

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH: ANALIZA PRIMERA IZ PRAKSE

Ljubljana, september 2011

TJAŠA ŠEMROV

IZJAVA

Študentka Tjaša Šemrov izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.9.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Opredelitev	2
1.2 Motivacijski dejavniki	3
1.2.1 Individualne razlike	3
1.2.2 Značilnosti dela	4
1.2.3 Organizacijska praksa	4
1.2.4 Interakcija dejavnikov	4
1.2.5 Usposabljanje in razvoj zaposlenih	4
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE IN MODELI	5
2.1 Motivacijske teorije	5
2.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	5
2.1.2 Herzbergova motivacijska teorija	7
2.1.3 Teorija ERG	7
2.1.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	8
2.1.5 Vroomova motivacijska teorija	9
2.2 Motivacijski modeli	10
2.2.1 Pričakovanje	10
2.2.2 Enakost	11
2.2.3 Pravičnost	11
3 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI X	11
3.1 Namen in cilj raziskave	11
3.2 Postavitev raziskovalnih vprašanj	12
3.3 Metodologija raziskave	13
3.4 Oblikovanje vprašalnika	13
3.5 Analiza podatkov	13
3.5.1 Demografski podatki	13
3.5.2 Faktorska analiza	14
3.6 Diskusija in predlogi za izboljšave	16
3.6.1 Interpretacija rezultatov raziskave	16
3.6.2 Predlogi za izboljšave	17
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura anketiranih glede na starost	14
Tabela 2: Struktura anketiranih glede na izobrazbo	14
Tabela 3: Rezultati faktorske analize za spremenljivke motivacije	16

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	3
Slika 2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa	6
Slika 3: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG in petstopenjsko hierarhijo Maslowa	8
Slika 4: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo	9
Slika 5: Model pričakovanja	10

UVOD

Usposobljeni in visoko motivirani zaposleni so največje bogastvo organizacije. Managerji se morajo zavedati, da je ustrezna motiviranost zaposlenih pri delu zelo pomembna. Sposobnosti, spretnosti in znanje zaposlenih omogočajo organizacijam, da se med seboj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Zato je motiviranje zaposlenih v poslovnem svetu ena najpomembnejših in kompleksnejših nalog managementa.

V poslovnem okolju je uspeh organizacije vedno bolj odvisen od učinkovitega managementa človeških virov. Pomembnost dela, zanos do dela in zadovoljstvo z delom vplivajo na učinkovitost zaposlenih. Zato je potrebno, da so ti dejavniki zadovoljeni, saj je le tako možna uspešnost delovanja in razvoj organizacije ter doseganje ciljev.

Namen diplomskega dela je preučiti stopnjo zadovoljstva s posameznimi dejavniki motiviranja in ugotoviti, kaj je potrebno na posameznih motivacijskih področjih izboljšati, da v organizaciji X povečamo motivacijo zaposlenih.

Cilj diplomskega dela je zbrati dovolj podatkov za analizo motiviranja zaposlenih v organizaciji X. S pomočjo anketnega vprašalnika in raziskovalnih vprašanj bom preverila ter opisala obstoječe stanje na področju motiviranja zaposlenih. Raziskovalna vprašanja so naslednja: (1) ali imajo zaposleni pozitiven odnos do dela, (2) ali imajo dobre medsebojne odnose, (3) ali imajo dovolj možnosti za samouresničevanje, (4) ali imajo dovolj možnosti za usposabljanje in izobraževanje, (5) ali so zadovoljni z varnostjo zaposlitve, in (6) ali so ustvarjalni pri svojem delu.

Diplomsko delo bo vsebinsko razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu, ki bo vsebovalo prva dva poglavja, bom opredelila motivacijo in predstavila motivacijske dejavnike (individualne razlike, značilnosti dela, organizacijska praksa, interakcija dejavnikov ter usposabljanje in razvoj zaposlenih). Nato sledi opis motivacijskih teorij (teorija Maslowa, Herzbergova teorija, teorija ERG, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela ter Vroomova teorija) in motivacijskih modelov (pričakovanje, enakost in pravičnost). V drugem, empiričnem delu, ki bo vsebovalo tretje poglavje, bom opredelila namen in cilj raziskave, postavila raziskovalna vprašanja in metodologijo, analizirala podatke ter s pomočjo faktorске analize, opredelila motivacijske dejavnike. Nato bo sledila še diskusija (interpretacija rezultatov raziskave) in predlogi za izboljšave.

1 MOTIVACIJA

V tem poglavju opredelim motivacijo in opišem motivacijske dejavnike (individualne razlike, značilnosti dela, organizacijska praksa, interakcija dejavnikov ter usposabljanje in razvoj zaposlenih).

1.1 Opredelitev

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delamo. Brez motivacije ne moremo storiti nobene aktivnosti, ne moremo zadovoljiti svojih potreb. Predvsem je pomembna motivacija za delo, ki nam pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, v kateri smo zaposleni. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 184).

Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi, saj motiv predstavlja stanje določene napetosti v organizmu, ki jo je povzročila potreba (Treven, 1998, str. 75).

Motive lahko razvrščamo na več načinov:

- Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v našem življenju, ločimo primarne in sekundarne. Primarni motivi nas usmerjajo k tistim ciljem, ki omogočajo preživetje (biološke ali socialne potrebe). Sekundarni motivi pa dajejo občutek zadovoljstva, če so zadovoljeni in ne ogrožajo življenja, če niso zadovoljeni.
- Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive. Podedovane motive prinesemo s seboj na svet, pridobljene pa pridobimo v življenju.
- Glede na razširjenost med ljudmi razlikujemo: (1) univerzalne motive, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh, (2) regionalne motive, ki se pojavljajo samo na določenih območjih ter (3) individualne motive, ki se pojavljajo pri posameznikih.

S pomočjo vloge motiva, njegovega nastanka in razširjenosti oblikujemo tri skupine silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino silnic sestavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potreba po hrani, fizični celovitosti, spanju. Ta skupina silnic nas vodi do takšnih ciljev, ki omogočajo preživetje. Zato jim pravimo tudi primarne potrebe. Drugo skupino silnic sestavljajo primarne socialne potrebe, med katere spadajo: potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi. Njihovo zadovoljevanje je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tretja skupina silnic vpliva na človekovo vedenje. Sem spadajo: interesi, stališča, navade. Poimenujemo jih lahko tudi sekundarni motivi. So individualnega značaja, zato je spreminjanje možno z ustreznim orodjem za vsakega posameznika.

Ljudje moramo vedno ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da ne pride do motenj. Zato je potrebno zadovoljevati svoje potrebe (motive). Zadovoljevanje potreb je lahko povezano z različnimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Poznamo različne ovire: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega. Ljudje doživljamo oviro kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. Kadar govorimo o frustraciji, gre za ovire zunaj človeka. Ko pa govorimo o konfliktih, gre za ovire znotraj človeka (Lipičnik, 1998, str. 156-159).

1.2 Motivacijski dejavniki

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi so izpostavljene predvsem tri skupine dejavnikov, to so: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Na uspešnost pri delu vpliva interakcija med vsemi tremi dejavniki, kot kaže Slika 1.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

1.2.1 Individualne razlike

Individualne značilnosti, med katere spadajo osebne potrebe, vrednote in stališča, ljudje prinesemo s seboj na delo. Te lastnosti se med zaposlenimi razlikujejo, zato se postavlja vprašanje, kaj jih motivira. Nekatere motivira denar, druge sprejemanje izzivov, tretje varnost zaposlitve, spet četrte odnosi med zaposlenimi.

1.2.2 Značilnosti dela

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Med značilnosti spadajo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kdo od zaposlenih lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobijo zaposleni o svoji uspešnosti.

1.2.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, kot sta plačilo zavarovanja in skrb za otroke, z nagradami pa mislimo na bonitete, ki privlačijo nove zaposlene in preprečujejo obstoječim, da zapustijo organizacijo. Zaposlene lahko motiviramo z nagradami, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

1.2.4 Interakcija dejavnikov

Managerji morajo misliti na vse tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo pri delu. Poglavitno interakcijo oblikujejo: (1) odlike zaposlenega, ki ga pripeljejo na želeno delovno mesto, (2) aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in (3) organizacijski sistem, ki pogojuje učinke zaposlenega pri delu. Managerji morajo na področju motiviranja zaposlenih pri delu misliti na vse tri dejavnike in biti pozorni na način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, ker lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

1.2.5 Usposabljanje in razvoj zaposlenih

Po Lipičnikovi opredelitvi treh motivacijskih dejavnikov, dodam še en dejavnik, to je usposabljanje. Zanj se odločim, ker je za zaposlene pomembno, da imajo dovolj možnosti za pridobivanje novega znanja in osebnega razvoja.

Organizacija lahko z različnimi oblikami izobraževanja (nadaljevanje šolanja, seminarji in delavnice, samoizobraževanje s pomočjo gradiv, nenehno sledenje novostim v stroki) zaposlenim omogoča višjo raven strokovnega znanja, skrb za osebni razvoj in razvoj kariere, poveča pa se tudi kakovost dela ter zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih.

Priporočljivo je, da se zaposleni stalno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom napredovanja. Zato vse več managerjev spodbuja različne oblike izobraževanja, v okviru finančnih možnosti organizacije (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 75).

Tudi za javno upravo velja, da se sooča s številnimi spremembami, zato je eno od temeljnih orodij za obvladovanje sprememb, izobraževanje. Pomembno je, da javna uprava temelji na sposobnih posameznikih, nenehnemu učenju, nenehnemu razvijanju sposobnosti in lastnosti.

Potrebno je, da ima javna uprava ustvarjeno ustrezno razpoloženje za izobraževanje, poudarjanje pomena stalnega izobraževanja, kjer zaposleni vidijo izobraževanje in usposabljanje kot priložnost za izpopolnjevanje svojega znanja, razvijanje svojih sposobnosti in posledično napredovanje na delovnem mestu, kar poveča njihovo zadovoljstvo. To je še posebej pomembno za tiste zaposlene, ki se ne želijo usposabljati, se temu upirajo ali razumejo to kot kazen in ne kot priložnost (Brejc, 2004, str. 65-67).

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE IN MODELI

V tem poglavju opredelim ter opišem motivacijske teorije (teorija Maslowa, Herzbergova teorija, teorija ERG, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Vroomova teorija) in modele (pričakovanje, enakost in pravičnost).

2.1 Motivacijske teorije

Za razumevanje vedenja in reakcij zaposlenih, je potrebno poznati motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2004, str. 90).

2.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

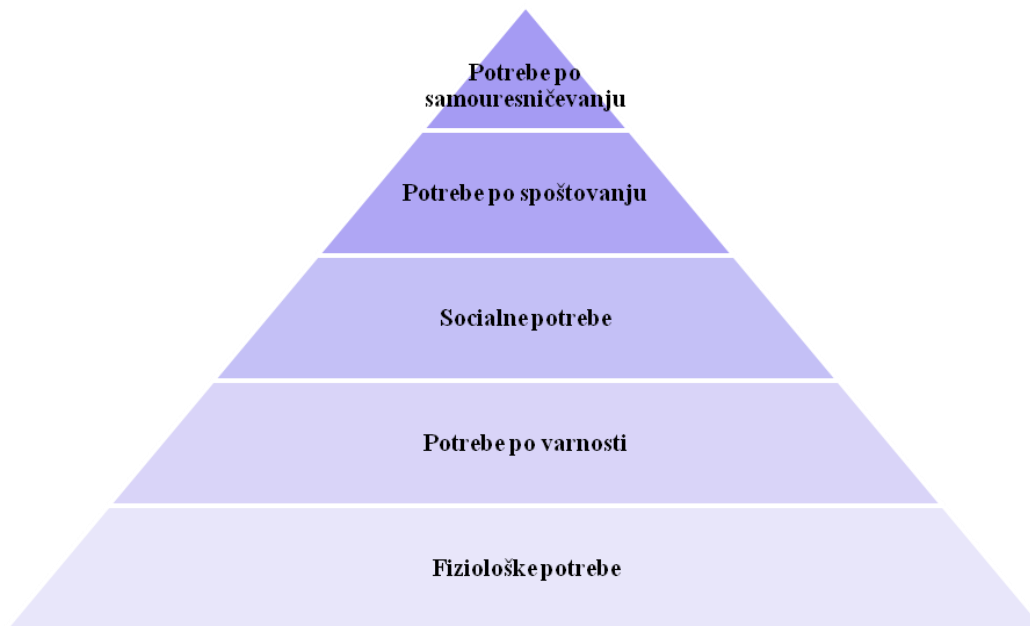
Najbolj znana motivacijska teorija je teorija Abrahama Maslowa. Njena bistvena značilnost je hierarhija človeških potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido. Maslow loči pet potreb na nižje in višje ravni. Najprej moramo zadovoljiti potrebe na nižji ravni, med katere spadajo: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in socialne potrebe. Nato sledijo potrebe na višji ravni, ki so: potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Ko zadovoljimo potrebo nižje ravni, si prizadevamo za višjo potrebo (Lipičnik, 1998, str. 164; Treven, 1998, str. 113-114).

Potrebe si sledijo od najnižje proti najvišji, po naslednjem vrstnem redu:

1. Fiziološke potrebe so temeljna raven v hierarhiji ter osnova za preživetje. Ljudje jih pridobimo ob rojstvu in se nam jih ni potrebno naučiti (potrebe po hrani, spanju, ipd).
2. Potrebe po varnosti odražajo željo ljudi, da se zaščitimo pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin, ki so potrebne za preživetje. Vključujejo tudi željo, da živimo v stabilnem in predvidljivem okolju.

3. Socialne potrebe so sredinska raven potreb, ki so povezane z željo po ljubezni, naklonjenosti in pripadnosti. Za večino ljudi je značilna potreba po interakciji z drugimi, potreba po zaupanju in sprejemanju ter potreba po tem, da pripadamo neki skupini.
4. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na želje po moči, vplivu in ugledu. Ljudje si prizadevamo izboljšati svoj status in podobo, da pridobimo večji ugled ali visok položaj v skupini. Samozavest se nam povečuje, če so izpolnjene potrebe po spoštovanju, v nasprotnem primeru se pojavi občutek manjvrednosti.
5. Potrebe po samouresničevanju spadajo v najvišjo raven potreb in odsevajo željo, da delamo tisto, za kar smo sposobni. Zato lahko ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samouresničitve, razvijajo in uporabljajo svoje sposobnosti. Za razvoj in osebno rast so to najpomembnejše potrebe (Tosi, Mero, Rizzo, 2000, str. 131; Treven, 1998, str. 114-115).

Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 114.

V sodobni organizaciji imamo model delovne motivacije, ki ga priredimo na podlagi teorije o hierarhiji potreb Maslowa. V model spadajo temeljne potrebe (plača), potrebe po varnosti (načrti za napredovanje, sindikat, pokojninsko zavarovanje), socialne potrebe (formalne in neformalne delovne skupine), potrebe po spoštovanju (nazivi, statusni simboli) in potrebe po samouresničevanju (osebni razvoj, uporaba vseh sposobnosti) (Treven, 1998, str. 116).

2.1.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzbergova motivacijska teorija deli motivacijske dejavnike v dve skupini: na higienike in motivatorje. Zato se njegova teorija imenuje tudi dvofaktorska teorija. Vsaka skupina različno vpliva na zaposlene v delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti. Če so higieniki prisotni v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Med higienike spadajo: politika podjetja, nadzor, odnos do vodje, delovne razmere, plača, odnos do sodelavcev, status in varnost. Motivatorji, za razliko od higienikov, vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in spodbujajo zaposlene, da se potrudijo pri svojem delu. Med motivatorje spadajo: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje in razvoj (Lipičnik, 1998, str. 168; Treven, 1998, str. 117).

Herzbergova motivacijska teorija je uporabna za managerje, saj jih usmerja pri motiviranju zaposlenih z dvema skupinama motivacijskih dejavnikov: s higieniki in motivatorji. Če so zaposleni nezadovoljni, je potrebno izboljšati higienike. Za izboljšanje učinkovitosti mora manager delati na motivatorjih, kar pomeni spremembo narave dela, da je delo bolj zahtevno in da se zaposleni soočajo s številnimi izzivi (Tosi et al., 2000, str. 133).

2.1.3 Teorija ERG

Clayton Alderfer je dopolnil motivacijsko teorijo Maslowa tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami.

Oblikovane so tri skupine temeljnih potreb:

- Potrebe po obstoju (angl. *existence needs*),
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (angl. *relatedness needs*),
- Potrebe po razvoju (angl. *growth needs*).

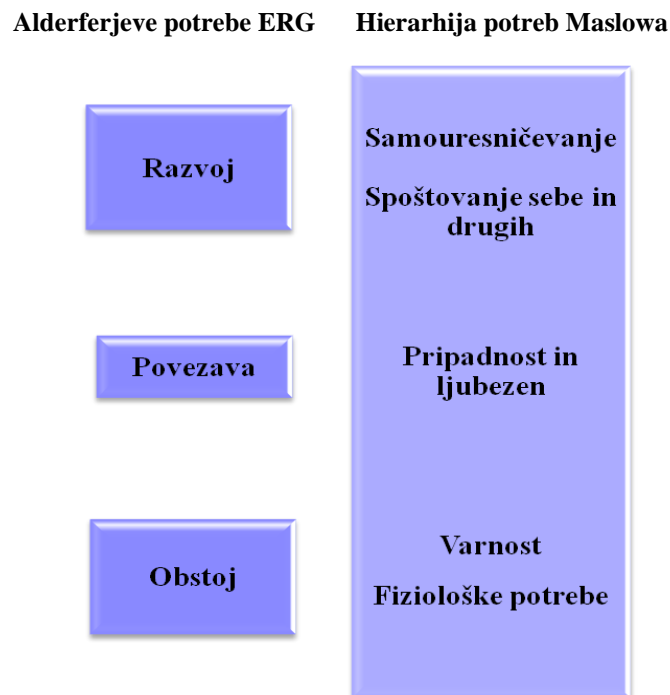
Prvo skupino sestavljajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih in materialnih zahtev. Maslow obravnava to skupino potreb kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.

V drugo skupino spadajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov. Maslow obravnava to skupino kot socialne potrebe in tisti del potreb po spoštovanju, ki se nanaša na človekovo željo, da ga drugi ljudje spoštujejo.

Tretjo skupino sestavljajo potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po osebnem razvoju. Maslow obravnava to skupino potreb kot potrebe po spoštovanju in samouresničevanju (Tosi et al., 2000, str. 132).

Na Sliki 3 je prikazana povezava treh skupin potreb (potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in potrebe po razvoju) z vrstami potreb Maslowa.

Slika 3: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG in petstopenjsko hierarhijo Maslowa



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 119.

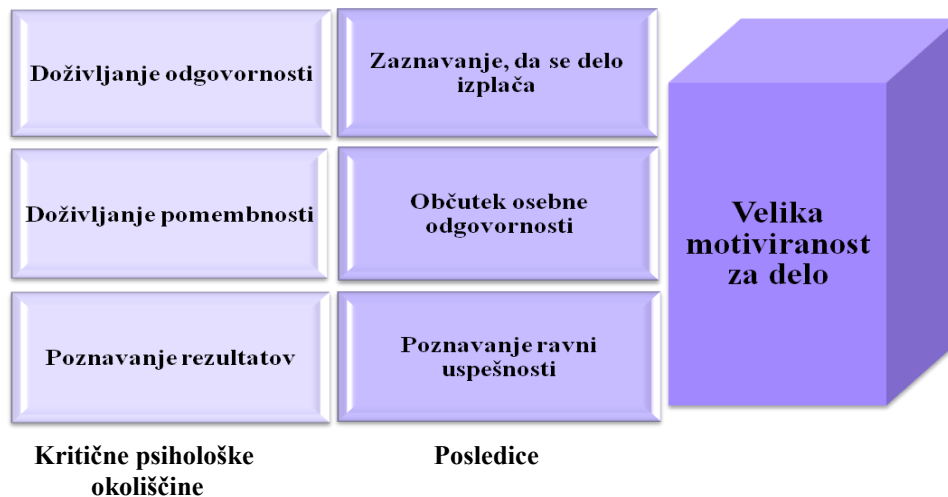
Teorija ERG pri zadovoljevanju potreb nima tako stroge hierarhije kot teorija Maslowa. Ljudje si lahko prizadevamo za osebni razvoj, čeprav nimamo zadovoljenih potreb po obstoju ali po povezovanju z drugimi ljudmi. Mogoče je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo istočasno (Treven, 1998, str. 118-119).

2.1.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah, da je delo pomemben motivacijski dejavnik. Osnovno vprašanje modela je, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Hackman-Oldhamov model opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. To so: doživljanje pomembnosti in odgovornosti ter poznavanje rezultatov. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je motivacija zaposlenih nizka. Zaposleni, ki doživljajo pomembnost dela, zaznajo, da se delo izplača in ga je vredno opravljati. Pri doživljanju odgovornosti, zaposleni dobijo občutek osebne odgovornosti pri delu. S poznavanjem rezultatov, spoznavajo raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in

poznavanje ravni uspešnosti so elementi, ki skupaj prispevajo k veliki motiviranosti za delo (Lipičnik, 1998, str. 169-170).

Slika 4: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 169.

2.1.5 Vroomova motivacijska teorija

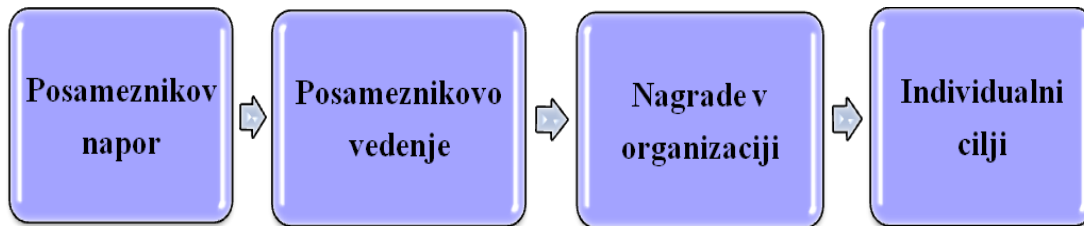
Motivacijska teorija Vrooma ali teorija pričakovanj pravi, da je intenzivnost posameznikove težnje za določena vedenja odvisna od dveh dejavnikov, ki sta: (1) pričakovanje, da njegovemu vedenju sledi določena posledica in (2) privlačnost posledice za posameznika.

Teorija pričakovanja zato vključuje naslednje spremenljivke oziroma povezave:

- Privlačnost posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
- Pri povezavi vedenje – posledica je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
- Pri povezavi napor – vedenje posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Slika 5 prikazuje poenostavljen model pričakovanja, ki vključuje osnovne sestavine teorije pričakovanj. Iz slike je razvidno, da je za določeno vedenje oziroma delo posameznik toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

Slika 5: Model pričakovanja



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 124.

Teorija pričakovanj poudarja več problemov: (1) pomen nagrad, ki morajo biti za zaposlenega privlačne, zato je potrebno, da organizacije razumejo in poznajo, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam; prav tako je potrebno prizadevanje za nagrajevanje zaposlenih z nagradami, ki jih dojemajo kot pozitivne, kot so plača, varnost, medsebojni odnosi in zaupanje, (2) pričakovano vedenje zaposlenih, zato je priporočljivo, da so zaposleni seznanjeni s pričakovanji organizacije ter kako so za to nagrajeni, in (3) pričakovanja zaposlenih, kar pomeni, če zaposleni pričakujejo ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si na podlagi tega bolj prizadevajo pri delu (Treven, 1998, str. 123-124).

2.2 Motivacijski modeli

Nobena motivacijska teorija ne more razložiti, zakaj se ljudje vedemo na toliko različnih načinov, ko skušamo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Vendar ponujajo le različne elemente, iz katerih je lahko sestavljen motivacijski model.

Motivacijski model je sestavljen iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da se pri ljudeh izzove reakcija. Motivacijski model mora upoštevati naslednje lastnosti: pričakovanje, enakost in pravičnost.

2.2.1 Pričakovanje

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na predpostavki Vroomove motivacijske teorije, da smo ljudje sposobni odločati, kaj hočemo, in da želimo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Pogosto je poudarjeno, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato lahko rečemo, da smo zadovoljni, če se pričakovanje uresniči.

2.2.2 Enakost

Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo od organizacije, da dobijo približno tolikšno »vrednost« od nje, kolikšno so ji dali. Če ni ravnovesja med dajanjem in dobivanjem, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali neenakosti je pojasnjeno, kako se ljudje odzivamo, če občutimo, da dobimo več ali manj, kakor zaslužimo.

Zaposleni skušajo zmanjševati občutek neenakosti na različne načine: (1) ovirajo proces dela, (2) zmanjšujejo intenzivnost dela, (3) zahtevajo pravičnejše plačilo, kar v večini primerov pomeni višje plačilo, (4) predčasno prekinejo z delom, in (5) skušajo prepričati sodelavce, naj bodo manj prizadevni za opravljanje dela. Občutek neenakosti lahko povzroči težave pri produktivnosti, zato je potrebno, da se zmanjša, kolikor se da.

2.2.3 Pravičnost

Zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki s pravičnostjo in nepravičnostjo. Če zaposleni za enako delo dobijo enako, to občutijo kot pravično, saj imajo tako občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če pa zaposleni za enako delo dobijo različno, imajo občutek nepravičnosti ali občutek, da niso enako obravnavani.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost v organizaciji, jo skušajo zmanjšati na več načinov: (1) povečujejo svoje vloške, da opravičijo večje nagrade, kadar občutijo, da so nagrajeni boljše kot drugi, (2) zmanjšujejo svoje vloške, da nadomestijo manjšo nagrajenost, ko občutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, in (3) zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena (Lipičnik, 1998, str. 171-175).

3 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI X

V tem poglavju predstavim namen in cilj raziskave ter raziskovalna vprašanja. Nato opredelim metodologijo in vprašalnik ter opišem analizo podatkov (demografski podatki in faktorska analiza). Nazadnje sledi še diskusija in predlogi za izboljšave.

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je, s pomočjo faktorske analize ugotoviti motivacijske dejavnike v organizaciji X. Cilj raziskave je na podlagi pridobljenih rezultatov, podati morebitne izboljšave na področju motiviranja zaposlenih.

3.2 Postavitev raziskovalnih vprašanj

1. Ali imajo zaposleni pozitiven odnos do dela?

Z raziskovalnim vprašanjem želim preveriti, če so zaposleni v organizaciji X visoko motivirani za svoje delo, saj ga le tako opravijo bolj kakovostno in uspešno.

2. Ali imajo zaposleni dobre medsebojne odnose?

Zanima me, če sodelovanje zaposlenih v organizaciji X krepi medsebojne odnose, kar pozitivno vpliva na motivacijo pri delu. Zaposleni lahko razvijajo svoje spretnosti in povečujejo znanje tako, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj pri delu kot oni sami. Zato je pomembno, da med zaposlenimi prevladuje predvsem razumevanje in medsebojna pomoč.

3. Ali imajo zaposleni dovolj možnosti za samouresničevanje?

Pri tem raziskovalnem vprašanju želim preveriti, če spremenljivke (1) uspeh, (2) napredovanje, (3) osebna rast, (4) položaj, in (5) izobraževanje, ki nudi možnost višjega delovnega mesta, vodijo zaposlene do samouresničitve. S samouresničevanjem imajo zaposleni občutek, da razvijajo svoje potenciale.

4. Ali imajo zaposleni dovolj možnosti za usposabljanje in izobraževanje?

Za zaposlene je vedno bolj pomemben strokovni razvoj, saj so veščine in znanje ključnega pomena, ki jih lahko uporabijo kjerkoli in kadarkoli. Zato želim preveriti, če imajo zaposleni v organizaciji X dovolj možnosti za strokovni razvoj, saj je temeljni cilj usposabljanja in izobraževanja, dodajanje vrednosti zaposlenim, ki so najpomembnejši vir organizacije.

5. Ali so zaposleni zadovoljni z varnostjo zaposlitve?

S tem raziskovalnim vprašanjem želim preveriti, kako so zaposleni zadovoljni z varnostjo zaposlitve v organizaciji X. V večini je zaposlenim pomembna varnost zaposlitve, saj je njihova pripravljenost, da zamenjajo trenutno zaposlitev za kratkoročno, a bolje plačano, majhna.

6. Ali so zaposleni ustvarjalni pri svojem delu?

Pri samoiniciativnosti želim preveriti, če so zaposleni dovolj ustvarjalni pri svojem delu in imajo dovolj strokovnega znanja ter izkušenj za reševanje kompleksnih nalog.

3.3 Metodologija raziskave

V organizaciji X, s približno 200 zaposlenimi, ki deluje v javni upravi, sem izvedla raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketa je bila opravljena v juliju 2011, primer anketnega vprašalnika je priložen v Prilogi 1. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je 63 vprašalnikov, kar pomeni, da so v raziskavo vključeni vsi vprašalniki. Podatki, pridobljeni z anketo, so statistično obdelani s pomočjo SPSS-a 18.0.

3.4 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik je zaprtega tipa in omogoča izbiro med danimi odgovori. Pri ocenjevanju stopnje zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki in strinjanja z danimi trditvami je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Vsebinsko je sestavljen iz treh delov in obsega sedem vprašanj.

V prvem delu so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke: spol, starost in izobrazba.

Drugi del vprašalnika zajema dejavnike motiviranja, ki jih anketirani izrazijo s stopnjo zadovoljstva, s pomočjo petstopenjske lestvice od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

V tretjem delu anketirani izrazijo stopnjo strinjanja z danimi trditvami v sklopu medsebojnih odnosov, odnosa do dela in možnosti strokovnega razvoja, s pomočjo petstopenjske lestvice od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

3.5 Analiza podatkov

Pri analizi podatkov opišem demografske podatke (spol, starost ter izobrazba) in s pomočjo faktorske analize opredelim spremenljivke posameznih faktorjev, ki tvorijo konstrukte.

3.5.1 Demografski podatki

V raziskavi je sodelovalo 53 (84,1%) oseb ženskega spola in 10 (15,9%) oseb moškega spola. Podatek kaže, da prevladuje delež zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, ženskega spola.

Struktura anketiranih glede na starost je predstavljena v Tabeli 1. Največji delež anketiranih, in sicer 55,6%, spada v starostno skupino od 31 do 40 let. Nato sledita starostni skupini od 41

do 50 let in nad 51 let, ki obsegata enak delež anketiranih, to je 20,6%. Najmanjši delež anketiranih, ki je 3,2%, spada v starostno skupino do 30 let.

Tabela 1: Struktura anketiranih glede na starost

Starost	Delež anketiranih v %
Do 30 let	3,2
Od 31 do 40 let	55,6
Od 41 do 50 let	20,6
Nad 51 let	20,6
Skupaj	100,0

V Tabeli 2 je predstavljena struktura anketiranih glede na izobrazbo, med katerimi prevladuje visokošolska izobrazba, kar predstavlja 41,3% anketiranih. Višješolsko izobrazbo ima 17,5% anketiranih, prav tako ima 17,5% anketiranih univerzitetno izobrazbo. Nato sledi 14,3% anketiranih s srednješolsko izobrazbo. Specializacijo ima 6,3% anketiranih ter magisterij 3,1% anketiranih.

Tabela 2: Struktura anketiranih glede na izobrazbo

Izobrazba	Delež anketiranih v %
Srednješolska	14,3
Višješolska	17,5
Visokošolska	41,3
Univerzitetna	17,5
Specializacija	6,3
Magisterij	3,1
Skupaj	100,0

3.5.2 Faktorska analiza

Faktorska analiza razlaga, kako dobro spremenljivke merijo pripadajoče konstrukte. V Tabeli 3 so podane uteži faktorjev po Varimax rotaciji s Kaiser normalizacijo glede na faktorje motivacije in njegove spremenljivke. V analizo so vključene tiste spremenljivke faktorjev, katerih uteži so večje od 0,50.

Pri konstrukt *odnos do dela*, kar je razvidno iz Tabele 3, so zajete spremenljivke Od3, Od21, Od23, Od24, Od25, Od26 in Od27. Največjo vrednost faktorske uteži ima spremenljivka Od25, to pomeni, da zaposleni občutijo visoko stopnjo odgovornosti pri delu. Nato sledita spremenljivki Od23 in Od3, kar pomeni, da se zaposleni na delovnem mestu soočajo s številnimi izzivi in da je njihovo delo zanimivo. Spremenljivki Od21 in Od24 razlagata, da

zaposleni opravljajo delo z veseljem in na delovnem mestu dosegajo pričakovane rezultate. Spremenljivki Od26 in Od27 dosegata malo slabše vrednosti kot prejšnje spremenljivke, kar pomeni, da zaposleni ne občutijo dovolj samozavesti pri delu in ustvarjanja vrednosti za organizacijo.

Konstrukt medsebojni odnosi (Tabela 3) zajema spremenljivke Mo16, Mo17, Mo18, Mo19 in Mo20. Najvišjo vrednost faktorske uteži ima spremenljivka Mo16, kar pomeni, da so odnosi med zaposlenimi zelo dobri. Sledi spremenljivka Mo17, ki nam pove, da med zaposlenimi prevladuje sproščeno vzdušje. Nato sledita spremenljivki Mo18 in Mo20, ki povesta, da zaposleni delujejo kot dobro organiziran tim, saj si pri delu vzajemno pomagajo in občutijo dobre medsebojne odnose kot spodbudo za delo. Najmanjšo vrednost faktorske uteži ima spremenljivka Mo19, kar kaže na to, da zaposleni ne vidijo dovolj možnosti za razvijanje prijateljskih odnosov.

Iz Tabele 3 je razvidno, da konstrukt samouresničevanje zajema spremenljivke Sa2, Sa6, Sa7, Sa14 in Sa31. Spremenljivka Sa6 ima najvišjo vrednost faktorske uteži, kar pomeni, da zaposleni vidijo dovolj možnosti za napredovanje. Nato sledita spremenljivki Sa14 in Sa31, ki nam povesta, da so zaposleni zadovoljni s svojim položajem v organizaciji X in da jim je na osnovi izobraževanja in usposabljanja ponujena možnost višjega delovnega mesta oziroma višje plačilo. Najmanjšo vrednost faktorske uteži imata spremenljivki Sa2 in Sa7, kar pomeni, da zaposleni niso v veliki meri zadovoljni z uspehom in osebno rastjo.

Konstrukt usposabljanje (Tabela 3) zajema spremenljivki Us29 in Us30, kar pomeni, da imajo zaposleni dovolj možnosti za dodatno usposabljanje ter izobraževanje in so zadovoljni z njim ter ocenjujejo, da je sistem usposabljanja dober.

Iz Tabele 3 je razvidno, da konstrukt varnost zajema spremenljivko Var15, kar pomeni, da so zaposleni zelo zadovoljni z varnostjo zaposlitve.

Konstrukt samoiniciativnost (Tabela 3) zajema spremenljivko Sam28, ki nam pove, da so zaposleni ustvarjalni in večji svojega dela, da lahko sami rešijo večino problemov, ne da bi o tem obvestili vodjo.

Tabela 3: Rezultati faktorске analize za spremenljivke motivacije

Konstrukt	Spremenljivke	Uteži faktorjev po Varimax rotaciji s Kaiser normalizacijo					
		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Odnos do dela	Od3	0,715					
	Od21	0,649					
	Od23	0,723					
	Od24	0,647					
	Od25	0,753					
	Od26	0,608					
	Od27	0,596					
Medsebojni odnosi	Mo16		0,889				
	Mo17		0,863				
	Mo18		0,750				
	Mo19		0,603				
	Mo20		0,711				
Samouresničevanje	Sa2			0,581			
	Sa6			0,775			
	Sa7			0,568			
	Sa14			0,642			
	Sa31			0,639			
Usposabljanje	Us29				0,861		
	Us30				0,732		
Varnost	Var15					0,855	
Samoiniciativnost	Sam28						0,777

3.6 Diskusija in predlogi za izboljšave

V diskusiji interpretiram rezultate raziskave, potrdim ali ovržem raziskovalno vprašanje in nato podam še predloge za izboljšave.

3.6.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Z raziskovalnimi vprašanji želim preveriti naslednje: (1) ali imajo zaposleni pozitiven odnos do dela, (2) dobre medsebojne odnose, (3) dovolj možnosti za samouresničevanje, (4) dovolj možnosti za usposabljanje in izobraževanje, (5) kako so zadovoljni z varnostjo zaposlitve, in (6) kako ustvarjalni so pri svojem delu.

Raziskovalno vprašanje 1, ali imajo zaposleni pozitiven odnos do dela, je delno potrjeno. Zaposleni občutijo visoko stopnjo odgovornosti pri delu, ker jim je na delovnem mestu omogočeno soočanje s številnimi izzivi. Delo zaposlenih je zanimivo in ga opravljajo z veseljem, kar posledično pomeni, da na delovnem mestu dosegajo pričakovane rezultate. Vendar jim pri delu primanjkuje malo samozavesti in ne občutijo dovolj ustvarjanja vrednosti za organizacijo.

Raziskovalno vprašanje 2, ali imajo zaposleni dobre medsebojne odnose, lahko potrdim. Pri zaposlenih so medsebojni odnosi zelo dobri, saj med njimi prevladuje sproščeno vzdušje. Med seboj delujejo kot dobro organiziran tim, saj si pri delu vzajemno pomagajo, zato občutijo medsebojne odnose kot spodbudo za delo. Manj možnosti pa imajo pri razvijanju prijateljskih odnosov.

Raziskovalno vprašanje 3, ali imajo zaposleni dovolj možnosti za samouresničevanje, delno potrdim. Zaposleni so zadovoljni z napredovanjem in s svojim položajem na delovnem mestu, ker jim je na podlagi izobraževanja in usposabljanja ponujena možnost višjega delovnega mesta oziroma višje plačilo. Malo manj zadovoljni so z uspehom pri delu in osebno rastjo.

Raziskovalno vprašanje 4, ali imajo zaposleni dovolj možnosti za usposabljanje in izobraževanje, potrdim. Zaposlenim je ponujeno dovolj možnosti za dodatno usposabljanje in izobraževanje. Sistem usposabljanja opredeljujejo kot dobrega, saj se strokovno izobražujejo skladno s potrebami delovnega procesa. Le tako izpolnjujejo pogoje za napredovanje in pridobivanje strokovnega znanja, kar je pomembno za njihov karierni razvoj.

Raziskovalno vprašanje 5, ali so zaposleni zadovoljni z varnostjo zaposlitve, potrdim. Zaposleni so z varnostjo zaposlitve zelo zadovoljni, saj jim daje ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja občutek varnosti.

Raziskovalno vprašanje 6, ali so zaposleni ustvarjalni pri svojem delu, lahko potrdim. Zaposleni so pri svojem delu dovolj samoiniciativni, ker večino problemov rešijo sami, ne da bi o tem obvestili vodjo. Iz tega lahko sklepamo, da so ovire vir ustvarjalnosti. Vidimo tudi, da imajo zaposleni dovolj strokovnega znanja in izkušenj, kar je pogoj za ustvarjalnost.

3.6.2 Predlogi za izboljšave

Pri odnosu do dela je potrebno izboljšati raven samozavesti in občutek ustvarjanja vrednosti za organizacijo. Vodilni morajo v tem primeru nameniti zaposlenim več pohvale za dobro opravljeno delo. Večina vodilnih molči, kar pomeni, da zaposleni dobro opravljajo svoje delo. Ampak s takšnim ravnanjem prikrajšamo zaposlene za dragocene povratne informacije, ki spodbujajo kakovostno delo. Pozabljamo, da ljudje potrebujemo pozitivno podkrepitev, pravzaprav nas to poganja naprej. Zato je potrebno natančno postaviti cilje, povedati mnenje o

njihovem delu, saj le tako vodilni izkazujejo spoštovanje in dajejo zaposlenim občutek varnosti in vplivnosti (Twentier, 1999, str. 54).

Delovno uspešnost (uspeh) in osebni razvoj zaposlenih je potrebno izboljšati, ker sta ta dva dejavnika tesno povezana z možnostjo samouresničevanja. Za zaposlene je pomembno, da so zadovoljni z uspehom pri delu, saj lahko že majhen uspeh prežene strah pred neuspehom in jih motivira za večji uspeh. Zaposleni morajo imeti na delovnem mestu možnost razvijanja svojih potencialov, da lahko storijo vse, kar je v njihovi moči, da bi bili uspešni v vsakem trenutku. Za dolgotrajni uspeh, ki je rezultat več uspehov, je potrebno trdo delo (Kim, 2001, str. 140-146). Ko so zaposleni zadovoljni s svojim uspehom, se posledično poveča tudi njihov osebni razvoj.

SKLEP

V poslovnem svetu se je potrebno z zaposlenimi poglobljeno ukvarjati, saj od vodilnih pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za njihovo prizadevnost, ki jo vlagajo v delo.

Ključna naloga managementa je, na kakšen način spodbujati zaposlene, da bodo delali več in bolje. Uspešni managerji skrbno izbirajo motivacijska sredstva in programe za spodbujanje zaposlenih, ker je od pripravljenosti zaposlenih in njihovih hotenj odvisna poslovna uspešnost organizacije. Pomembno je, da se izbere ustrezne motivacijske mehanizme, ki so: (1) zagotavljanje številnih izzivov pri delu, (2) vključevanje zaposlenih k odločanju o njihovem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem, saj se motiviranost pri delu poveča, če zaposleni poznajo poslovno politiko in cilje organizacije, (3) možnosti za osebno rast in strokovni razvoj, itd. Motivacijski mehanizmi so učinkoviti le takrat, kadar povezujejo poslovne in individualne cilje zaposlenih ter njihove individualne potrebe.

V diplomskem delu sem s pomočjo literature in anketnega vprašalnika, s katerim je bila izvedena raziskava, pridobila zelene podatke glede motiviranja zaposlenih v organizaciji X.

V organizaciji X prevladuje delež zaposlenih ženskega spola. Kar polovica zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, spada v starostno skupino od 31 do 40 let. V tej starostni skupini so zaposleni najbolj učinkoviti in ustvarjalni pri delu, radi prevzemajo zahtevnejše in bolj odgovorne naloge. Zaposleni so dokaj visoko izobraženi, prevladuje visokošolska izobrazba. Na podlagi analiziranih demografskih podatkov vidimo, da ima organizacija dobre pogoje za ustvarjanje motivacije na delovnem mestu.

S pomočjo faktorjske analize sem prišla do naslednjih ugotovitev:

Najbolj izstopa motivacijski dejavnik medsebojni odnosi. Zaposleni se v organizaciji X zelo dobro razumejo, saj med njimi prevladuje sproščeno vzdušje. Pomembno je, da med

zaposlenimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij in omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, ker smo si ljudje med seboj različni.

Naslednji dejavnik je odnos do dela. Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da imajo zaposleni dokaj pozitiven odnos do dela, saj občutijo visoko odgovornost pri delu, kar pomeni, da se soočajo s številnimi izzivi. Zaposleni delo opravljajo z veseljem in na delovnem mestu dosegajo pričakovane rezultate. Pri delu jim primanjkuje malo samozavesti, ki pa jo lahko pridobijo s pohvalo od vodilnih za dobro opravljeno delo.

Pri dejavniku samouresničevanje sem ugotovila, da so zaposleni zadovoljni z napredovanjem in položajem na delovnem mestu, ker jim je na podlagi usposabljanja omogočeno višje delovno mesto. Manj zadovoljni so z uspehom in osebno rastjo pri delu, kar je lahko posledica tega, da v javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud, za dobro opravljeno delo. Z možnostjo razvijanja svojih potencialov, lahko dosegajo uspehe na delovnem mestu, vendar je potrebno za dolgotrajni uspeh vložiti veliko truda. Z zadovoljitvijo uspehov se zaposlenim poveča osebni razvoj.

Naslednji motivacijski dejavnik je usposabljanje, kar pomeni, da imajo zaposleni v organizaciji X dovolj možnosti za dodatno usposabljanje, ker se strokovno izobražujejo skladno s potrebami delovnega procesa in na podlagi tega izpolnjujejo pogoje za napredovanje. Pridobivajo pa tudi strokovno znanje, ki je pomembno za njihov karierni razvoj.

Pri dejavniku varnost sem ugotovila, da so zaposleni zelo zadovoljni z varnostjo zaposlitve, saj jim daje pozitivno delovno okolje občutek varnosti.

Pri dejavniku samoiniciativnost lahko rečem, da so zaposleni ustvarjalni pri svojem delu, ker probleme, ki nastopijo, v večini rešijo sami. Kar pomeni, da imajo dovolj strokovnega znanja in izkušenj.

Če povzamem rezultate raziskave in ugotovitve, lahko sklepam, da so zaposleni v organizaciji X dovolj motivirani za opravljanje svojega dela. Dobro počutje v delovnem okolju, ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov in zadovoljstvo z delovnimi razmerami, vse to je pomembno za kakovostno opravljanje dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
4. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
6. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
9. Rajner, J. (b.l.). Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
11. Svetic, A. (2010, junij). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *IBS poročevalec*. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ibsporocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->
12. Tosi, H. L., Mero, N. P., & Rizzo, J. R. (2000). *Managing Organizational Behavior* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
13. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

14. Twentier, J. D. (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Vujinovič, V. (2009, 7. januar). Motivacija zaposlenih – ključ do uspeha. Najdeno 8. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx>

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Tjaša Šemrov, študentka Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. V okviru diplomskega dela opravljam raziskavo o Motiviranju zaposlenih. Vprašalnik je anonimen, podatki bodo uporabljeni izključno za namene diplomskega dela. Prosim Vas, da na zastavljena vprašanja odgovorite čim bolj iskreno. Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

S križcem **x** označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

Ženski Moški

2. Starost:

Do 30 let Od 31 do 40 let Od 41 do 50 let Nad 51 let

3. Izobrazba:

Osnovnošolska izobrazba Višješolska izobrazba Specializacija
 Poklicna izobrazba Visokošolska izobrazba Magisterij
 Srednješolska izobrazba Univerzitetna izobrazba Doktorat

S pomočjo navedene lestvice izrazite stopnjo zadovoljstva s posameznimi dejavniki: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – neodločen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

4. Kako ste zadovoljni s posameznimi dejavniki motiviranja pri vašem delu?

Dejavniki	1	2	3	4	5
1. Pohvala za dobro opravljeno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Uspeh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Zanimivo delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Odgovornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dodatno usposabljanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Napredovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Osebna rast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Poslovna politika organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Nadzor pri delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Odnosi z nadrejenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Delovno okolje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Višina plače	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Status - položaj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Varnost zaposlitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Izrazite stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

5. Medsebojni odnosi:

Trditve	1	2	3	4	5
16. Odnosi med sodelavci so dobri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Med sodelavci prevladuje sproščeno vzdušje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. S sodelavci delujemo kot dobro organiziran tim, saj si pri delu vzajemno pomagamo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Na delovnem mestu imam možnost razvijanja prijateljskih odnosov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Dobre odnose med sodelavci občutim kot spodbudo za delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Odnos do dela:

Trditve	1	2	3	4	5
21. Delo opravljam z veseljem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Moje delo je zanimivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Na delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Na delovnem mestu dosegam pričakovane rezultate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Pri delu občutim visoko stopnjo odgovornosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Pri opravljanju dela imam občutek samozavesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Pri opravljanju dela imam občutek, da ustvarjam vrednost za organizacijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Sam rešim večino problemov, ne da bi o tem obvestil vodjo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Možnost strokovnega razvoja:

Trditve	1	2	3	4	5
29. Organizacija mi ponuja možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Sistem usposabljanja je dober.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Na osnovi izobraževanja in usposabljanja mi organizacija nudi možnost višjega delovnega mesta oziroma višje plačilo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Na delovnem mestu mi je omogočeno razvijanje svojih potencialov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Pri delu ves čas pridobivam strokovno znanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Zaposleni se učimo drug od drugega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>