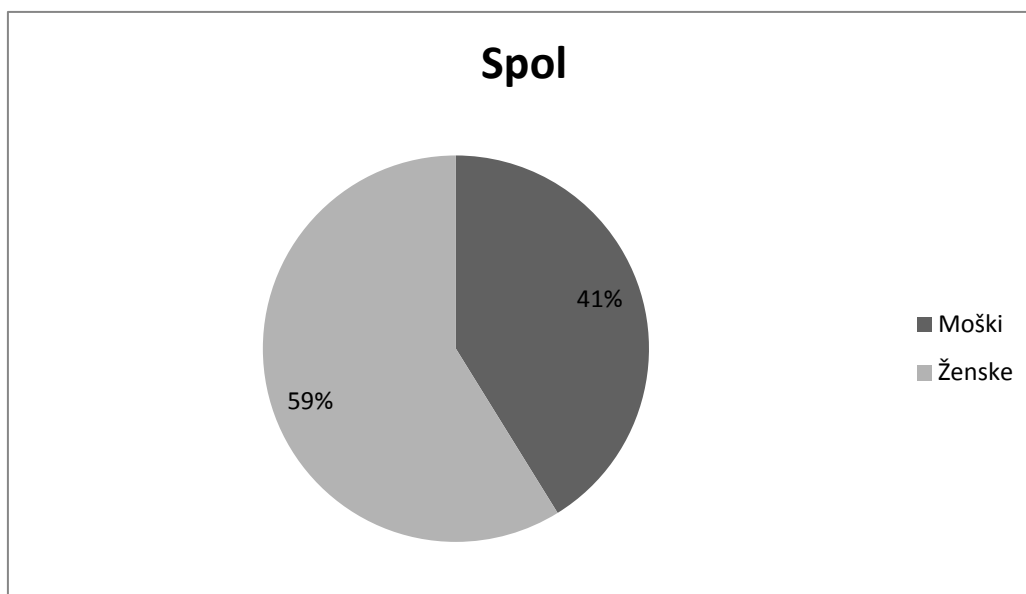
- ocena medsebojnih odnosov,
- vodstvo in organizacija,
- naloge in motivacija.

Ta vprašanja so označena s številkami od 1 do 5, in sicer 5 pomeni, da se anketiranec s trditvijo popolnoma strinja, 4 pomeni, da se z vprašanjem strinja, 3 pomeni, da se ne zna odločiti, 2 pomeni, da se ne strinja in 1 pomeni, da se sploh ne strinja s trditvijo.

### **5.3 Analiza odgovorov**

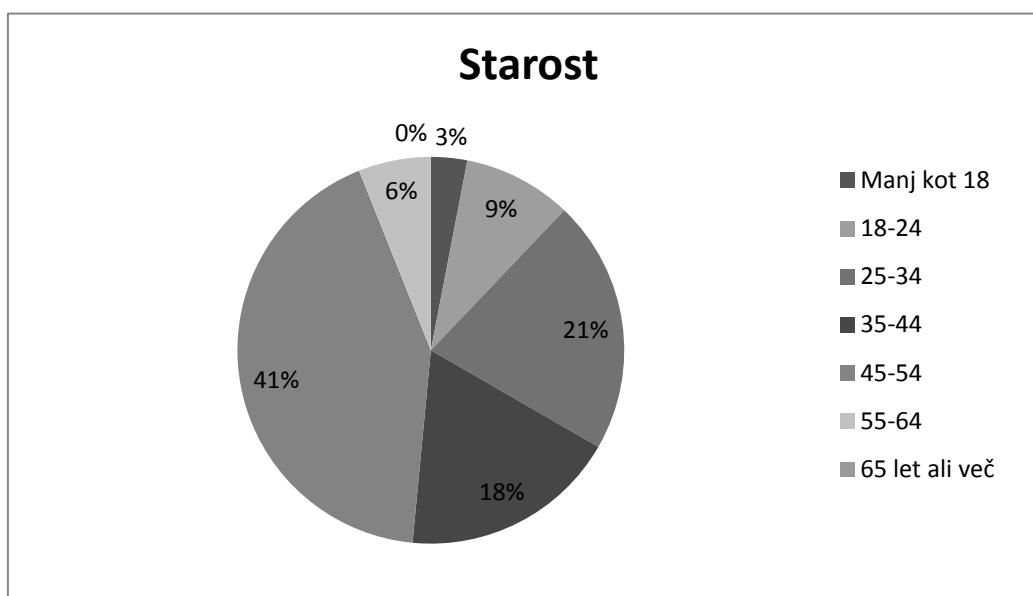
V nadaljevanju so prikazani odgovori, ki smo jih pridobili z anketami. Ti so predstavljeni v obliki grafov in pod vsakim sledi njegova razlaga.

### 5.3.1 Osnovni podatki



Slika 5: Spol

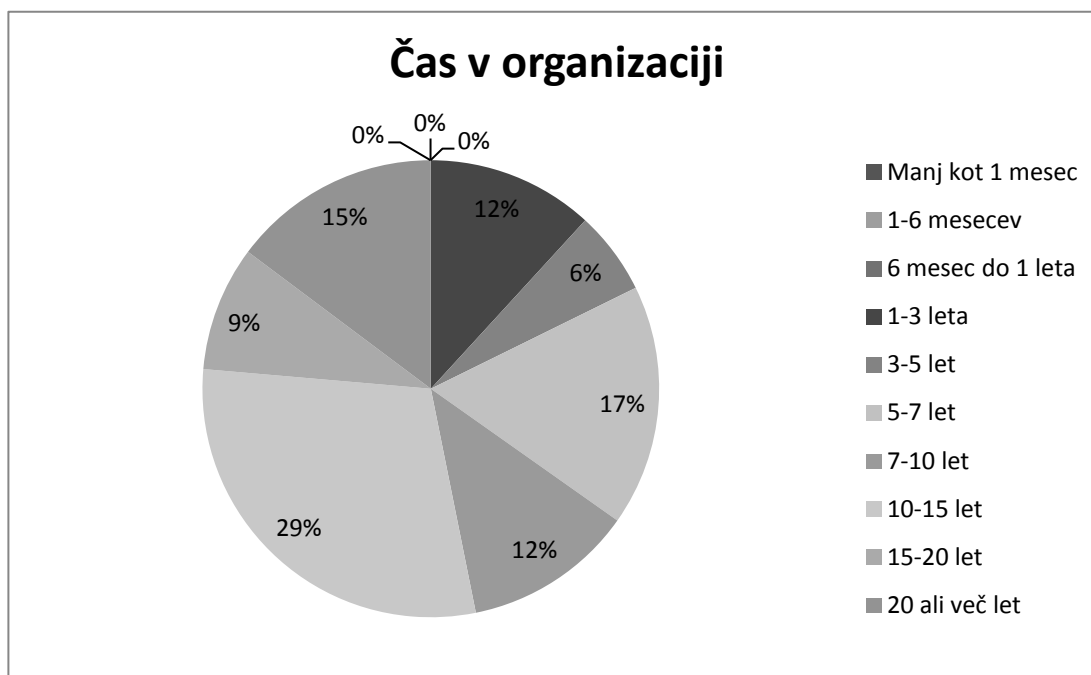
Anketo je izpolnilo 34 oseb, od teh je bilo 20 (59 %) žensk ter 14 (41 %) moških. Menimo, da takšna razporeditev med spoloma ne predstavlja nobene nevarnosti, da delo ne bi bilo optimalno izvedeno. Večji delež žensk je prisoten predvsem zaradi narave dela v hotelu.



Slika 6: Starost

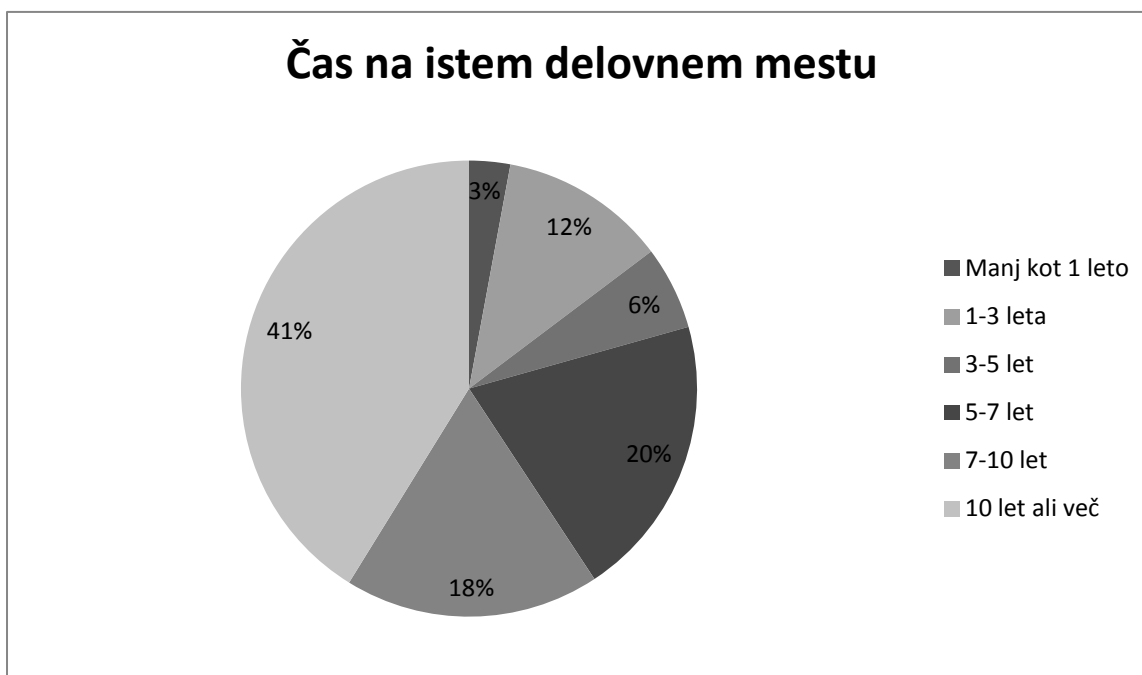
Glede na starost zaposlenih, ki so sodelovali pri izpolnjevanju anket, prevladuje starostna skupina 45–54 let (41 %), na drugo mesto se je uvrstila starostna skupina 25–34 let (21 %), sledila je skupina 35–44 let (18 %), nato starost 18–24 (9 %), v starostni skupini 55–64 let je bilo (6 %), v starosti manj kot 18 let se je znašlo (3 %) sodelujočih, medtem ko starejšega nad 65 let ni bilo. Ravno tako eden izmed kandidatov ni želel podati svoje starosti. Menimo, da je

dobro, da je starostna struktura pretežno mlada in da se delovna mesta nudijo tudi mlajšim osebam, kar je danes že izjema. Kljub temu pa bi bilo lahko več ljudi v skupini 35–44 in manj v 45–54.



**Slika 7: Čas v organizaciji**

Med anketiranci je največ tistih, ki so zaposleni v organizaciji od 10 do 15 let (29 %). Kar nakazuje, da je čutiti veliko pripadnost organizaciji ter lahko sklepamo, da je stopnja fluktuacije nizka. Sledi doba od 5 do 7 let (17 %), z majhno razliko jim sledijo zaposleni, ki so v organizaciji več kot 20 let (15 %). Enako število zaposlenih nastopi pri dobi od 1 do 3 let ter od 7 do 10 let (12 %). Sledijo od 15 do 20 let (9 %) ter od 3 do 5 let (6 %). V organizaciji ni nobenega kandidata, ki bi bil prisoten manj kot 1 leto. Vsako leto bo težje doseči, da bodo zaposleni veliko let v isti organizaciji, saj mlajša generacija stalno išče nove izzive, kar jim lahko prinaša le nova zaposlitev. Mlajša generacija ima raje fleksibilen urnik, radi sodelujejo pri odločanju in predlagajo svoje ideje. Nesrečni so, kadar delajo v rutini in se pri tem nimajo možnosti dokazovati. Zato sklepamo, da se bo pojavilo vedno več zaposlenih, ki bodo v organizaciji manj kot leto dni.

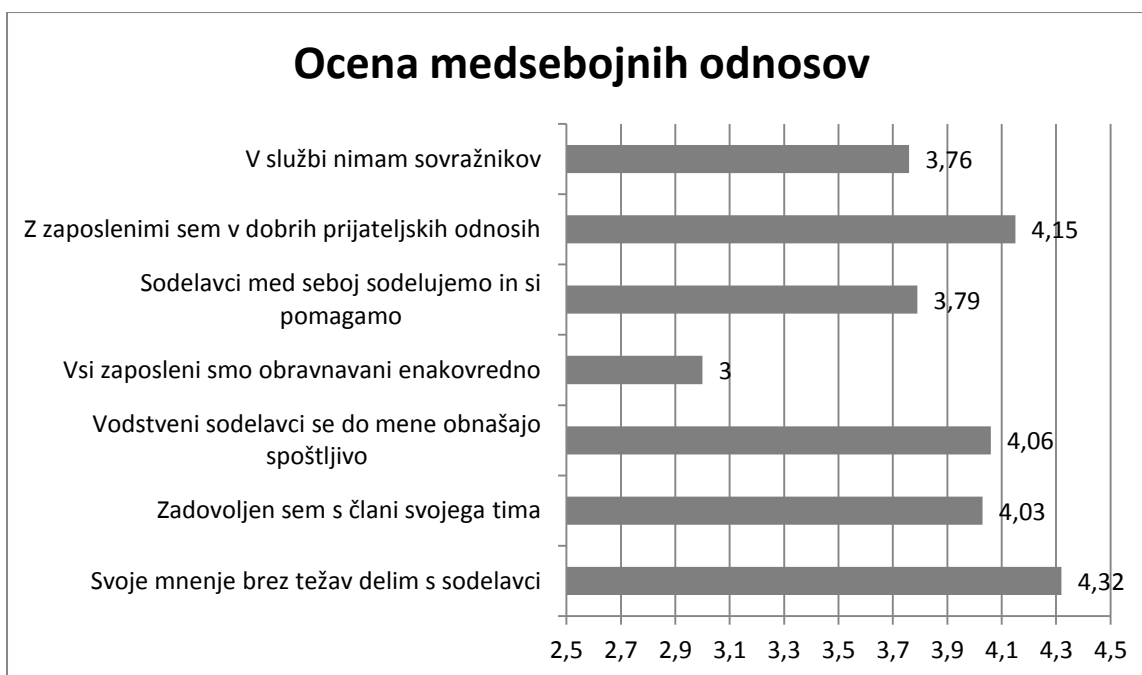


**Slika 8: Čas na istem delovnem mestu**

Iz rezultatov je razvidno, da so zaposleni zelo dolgo na istih delovnih mestih, kar pomeni, da je napredovanja v tej organizaciji zelo malo. Največje število anketiranih (41 %) je označilo, da je na istem delovnem mestu 10 let ali več. Na drugem mestu so zaposleni s 5 do 7 let delovne dobe na istem delovnem mestu (20 %), sledijo zaposleni, ki so na istem delovnem mestu od 7 do 10 let (18 %), nato zaposleni od 1 do 3 let (12 %), od 3 do 5 let (6 %), najmanj pa je tistih, ki so na istem delovnem mestu manj kot 1 leto le (3 %) anketirancev. Nekateri zaposleni imajo radi rutino in radi delajo iste naloge celo življenje. Večina je takih, da po določenem času želijo večje izzive, večjo odgovornost ter da so nadrejeni tistim, ki so prišli kasneje v organizacijo. Iz tega razloga se lahko pojavlja občutek manjvrednosti.

### **5.3.2 Podatki zadovoljstva na podlagi medsebojnih odnosov**

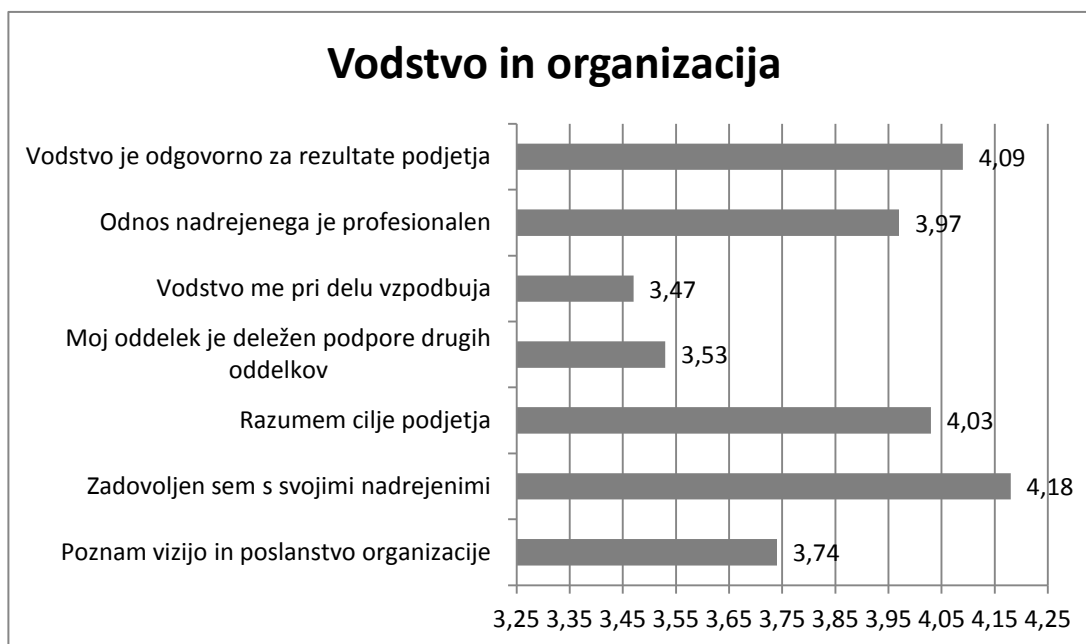
V drugem sklopu vprašalnika smo prikazali povprečja odgovorov anketirancev. Ocenjevali smo jih po kriterijih od 1 do 5.



**Slika 9: Ocena medsebojnih odnosov**

Odnosi s sodelavci na delovnem mestu so zelo pomembni, saj vplivajo na naše splošno počutje, kar se odraža tudi pri delu. Dobri medsebojni odnosi nam predstavljajo tudi veliko motivacijo. Ob pogledu na povprečja odgovorov lahko rečemo, da so v organizaciji medsebojni odnosi dobri. Skupna povprečna ocena je (3,87). Najbolje ocenjena je trditev, da sodelavci svoje mnenje brez težav delijo med seboj (4,32). Sledijo si trditve z zaposlenimi, da so v dobrih prijateljskih odnosih (4,15), vodstvo je spoštljivo (4,06), zadovoljni so s člani svojega tima (4,03), sodelavci med seboj sodelujejo ter si pomagajo (3,79) in večina zaposlenih na delovnem mestu nima sovražnikov (3,76). Polovica anketirancev se strinja, da so obravnavani enakovredno, druga polovica pa se s tem ne strinja (3). Izmed vseh rezultatov je ravno pri tej trditvi najnižja ocena. Menimo, da lahko občutek neenakovrednosti v organizaciji predstavlja velik problem. Pri tem imajo vso odgovornost vodje in če bodo ti želeli, da se bodo vsi zaposleni počutili prijetno v organizaciji, bodo morali ukrepati. Takšno organizacijsko vzdušje lahko dosežemo z anketiranjem oz. s komuniciranjem z zaposlenimi. Na ta način nam sami povedo, kaj jih moti, kaj jih zavira ter običajno tudi sami predlagajo rešitev, kar je dobrodošlo za obe strani.

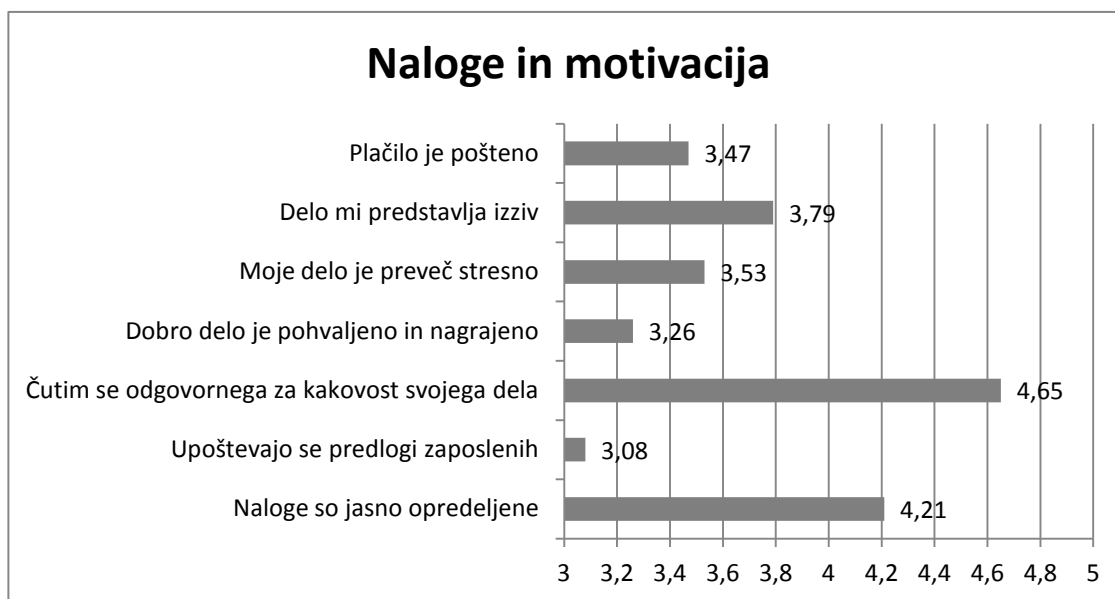
### 5.3.3 Podatki zadovoljstva na podlagi vodstva in organizacije



Slika 10: Vodstvo in organizacija

Zadovoljstvo na področju vodstva in organizacije je zelo podobno povprečni oceni medsebojnih odnosov (3,86). Zaposleni so s svojimi nadrejenimi zelo zadovoljni (4,18), menijo, da je vodstvo odgovorno za rezultate podjetja (4,09), razumejo cilje podjetja (4,03) in se strinjajo s trditvijo, da je odnos nadrejenega profesionalen (3,97). Nekoliko slabši rezultati povprečij so nastopili pri poznavanju vizije in poslanstva organizacije (3,74). V primerjavi z ostalimi rezultati menijo, da oddelek ni deležen dovolj podpore od ostalih oddelkov, kadar to potrebuje (3,53). Najbolj pogrešajo spodbujanje vodstvo (3,47). Menimo, da imajo v organizaciji premalo sestankov z zaposlenimi, kar se pozna pri nepoznavanju samega poslovanja ter vizije. Pomagalo bi tudi to, da bi bili zaposleni bolj udeleženi pri seminarjih, izobraževanju in med različnimi delovnimi procesi. S tem bi si razširili obzorja in pogled na organizacijo, na ta način bi se tudi še bolj počutili del nje.

#### 5.4.4 Podatki zadovoljstva na podlagi nalog in motivacije



Slika 11: Naloge in motivacija

Povprečna ocena nalog in motivacije znaša (3,71), kar predstavlja najnižjo oceno med tremi ocenjenimi področji. Kljub povprečju je bila tu dosežena najvišja ocena pri občutku odgovornosti za kakovost svojega dela (4,65), visoko povprečje je dosegla trditev, da so naloge jasno opredeljene (4,21) tako, da zaposleni točno vedo kaj morajo početi. Zaposlenim delo predstavlja izziv (3,79) in večina se jih strinja, da je njihovo delo stresno (3,53). Zaposleni so s plačilom zadovoljni, saj menijo, da so pošteno plačani (3,47). To je zelo zanimiv podatek, saj vemo, da je večina zaposlenih ravno s plačilom najbolj nezadovoljnih. Ne strinjajo se s tem, da je dobro delo dovolj pohvaljeno ter nagrajeno (3,26). Predlogi zaposlenih se slabo upoštevajo (3,08). Pomembno je, da se zaposleni počutijo kot del organizacije, zato je dobro, če upoštevamo tudi njihove predloge. Tudi kadar se nam predlog ne zdi v redu, lahko zaposlenega pohvalimo za zamisel ter sodelovanje. Velik pomen ima javna pohvala, ki bi v tem primeru zagotovo naredila učinek. S takšnim načinom zaposleni občuti spoštovanje do nadrejenega, ostali sodelavci pa bolj spoštujejo pohvaljenega sodelavca in ga imajo kot idola.

#### 5.4 Povzetek ugotovitev

Po opravljenem anketiranju v organizaciji Hotel Delfin d.o.o. so rezultati nad pričakovanjem. Glede na trenutne razmere v gospodarstvu smo pričakovali manjše zadovoljstvo zaposlenih. Povprečna ocena medsebojnih odnosov je (3,87), slabše povprečje se je pokazalo le pri trditvi, da so vsi zaposlenih obravnavani enakovredno (3,00). Pri vodstvu ter organizaciji se povprečje ni kaj dosti razlikovalo (3,86), zaposleni pa pogrešajo podporo ostalih oddelkov ter več spodbude s strani vodstva (3,47). Pri področju nalog in motivacije je povprečna ocena (3,71), pri kateri je najboljši rezultat dosegla trditev, da se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (4,65), kjer ni niti eden označil, da se ne strinja s to trditvijo. Manj se upoštevajo predlogi zaposlenih (3,08).

Vrnjeno je bilo le majhno število anket, a smo kljub temu mnenja, da rezultati niso tako slabi. Pričakovali smo sicer več vrnjenih anket, vsaj nekaj nad polovico ter več pesimističnih odgovorov. Zgodilo pa se je drugače, odgovorov je bilo manj kot pol, večjega nezadovoljstva pa ni bilo zaslediti. Delfin je že od nekdanj na dobrem glasu glede dobrega odnosa do zaposlenih in z anketo smo to samo potrdili. Tudi kadar vodstvo meni, da so na vrhuncu, se morajo zavedati, da so lahko še boljši. Anketa bo organizaciji v pomoč, da se osredotoči na tista področja, kjer so bili rezultati slabši. Menimo, da je za vsako organizacijo priporočljivo izvajanje anket enkrat letno. Ljudje namreč ne bodo povedali vsega, kar jih moti med sestanki ter pred vsemi sodelavci. Ankete so dobra rešitev, saj so anonimne, ne smejo pa biti predolge, saj se takrat marsikdo odmakne od reševanja, ker vzame preveč časa. Izvajanje anket je vse zaman, če ne upoštevamo tudi negativnih odgovorov in na tem področju tudi čim prej ukrepamo. Potrebno je uvesti razne spremembe in spremljati dogajanje. Učinkovitost sprememb lahko vidimo, če pri naslednji opravljeni anketi, ni več negativnih odgovorov na tem istem področju, pokaže pa se lahko že med samim delovnim procesom. Zaposleni se ne bi več počutili neenakovredne, njihovi predlogi bi se bolj upoštevali, poznali bi cilje organizacije, lažje bi tudi delovali v njeno korist in vse to bi se poznalo pri njihovem odnosu do dela. Na ta način bi bile storitve bolj kakovostne, zaposleni bi bili prijaznejši in bolj ustrezljivi, saj bi imeli večjo motivacijo. To pa so lastnosti, ki jih gostje zelo cenijo.

Med pisanjem projektne naloge smo ugotovili, da je kar 61 % zaposlenih ženskega spola. To je bilo opazno tudi pri reševanju anket, saj jih je izpolnilo 59 % žensk. Menimo, da je tak rezultat zaradi velikega gospodinjanskega oddelka, saj imajo v organizaciji kar 219 sob. Na tem oddelku je zaslediti le žensko delovno silo. Na ostalih delovnih mestih razlik med spoloma ni opaziti.



## 5.5 Predlogi za management izbrane organizacije

Eden izmed najpomembnejših predlogov za management je ta, da je potrebno v zaposlene veliko vlagati, tako z raznimi izobraževanji kot s tem, da jih je potrebno upoštevati ter jim prisluhniti. Presenečeni smo bili nad tem, da je bilo število izpolnjenih anket tako majhno, le 45 % in zato rezultati niso reprezentativni. Iz tega dejanja sklepamo, da zaposleni opravijo le tisto, za kar so zadolženi. Težko jim je narediti uslugo za nekoga, če od tega nimajo neke osebne ali finančne koristi. Kadar je potrebno opraviti nalogo, za katero vedo, da ni nujna oz. potrebna, jo zavrnejo. Ne zavedajo se, da ravno s takim pristopom hkrati škodujejo tudi sebi, saj je nemogoče razbrati, kaj se jim plete po glavi in kaj je tisto, kar jih dejansko moti v organizaciji ter temu ustrezno ukrepati.

Iz rezultatov ankete opazamo, da so anketiranci v organizaciji dlje časa, kar pomeni, da jim ta ponuja vse vrednote, za katere menijo, da so pomembne. Opažamo le problem, da zaposleni ne napredujejo. Večina jih je namreč že več kot 10 let na istem delovnem mestu. Nekateri ne bodo nikoli želeli sprejeti določeno odgovornost, veliko pa je takih, ki si to želijo. Z omogočanjem napredovanja bodo dosegli tudi večjo motiviranost pri delu.

Glede na rezultate se bodo morali osredotočiti tudi na spremembe pri občutku neenakovrednosti. Morda se delajo razlike med spoloma ali pa med različnimi delovnimi mesti. V organizacijah se dogaja, da se vodstvo ne vede dovolj spoštljivo do tistih na nižjih delovnih mestih, kar zna vplivati na motivacijo in nezadovoljstvo. Predlagamo, da mora predvsem vodja do delavcev vzpostaviti korekten in pošten odnos, tudi kadar ima na delovnem mestu prijatelje, se mora do njih obnašati profesionalno, saj ostali zaposleni to hitro opazijo. Do neke mere je potrebno ločiti službeno ter osebno življenje. Vodstvo se bo moralo vprašati, kateri je pravi razlog, da se njihovi zaposlenih tako počutijo ter spremeniti svoj pristop in vse obravnavati enakovredno.

Premalo opazno je spodbujanje s strani vodstva. Motiviranje zaposlenih je vedno dobrodošlo, saj podrejeni to od vodij tudi nekako pričakujejo. Kadar izgubijo voljo, pomaga tudi lepa beseda, da pridobijo občutek, da jim nekdo stoji ob strani. Pametno bi jih bilo spodbujati k inovativnosti in drugačnemu pristopu opravljanja nalog. S tem bi postali bolj motivirani, hkrati pa bi se ustvarila dodana vrednost pri samih storitvah ter tudi pri zaposlenih.

Uspešno delo je v tej organizaciji premalo pohvaljeno ter nagrajeno. Organizacije varčujejo z denarnimi sredstvi pri nagrajevanju, vendar je dokazano, da pohvala oz. podeljeno priznanje pripomore k boljšemu počutju veliko bolj kot denarna nagrada. Menimo, da je to problem, ki se pojavlja v večini organizacij. Če bo vodstvo delalo na tem in se trudilo hvaliti ter nagrajevati svoje ljudi, bo doseglo veliko konkurenčno prednost. Zaposleni se bodo zato v takšnem okolju počutili prijetno in zaželjeno, na tak način pa bodo le še bolj motivirani.

## 6 SKLEP

Prišli smo do ugotovitve, da postaja vse bolj pomemben obseg skrbi, ki jo namenimo zaposlenim. Že kar nekaj let se velik poudarek daje na zadovoljstvo ter kakovost kadra, vendar se to z leti le še bolj poudarja. Inovativna tehnologija ni dovolj za dobro poslujočo organizacijo. Kadar zaposleni niso motivirani ter zadovoljni, se to odraža na slabši kakovosti dela, kar posledično najbolj občutijo gostje. Ker pa je zadovoljstvo gosta temeljni cilj vsake turistične organizacije, moramo delati na tem, da so zaposleni čim bolj zadovoljni. Dobri odnosi med zaposlenimi so pri tem zelo pomembni. To velja še toliko bolj za organizacije, ki se ukvarjajo s turizmom, saj imajo le-te neposreden stik z gosti. Ti zelo hitro opazijo, kako se zaposleni obnašajo do njih, če so prijazni, njim na razpolago in če so ustrežljivi. Na podlagi pozitivnih ali negativnih izkušenj se bodo gostje nato odločili, ali se na ta kraj še vrnejo ali ne. Vse se med seboj povezuje. Kadar ena stvar ni na mestu, to navsezadnje občuti gost. Za organizacijo, v kateri smo izvedli anketo, je zadovoljstvo gostov bistvenega pomena. Kadar pa to ni popolnoma zagotovljeno, je ves ostali trud zaman.

Vse več organizacij skrbi za zdravje svojih zaposlenih. Zagotavljajo jim možnost zdravih obrokov in si prizadevajo, da se odpravijo na dopust in se relaksirajo. Ko se nato vrnejo nazaj na delo, so sproščeni, optimistični in dobrovoljni. Ljudje veliko svojega življenja preživijo na delovnem mestu, zato je tudi za njihovo zdravje pomembno, da tja prihajajo dobre volje, imajo sodelavce, ob katerih se prijetno počutijo in da ne delajo pod prevelikim pritiskom.

Živimo v času, kjer je konkurenca na trgu ogromna. Turističnih ponudnikov je vse več, zato je ključnega pomena kakovost storitev, za katero jamčijo zaposlenih. Zaradi tako hitrega razvoja in širitve ponudbe, postajajo ljudje vse bolj izbirčni. Za najnižjo ceno želijo imeti čim večjo ter kakovostno ponudbo. Organizacije morajo upoštevati trende na trgu ter jim slediti, prilagajati morajo svoje cene, biti čim bolj podobni konkurenci ter poleg tega ponuditi še nekaj več. Ob tem je potrebno skrbeti za svoj kader, saj bodo zaposleni le na ta način zadovoljni ter delali v dobro organizacije. Skupek tega je zmagovita kombinacija, ki predstavlja uspešno nadaljnje poslovanje.

## LITERATURA IN VIRI

- Arzenšek, Ana. 2012. *Osebnost*. Predavanja pri predmetu Psihološki dejavniki upravljanja z ljudmi na Fakulteti za management v Kopru. Zapiski avtorja.
- Auer, Jasna in Boštjan Antončič. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Blumenthal, Brett. 2012. *Živeti po najboljših močeh z Brett Blumenthal*.  
[Http://sheerbalance.com/brettsblog/questions-necessary-career-job-satisfaction-unstuck/](http://sheerbalance.com/brettsblog/questions-necessary-career-job-satisfaction-unstuck/) (7.11.2012).
- Brečko, Daniela. 2005. Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin* 2 (4): 74-77.
- Cerin, Mirjana. 2013. Brez sprememb, le ženski pečat. *Primorske novice*, 15 februar 2013.  
[Http://www.primorske.si/Primorska/Istra/Brez-sprememb-le-zenski-pecat.aspx](http://www.primorske.si/Primorska/Istra/Brez-sprememb-le-zenski-pecat.aspx) (18.5.2013).
- Cherry, Kendra. 2012. *Hierarchy of needs*.  
[Http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm-\(1.4.2012\)](http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm-(1.4.2012)).
- Červ, Renata. 2012. Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (1): 30–41.
- Gallup, John Luke. 1998. *Odnosi z zaposlenimi*.  
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/\(3.4.2013\)](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/(3.4.2013)).
- Gruban, Brane. 2005. *Odnosi z zaposlenimi*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/(4.1.2013)) (4.1.2013).
- Hotel Delfin d.o.o. 2011. *Predstavitev podjetja*. Interno gradivo, Hotel Delfin.
- Hotel Delfin d.o.o. 2012. *Poročilo o poslovanju družbe v letu 2011*. Poslovni dokumenti, Hotel Delfin.
- Karan, Monika. 2007. *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*.  
[Http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx) (15.6.2007).
- Kavar Vidmar, Andreja. 1995. *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavar Vidmar, Andreja. 1997. *Kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Kunšek, Iztok. 2003. *Organizacijska klima*.  
[Http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2003/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_letu\\_20013.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2003/Skupno_porocilo_SiOK_za_letu_20013.pdf) (5.2.2003).
- Lekić, Snježana in Sandra Bera. 2007. *Motivacija je osnova uspeha*. [Http://www.ra-sinergija.si/cvzu/egradiva/nacrtovanje\\_kariere/42\\_motivacija\\_je\\_osnova\\_uspeha.html](http://www.ra-sinergija.si/cvzu/egradiva/nacrtovanje_kariere/42_motivacija_je_osnova_uspeha.html) (23.11.2012).
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Organizacija kot orodje pri vodenju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majstorovič, Maja. 2007. *Interni prenos znanja v podjetju*.  
[Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.htm) (4.6.2007).

- Majstorovič, Maja. 2008. *Letni razgovori v podjetju – eno najučinkovitejših motivacijskih orodij*. [Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2008/znanje\\_februar.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2008/znanje_februar.htm) (4.2.2008).
- Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač, Marjana in Stane Možina. 1998. *Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Merkač Skok, Marjana. 2008. Zaposleni v organizaciji - Kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, ur. Dušan Gerlovič, 175-214. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Mesiti, Pat. 2003. *Povežite se z ljudmi. Načela, praksa in portret voditeljstvo v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Miskell, Jane R., in Vincent Miskell. 1994. *Motivation at work*. Burr Ridge, Ill: Irwin.
- Možina, Stane. 1983. *Izobraževanje, razvoj kadrov-osnovni pojmi za uspešno poslovanje organizacije združenega dela*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Možina, Stane. 2001. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Mrak, Matej. 2009. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*. [Http://www.poslovni-bazar.si](http://www.poslovni-bazar.si) (12.2.2012).
- Mulej, Matjaž. 1986. *Inovacijski procesi in izobraževanje*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Nagode, Ignac. 2002. Govor ob proslavi Hotela Delfin. Izola, 6. Junij 2002.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Petkovšek, Jana. 2008. *Letni razgovor je pomembno orodje vodenja*. <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/331279> (5.7.2008).
- Račnik, Marjan. 2008. *Postani najboljši vodja*. [Http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=117&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=117&more=1&c=1&tb=1&pb=1) (30.03.2012).
- Tavčar, Mitja. 1999. *Na poti k učeči se organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Varona, Federico. 2002. Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal* 5 (3): 114-136.
- Zeni, Janez. 1995. *Napredovanje delavcev: modra knjiga. Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Wikipedia. 2012. *Hierarhija potreb po Maslowu*. [Http://sl.m.wikipedia.org/wiki/Hierarhija\\_potreb\\_po\\_Maslowu](http://sl.m.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu) (12.11.2012).
- Woolfolk, Anita. 2002. *Pedagoška psihologija*. Prev. Mateja Hudoklin. Ljubljana: Educy.

## **PRILOGE**

Priloga 1     Anketni vprašalnik



## **1. Anketni vprašalnik**

Spoštovani,

sem študentka Fakultete za management Koper in pišem diplomsko nalogo na temo Zadovoljstvo zaposlenih v Hotelih Delfin. V ta namen sem sestavila nekaj vprašanj in prosim, da na njih odgovorite iskreno, saj bom le na ta način lahko ugotovila realno stopnjo zadovoljstva. Anketa je popolnoma anonimna. Podatke bom uporabila le za študijske namene. Za vaš trud in čas se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Ornella Žabar

### **OSEBNI PODATKI**

#### **1.1 Vaš spol:**

Moški

Ženski

Ne želim odgovoriti

#### **1.2 Koliko ste stari?**

Manj kot 18 let

18–24 let

25–34 let

35–44 let

45–54 let

55–64 let

65 let ali več

Ne želim odgovorit

*Priloga 1*

**1.3 Kako dolgo že delate v podjetju?**

Manj kot mesec

1–6 mesecev

6 mesecev do 1 leta

1–3 leta

3–5 let

5–7 let

7–10 let

10–15 let

15–20 let

20 ali več let

**1.4 Kako dolgo zasedate trenutno delovno mesto?**

Manj kot 1 leto

1–3 leta

3–5 let

5–7 let

7–10 let

10 let ali več



**1.5 Ali se s spodnjimi trditvami strinjate?****OCENA MEDSEBOJNIH ODNOSOV**

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne morem se odločiti	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Svoje mnenje brez težav delim s sodelavci					
Zadovoljen sem s člani svojega tima					
Vodstveni sodelavci se do mene obnašajo spoštljivo					
Vsi zaposleni smo obravnavani enakovredno					
Sodelavci med seboj sodelujemo in si pomagamo					
Z zaposlenimi sem v dobrih prijateljskih odnosih					
V službi nimam sovražnikov					

*Priloga 1*

**VODSTVO IN ORGANIZACIJA**

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne morem se odločiti	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Poznam vizijo in poslanstvo organizacije					
Zadovoljen sem s svojimi nadrejenimi					
Razumem cilje podjetja					
Moj oddelek je deležen podpore drugih oddelkov, kadar je to potrebno					
Vodstvo me pri delu vzpodbuja					
Odnos nadrejenega je profesionalen					
Vodstvo je odgovorno za rezultate podjetja					

**NALOGE IN MOTIVACIJA**

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne morem se odločiti	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Naloge so jasno opredeljene					
Upoštevajo se predlogi zaposlenih					
Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela					
Dobro delo je pohvaljeno in nagrajeno					
Moje delo je preveč stresno					
Delo mi predstavlja izziv					
Plačilo je pošteno					