

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH:  
PRIMER JAVNE AGENCIJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA  
VARNOST PROMETA**

Ljubljana, september 2019

ŽAN JOSEVSKI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žan Josevski, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih: Primer Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 MOTIVACIJA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Definicija motivacije.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Notranja in zunanja motivacija .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Intrinzična ali notranja motivacija .....	6
1.2.2 Ekstrinzična ali zunanja motivacija .....	7
<b>1.3 Motivacijski dejavniki.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Motivacijske teorije.....</b>	<b>10</b>
1.4.1 Vsebinske teorije .....	10
1.4.1.1 Teorija potreb po Maslowu.....	10
1.4.1.2 Dvofaktorska motivacijska teorija .....	11
1.4.1.3 ERG teorija .....	12
1.4.1.4 Teorija pridobljenih potreb.....	13
1.4.2 Procesne teorije.....	13
1.4.2.1 Adamsova teorija enakosti.....	14
1.4.2.2 Vroomova teorija pričakovanj .....	14
1.4.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve .....	15
<b>1.5 Možne težave pri motiviranju zaposlenih .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Motivacija dela zaposlenih v javnem sektorju.....</b>	<b>17</b>
<b>2 ZADOVOLJSTVO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Definicija zadovoljstva .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Merjenje zadovoljstva.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Vprašalnik Slovenska organizacijska klima .....	19
2.2.2 Lestvica delovnega zadovoljstva .....	19
2.2.3 Job Descriptive Index – JDI .....	20
<b>2.3 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Nezadovoljstvo pri delu.....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Fluktuacija .....	21
2.4.2 Absentizem .....	22
<b>2.5 Zadovoljstvo v javnem sektorju.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Dejavniki za povečanje zadovoljstva .....</b>	<b>23</b>
<b>3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU JAVNE AGENCIJE REPUBLICKE SLOVENIJE ZA VARNOST PROMETA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Predstavitev Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa .....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Poslanstvo .....	24
3.1.2 Vizija.....	24
3.1.3 Organigram .....	25

<b>3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija.....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Metoda in potek raziskavanja.....	26
3.2.2 Namen in cilj raziskave .....	27
3.2.3 Oblikovanje vprašalnika.....	27
3.2.4 Oblikovanje intervjuja.....	28
<b>3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Analiza in interpretacija intervjuja.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 Zaključne ugotovitve na podlagi multimetodološke raziskave in na podlagi raziskovalnih vprašanj.....</b>	<b>49</b>
<b>3.6 Predlogi za izboljšavo .....</b>	<b>51</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>54</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>57</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vpliv notranjih in zunanjih nagrad na motiviranost zaposlenih .....	5
Tabela 2: 4 Podskupine ekstrinzične motivacije .....	8
Tabela 3: Opis petih potreb po Maslowu .....	10
Tabela 4: Opis 4 okrepitev orodij Skinnerjeve teorije .....	16
Tabela 5: Struktura anketirancev po spolu .....	29
Tabela 6: Struktura anketirancev po starosti .....	29
Tabela 7: Struktura anketirancev po stažu v organizaciji .....	30
Tabela 8: Struktura anketirancev po doseženi izobrazbi v organizaciji.....	31
Tabela 9: Struktura odgovorov anketirancev glede nagrajevanja v organizaciji .....	32
Tabela 10: Struktura odgovorov anketirancev glede delovnih pogojev v organizaciji.....	34
Tabela 11: Struktura odgovorov anketirancev glede zadovoljstva v organizaciji .....	36
Tabela 12: Struktura odgovorov anketirancev glede razvoja kariere v organizaciji.....	38
Tabela 13: Struktura odgovorov anketirancev glede dela in nalog v organizaciji .....	40
Tabela 14: Struktura odgovorov anketirancev glede stopnje nagrajevanja v organizaciji..	42
Tabela 15: Struktura odgovorov anketirancev glede vrste nagrajevanja v organizaciji .....	43
Tabela 16: Struktura odgovorov anketirancev glede druge vrste nagrajevanja v organizaciji .....	43
Tabela 17: Struktura odgovorov anketirancev glede konstrukta motivacije v organizaciji	44
Tabela 18: Ocenjene vrste motivacije po WEIMS lestvici .....	45
Tabela 19: Intervju z v. d. direktorice .....	47

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: 4 Vrste motivacije .....	6
Slika 2: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	9
Slika 3: Prikaz Herzbergovega dvojnega kontinuuma .....	12
Slika 4: McClellandove tri vrste potreb.....	13
Slika 5: Prikaz Vroomove teorije .....	15
Slika 6: Povezava med nezadovoljstvom in fluktuacijo zaposlenih.....	22
Slika 7: Organigram Agencije za varnost prometa.....	25
Slika 8: Potek dela .....	26
Slika 9: Rezultati odgovorov anketirancev glede nagrajevanja v organizaciji.....	33
Slika 10: Rezultati odgovorov anketirancev glede delovnih pogojev v organizaciji .....	34
Slika 11: Rezultati odgovorov anketirancev glede zadovoljstva v organizaciji.....	37
Slika 12: Rezultati odgovorov anketirancev glede razvoja kariere v organizaciji .....	39
Slika 13: Rezultati odgovorov anketirancev glede dela in nalog v organizaciji .....	41

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodje.....	1
PRILOGA 2: Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani globinski intervju z v. d. direktorice .....	5
PRILOGA 3: Potrdilo o opravljeni lekturi.....	6



## UVOD

V sodobnem poslovnem svetu želijo organizacije čim bolje poslovati. Za uspešnost organizacije mora management tudi poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj to neposredno vpliva na uspešnost poslovanja. Pomembno je omeniti, da na zadovoljstvo vplivata tudi motivacija in različni motivacijski dejavniki. To je za management ena izmed najkompleksnejših nalog, saj lahko vsakega zaposlenega motivirajo različni dejavniki.

Obstajajo različne motivacijske teorije, s katerimi se opredeljuje motiviranost zaposlenih. Delimo jih na vsebinske in procesne teorije motiviranja. V skupino vsebinskih teorij spadajo: teorija potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb. V skupino procesnih teorij uvrščamo Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve (Dimovski & Penger, 2008).

Poleg teorij je potrebno omeniti tudi, da se motivacija deli na notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja ali intrinzična motivacija izvira iz radovednosti ali interesa. Temelji predvsem na tem, da je cilj delovanja v dejavnosti in vir podkrepitve dejavnosti v nas. Običajno vztraja dlje, saj je povezana z notranjim zadovoljstvom, ki ga začutimo predvsem ob doseženem cilju. Povezujemo jo s spontanostjo, ustvarjalnostjo in širjenjem interesov (Podplatnik, 2015)

Poleg notranje motivacije poznamo tudi zunanjo motivacijo. Takšna motivacija se pojavi predvsem zaradi zunanjih posledic, kot so npr. denarne nagrade, pohvale, napredovanja itd. Zunanjo motivacijo ali ekstrinzično motivacijo običajno povezujemo z zaskrbljenostjo in s pritiski, predvsem takrat, kadar si zastavimo cilje, katerim nismo dorasli. Za razliko od notranje motivacije zunanja motivacija ni trajna, temveč traja samo do trenutka, ko to zahteva okolje (Podplatnik, 2015).

Zunanji motivacijski dejavniki, ki sem jih omenil v prejšnjem odstavku, posledično priključijo tudi notranjo motivacijo pri vsakem posamezniku. To pomeni, da se notranji in zunanji dejavniki med seboj stalno prepletajo in dopolnjujejo (Bear, Slaughter, Mantz & Farley – Ripple, 2017).

Bistvo motiviranja je predvsem v povečanju zadovoljstva zaposlenih. Tako z zunanjimi kot notranjimi motivacijskimi dejavniki lahko management vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih ne pride samo od sebe, temveč je to posledica neke aktivnosti, ki mora biti ves čas v delovanju. Tako lahko rečemo, da je zadovoljstvo zaposlenih opredeljeno kot čustveno stanje posameznika glede na trenutne delovne naloge, stanje delovnega okolja in doživljanje dela.

Kot že omenjeno, je zadovoljstvo zaposlenih povezano z motivacijo in motivacijskimi dejavniki. Med najpogostejšimi zunanjimi motivacijskimi dejavniki je denarna nagrada, ki mora biti prav tako ustrezno regulirana s strani managementa. Preveliko zadovoljstvo zaposlenih je pokazatelj, da so delavci preveč plačani, kar posledično zmanjšuje vrednost organizacije (Edmans & Li & Zhang, 2014).

Iz prvega odstavka je razvidno, da sta konstrukta motivacija in zadovoljstvo prepletena in povezana. Tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju obstajajo različni motivacijski dejavniki, s katerimi lahko management doseže zadovoljstvo zaposlenih. V magistrskem delu bom skušal na primeru Javne agencije RS za varnost prometa prikazati, kako direktor trenutno motivira zaposlene ter kako lahko to področje še izboljša, ne da bi pri tem negativno vplival na uspešnost organizacije.

Namen magistrskega dela je s pomočjo novejših tuje in tudi domače literature podkrepiti in razširiti znanje o motivaciji in zadovoljstvu, ki sta med ključnimi elementi uspešnega vodenja in poslovanja katerekoli organizacije. Poleg tega je namen raziskave tudi ugotoviti, do kakšne mere sta v Javni agenciji RS za varnost prometa prisotna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ter kako sta koncepta med seboj povezana in prepletena v izbrani organizaciji.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je proučiti obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva na primeru Javne agencije RS za varnost prometa ter prikazati povezanost med konstruktoma.

**Pomožni cilji** magistrskega dela so naslednji:

1. analizirati in proučiti pomen tako motivacije kot tudi zadovoljstva v različnih organizacijah javnega sektorja s pomočjo najnovejših sekundarnih virov;
2. s pomočjo najnovejših tuje in domače literature raziskati in opredeliti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja ter oblikovati rešitve za izboljšanje obeh konstruktov;
3. izvesti multimetodološko raziskavo v izbrani organizaciji in proučiti obstoječe stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih.

V teoretičnem delu je cilj magistrskega dela s pomočjo novejših literature prikazati teoretična spoznanja na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah javnega sektorja. V empiričnem delu je cilj prikazati oceno zadovoljstva in motivacije ter kako to vpliva na celotno organizacijo v smislu poslovanja in produktivnosti.

Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanja konceptov motivacije in zadovoljstva postavljam **temeljno tezo**, ki pravi, da sta tako motivacija kot zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena za vsako organizacijo javnega sektorja. Motivacija je v Javni agenciji RS za varnost prometa prisotna in je neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preveril v empiričnem delu, so naslednja:

**Raziskovalno vprašanje 1:** Kateri motivacijski dejavnik je najbolj priljubljen pri posameznikih v Javni agenciji RS za varnost prometa?

**Raziskovalno vprašanje 2:** Kako nadrejeni motivirajo zaposlene v Javni agenciji RS za varnost prometa?

**Raziskovalno vprašanje 3:** Kako so zaposleni v Javni agenciji RS za varnost prometa zadovoljni s delom?



**Raziskovalno vprašanje 4:** Kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami, ki jim jih omogoča Javna agencija RS za varnost prometa

**Raziskovalno vprašanje 5:** Kako sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh ključnih poglavij. Prvi dve poglavji se bosta navezovali na **teoretičen del**, tretje poglavje pa na **raziskovalni del**. V prvem poglavju bo predstavljen koncept motiviranja, v drugem pa bo opisan koncept zadovoljstva. Pri teoretičnem delu bom uporabil metodo deskripcije, ki s pomočjo opisovanja, opazovanja, primerjanja in analiziranja pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. V tem delu bom uporabil sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v raznih strokovnih člankih, knjigah in revijah raziskovali koncept motivacije in zadovoljstva. Osredotočil se bom predvsem na novejši vire in raziskave; uporabil bom tudi določeni deli teorije iz starejših sekundarnih virov.

Magistrsko delo bom nadaljeval z raziskovalnim delom. Metodo, ki jo bom vključil v raziskavi je multimetodološke narave, saj bo obsegala tako kvalitativni kot tudi kvantitativni del. Raziskava bo temeljila na vprašalniku oziroma anketi, na katero bodo morali odgovarjati zaposleni v izbrani agenciji. Želim si ugotoviti predvsem, ali je v Javni agenciji RS za varnost prometa prisotna motivacija oziroma do kakšne mere. Poleg tega bi z raziskavo skušal pridobiti vpogled v oceno zadovoljstva s strani zaposlenih ter na podlagi le-te pridobiti možne rešitve za izboljšavo tako motivacije kot tudi zadovoljstva zaposlenih.

Primarno pridobljene vire bom analiziral in interpretiral, pri čemer bom dobljene rezultate povezal s teoretičnim delom.

## **1 MOTIVACIJA**

### **1.1 Definicija motivacije**

Motivacija je pojav, ki človeka spremlja celo življenje. Tako kot v zasebnem življenju je motiviranje potrebno tudi v službi, saj doprinese do boljših rezultatov tako posameznika kot tudi organizacije v celoti. V zgodovini opredelitve motivacije je prišlo do različnih razlag pojma. Pojem izhaja iz latinske besede "movere", kar pomeni premikanje, zato lahko v današnjem času na primeru organizacije to pomeni premikanje zaposlenih iz stanja utrujenosti v stanje pozornosti (Mohsan, 2004 v Al-Madi, Assal, Shrafat & Zeglat, 2017, str. 134). Stepanov, Paspalj in Butulija (2016, str. 53) opredeljujejo motivacijo kot proces usmerjanja delovanja ljudi v organizaciji tako, da zaposleni zadovoljijo lastne potrebe ter istočasno delujejo v smeri zadovoljevanja ciljev organizacije.

Pomen oziroma bistvo motivacije je, da vodi k obnašanju, katerih posledica je večja uspešnost organizacije. Študije so pokazale, da obstaja povezava med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 232). Ena takšnih raziskav je bila izvedena leta 2014, ko je Irum Shahzadi v pakistanskih šolah preveril učinek motivacije na uspešnost dela. Raziskava je pokazala, da ima motivacija pozitiven učinek na uspešnost, kar pomeni, da višja motivacija zaposlenih pripelje do večjega uspeha organizacije. Zato je del managerske funkcije vodenja tudi motiviranje zaposlenih (Shahzadi, Javed, Pirzadam Basreen & Khanam, 2014, str. 165).

Naloga managerja je uskladiti cilje posameznikov s cilji organizacije, tako da zaposleni pred doseganjem svojih ciljev delujejo tudi v smeri doseganja ciljev organizacije. Pri tem je bistvo, da manager zna ugotoviti, kaj spodbuja njegove zaposlene k akcijam, kaj vpliva na njihova dejanja in zakaj pri določenem početju vztrajajo (Dimovski et al., 2014, str. 98).

Pomembno je tudi omeniti pomembnost motivacije v organizaciji. Zaposlene je potrebno motivirati do te mere, da si prizadevajo za doseganje ciljev. Je pripravljenost za neko akcijo, da bi zadovoljili potrebe posameznika (Al-Madi et al., 2017, str. 135). Za uspeh pri delu ni pomembno le, da posameznik obvladuje zahteve dela, ampak tudi, da je pripravljen usmerjati svojo energijo v doseganje zastavljenih, tudi zahtevnejših ciljev in pri tem vztrajati. Vrsta in stopnja motivacije določata temeljitost dela ter kakovost doseženih rezultatov. Motivacija mora priti kot rezultat sovplivanja ali interakcije trajnejših osebnostnih potez posameznika in značilnosti delovnih situacij ter posredno značilnosti organizacije (Golob, Lamut & Besednjak Valič, 2015, str. 40). Hkrati pomaga zaposlenim, da postanejo proaktivni pri premikanju strategij ter jim pomaga, da se hitreje odzovejo na ovire. Gradnja rezerve motivacije in s tem diskrecijskih prizadevanj je pomembna za prilagajanje novim pogojem in usmeritev v nepredvidenih okoliščinah. V času sprememb, ko je motivacija pogosto izčrpana zaradi nasprotujočih si prednostnih nalog, lahko zmožnost črpanja iz teh rezerv poveča odpornost in zagotovi, da ljudje ostanejo osredotočeni na tisto, kar je najpomembnejše, v smeri organizacijskih spremem (Choi, 2011 v Delaney & Royal, 2017, str. 129).

## **1.2 Notranja in zunanja motivacija**

Dimovski s sodelavci (2014, str. 98) pravi, da se motivacija nanaša na sile znotraj in zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo, da pri tem vztrajamo. Najbolj osnovna razlika je med intrinzično ali notranjo motivacijo, ki se nanaša na početje nečesa, kar je samo po sebi zanimivo ali prijetno, in ekstrinzično ali zunanjo motivacijo, ki se nanaša na početje nečesa, ki vodi do ločljivega izida (Ryan & Deci, 2000, str. 55).

Daft in Marcic (2015, str. 518) opisujeta notranje in zunanje nagrade, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih. Managerji, ki razumejo motive, ki ženejo ljudi k iniciaciji ali nadaljevanju zelenega obnašanja, veljajo za boljše motivatorje. Spodaj prikazana Tabela 1

prikazuje 4 kategorije motivov na podlagi dveh kriterijev. Vertikalna dimenzija prikazuje intrinzične oziroma notranje nagrade in zunanje oziroma ekstrinzične nagrade.

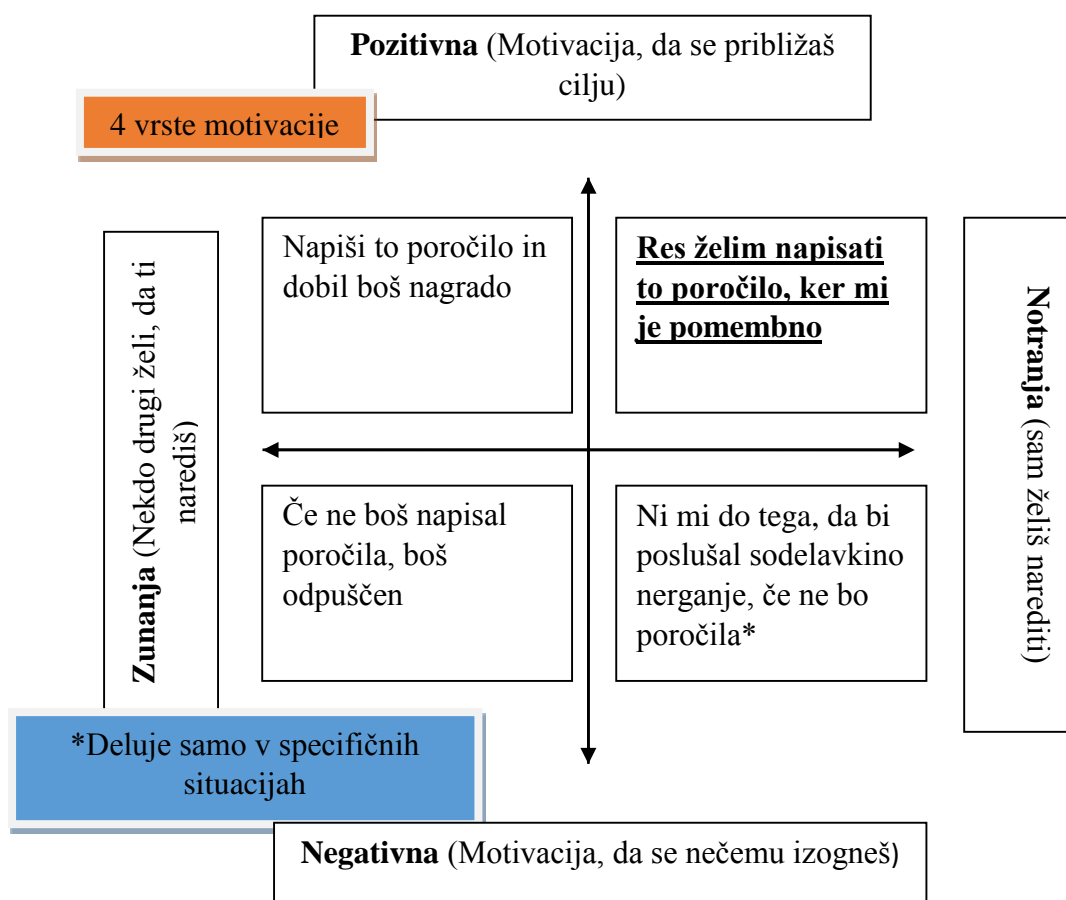
*Tabela 1: Vpliv notranjih in zunanjih nagrad na motiviranost zaposlenih*

	<b>Bolečina/strah</b>	<b>Užitek/rast</b>
<b>Zunanje nagrade</b>	<b>1. Negativni pristop</b> Grožnja in kazni	<b>2. Pozitivni pristop</b> Nagrade, kot so dvig plače, bonusi in pohvale
<b>Notranje nagrade</b>	<b>3. Negativni pristop</b> Poseg v dvom posameznika	<b>4. Pozitivni pristop</b> Pomaga ljudem uživati v njihovem delu, da se ustvari smisel dosežka

*Vir: Daft & Marcic (2015).*

Kvadranta 1 in 3 predstavljata negativni pristop k motiviranju. V prvem kvadrantu so predstavljene negativne zunanje metode, kot so grožnje in kazni, s katerimi managerji skušajo motivirati zaposlene. Primer takšnega motiviranja je, ko managerji kaznujejo zaposlene v primeru kajenja na delovnem mestu tako, da jim dvignejo stroške zdravstvenega zavarovanja. S takšno motivacijo skušajo spremeniti obnašanje zaposlenih in znižati stroške zavarovanja v podjetju. Kvadrant 3 prikazuje metode motiviranja zaposlenih s poseganjem v dvom posameznika (anksioznost in nezaupanje v samega sebe). Primer takšnega motiviranja je, ko manager skuša zaposlene motivirati s trdim delom, pri čemer poudarja, da je trenutna gospodarska panoga slaba in brezposelnost ogromna. Motiviranje iz teh dveh kvadrantov je lahko učinkovita metoda, saj je strah močen motivator, vendar ima v večini primerov takšna metoda skoraj vedno slabe posledice pri razvijanju zaposlenih in dolgoročni uspešnosti. Kvadranta 2 in 4 medtem predstavljata pozitivna motivacijska pristopa. Zunanji pozitivni pristop v kvadrantu 2 skuša vplivati na obnašanje zaposlenih z različnimi nagradami, kot so dvig plače, bonusi in pohvale. Veliko managerjev vidi majhne nepričakovane nagrade kot visoke zunanje motivatorje. Takšna motivacija je učinkovita, vendar mora imeti mejo. Če so zaposleni preveč nagrajani, lahko to zmanjša moč nagrade in ne bo več uporaben način motiviranja. Tehnika 4 kvadranta posega v energijo in predanost z namenom pridobitve notranje motivacije za opravljanje dela. Takšen pristop je priporočljiv predvsem v organizacijah, kjer ni nadzora managerja nad delom zaposlenega. Pri tem obstajajo določene metode, kako se lahko spodbudi zaposlenega k "samo-motiviranju" (Daft & Marcic, 2015, str. 519).

Slika 1: 4 Vrste motivacije



Vir: Tavčar (2012).

Na zgornji Sliki 1 je grafični prikaz 4 vrst motivacije, ki jih je opisal Rudi Tavčar (2012, str. 39). Motivacijo je razdelil na dve dimenziji. Prva dimenzija se deli na pozitivno in negativno motivacijo. Ko je posameznik pozitivno motiviran, pomeni, da dela nekaj zato, da bi se približal želenemu cilju. Negativno motivacijo je opredelil kot vedenje, kateremu se želi posameznik izogniti. Podobno kot v prejšnjem odstavku omenjena Daft in Marcic (2015) je Tavčar opredelil tudi drugo dimenzijo, ki se nanaša na vir motivacije, in sicer notranja in zunanja motivacija.

### 1.2.1 Intrinzična ali notranja motivacija

Intrinzična oziroma notranja motivacija se nanaša na vedenje, ki je posledica notranjih nagrad. Z drugimi besedami, takšno motiviranje izhaja iz "notranjosti" posameznika, saj ga to naravno zadovoljuje. Kadar oseba opravlja določeno aktivnost iz užitka, to počne zaradi resnične motiviranosti. Motivacija izhaja iz notranjosti in ne zaradi želje, da bi pridobili zunanje nagrade, kot so denar ali odobravanje od drugih. To seveda ne pomeni, da takšne osebe niso deležne nagrad. Nagrada notranje motivacije vključuje ustvarjanje pozitivnih

čustev znotraj človeka. Takšna nagrada je primerljiva z osebo, ki sodeluje pri prostovoljstvu ali cerkvenih dogodkih. Prav tako lahko v osebi spodbudi občutek napredka, ko je razvidno, da je opravljeno delo doprineslo nekaj pozitivnega ali nove kompetence (Cherry, 2016).

Z drugimi besedami lahko rečemo, da želi posameznik pri notranji motivaciji razvijati svoje sposobnosti, doseči zelene cilje, obvladati določeno spretnost ali spoznati in razumeti nekaj novega. Proces je pogosto pomembnejši od rezultata in je že sam po sebi vir zadovoljstva. Poleg tega je prednost notranje motivacije tudi v njeni trajnosti, saj posameznik vztraja tudi ob odsotnosti zunanje kontrole ali zunanje podkrepitve in ne nazadnje je prednost intrinzične motivacije v kakovostnejši dejavnosti in boljših rezultatih. Povezana je s spontanostjo, z ustvarjalnostjo in širjenjem interesov (Marentič Požarnikova, 2008 v Golob et al., 2015 str. 41).

Tavčar (2012, str. 39) omenja, da zunanja motivacija lahko škoduje notranji motivaciji. Z različnimi nagradami ali kaznimi se zmanjša posameznikova notranja želja, da bi sami kaj naredili. Želja po doseganju ciljev postane zunanje narave in bi se v primeru nagrajevanja in kaznovanja ponavljala v nedogled, če bi želeli doseči cilje. Podobno deluje posameznik tudi v primeru, kadar se želi izogniti določenim posledicam torej v primeru negativne notranje motivacije. Primer takšne motivacije so srčni bolniki, ki po infarktu kljub življenjski ogroženosti po nekaj mesecih spet kadijo in ne opustijo slabih prehranskih in gibalnih navad. Notranja motivacija s takojšnjim učinkom zadovoljstva je tudi v teh primerih močnejša.

### 1.2.2 Ekstrinzična ali zunanja motivacija

Zunanja motivacija je običajno definirana kot želja po opravljanju dejavnosti oziroma aktivnosti z namenom doseganja pozitivnih posledic, kot je spodbuda ali pohvala; hkrati je tudi želja po izogibanju negativnih posledic, kot je kazen (Deci & Ryan, 2000 v Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, str. 245).

Zunanja motivacija prav tako ni vedno najboljša izbira. Kadar je posameznik motiviran z zunanjimi dejavniki, je njegovo prosocialno vedenje odvisno od nagrad, pohval in sprejemanja s strani drugih. Kadar pa je posameznik notranje motiviran, njegovo prosocialno vedenje izhaja iz samega sebe (Bear et al., 2017, str. 10). Enakega mišljenja je tudi Tavčar (2012, str. 39), ki je opredelil zunanjo motivacijo kot kratkoročno orodje za doseganje učinkovitosti. Ko se kazen ali nagrado umakne, tudi motivacija za delovanje v zeleni smeri izgine. Učinkovitost je prav tako v upadu, kadar ostaneta nagrada ali kazen na enaki ravni. Če želi manager ohraniti učinkovitost, mora motivacijske dejavnike povečevati. Z drugimi besedami to pomeni, da je potrebno za enako velik korak oziroma premik k cilju nagrado (kazen) stalno in sčasoma tudi disproporcionalno povečevati, kar lahko organizaciji prinese velike stroške. Nagrajevanje in kaznovanje sta začasno učinkovita ukrepa, vendar samo pri delu, ki ne zahteva velike ustvarjalnosti in miselnega napora. Dolgoročno je učinkovita samo notranja motivacija, s katero posameznik želi doseči zase pomemben cilj.

Moran, Diefendorff, Kim in Liu (2012, str. 354) ekstrinzično motivacijo opredeljujejo v 4 podskupine, in sicer:

*Tabela 2: 4 Podskupine ekstrinzične motivacije*

<b>Zunanja motivacija</b>	V to skupino spadajo pohvale in nagrade. Takšna motivacija je prisotna v raznih organizacijah, saj so zaposleni nagrajeni s strani managerja z različnimi nagradami.
<b>Introjecirana motivacija</b>	V to skupino spada motivacija, ki izvira iz preprečitve anksioznosti ali iz preprečitve krivde.
<b>Identificirana motivacija</b>	V to skupino spadajo posamezniki, ki vidijo neko vrednost v določeni aktivnosti oziroma dejavnosti.
<b>Integrirana motivacija</b>	V to skupino spadajo posamezniki, ki zasebne cilje povezujejo s cilji organizacije.

*Vir: Moran, Diefendorff, Kim & Liu (2012).*

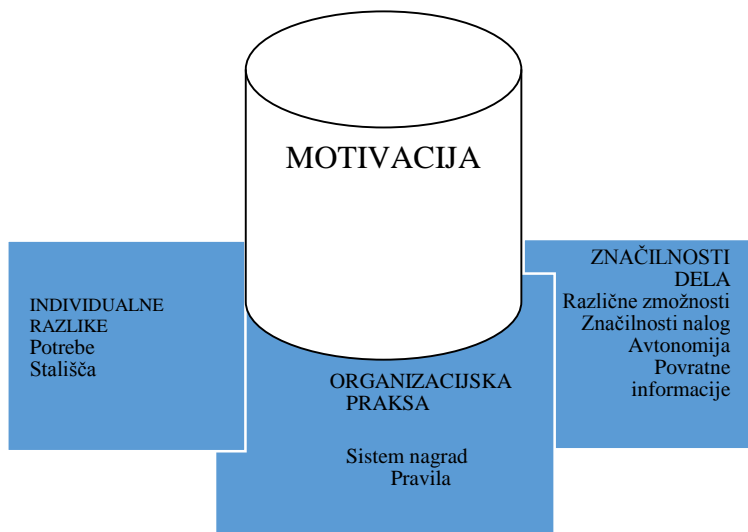
### 1.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki v organizacijah so zelo pomembni. Pri vsakemu zaposlenemu je potrebno najti točno tiste dejavnike, ki imajo nanj največ vpliva ter zmanjšujejo vrzel med zaposlenim in vodstvom organizacije. Posamezne strategije motivacije se razlikujejo od usmeritve želj zaposlenega oziroma njegove ekonomske usmeritve. Razne denarne nagrade oziroma plače so zelo pomemben dejavnik motiviranosti zaposlenih. Razlike se pojavljajo le v primeru, ko gre za zaposlene z nižjo oziroma višjo stopnjo izobrazbe. Tisti z višjo stopnjo izobrazbe so mnenja, da si zaslužijo večjo plačo že na podlagi truda oziroma težine dela, ki ga le-ta opravlja, zato je potrebno za takega posameznika najti drug motivacijski dejavnik, kot na primer napredovanje ali dodatno izobraževanje. Tisti z nižjo stopnjo imajo nižji dohodek in ga lahko motiviramo tudi samo z denarno nagrado za nek izkazan trud. S tem dejanjem se posamezniku nakaže zahvala za dodaten trud in ga s tem motiviramo za nadaljnje delo (Avbar, 2016, str. 228).

Golob s sodelavci (2015, str. 48) opredeljujejo motiviranost kot bistven pomen za učinkovitost organizacije ali posameznika. Za organizacijsko ali posameznikovo učinkovitost je potrebno premisliti, kako interaktivno delovanje dejavnikov (individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa) vplivajo na uspešnost pri delu.

Individualne značilnosti, med katere spadajo vrednote, stališča in interesi, prinese posameznik v delovno okolje s tem, ko se zaposli v neki organizaciji. To predstavlja razlike med zaposlenimi; temu posledično tudi ni možno določiti univerzalne motivatorje, temveč se je potrebno zavedati, da delovanje posameznika lahko aktivirajo različni motivacijski dejavniki (Lipičnik & Mežnar, 1998 v Golob et al., 2015, str. 49).

Slika 2: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998).

Na stopnjo in vrsto motivacije vplivajo tudi značilnosti dela. Dimenzije dela so tiste, ki določajo, omejujejo in izzivajo lastnosti dela. Vključujejo tudi zahteve po različnih opcijah, opredeljujejo kateri izmed zaposlenih lahko opravi določeno nalogo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost oziroma avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti (Golob et al., 2015, str. 49).

Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne organizacijske politike in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje določene ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje in skrb za otroke, medtem ko nagrade določajo, kaj točno privlači nove zaposlene in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Kot že omenjeno, lahko z nagradami manager motivira zaposlene, vendar mora le-ta nagrajevati po uspešnosti zaposlenega (Golob et al., 2015, str. 50).

## 1.4 Motivacijske teorije

Kot že omenjeno v uvodu, obstajajo različne motivacijske teorije, s katerimi lahko manager vpliva na motiviranost zaposlenih. Delijo se na vsebinske teorije in procesne teorije. V skupino vsebinskih teorij spadajo: teorija potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija, ERG teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb. V skupino procesnih teorij uvrščamo Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve (Dimovski & Penger, 2008).

### 1.4.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije poudarjajo potrebe po motiviranju zaposlenih. V katerikoli točki v času imajo ljudje različne potrebe. Te potrebe se prevedejo v notranji pogon, ki motivira določeno vedenje v upanju, da se poteši potreba. Z drugimi besedami, potrebe posameznika so kot nekakšen skrit katalog stvari, ki si jih želi in bi naredil marsikaj, da jih dobi. Managerji, ki razumejo potrebe zaposlenih, lahko razvijejo nagradni sistem, s katerim usmerijo njihovo energijo in prioritete k doseganju organizacijskih ciljev (Daft & Marcic, 2015, str. 521).

#### 1.4.1.1 Teorija potreb po Maslowu

Najbolj znana vsebinska teorija motivacije je verjetno hierarhija teorije potreb, ki jo je znan psiholog Abraham Maslow leta 1943 objavil v reviji *Psychological Review*. Predpostavil je, da je v vsaki osebi hierarhija petih potreb:

*Tabela 3: Opis petih potreb po Maslowu*

<b>Fiziološke potrebe</b>	V to kategorijo spadajo potrebe osebe po hrani, pijači, zavetju, spolnosti in drugih fizioloških potrebah.
<b>Varnostne potrebe</b>	Sem spadajo potrebe osebe po varnosti in zaščiti pred fizičnimi in čustvenimi bolečinam, kot tudi zagotovilo, da bodo fizične potrebe izpolnjene.
<b>Socialne potrebe</b>	... oziroma potrebe po pripadanju: to so potrebe oseb po ljubezni, pripadnosti, sprejemanju in prijateljstvu.
<b>Potrebe po spoštovanju in ugledu</b>	V to skupino spadajo potrebe posameznika po dejavnih notranjega ugleda, kot so samospoštovanje, avtonomija in dosežki ter dejavniki zunanjega ugleda, kot so status, priznanje in pozornost.
<b>Potrebe po samorealizaciji</b>	Spadajo v skupino višjih potreb, saj posameznik kaže potrebe po rasti, doseganju lastnega potenciala in samoizpolnitvi: težnja, da človek postane tisto, kar je sposoben postati.

*Vir: Daft & Marcic (2015).*



Maslow je trdil, da mora biti vsaka raven v hierarhiji potreb bistveno izpolnjena, preden naslednja potreba postane prevladujoča. Posameznik premakne hierarhijo potreb iz ene stopnje v drugo. Poleg tega je Maslow razdelil pet potreb na **višje** in **nižje** ravni. Fiziološke in varnostne potrebe so se štete za potrebe nižjih vrst, medtem ko so se potrebe po socialnem, cenjenem in samouresničitvenem štete za potrebe višje ravni. Potrebe nižje ravni se večinoma zadovoljujejo navzven, medtem ko so potrebe višje ravni zadovoljene navznotraj (Daft & Marcic, 2015, str. 523).

Jerome (2013, str. 44) pravi, da hierarhija potreb še vedno velja za zelo pomembno teorijo v današnjih poslovnih organizacijah, saj si vsaka organizacija prizadeva doseči uspeh in odličnost. Vsak poskus odstopanja praktične uporabe teorije negativno vpliva na organizacijsko kulturo, upravljanje virov in uspešnost zaposlenih, doseganje organizacijske odličnosti in ustvarjanje dobrega vzdušja. Hkrati pripomore k boljšem delovnem okolju in doseganju cilja ob pravem času.

#### *1.4.1.2 Dvofaktorska motivacijska teorija*

Dvofaktorska motivacijska teorija Fredericka Herzberga (imenovana tudi motivacijsko-higienska teorija) opredeljuje, da so notranji dejavniki povezani z zadovoljstvom pri delu, medtem ko so zunanji dejavniki povezani z nezadovoljstvom z delom. Herzberg je želel ugotoviti, kdaj se ljudje počutijo izjemno dobro oziroma zadovoljno ali slabo oziroma nezadovoljno glede svoje službe. Ugotovil je, da so bili odgovori, ki so jih ljudje dali, ko so se počutili dobro glede svojih delovnih mest, bistveno drugačni od odgovorov, ki so jih podali, ko so se počutili slabo. Nekatere značilnosti so bile v celoti povezane z zadovoljstvom pri delu, medtem ko so bile druge povezane z nezadovoljstvom pri delu. Kadar so se ljudje počutili dobro glede svojega dela, so se nagibali k notranjim dejavnikom, ki izhajajo iz delovnega mesta, kot so dosežki, priznanje in odgovornost. Po drugi strani pa so se sklicevali na zunanje dejavnike, ki izhajajo iz delovnega konteksta, kot so politika podjetja in administracija, nadzor, medsebojni odnosi in delovni pogoji, kadar so bili nezadovoljni. Poleg tega je Herzberg verjel, da nasprotno od zadovoljstva ni bilo nezadovoljstvo, saj z odstranitvijo nezadovoljnih značilnosti z delovnega mesta ne bi nujno spremenili delo v bolj zadovoljivo (Daft & Marcic, 2015, str. 523).

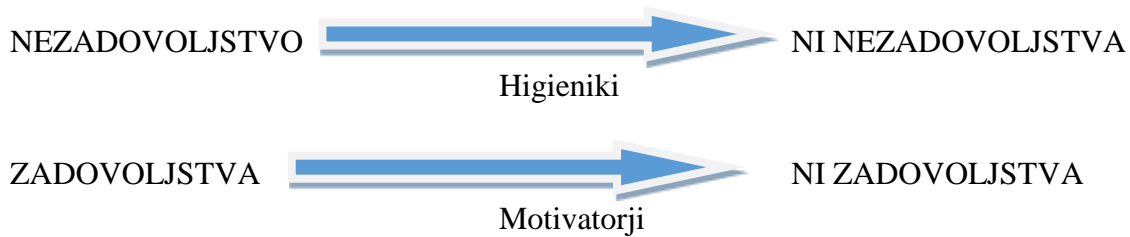
Robbins in Coulter (2010, str. 434) sta v svoji knjigi Management tudi opisala Herzbergerjev obstoj dvojnega kontinuuma. Kot je razvidno na Sliki 3, je Herzberg predlagal: nasprotje »zadovoljstva« je »ni zadovoljstva«; nasprotje »nezadovoljstva« je »ni nezadovoljstva«. Zadovoljstvo pri delu je bilo ločeno in se razlikuje od tistega, kar je privedlo do nezadovoljstva z delom.

Slika 3: Prikaz Herzbergovega dvojnega kontinuuma

**KLASIČNO POJMOVANJE:**



**HERZBERGOVO POJMOVANJE:**



Vir: Brezigar (2018).

Managerji lahko z odstranitvijo nezadovoljenih dejavnikov preprečijo nezadovoljstvo, vendar ni nujno, da bo to pripeljalo do motiviranja in zadovoljstva. Zunanji dejavniki, ki ustvarjajo nezadovoljstvo pri delu, so higieniski dejavniki. Ko so ti dejavniki ustrezni, ljudje ne bodo nezadovoljeni, tudi ne bodo zadovoljeni (ali motivirani). Motiviranje zaposlenih po Herzbergu je možno s poudarjanje motivatorjev, povezanih z delom (Robbins & Coulter, 2010, str. 434).

#### 1.4.1.3 ERG teorija

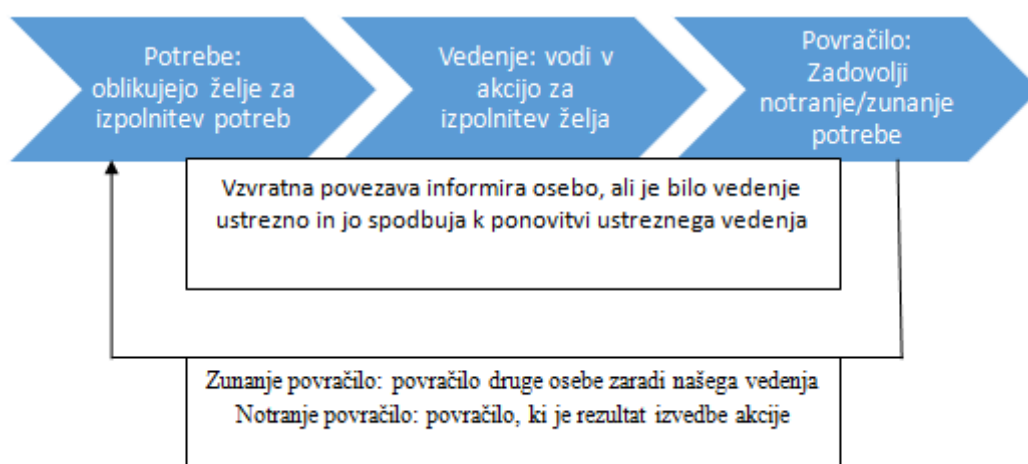
Teorija Clayton Alderferja je prilagoditev Maslowe teorije, pri čemer je poudarek na poenostavitvi in je hkrati odgovor na kritike glede pomanjkanja empiričnega dokazovanja. V primerjavi s petimi kategorijami Maslowe teorije Alderferjeva ERG teorija temelji na treh kategorijah potreb, in sicer **obstoj, povezanost in rast**.

Potreba po obstoju ustreza Maslowim fiziološkim in varnostnim potrebam, povezanost ustreza socialnim potrebam; potreba po rasti se nanaša na Maslowo samospoštovanje in samourejanje. Teorija ERG ne razvršča potreb v nobenem posebnem vrstnem redu in izrecno priznava, da lahko v določenem trenutku deluje več kot ena potreba. Poleg tega je potrebno omeniti tudi, da lahko v primeru potreb, ki so na višji ravni ostanejo nezadovoljene, posameznik nazaduje na nižji ravni in bo začel opravljati potrebe na nižjih ravneh. Takšna situacija se imenuje frustracija – regresija. Takšno stanje vpliva na motivacijo na delovnem mestu. Na podlagi tega sta Daft in Marcic (2015, str. 523) ERG teorijo označila za manj rigidno v primerjavi z Maslowo teorijo.

#### 1.4.1.4 Teorija pridobljenih potreb

Teorijo pridobljenih potreb je razvil David McClelland, pri čemer je opredelil določene vrste potreb, ki so v posameznikovem življenju potrebne. Z drugimi besedami, ljudem niso prirojene te potrebe, vendar se jih lahko priučijo skozi življenjske izkušnje. McClelland pravi, da obstajajo tri vrste potreb, in sicer **potreba po dosežkih**, **potreba po pripadnosti** in **potreba po moči**.

Slika 4: McClellandove tri vrste potreb



Vir: Kladnik (2008).

Kot že omenjeno, se po mnenju McClellanda posamezniki potrebe priučijo s pomočjo življenjskih izkušenj. Daft in Marcic (2015, str. 526) sta opisala tudi McClellandovo raziskavo človeških potreb, pri čemer je ugotovil, da ljudje z visoko stopnjo potrebe po doseganju večinoma postanejo podjetniki, medtem ko so posamezniki z visoko stopnjo potrebe po pripadnosti odlični koordinatorji v podjetjih. Kot primer ljudi z visoko stopnjo potrebe po moči je v raziskavi navedel direktorje oziroma managerje.

#### 1.4.2 Procesne teorije

Procesne teorije poudarjajo vedenje zaposlenih, ki jih poganjajo njihove individualne potrebe. Te vrste teorije trdijo, da bodo zaposleni bolj motivirani, ko bo njihovo delo izpolnilo njihova pričakovanja in vrednote. Osredotočajo se na proces s katerim se pričakovanja, potrebe, vrednote in interakcije zaposlenih srečujejo s svojimi delovnimi nalogami, da bi določili motivacijo. Vse procesne teorije temeljijo na tem, da je potrebno

pozornost nameniti različnim potrebam zaposlenih in kognitivnemu procesu (Lynne, 2012 v Sahito & Vaisanen, 2017, str. 210).

#### *1.4.2.1 Adamsova teorija enakosti*

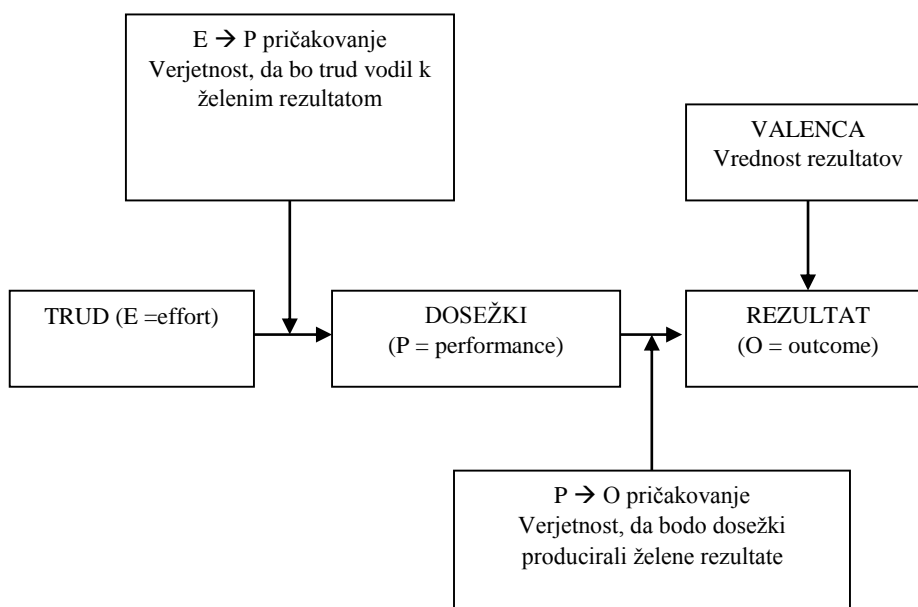
Teorija enakosti oziroma pravičnosti se osredotoča na posameznikovo dojetje oziroma kako pošteno se obravnava v primerjavi z drugimi. Razvita s strani J. Stacy Adamsa, teorija pravičnosti predlaga, da so ljudje motivirani s tem, da poiščejo socialni kapital v obliki nagrad, ki jih prejmejo za uspešnost (Daft & Marcic, 2015, str. 530). Kadar pri posamezniku enakost oziroma pravičnost ni dosežena, obstaja želja, da se zavestno ali podzavestno sprejmejo ukrepi za izboljšanje situacije pravičnosti (Emberson, 2002 v Burrai, Font & Cochrane, 2015, str. 3). Teorija priznava razlike med posamezniki pri konstruiranju in vrednotenju pomena nagrad (Pearce, Moscardo & Ross, 1991 v Burrai et al., 2015, str. 3). Emberson (2002 v Burrai et al., 2015, str. 3) pravi, da se uporabljajo različni primerjalni vidiki in da zaposleni ne bodo imeli enakih pričakovanj o homogenosti vložka, ki so ga vložili v delo. Vložki vključujejo kakovost in količino posameznikovega vložka v njegovo delo. Primeri takih vložkov so čas, trud, trdo delo, predanost, sposobnost, prilagodljivost, fleksibilnost, strpnost, odločnost, navdušenje, osebno žrtvovanje, zaupanje v nadrejene, podpora sodelavcev ter veščine. Rezultati predstavljajo pozitivne in negativne posledice, ki jih zaposleni zazna v primerjavi z drugimi. Primeri takšnih rezultatov vključujejo varnost zaposlitve, ugled, plačo, zaslužke, stroške, priznanje, odgovornost za dosežke, pohvale in spodbude. Največja težava v teoriji enakosti je plačilo in hkrati skrb za pravičnost oziroma nepravilnost v organizaciji. V vsaki organizaciji želi biti posameznik nagrajen za uspešno delo z ustreznim plačilom. Če se počuti premalo plačanega, bi lahko postal nezadovoljen in celo sovražen do organizacije in sodelavcev, kar lahko pripelje do pomanjkanja motivacije. Enakost je v naravi večdimenzionalna. To pomeni, da ni vse odvisno samo od posameznikovega vložka in rezultata. Pomembno je tudi primerjati posameznikove vložke in rezultate, saj se enakost nanaša na zaznavanje zaposlenih, kaj je pošteno oblikovano razmerje med vložkom in rezultatom (Dugguh & Dennis 2014, str. 14).

#### *1.4.2.2 Vroomova teorija pričakovanj*

Teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od mentalnih pričakovanj posameznikov glede njihove sposobnosti opravljanja nalog in prejemanja želenih nagrad. Model je najbolj povezan z delom Victorja Vrooma, čeprav je veliko znanstvenikov doprineslo k razvoju teorije. Bistvo teorije ni v prepoznavanju potreb, temveč v procesu razmišljanja, ki ga posameznik uporablja za doseganje nagrad (Daft & Marcic, 2015, str. 532). Zaposleni imajo osebne cilje, ki jih želijo doseči in zato delajo v organizacijah. Ti osebni cilji se lahko izpolnijo z organizacijskimi nagradami ali rezultati dela (Parijat & Bagga, 2014, str. 2).

Daft in Marcic (2015, str. 533) sta opredelila, da Vroomova teorija temelji na odnosu med posameznikovim trdom (E = effort), njegovimi dosežki (P = performance) in željo po rezultatih povezanih z dobrimi uspehi (O = outcome). Na Sliki 5 je grafični prikaz teorije pričakovanj.

Slika 5: Prikaz Vroomove teorije



Vir: Dimovski & Penger (2008).

**E→P pričakovanje** vključuje določanje, ali bo trud pripeljal do želenih dosežkov. Za visoko stopnjo pričakovanja mora posameznik imeti predhodne izkušnje, sposobnost in vso potrebno opremo in orodja kot tudi možnost, da se izkaže.

**P→O pričakovanje** vključuje določanje, ali bo dosežek pripeljal do želenih rezultatov ali nagrade. Če je pričakovanje visoko, bo posameznik bolj motiviran.

**Valenca** predstavlja vrednost rezultatov oziroma privlačnost rezultatov za posameznika. Če valenca posamezniku ne bo predstavljala veliko vrednost za vloženi trud, bo tudi njegova motivacija nižja.

#### 1.4.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve predpostavlja ponovitev vedenja tistih zaposlenih, ki vodijo k pozitivnim in uspešnim rezultatom. Hkrati se je potrebno izogniti vedenju, ki vodi do

negativnih rezultatov oziroma je potrebno poskrbeti, da se takšno vedenje ne ponovi (Skinner, 1953 v Safiullah, 2015, str. 82). Daft in Marcic (2015, str. 534) sta opredelila teorijo okrepitve kot razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. Osredotoča se na spremembo oziroma modifikacijo delovnega obnašanja zaposlenega skozi takojšnje nagrade ali kazni. Opredelila sta tudi štiri okrepitvena orodja, s katerimi lahko manager posega v obnašanje zaposlenega:

*Tabela 4: Opis 4 okrepitvenih orodij Skinnerjeve teorije*

<b>Pozitivna okrepitev</b>	Je nagrada oziroma posledica, ki sledi zaradi zaželenega vedenja. Raziskave so pokazale, da pozitivne okrepitve pripomorejo k želenemu vedenju. Povratne informacije in socialna prepoznavnost so lahko prav tako učinkovite kot finančne iniciative.
<b>Izogibanje</b>	Je odstranitev neprijetnih posledic v trenutku, ko je vedenje izboljšano. S tem orodjem se spodbudi želeno vedenje. Izogibanje se v praksi imenuje tudi negativna okrepitev. Ideja je, da zaposleni spremenijo določeno obnašanje, da bi se izognili neželenim rezultatom.
<b>Kaznovanje</b>	Je nalaganje neprijetnih rezultatov posamezniku s strani managerja. Kaznovanje se v večini primerov pojavi kot posledica neželenega vedenja. Uporaba kazni v organizacijah je kontroverzna in v večini primerov močno kritizirana, saj ne pripomore k pravilnem vedenju. Kljub temu veliko managerjev uporablja kaznovanje, saj pravijo, da je potrebno.
<b>Ugašanje</b>	Je zadržanje pozitivne nagrade. Medtem ko s kaznovanjem nadzornik nalaga neprijeten rezultat, kot je opomin, ugašanje pomeni zadržanje pohval ali drugih pozitivnih rezultatov. Z ugašanjem se nezaželeno vedenje ignorira.

*Vir: Daft & Marcic (2015).*

## 1.5 Možne težave pri motiviranju zaposlenih

Nemotiviranosti posameznika ni zlahka zaznati oziroma prepoznati, saj zaposleni pogosto ne izražajo, kako se počutijo, še posebej kadar gre za občutke nezadovoljstva. Načeloma se zrcali v vedenju posameznika ali neverbalnih znakih, ki jih le-ta oddaja. Med najbolj transparentne pokazatelje nemotiviranosti spadajo nepripravljenost sodelovanja pri dodatnih delovnih naporih ali zahtevah, oklevanje pri (samo)iniciativah, zamujanje ali neutemeljeni predčasni odhodi pred iztekom delovnega časa, neizpolnjevanje zahtevanih delovnih norm, konstantno pritoževanje, obtoževanje drugih pri pojavu problema, (osebni) neuspeh in kršenje pravil organizacije (Keenan, 1996 v Golob et al., 2015 str. 50).

V 50. in 60. letih prejšnjega stoletja je Friderick Herzberg raziskoval, kaj motivira zaposlene. Prišel je do spoznanja, da so stvari, ki motivirajo in zadovoljujejo zaposlene na delovnem mestu, drugačne od stvari, zaradi katerih so nezadovoljni. Splošno znano je, da je najpogostejši odgovor nezadovoljstva na delovnem mestu povezan s plačo, mobingom s

strani managerja, strogimi pravili ali neustreznim delovnim okoljem. Kadar so zaposleni slabo vodeni s strani managerja, obstaja velika verjetnost, da bodo nemotivirani (Herzberg, 2008 str. 3). Pogosti vzroki, ki povzročajo nemotiviranost pri zaposlenih so: pomanjkanje samozavesti zaposlenih, zaskrbljenost (strah pred napako, posmeh vodje, sodelavcev), negativna mnenja, občutek brezperspektivnosti (ni možnosti napredovanja), občutek nepomembnosti (brez pohval, nepoznavanje zaposlenih po imenih), neobveščenost o dogajanju v organizaciji (zaposleni izvedo zadnji – celo iz časopisov) ter neupravičene pohvale in nagrade (Denny, 1997 v Uršič & Nežič, 2014).

Med druge demotivatorje štejemo tudi manipulacije, postavljanje nemogočih rokov, nespoštovanje naporov, vključevanje tehnično nesposobnega vodstva v reševanje tehničnih problemov, neupoštevanje zaposlenih pri odločitvah, pretiravanje s pohvalami, nagradami in stimulacijami (Ivanko & Stare, 2007 v Golob et al., 2015 str. 50).

## **1.6 Motivacija dela zaposlenih v javnem sektorju**

Uršič in Nežič (2014) sta opravili raziskavo v javni organizaciji, pri čemer sta skušali ugotoviti, kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo v času varčevalnih ukrepov ter ali so prisotni tudi nemotivacijski dejavniki. Raziskava je pokazala, da so za zaposlene v javni organizaciji pomembni tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki. Najpomembnejša motivacijska dejavnika sta bila zadovoljstvo z osebnim življenjem in plača, katerim sledijo stalnost zaposlitve, uspešno opravljeno delo, dobri odnosi s sodelavci, zavarovanja, povrnitev stroškov malice in prevoza. Med pomembnejšimi dejavniki so še samostojnost pri delu, poznavanje rezultatov svojega dela, denarni dodatek za dobro opravljeno delo ter pohvala in priznanja s strani vodstva. Med nemotivacijske dejavnike sta uvrstili zaskrbljenost zaradi prihodnosti, manjše možnosti izobraževanja, strah pred napako, neobveščenost o dogajanju v organizaciji, strah pred odpuščanjem, občutek nepomembnosti in ustvarjanje napetosti med sodelavci. Najmanj prisotna je bila uporaba groženj.

Motivacija dela zaposlenih v javnem sektorju se razlikuje od motivacije dela zaposlenih v zasebnem sektorju. Leta 2012 je skupina pakistanskih profesorjev opravila raziskavo, ali obstajajo razlike v motivaciji zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. Rezultati študije so pokazali, da obstajajo razlike v motivaciji dela med zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju. S preučevanjem različnih vidikov zaposlenih v javnem sektorju in zaposlenih v zasebnem sektorju je bilo ugotovljeno, da je motivacijska raven zaposlenih v javnem sektorju visoka v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju v podpornem okolju (Irum, Sultana, Ahmed & Mehmood, 2012, str. 692).

Peklar in Boštjančič (2012, str. 50) sta prav tako primerjali motiviranost pri delu v zasebnem in javnem sektorju. V njuni raziskavi je bilo opaženo, da sta tako notranja kot tudi zunanja motivacija prisotni v obeh sektorjih. V zasebnem sektorju naj bi bili vsi tipi motivacije

nekoliko višje izraženi kot pri zaposlenih v javnem sektorju; hkrati so bili tudi bolj nemotivirani kot zaposleni v javnem sektorju, vendar razlike niso bile statistično pomembne.

## **2 ZADOVOLJSTVO**

### **2.1 Definicija zadovoljstva**

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 4). Podobno opredelitev je postavil tudi Rivai (2006 v Darma, 2017, str. 68), ki je definiral zadovoljstvo kot ocenitev posameznikovega občutka za srečo ali nesrečo oziroma zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu.

Aziri (2011, str. 78) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot enega od glavnih dejavnikov, ko gre za učinkovitost in učinkovitost poslovnih organizacij. Manager mora zaposlene obravnavati kot človeška bitja, ki imajo svoje želje, potrebe, osebne želje. S takšnim pristopom bodo zaposleni zadovoljni in uspešni na delovnem mestu. Griffin, Patterson in West (2015, str. 1) so ljudi oziroma človeške vire opredelili kot najpomembnejša sredstva podjetja, saj je zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom eden izmed napovedovalcev produktivnosti organizacije.

Podjetja so v današnjem času prisiljena storiti vse, kar je možno, da postanejo in ostanejo konkurenčni v tržnem svetu. Glede na razmere je ključnega pomena, da organizacija skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, saj je to pomemben dejavnik za organizacijsko učinkovitost in uspešnost; hkrati ima velik vpliv tudi na uspešno izvajanje strategij podjetja (Bigliardi, Ivo Dormio, Galati & Schiuma, 2012, str. 37).

Za zadovoljstvo zaposlenih mora manager najprej ugotoviti, kateri so indikatorji zadovoljstva pri delu, saj lahko le tako resnično poveča zadovoljstvo. Sani in Maharani (2013 v Darma, 2017, str. 67) opredeljujejo pet indikatorjev zadovoljstva pri delu, in sicer plačo, privlačno delo, možnost napredovanja, nadzor in dobre odnose s sodelavci.

### **2.2 Merjenje zadovoljstva**

Namen merjenja zadovoljstva in hkrati pripadnosti zaposlenih je pridobiti informacije o trenutnem stanju zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Merjenje zadovoljstva ni nujno, je pa priporočeno, saj s tem manager izve, kako velik izziv ga čaka na tem področju; hkrati je možno ugotoviti organizacijske prednosti in slabosti (Mihalič, 2008, str. 90).



Mihalič (2008, str. 90) pravi tudi, da je merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih priporočljivo meriti enkrat letno, saj lahko na takšen način manager redno pridobiva povratne informacije, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe. Prav tako je priporočljivo meriti stopnjo zadovoljstva v primeru uvedb radikalnih sprememb v organizaciji. V tem primeru je priporočljivo izmeriti zadovoljstvo pred, med in po uvedbi sprememb.

Najbolj pogost način merjenja so razni vprašalniki, s pomočjo katerih organizacije pridobivajo povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenih in problematičnih področjih v organizaciji. S pomočjo takšnih vprašalnikov lahko manager hitro odpravi in izboljša tako zadovoljstvo kot pripadnost zaposlenega v organizaciji. V zgodovini je bilo strukturiranih precej vprašalnikov, vendar sem v nadaljevanju navedel vprašalnike, ki so najpogosteje uporabljeni v slovenskih organizacijah.

### 2.2.1 Vprašalnik Slovenska organizacijska klima

V Sloveniji je med najbolj priljubljenimi vprašalniki za ugotovitev organizacijske klime SiOK (Slovenska organizacijska klima). Sestavljen je na pobudo slovenskih podjetij v letu 2001, ko je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravljala projekt raziskovanja in spremljanja klime v slovenskih podjetjih. Bistvo projekta je bilo primerjalno raziskovanje klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečanja zavedanja o pomembnosti klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (Slovenska organizacijska klima, brez datuma).

### 2.2.2 Lestvica delovnega zadovoljstva

Lestvica delovnega zadovoljstva je vprašalnik, sestavljen iz 15 temeljnih motivov oziroma dejavnikov, s katerimi so zaposleni pri svojem delom bolj ali manj zadovoljni (Pogačnik, 2004 v Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak, 2008, str. 123). Zaposleni morajo oceniti, kako so zadovoljni s svojo delovno situacijo v organizaciji. Pri tem si pomagajo z ocenami od 1 do 5 (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen), s katerimi ovrednotijo vsakega izmed motivov. Lestvica poleg posameznih ocen s področij delovne motivacije poda tudi splošno oceno zadovoljstva z delovno situacijo posameznika (Dimec et al., 2008, str. 123).

### 2.2.3 Job Descriptive Index – JDI

The Job Descriptive Index (v nadaljevanju JDI) oziroma vprašalnik o zadovoljstvu pri delu je instrument z 72 postavkami, namenjen merjenju petih razsežnosti zadovoljstva delovnih mest, in sicer zadovoljstvo z nadzorom, zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in zadovoljstvo s delom. Vprašalnik je bil prvotno razvit s strani Smith, Kendall, in Hulin leta 1969 za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu, opredeljenega kot "občutek delavca o svoji službi".

Kot že omenjeno, JDI meri pet vidikov zadovoljstva z delom: delo, nadzor, plačo, napredovanje in odnose s sodelavci. Vprašanja v anketi so sestavljena iz pridevnikov ali pridevniških stavkov in anketiranci so pozvani, da zapolni prazno poleg vsake postavke ali se strinjajo, ne strinjajo ali pa se ne morejo opredeliti. Prvotni vprašalnik je bil ustvarjen s pomočjo obsežnih intervjujev z zaposlenimi, analize vsebine obstoječih instrumentov in analize vsebine (Castanheira, 2014).

### 2.3 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije

Bistvo zadovoljstva zaposlenih je v doseganju uspešnosti organizacije. Organizacija je lahko uspešna in učinkovita le v primeru, če so uspešni in učinkoviti njeni zaposleni. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za uspešnost organizacije. Seveda ne moremo reči, da uspešnost organizacije samodejno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega. Če je organizacija učinkovita in deluje uspešno, so zaposleni delno res zadovoljni z delom in njihovim doprinosom k uspehu organizacije, vendar bodo organizacijo kljub temu hitro zapustili, če se bodo počutili nezadovoljno. Povezava je res sinergična, vendar v manjši meri deluje uspešnost organizacije na zadovoljstvo zaposlenega kot obratno (Mihalič, 2008, str. 10).

Pri vplivu zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije je potrebno omeniti tudi model značilnosti delovnega mesta (angl. Job Characteristics model), ki sta ga prvič opisala Greg R. Oldham in J. Richard Hackman. Predlagala sta pet ključnih delovnih dimenzij, ki vplivajo na nekatere osebne in z delom povezane rezultate, vključno z zadovoljstvom dela. Med ključne dimenzije spadajo raznolikost veščin, identifikacija z nalogo, pomembnost naloge, avtonomija delovnega mesta in povratna informacija. Pomembno je prepoznati značilnosti delovnega mesta ter kako te značilnosti vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega v organizaciji. Pozitiven učinek, ki je bil ustvarjen s prisotnostjo zadovoljstva pri delu mora biti spodbuda zaposlenemu, da še naprej izvaja dodeljene naloge, s čimer prispeva k organizacijski učinkovitosti (Ali, Said, Kader, Ab Latif & Munap, 2015, str. 47).

## 2.4 Nezadovoljstvo pri delu

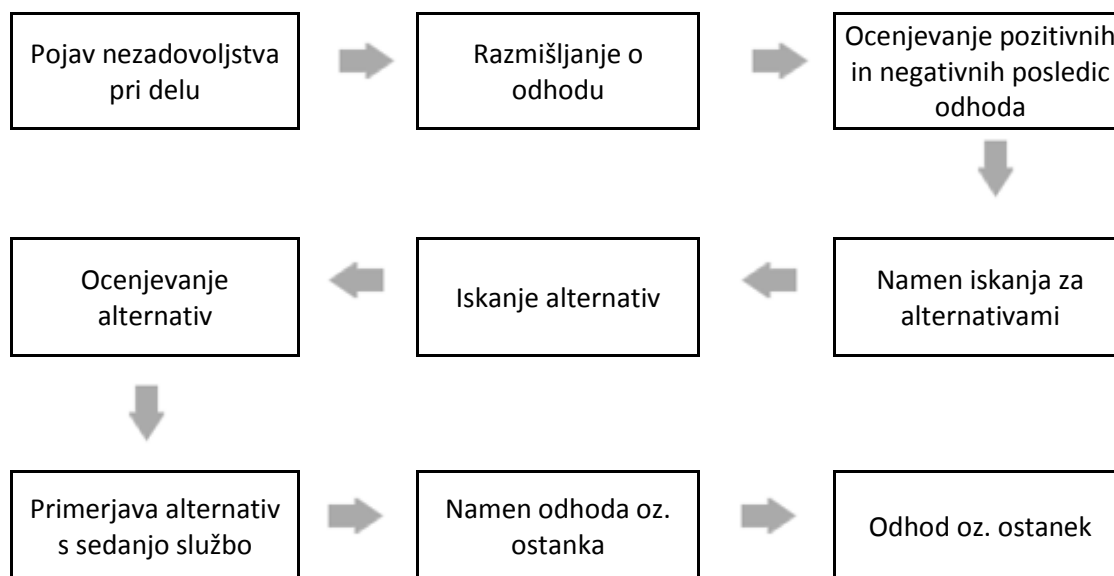
Kot že omenjeno v prejšnji točki, obstaja velika povezava med uspešnostjo organizacije in zadovoljstvom zaposlenega. Če pride do nezadovoljstva na delovnem mestu, mora manager poskrbeti, da odpravi vse elemente nezadovoljstva, saj lahko v nasprotnem primeru pride do fluktuacije zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 10). Med najbolj prepoznavne indikatorje nezadovoljstva na delovnem mestu spadata fluktuacija zaposlenih in absentizem.

### 2.4.1 Fluktuacija

Fluktuacija zaposlenih (angl. Employee turnover) nastopi, ko zaposleni odide in ga je potrebno nadomestiti. Fluktuacijo se lahko opredeli kot stopnjo za merjenje odhodov zaposlenih iz organizacije. Višja, kot je stopnja, večja je težava organizacije, saj to pomeni višje stroške, ki nastanejo zaradi nadomestitve odhajajočih z novimi kadri, ki potrebujejo določen čas in izobraževanje, da spoznajo poslovne procese in se normalno vključijo v organizacijo. Pri fluktuaciji gre za tako imenovan stalen umik iz podjetja (Armstrong, 2009 v Roblek, 2011, str. 43).

AlBattat in Som (2013, str. 62) sta opravila raziskavo pri čemer, je bil poudarek na nezadovoljstvu zaposlenega na delovnem mestu v bolnišnici. Opredelila sta tudi povezavo med nezadovoljstvom in kritično točko fluktuacije zaposlenih. Sklicevala sta se na Mobleyev model nezadovoljstva na delovnem mestu, pri čemer sta opisala vse korake, kako pride do kritične točke fluktuacije. Hkrati sta v raziskavi skušala predstaviti vpliv demografskih dejavnikov, plač in organizacijskega okolja na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je potrdila, da slabi delovni pogoji, nizke plače in nepravilnost vodijo do fluktuacije zaposlenih. Spodaj na Sliki 6 je tudi grafični prikaz, ki prikazuje korake od nezadovoljstva do fluktuacije.

Slika 6: Povezava med nezadovoljstvom in fluktuacijo zaposlenih



Vir: AlBattat & Som (2013).

#### 2.4.2 Absentizem

Absentizem se opredeljuje kot začasna odsotnost z dela zaradi vzrokov, kot so bolezen, smrt v družini in drugi osebni razlogi (Mathis & Jackson, 2004 v Roblek, 2011, str. 43). Zgornja opredelitev se navezuje na neželjeno vedenje v organizaciji. V tem primeru gre tudi za neupravičene odsotnosti, kot je na primer zloraba odsotnosti (primer: izmišljene bolezni zaradi opravljanja drugih pridobitnih dejavnosti, podaljševanje časa malice zaradi lenobe in izmišljene poškodbe). Absentizem lahko izvira tudi kot posledica neželenega vedenja. V tem primeru je vzrok absentizma neželjeno vedenje v organizaciji (primer: spolno nadlegovanje in mobing) in se zaposleni umakne iz sovražnega okolja (Dular & Markič, 2012, str. 80).

### 2.5 Zadovoljstvo v javnem sektorju

Žurga (2017, str. 48) je v svoji knjigi *Kakovost v slovenski javni upravi* opisala tudi letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v upravnih enotah. Pri tem je bil pod okriljem Odbora za kakovost uporabljen vprašalnik iz leta 2000. Sprva so zadovoljstvo svojih zaposlenih spremljali predvsem v tistih upravnih enotah, ki so v svoje delovanje uvajale sisteme vodenja kakovosti; sčasoma se je spremljanje razširilo v vse upravne enote.

Pri pregledu vidikov zadovoljstva zaposlenih v upravnih enotah v letih 2008 in 2007 je razvidno, da so se zaposleni strinjali z višino motivacije v upravnih enotah, saj je več kot 80

% zaposlenih odgovorilo, da so s delom zadovoljni ter se počutijo kot pomemben del upravne enote (Žurga, 2017, str. 50).

## 2.6 Dejavniki za povečanje zadovoljstva

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 5).

Prav tako lahko dejavnike razdelimo v tri kategorije, in sicer na okoljske, individualne in psihološke. Dejavniki, ki se nanašajo na **okolje** so komunikacija in prepoznavanje zaposlenih (Kramer & Westbrook, 1986 v Dugguh & Dennis, 2014, str. 15). Komunikacija je eden najpomembnejših dejavnikov pri zadovoljstvu zaposlitve. Zato mora manager poskrbeti za ustrezno upravljanje komunikacije, če želi napredek pri delu. Zaposleni lahko pri delu spoznajo tako imenovano komunikacijsko preobremenitev ter komunikacijski primanjkljaj. Preobremenitev se pojavi, kadar posameznik prejme preveč sporočil v kratkem času, kar pomeni preveč informacij ali pa so sporočila pretežka oziroma jih težko predela. Primanjkljaj pomeni nasprotje preobremenitve in se pojavi, kadar posameznik ne prejme dovolj informacij, kar v večini primerov pripelje do neuspeha na delovnem mestu. Neuspešno opravljeno delo posledično vpliva na nezadovoljstvo zaposlenega. Pri komunikaciji je potrebno omeniti tudi komunikacijo med zaposlenim in nadrejenim. Način, kako zaposleni zaznavajo obnašanje in pristop nadzornika, lahko pozitivno ali negativno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Neverbalna komunikacija nadrejenega pomaga povečati medosebno sodelovanje z zaposlenimi in je v mnogih primerih pomembnejša od verbalne komunikacije. Manager, ki uporablja neverbalno neposrednost, prijaznost in odprto komunikacijsko linijo, bo prejel pozitivne povratne informacije ter večje zadovoljstvo zaposlenih (Dugguh & Dennis, 2014, str. 15).

Poleg okolijskih poznamo **individualne** dejavnike, v katere spadajo tisti, ki se navezujejo predvsem na posameznika. Primer takšnih dejavnikov so čustva, genetika in osebnost (Cote & Morgan, 2002 v Dugguh & Dennis, 2014, str. 15). Dugguh in Dennis (2014, str. 15) navajata tudi, da kontroliranje čustev zahteva, da se uporabijo vsa zavestna in nezavedna prizadevanja za povečanje vzdrževanja ali zmanjšanja ene ali več sestavin čustva. Zatiranje neprijetnih čustev zmanjšuje zadovoljstvo pri delu in povečanje prijetnih čustev poveča zadovoljstvo pri delu. Poleg čustev in razpoloženja spada v individualne dejavnike tudi genetika. Raziskave kažejo, da genetika in osebnost vplivata na zadovoljstvo pri delu zaradi svoje vloge pri notranjih dosežkih.

Poznamo tudi dejavnike **psihološke narave**, ki vključujejo življenje, družino in skupnost (Wright & Cropanzano, 2000 v Dugguh & Dennis, 2014, str. 16). Psihološki dejavniki igrajo

pomembno vlogo pri določanju zadovoljstva z delom, saj se osredotočajo tako na zadovoljstvo kot tudi na učinkovitost (Dugguh & Dennis, 2014, str. 16).

### **3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU JAVNE AGENCIJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA VARNOST PROMETA**

#### **3.1 Predstavitev Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa**

Omenjena organizacija je bila ustanovljena 1. septembra 2010 in je pravna oseba javnega prava ter deluje na področju varnosti cestnega prometa. Agencija izvaja regulatorne, razvojne, strokovne in druge naloge s področja voznikov in vozil, analitsko-raziskovalne naloge na področju varnosti cestnega prometa, preventive, vzgoje, usposabljanja v cestnem prometu, neodvisno preiskovanje dejavnikov za nastanek prometnih nesreč s smrtnim izidom ter strokovne naloge za pripravo in izvedbo nacionalnega programa varnosti cestnega prometa. V okviru svojih pristojnosti opravlja presojo varnosti cestne infrastrukture ter zagotavlja izobraževanje in osveščanje javnosti glede uvajanja novih tehničnih standardov, rešitev ter drugih ukrepov, ki pripomorejo k večji varnosti vseh udeležencev v cestnem prometu. Na teh področjih agencija sodeluje v različnih mednarodnih organizacijah (Agencija za varnost prometa, 2017).

##### **3.1.1 Poslanstvo**

Javna agencija RS za varnost prometa je osrednja institucija za varnost prometa. Njeno poslanstvo je prizadevanje za zmanjšanje najhujših posledic prometnih nesreč v cestnem prometu (smrtnih žrtev in telesno poškodovanih udeležencev). Poslanstvo in cilje bo agencija dosegla z učinkovitim izvajanjem ukrepov iz zakonodaje, nacionalnega programa in drugih aktov ter s spodbujanjem udeležencev v prometu k odgovornejšemu vedenju, spoštovanju predpisov in oblikovanju zavesti o pomenu prometne varnosti, z zagotavljanjem varnejših vozil in cestne infrastrukture (Agencija za varnost prometa, 2017).

##### **3.1.2 Vizija**

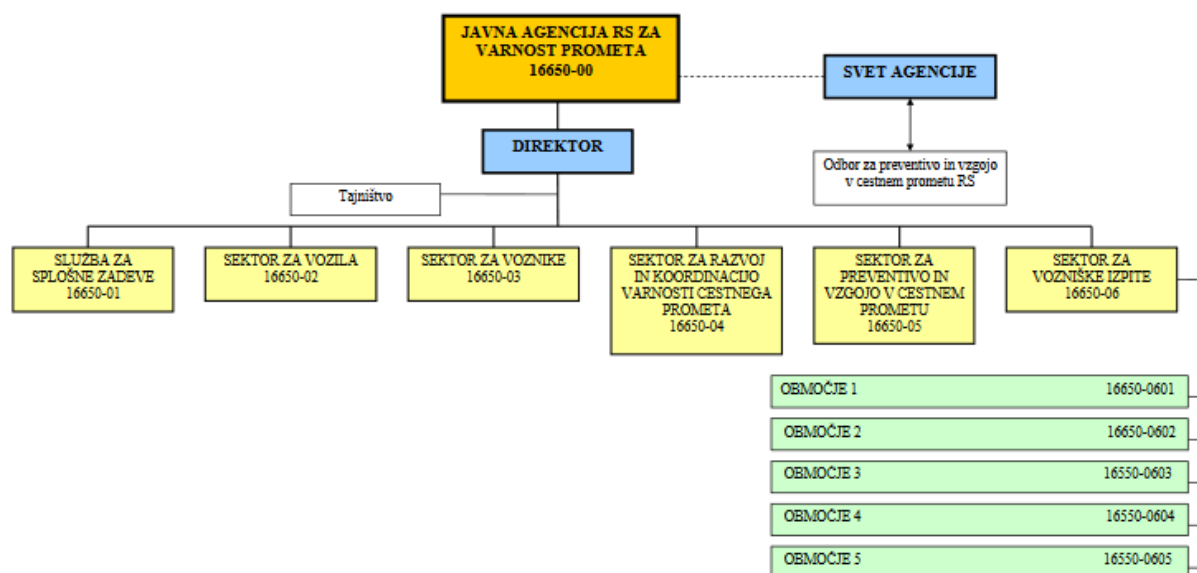
Agencija sledi »Viziji nič«, in sicer nič smrtnih žrtev in hudo telesno poškodovanih na slovenskih cestah. Vizija nič je etični pristop k zagotavljanju varnosti v cestnem prometu. Kakršna koli smrtna žrtev ali poškodovana oseba v prometu, je nesprejemljivo. »Vizija nič« se usmerja k spremembi miselnosti in dojemanja odgovornosti vsakega posameznika za zagotavljanje lastne varnosti in varnosti drugih udeležencev v prometu. Tako so v ospredje postavljeni posameznik in njegovo ravnanje. Vizija nagovarja, da morajo del odgovornosti prevzeti tudi lokalne skupnosti in državne institucije na področju zdravstva, izobraževanja, načrtovanja in upravljanja prometne infrastrukture, nadzora in urejanja prometa ter tudi

civilna družba (Agencija za varnost prometa, 2017).

### 3.1.3 Organigram

V Javni agenciji RS za varnost prometa (v nadaljevanju AVP) je trenutno zaposlenih 107 ljudi, od tega 40 žensk in 67 moških. Na sedežu AVP deluje 45 ljudi, ki so zaposleni v šestih različnih sektorjih. Od tega je 24 žensk in 21 moških. V organigramu na spodnji Sliki 7 je razvidno, da je znotraj Sektorja za voznike tudi 5 območij. V območnih enotah oziroma izpitnih centrih, ki so po vseh večjih krajih v Sloveniji, je zaposleno 62 ljudi, od tega je 16 žensk in 46 moških (Agencija za varnost prometa, 2017).

Slika 7: Organigram Agencije za varnost prometa



Vir: Agencija za varnost prometa (2017).

## 3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prejšnjih točkah sem opisoval pojma motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. V tretji točki sem se osredotočil na empirični del raziskave, katerega bom pričel s potekom raziskave in predstavitvijo namena in ciljev raziskave. Podlaga empiričnega dela je multimetodološka raziskava, pri čemer sem se osredotočil na zaposlene in direktorja organizacije. Odločil sem se uporabiti vprašalnik SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je standardni vprašalnik za ugotavljanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih. Pri zadnjem vprašanju sem si pomagal tudi z vprašalnikom Tremblaya, ki temelji na ugotavljanju tipa motiviranosti zaposlenih. S pomočjo domače in tuje literature sem pripravil tudi vprašalnik za direktorja

organizacije, pri čemer sem skušal z odgovori čim bolj ugotoviti orodja motiviranja zaposlenih ter pogled nadrejenega na motiviranje zaposlenih.

Cilj raziskave bo seveda pridobitev primarnih podatkov, s katerimi bom lahko organizaciji prikazal trenutno stanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih. Skušal bom prikazati, kaj zaposlene najbolj motivira, ter na koncu podal še sklepno priporočilo oziroma predloge direktorju, kako lahko svoje zaposlene dodatno motivira oziroma na kakšen način lahko poveča njihovo zadovoljstvo pri delu.

### 3.2.1 Metoda in potek raziskavanja

Kot že omenjeno, je raziskava multimetodološka, kar pomeni, da vključuje tako kvalitativni kot kvantitativni del. Zaključna analiza vsebuje nove oziroma primarne in sekundarne vire podatkov. Priporočila in predloge za izboljšave sem utemeljil na podlagi ugotovitev, katere sem pridobil s pomočjo vprašalnika, ki so ga reševali zaposleni v organizaciji ter s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravil z direktorjem organizacije. Na spodnji Sliki 8 je predstavljen tudi grafični potek dela, pri čemer modra nit pelje potek od prvega do zadnjega koraka.

Slika 8: Potek dela



Vir: Lastno delo.

S pomočjo zgornjih korakov sem si olajšal proces izpeljave celotne raziskave. Na začetku sem moral poiskati problematiko, na podlagi katere bi naredil raziskavo. Šele po natančni opredelitvi problematike sem lahko nadaljeval z opredelitvijo temeljne teze. Za lažjo



določitev ciljev raziskave sem si zastavil tudi 5 raziskovalnih vprašanj, na katera sem s končno analizo skušal odgovoriti. V naslednjem koraku sem si priskrbel potrebno literaturo za teoretični del raziskave. S pomočjo prebiranja literature sem lahko oblikoval vprašalnik za zaposlene ter strukturiral intervju za vodjo izbrane organizacije. Po opravljeni izvedbi anketiranja in intervjuja sem si pridobil vse potrebne podatke za izdelavo oziroma analizo raziskave. Na podlagi pridobljenih rezultatov in opravljene analize sem interpretiral rezultate raziskave. V zadnjem koraku sem lahko izbrani organizaciji predlagal izboljšave in priporočila ter oblikoval zaključek magistrskega dela.

### 3.2.2 Namen in cilj raziskave

**Namen raziskave** je preučevanje pomena motivacije in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. **Temeljna teza**, ki sem si jo zastavil, je, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji javnega sektorja izrednega pomena ter da sta pojma v izbrani organizaciji Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa prisotna in povezana. **Cilj raziskave** je ugotoviti trenutno stanje obeh pojmov v izbrani organizaciji ter priti do zaključka, ali sta pojma med seboj povezana. Obenem bom skušal organizaciji z izpeljano raziskavo podati predloge in možne izboljšave.

Prav tako sem si v pomoč pri raziskavi zastavil nekaj raziskovalnih vprašanj, na katera sem želel odgovoriti z rezultati raziskave.

1. Kateri motivacijski dejavnik je najbolj priljubljen pri posameznikih v Javni agenciji RS za varnost prometa?
2. Kako nadrejeni motivirajo zaposlene v Javni agenciji RS za varnost prometa?
3. Kako so zaposleni v Javni agenciji RS za varnost prometa zadovoljni z delom?
4. Kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami, ki jim jih omogoča Javna agencija RS za varnost prometa?
5. Kako sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana?

Kot že omenjeno, sem raziskovalna vprašanja oblikoval za lažjo pridobitev ciljev raziskave. Hkrati sem si z raziskovalnimi vprašanji pomagal pri oblikovanju oz. strukturiranju vprašalnika.

### 3.2.3 Oblikovanje vprašalnika

Za pridobitev rezultatov, s katerimi bi lahko podal predloge za izboljšave organizaciji, sem oblikoval vprašalnik za zaposlene v izbrani organizaciji. Vprašalnik je temeljil na slovenskem vprašalniku o organizacijski klimi. Vprašalnik uporablja 5-stopenjsko Likertovo lestvico, vendar sem jo spremenil iz 5-stopenjske lestvice na 4-stopenjsko. Razlog za to je v

tem, da 1 pomeni sploh ni pomembno in 5 zelo pomembno. Na podlagi tega dobimo s 3 neko povprečno vrednost in je tako najteže pridobiti konkretne rezultate. S pomočjo 4-stopenjske lestvice se anketiranci ne morejo odločiti za povprečje, temveč se morajo opredeliti oziroma odločiti za naklonjenost k njim bolj primerni odločitvi. Zadnje vprašanje v anketi temelji na Trembalayjevem vprašalniku (angl. The work extrinsic and intrinsic motivation scale), s pomočjo katerega se pridobi vrsto motivacije zaposlenih. Ta vprašalnik nam prikaže trenutno stanje vrste motiviranosti anketirancev oziroma na kateri stopnji motiviranosti so. Cilj takšnega vprašalnika je načeloma pridobiti informacije o tem, kako zaposlene od nemotiviranosti pripeljati k notranji motivaciji. Za pridobitev natančnejših rezultatov oziroma natančnejše povprečne ocene sem pri tem vprašanju uporabil 5-stopenjsko lestvico. Na podlagi seštevka povprečnih ocen trditev, vezanih na obliko motivacije, je mogoče ugotoviti prisotnost oziroma neprisotnost takšne oblike motivacije v organizaciji.

Vprašalnik je bil zaprt tip, kar pomeni, da so se anketiranci morali odločiti za enega izmed naštetih možnosti. Prvi del vprašanj je bil demografske narave, kjer sem anketirance spraševal o okvirni starosti, spolu, izobrazbi in stažu v organizaciji. Nadaljnja vprašanja so se navezovala na delovne pogoje, nagrajevanje, razvoj kariere, zadovoljstvo pri delu in na delo ter naloge zaposlenih. Zadnji sklop vprašanj se je navezoval na motivacijo. Spraševal sem jih, ali je nagrajevanje sploh prisotno v organizaciji. Če so odgovorili na vprašanje s pritrdilnim odgovorom, je sledilo podvprašanje, kjer sem jih spraševal o vrstah nagrad. To vprašanje je bilo zelo pomembno, da sem ugotovil, kako vodje sploh nagrajujejo svoje zaposlene. Cilj organizacije je seveda notranja motivacija.

Po končanem oblikovanju sem moral vprašalnik objaviti na spletu. To sem storil prek spletne strani 1KA, ki je v bistvu spletna aplikacija za objavljane anket. Nato sem prek službene elektronske pošte poslal povezavo do ankete vsem zaposlenim, ki so v zelo kratkem času že rešili anketo. Anketo sem pustil odprto 16 dni. Potem sem jo zaključil in pregledal dobljene odgovore.

#### 3.2.4 Oblikovanje intervjuja

Poleg ankete med zaposlenimi na Agenciji za varnost prometa sem se odločil opraviti intervju tudi z direktorjem agencije. Takratni direktor agencije je bil mag. Igor Velov, vendar je bil ravno v času mojega magistrskega dela zaradi nepredvidljive situacije zamenjan, zato sem moral intervju narediti z v. d. direktorice mag. Vesno Marinko. Kljub nepredvidljivi situaciji nisem imel težav pri pridobitvi dobrih informacij s strani vodje. Namestnica direktorja je bila več let vodja sektorja in ima zato tudi precej izkušenj z vodenjem in ravnanjem zaposlenih. Za poglobljeni intervju sem se odločil predvsem zato, da izvem, kako vodja motivira svoje zaposlene ter ali se zaveda, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva znotraj organizacije. Pri oblikovanju intervjuja sem si pomagal z pregledom domače in tuje literature ter z raziskovalnimi vprašanji, ki sem si jih zastavil na začetku raziskave. Vprašanja so se navezovala na teme, kot so njene delovne izkušnje v varstvu prometa, kaj

njo motivira, kako motivira podrejene ter kakšen pomen v organizaciji pripisujejo motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Intervju v tem primeru predstavlja kvalitativni del raziskave, saj je namenjen razumevanju in pojasnjevanju nekvantitativnih podatkov.

### 3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

Prvi del vprašalnika se je navezoval na splošne demografske podatke. V raziskavi je sodelovalo 43 ljudi, in sicer 23 moških (53 %) in 20 žensk (47 %), vendar je anketo zaključilo 40 ljudi, medtem ko so 3 prekinili reševanje. Iz tega je razvidno, da je od 100 zaposlenih anketo rešila slaba polovica. V nadaljevanju je prikazana Tabela 5, v kateri je opredeljena struktura anketirancev po spolu.

*Tabela 5: Struktura anketirancev po spolu*

SPOL		
	število	v %
<b>Ženske</b>	<b>20</b>	<b>47</b>
<b>Moški</b>	<b>23</b>	<b>53</b>

*Vir: Lastno delo.*

V raziskavi sem tudi zastavil vprašanje o starostni skupini. Iz rezultatov je razvidno, da je na anketo odgovorilo najmanj predstavnikov skupine mlajših od 30 let, in sicer 8 ljudi oziroma 19 %. Ostale tri skupine predstavljajo približno enake deleže, saj je od 31 do 40 let 11 ljudi oziroma 26 % odgovorilo na anketo, medtem ko je v skupini od 41 do 50 let odgovorilo 12 ljudi, kar znaša 28 %. Enako velja tudi za zadnjo skupino od 51 let naprej. Sledi Tabela 6, ki prikazuje strukturo anketirancev po starosti.

*Tabela 6: Struktura anketirancev po starosti*

STAROST		
	število	v %
<b>Do 30 let</b>	<b>8</b>	<b>19</b>
<b>31 - 40 let</b>	<b>11</b>	<b>26</b>
<b>41 – 50 let</b>	<b>12</b>	<b>28</b>
<b>51 let ali več</b>	<b>12</b>	<b>28</b>

*Vir: Lastno delo.*

Zanimalo me je tudi, koliko časa so delavci zaposleni v agenciji. To sem preveril s pomočjo vprašanja, v katerem sem jih spraševal o stažu v organizaciji. Odgovori me niso presenetili, saj se v praksi kader zamenja, ko se zamenja vodstvo organizacije. Največ anketirancev je zaposlenih od 6 do 10 let, in sicer 16 ljudi (37 %). Na drugem mestu so zaposleni s stažem do 2 leti. Takih delavcev je 12, kar nanese 28 %. Anketo je rešilo tudi 8 zaposlenih (19 %), katerih staž je od 11 do 20 let v organizaciji. Najmanjši delež predstavljajo tisti s stažem od 3 do 5 let, teh je 4 (9 %) in tistih s stažem nad 21 let. Takšnih je 7 % oziroma, z drugimi besedami, so samo 3 zaposleni, ki so zaposleni pri agenciji več kot 21 let, izpolnili anketo. Vsi tisti, ki imajo staž v organizaciji višji od 20 let, so se sklicevali na njihove delovne izkušnje z varnostjo v cestnem prometu. Večina anketirancev je bilo pred ustanovitvijo agencije zaposlenih na Ministrstvu za infrastrukturo oziroma že prej na Ministrstvu za promet pod Direkcijo za ceste ali pa v raznih avtošolah. Omenjeni rezultati so prikazani v spodnji Tabeli 7.

*Tabela 7: Struktura anketirancev po stažu v organizaciji*

<b>STAŽ V ORGANIZACIJI</b>		
	<b>število</b>	<b>v %</b>
<b>Do 2 leti</b>	<b>12</b>	<b>28</b>
<b>3 - 5 let</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>6 – 10 let</b>	<b>16</b>	<b>37</b>
<b>11 – 20 let</b>	<b>8</b>	<b>19</b>
<b>Nad 21 let</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

*Vir: Lastno delo.*

V anketi sem nadaljeval z ravniyo dosežene izobrazbe. Pred raziskavo sem pričakoval, da bo raven izobrazbe precej visoka, saj gre za organizacijo v javnem sektorju. Razlog za visoko raven izobrazbe tiči v višini plače in možnostih napredovanja, saj višja raven pomeni večjo možnost napredovanja in višjo plačo. Iz rezultatov, ki so prikazani v Tabeli 8, je razvidno, da ima 6 zaposlenih dokončano srednjo šolo (14 %), medtem ko sta samo 2 s višjo šolo (5 %) rešila anketo. Preostalih 35 zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, ima visoko šolo ali višjo izobrazbo (81 %).

Tabela 8: Struktura anketirancev po doseženi izobrazbi v organizaciji

NAJVIŠJA DOSEŽENA IZOBRAZBA		
	število	v %
<b>Dveletna srednja šola ali manj</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Poklicna šola</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Srednja šola</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
<b>Višja šola</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Visoka šola ali več</b>	<b>35</b>	<b>81</b>

Vir: Lastno delo.

Nadaljeval sem z vprašanjem glede nagrajevanja v agenciji. To je pomembno predvsem zaradi ugotavljanja, ali v agenciji uporabljajo notranje ali zunanje nagrade. Prva trditev v vprašanju se je navezovala na vrednotenje uspešnosti po dogovorjenih ciljih in standardih. 21 zaposlenih oziroma skoraj polovica (49 %) anketirancev se je s trditvijo strinjala, medtem ko se jih je 5 (1 %) popolnoma strinjalo s trditvijo. S trditvijo se ni strinjalo skupaj 17 ljudi (40 %), od tega se jih 6 (14 %) ni strinjalo popolnoma. Če vzamem povprečje rezultatov pri prvem delu, znaša skupaj 2,6, kar pomeni, da zaposleni niso popolnoma usklajeni glede vrednotenja uspešnosti po dogovorjenih ciljih in standardih, vendar se jih več strinja s trditvijo. Druga trditev se je nanašala na kazen oziroma grajo v primeru slabo opravljenega dela. Tudi v tem primeru se anketiranci niso uskladili, saj se je slaba polovica (21 anketirancev oziroma 49 %) zaposlenih strinjala s trditvijo. Med temi se jih je 5 popolnoma strinjalo (12 %) s trditvijo. 22 anketirancev (51 %) se s trditvijo ni strinjalo, od tega slabih 20 % anketirancev meni, da graje oziroma kazni v agenciji praktično ni. Povprečna ocena trditve znaša 2,4, kar je približno enaka vrednost kot pri prvi trditvi, torej se anketiranci niso uskladili. Pri tretji trditvi glede višine plače so bili anketiranci usklajeni, in sicer se je večina (75 %) oziroma 32 zaposlenih odločilo za odgovor nestrinjanja oziroma 11 jih je celo izbralo odgovor popolnega nestrinjanja. To pomeni, da višina plače ni primerljiva s tržiščem in zaposleni niso zadovoljni. Samo četrtnina anketirancev (11 ljudi) meni, da je plača primerljiva. Ta trditev je seveda odvisna od delovnega mesta v organizaciji in ravni izobrazbe. Nekatera delovna mesta so res primerljiva s plačami na tržišču, predvsem tista, ki so namenjena delavcem, ki se na novo zaposlijo, saj sem tudi sam med njimi. Problem se pojavi predvsem pri zaposlenih z daljšo delovno dobo in višjo izobrazbo. V javnem sektorju se ni mogoče pogajati za plačo, saj je ta urejena oziroma določena s plačno lestvico s strani Ministrstva za javno upravo. Povprečna ocena te trditve je znašala 2,1, kar pomeni, da se anketiranci ne strinjajo s trditvijo. V naslednji trditvi sem hotel izvedeti, kako so anketiranci zadovoljni s stimulacijo oziroma ali so ustrezno stimulirani tisti delavci, ki so bolj obremenjeni z delom. Stimulacija se navezuje na delovno uspešnost in, podobno kot pri plači, so tudi tu anketiranci precej nezadovoljni, saj jih je ponovno 75 % oziroma 32 od 43 zaposlenih izbralo odgovor nestrinjanja. Tudi v tem primeru je povprečna vrednost nizka, in

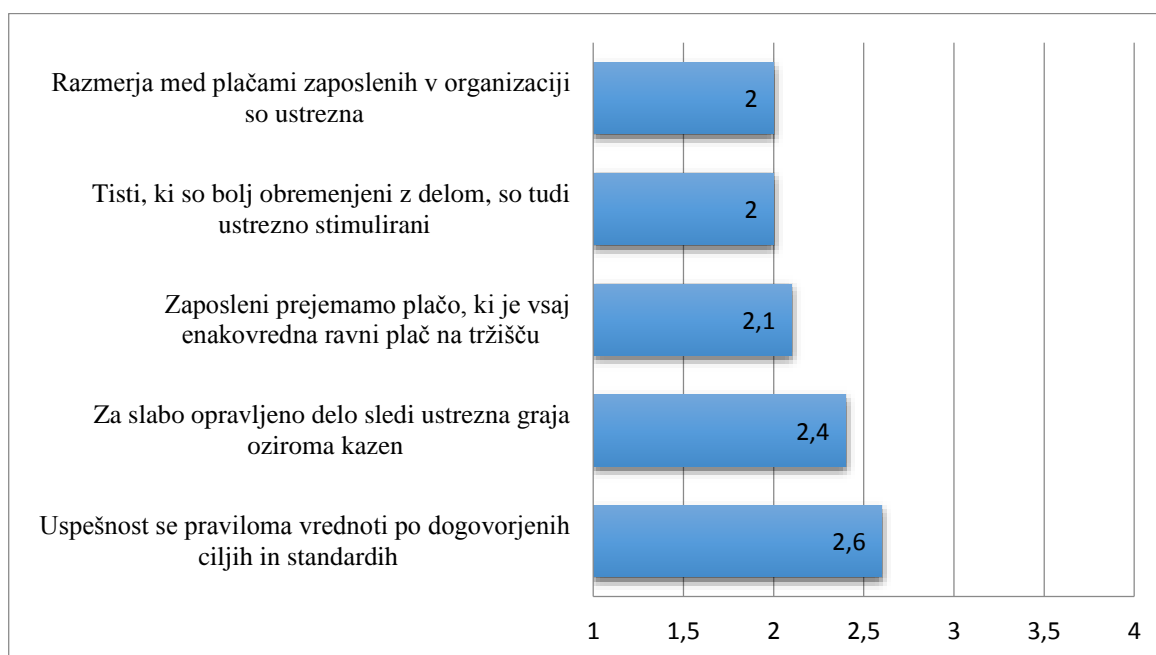
sicer znaša 2,0. To še ne pomeni, da zaposleni niso stimulirani za svoje delo. Letno se opravi razgovor z vodjo, ki oceni vsakega zaposlenega posamično in mu dodeli oceno delovne uspešnosti glede na opravljeno delo skozi celo leto. Dobra ocena lahko prinese dodatne dneve dopusta in procentualno povišanje plače. Zadnja trditev v tretjem vprašanju se je navezovala na razmerje plač med zaposlenimi. 34 anketirancev (79 %) se s trditvijo, da so razmerja plač med zaposlenimi ustrezna, ni strinjalo. To je ponovno povezano s plačno lestvico, saj delovno mesto v javnem sektorju obsega določen razpon plačnih razredov. Plačni razredi znotraj plačne lestvice se navezujejo na delovno mesto in izobrazbo. Kot primer vzemimo osebo s srednjo šolo, zaposleno na določenem delovnem mestu, na katerem je že več časa. V tem času je ta oseba napredovala do maksimalnega razreda za določeno delovno mesto in je lahko njena plača skoraj enaka tisti osebi z večjo izobrazbo kljub bolj odgovornemu delu. Pri vseh trditvah so bile ocene manjše od 3, kar pomeni, da nagrajevanje ni na najvišjem nivoju oziroma na nivoju, kakršnega bi si zaposleni želeli. Tabela 9 prikazuje celotno strukturo odgovorov zaposlenih glede nagrajevanja v agenciji, medtem ko je na Sliki 9 grafično prikazana struktura odgovorov.

*Tabela 9: Struktura odgovorov anketirancev glede nagrajevanja v organizaciji*

<b>NAGRAJEVANJE</b>				
<b>število (delež v %)</b>				
	<b>Sploh ne drži</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Drži</b>	<b>Povsem drži</b>
<b>Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih</b>	<b>6 (14 %)</b>	<b>11 (26 %)</b>	<b>21 (49 %)</b>	<b>5 (12 %)</b>
<b>Za slabo opravljeno delo sledita ustrezna graja oziroma kazen</b>	<b>8 (19 %)</b>	<b>14 (33 %)</b>	<b>16 (37 %)</b>	<b>5 (12 %)</b>
<b>Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču</b>	<b>11 (26 %)</b>	<b>21 (49 %)</b>	<b>7 (16 %)</b>	<b>4 (9 %)</b>
<b>Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani</b>	<b>15 (35 %)</b>	<b>17 (40 %)</b>	<b>9 (21 %)</b>	<b>2 (5 %)</b>
<b>Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna</b>	<b>10 (23 %)</b>	<b>24 (56 %)</b>	<b>8 (19 %)</b>	<b>1 (2 %)</b>

*Vir: Lastno delo.*

Slika 9: Rezultati odgovorov anketirancev glede nagrajevanja v organizaciji



Vir: Lastno delo.

Pri vprašanju 4 sem anketirance spraševal o delovnih pogojih, kajti to je eden izmed ključnih faktorjev zadovoljstva. Pri prvi trditvi sem jih spraševal o opremljenosti delovnega mesta. 36 (83 %) anketirancev je z opremljenostjo zadovoljnih, od tega jih je 7 (17 %) zelo zadovoljnih. Samo 6 (15 %) jih je ocenilo opremljenost v pisarnah kot slabo oziroma ne dovolj dobro. Povprečna ocena prve trditve je enaka 3, kar pomeni, da so zaposleni precej zadovoljni s trenutno opremljenostjo delovnih mest. Druga trditev se je nanašala na varnost na delovnem mestu. To je mišljeno predvsem v smislu, ali so zaposleni ogroženi oziroma izpostavljeni kakšni nevarnosti glede poškodbe pri delu. Tudi v tem primeru so zaposleni zadovoljni z varnostjo, saj je povprečna ocena enaka kot pri prvi trditvi, torej 3. 33 anketirancev oziroma 79 % se je s trditvijo strinjalo ali zelo strinjalo. Tretja trditev se je navezovala na delovni čas. Pri tej trditvi sem pričakoval precej visoko povprečno oceno, saj se delavnik začne med 7. in 9. uro ter zaključi med 15. in 17. uro. Prav tako je ob petkih možen predhodni odhod, in sicer ob 14:30 uri. To je zagotovo pomembno za zaposlene, saj takšen delavnik dopušča popoldanske aktivnosti oziroma preživljanje z družino. Pri tej trditvi se je 41 od 42 anketirancev strinjalo s trditvijo. Povprečna ocena je znašala 3,5. Naslednja trditev se je navezovala na socialno varnost. Pri tem sem skušal ugotoviti, ali se zaposleni res držijo službe v javnem sektorju zaradi varnosti. 86 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo oziroma verjame, da je socialna varnost v organizaciji res dovolj visoka. Samo 6 anketirancev se s trditvijo ni strinjalo, da socialna varnost ni ustrezna in bi se jo lahko izboljšalo. Povprečna ocena znaša 3,3, na podlagi česar lahko sklepamo, da se večina res počuti varne. Zadnja trditev pri vprašanju o delovnih pogojih se je dotaknila teme višine

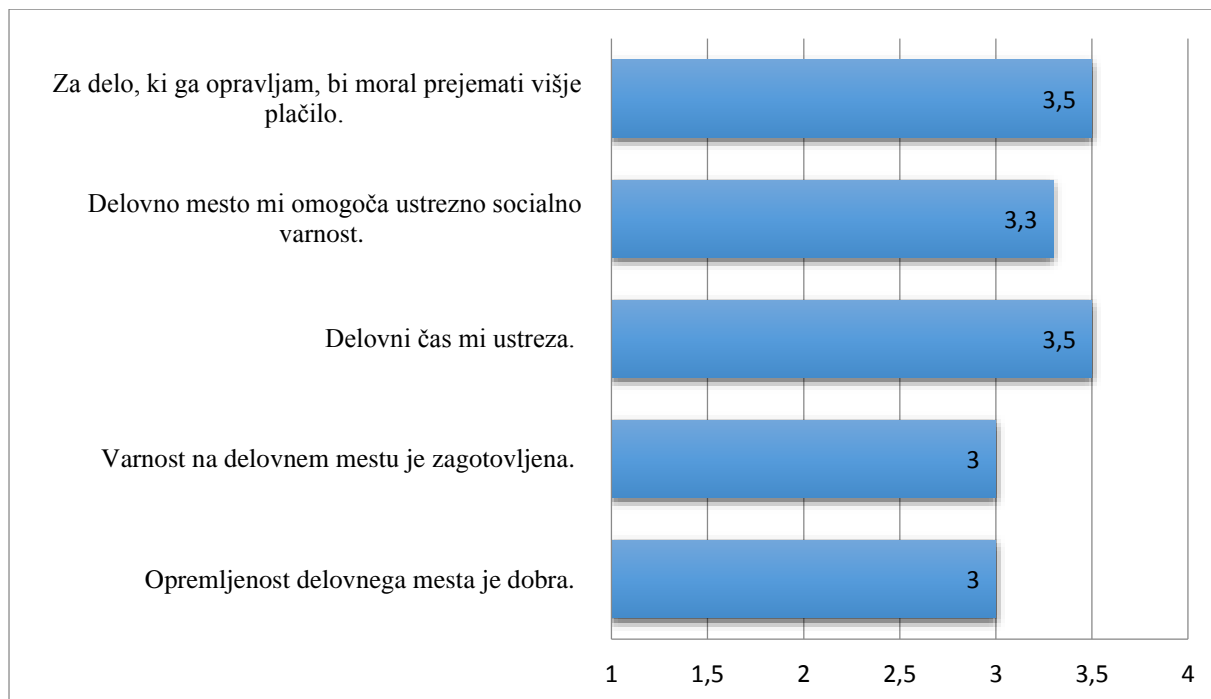
plačila. Odgovori so bili identični odgovorom tretje trditve, torej se 98 % anketirancev počuti, da so premalo plačani za opravljeno delo. Povprečna ocena je enaka 3,5 in sta skupaj z ustreznim delovnim časom najvišji oceni pri vprašanju 4. Zgoraj navedeni rezultati so kvantitativno opisani v spodnji Tabeli 10 in grafično prikazani na Sliki 10.

*Tabela 10: Struktura odgovorov anketirancev glede delovnih pogojev v organizaciji*

<b>DELOVNI POGOJI</b>				
	<b>število (delež v %)</b>			
	<b>Sploh ne drži</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Drži</b>	<b>Povsem drži</b>
<b>Opremljenost delovnega mesta je dobra.</b>	<b>2 (5 %)</b>	<b>4 (10 %)</b>	<b>29 (69 %)</b>	<b>7 (17 %)</b>
<b>Varnost na delovnem mestu je zagotovljena.</b>	<b>3 (7 %)</b>	<b>6 (14 %)</b>	<b>22 (52 %)</b>	<b>11 (26 %)</b>
<b>Delovni čas mi ustreza.</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>1 (2 %)</b>	<b>19 (45 %)</b>	<b>22 (52 %)</b>
<b>Delovno mesto mi omogoča ustrezno socialno varnost.</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>6 (14 %)</b>	<b>18 (43 %)</b>	<b>18 (43 %)</b>
<b>Za delo, ki ga opravljam, bi moral prejemati višje plačilo.</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>1 (2 %)</b>	<b>18 (43 %)</b>	<b>23 (55 %)</b>

*Vir: Lastno delo.*

*Slika 10: Rezultati odgovorov anketirancev glede delovnih pogojev v organizaciji*



*Vir: Lastno delo.*



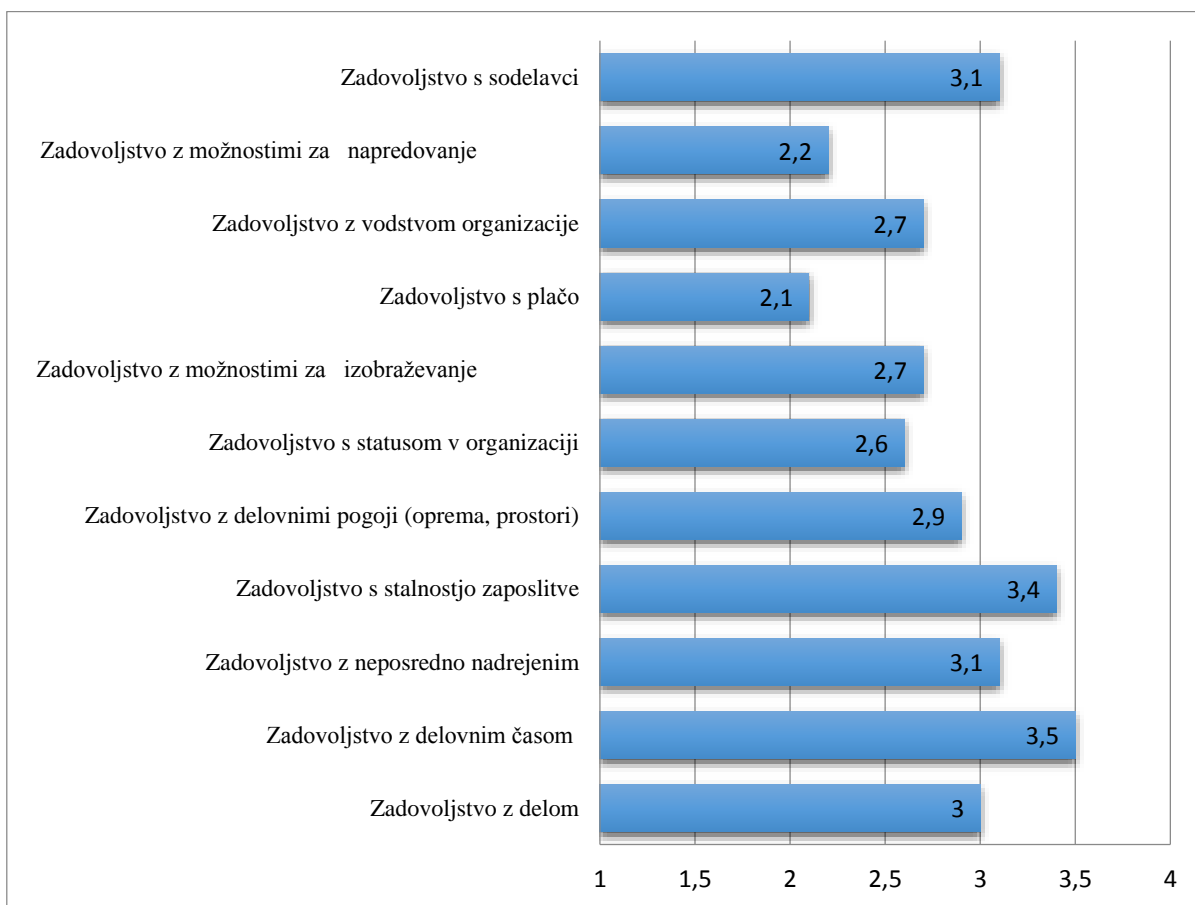
Vprašanje 5 je ključno pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih. V vprašalniku so bile zastavljene trditve, pri čemer sem skušal ugotoviti, s čim so anketiranci najbolj zadovoljni in s čim najmanj. Po pričakovanjih je bila najnižja povprečna ocena pri zadovoljstvu s plačo, in sicer 2,1. Naslednja najnižja ocena je bila zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, ki je znašala 2,2. Možnosti za napredovanje so tesno povezane s letnimi ocenami in kadrovskim načrtom. Prav tako morajo zaposleni imeti izpolnjene določene pogoje za napredovanje. Primer takšnih pogojev sta dovolj visoka izobrazba in delovna doba. Med srednje dobre ocenjenimi so bile tudi zadovoljstvo s statusom v organizaciji (povprečna ocena je znašala 2,6), zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje (povprečna ocena je znašala 2,7) in zadovoljstvo z vodstvom organizacije (povprečna ocena je znašala 2,7). Zadovoljstvo s statusom v organizaciji se navezuje predvsem na vlogo zaposlenega v organizaciji. Iz odgovorov je razvidno, da je 22 anketirancev (54 %) s statusom zadovoljnih, ostalih 19 anketirancev (46 %) pa s statusom ni zadovoljnih. Pri zadovoljstvu z možnostmi za izobraževanje in zadovoljstvom z vodstvom so bili anketiranci precej usklajeni, saj jih je dobrih 60 % zadovoljnih. Enako kot pri 3. vprašanju so tudi v tem primeru anketiranci na trditev o zadovoljstvu z delovnimi pogoji odgovorili, da so precej zadovoljni, saj je bila povprečna ocena enaka 2,9. Samo 11 anketirancev (27 %) se s trenutnimi delovnimi pogoji ne strinja. Med najvišje ocenjenimi trditvami so bile zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in zadovoljstvo s sodelavci. Vse našteje trditve so imele povprečno oceno 3 ali več, kar pomeni, da so anketiranci precej zadovoljni. Najvišja ocena je bila zadovoljstvo z delovnim časom, ki je znašala kar 3,5, pri čemer se je samo en anketiranec odločil, da se s trditvijo ne strinja. Ostalih 40 anketirancev (97 %) se je s trditvijo strinjalo, kar pomeni, da je delovni čas v agenciji res velika prednost pri zaposlitvi. Prav tako je bila visoka povprečna ocena pri zadovoljstvu s stalnostjo zaposlitve, ki je znašala 3,4. Tudi v tem primeru se samo en anketiranec ni strinjal s trditvijo oziroma ni zadovoljen s stalnostjo. Na podlagi tega lahko sklepam, da se anketiranci počutijo varni na delovnem mestu v smislu, da jih ne skrbi iz dneva v dan, ali bodo v prihodnosti še imeli službo. Anketiranci so visoko ocenili tudi zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim in sodelavci, kar pomeni, da je organizacijska klima v organizaciji precej dobra in so zaposleni v normalnem poslovnem odnosu. Skupna povprečna ocena vseh trditev je znašala 2,84, kar pomeni, da so anketiranci relativno precej zadovoljni z zaposlitvijo; kljub temu bi se zadovoljstvo lahko seveda ustrezno povečalo. Najbolj potrebno bi bilo izboljšati zadovoljstvo s plačo in možnostmi napredovanja, saj je povprečna ocena pri teh trditvah znašala 2 oziroma 2,1. Sledi Tabela 11, ki prikazuje strukturo odgovorov zaposlenih glede zadovoljstva v organizaciji, in Slika 11, ki grafično prikazuje rezultate iz Tabele 11.

*Tabela 11: Struktura odgovorov anketirancev glede zadovoljstva v organizaciji*

<b>ZADOVOLJSTVO</b> število (delež v %)				
	<b>Sploh ne drži</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Drži</b>	<b>Povsem drži</b>
<b>Zadovoljstvo z delom</b>	<b>1 (2 %)</b>	<b>6 (15 %)</b>	<b>26 (63 %)</b>	<b>8 (20 %)</b>
<b>Zadovoljstvo z delovnim časom</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>1 (2 %)</b>	<b>19 (46 %)</b>	<b>21 (51 %)</b>
<b>Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim</b>	<b>3 (7 %)</b>	<b>5 (12 %)</b>	<b>16 (39 %)</b>	<b>17 (41 %)</b>
<b>Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>1 (2 %)</b>	<b>21 (51 %)</b>	<b>19 (46 %)</b>
<b>Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)</b>	<b>2 (5 %)</b>	<b>9 (22 %)</b>	<b>22 (54 %)</b>	<b>8 (20 %)</b>
<b>Zadovoljstvo s statusom v organizaciji</b>	<b>5 (12 %)</b>	<b>14 (34 %)</b>	<b>15 (37 %)</b>	<b>7 (17 %)</b>
<b>Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje</b>	<b>5 (12 %)</b>	<b>11 (27 %)</b>	<b>17 (41 %)</b>	<b>8 (20 %)</b>
<b>Zadovoljstvo s plačo</b>	<b>11 (27 %)</b>	<b>17 (41 %)</b>	<b>12 (29 %)</b>	<b>1 (2 %)</b>
<b>Zadovoljstvo z vodstvom organizacije</b>	<b>5 (12 %)</b>	<b>10 (24 %)</b>	<b>17 (41 %)</b>	<b>9 (22 %)</b>
<b>Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje</b>	<b>10 (24 %)</b>	<b>15 (37 %)</b>	<b>12 (29 %)</b>	<b>4 (10 %)</b>
<b>Zadovoljstvo s sodelavci</b>	<b>2 (5 %)</b>	<b>5 (12 %)</b>	<b>21 (51 %)</b>	<b>13 (32 %)</b>

*Vir: Lastno delo.*

Slika 11: Rezultati odgovorov anketirancev glede zadovoljstva v organizaciji



Vir: Lastno delo.

Anketirancem sem zastavil tudi vprašanje o razvoju kariere. Vprašanje 6 je precej pomembno predvsem zaradi nezadovoljstva s trditvijo zadovoljstva z možnostmi napredovanja iz vprašanja 5. Prva trditev se navezuje na zaposlene in njihovo zadovoljstvo z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji. Ta trditev je imela najvišjo povprečno oceno in sicer 2,7, kar pomeni, da so zaposleni relativno zadovoljni z osebnim razvojem. 27 anketirancev se je s trditvijo strinjalo, medtem ko 13 anketirancev ni zadovoljnih z osebnim razvojem. Ta trditev se navezuje na stagniranje na delovnem mestu, kar ni dobro za zaposlenega in organizacijo. Delovno mesto mora biti zasnovano tako, da zaposlenemu omogoča osebni razvoj in mu delo predstavlja nekakšen izziv, pri čemer bo skušal doseči nove kompetence. Povprečno oceno (2,5) so anketiranci namenili tudi trditvi, da vodilni vzgajajo svoje naslednike. Takšno ravnanje lahko predstavlja velik problem za organizacijo. Če so zaposleni mnenja, da vodilni vzgajajo svoje naslednike, jih to lahko demotivira za boljše delo, saj imajo v mislih, da nikoli ne bodo dosegli vodilnih pozicij kljub trudu, saj je to delovno mesto že praktično zasedeno. Prav tako so anketiranci nezadovoljni s kriteriji za napredovanje, saj sodeč po odgovorih niso jasno zastavljeni. To seveda vpliva na posameznikovo motiviranost za delo, saj zaposleni ne morejo imeti postavljenih ciljev, da

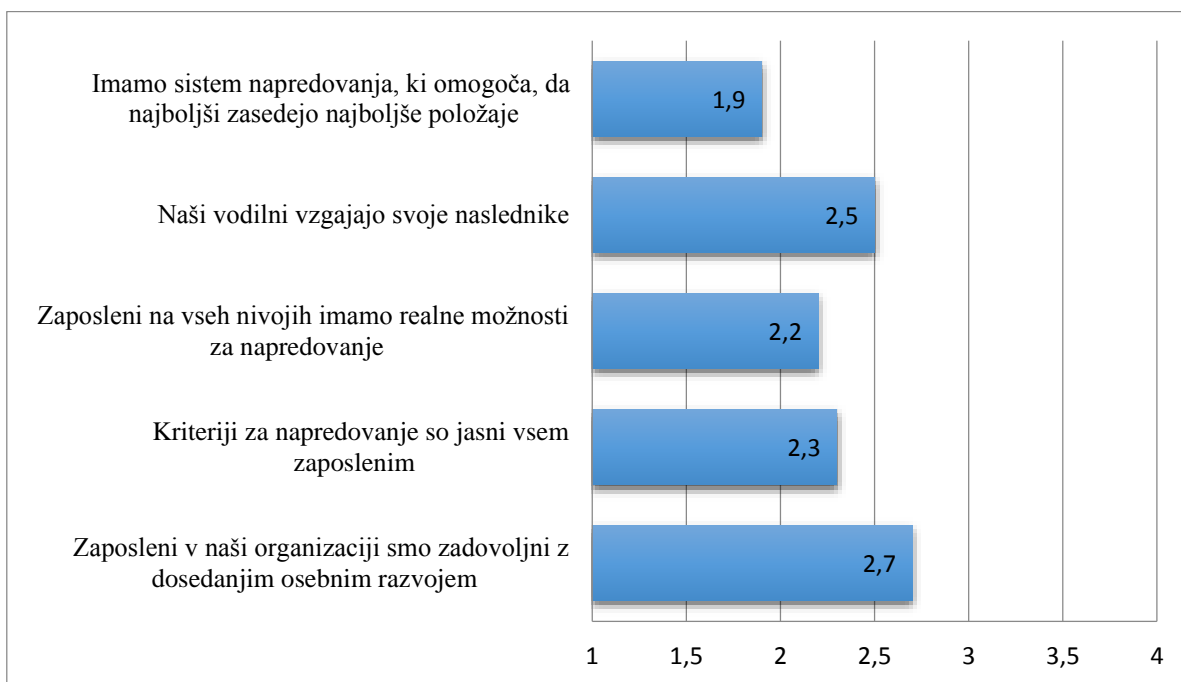
bi dosegli napredovanje, če kriteriji za napredovanje niso jasni. Med najslabše ocenjene trditve spadajo realne možnosti za napredovanje in sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. S tema trditvama se anketiranci niso strinjali, saj menijo, da napredovanja niso odvisna od uspeha in sposobnosti. Iz vseh trditev je razvidno, da je v agenciji razvoj kariere eden od ključnih problemov za zaposlene in njihovo zadovoljstvo, saj – kot že omenjeno – menijo, da je napredovanje na nizki ravni in bi bilo potrebno to raven konkretno dvigniti. Hkrati želijo, da se napredovanja delijo pravično za vse delavce. V nadaljevanju v Tabeli 12 so strukturno opredeljeni rezultati, ki so na Sliki 12 tudi grafično prikazani.

*Tabela 12: Struktura odgovorov anketirancev glede razvoja kariere v organizaciji*

<b>RAZVOJ KARIERE</b> število (delež v %)				
	<b>Sploh ne drži</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Drži</b>	<b>Povsem drži</b>
<b>Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem</b>	2 (5 %)	11 (28 %)	25 (63 %)	2 (5 %)
<b>Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim</b>	9 (23 %)	14 (35 %)	13 (33 %)	4 (10 %)
<b>Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje</b>	10 (25 %)	17 (43 %)	10 (25 %)	3 (8 %)
<b>Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike</b>	3 (8 %)	18 (45 %)	15 (38 %)	4 (10 %)
<b>Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje</b>	14 (35 %)	17 (43 %)	7 (18 %)	2 (5 %)

*Vir: Lastno delo.*

Slika 12: Rezultati odgovorov anketirancev glede razvoja kariere v organizaciji



Vir: Lastno delo.

Sedmo vprašanje se navezuje na delo in naloge na delovnem mestu zaposlenih. Pri tem vprašanju sem skušal ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z vrsto dela in kako jih pri delovnih nalogah usmerjajo nadrejeni. Prva trditev se je navezovala na jasno opredeljene naloge in delo. Večina anketirancev (81 %) meni, da sta delo in naloge jasno opredeljena pojma v agenciji. Povprečna ocena prve trditve je znašala 2,9. Druga trditev se je navezovala na jasnost napotkov s strani nadrejenih. Tudi v tem primeru so se anketiranci večinoma (78 %) strinjali oziroma so mnenja, da neposredni nadrejeni dajejo jasne napotke glede dela. Povprečna ocena te trditve je prav tako znašala 2,9. Enako povprečno oceno so anketiranci dodelili tudi trditvi, da so njihovi predlogi in pobude upoštevane. To je seveda prednost v organizaciji, saj se zaposleni počutijo pomembneje s tem, da prispevajo k razvoju organizacije. Najvišjo oceno, ki je znašala 3,4 so anketiranci dodelili trditvi, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti agencije. Druga najvišje uvrščena trditev, ki je znašala 3,3, se je navezovala na samostojno delo. Tudi v tem primeru se anketiranci strinjajo, da je njihovo delo samostojno, kar jim seveda odgovarja. Najslabše ocenjeni trditvi sta bili glede pohvale ali nagrade za dobro opravljeno delo in vrednotenje uspešnosti po vnaprej znanih standardih, vendar je potrebno omeniti, da tudi kljub temu, da sta bili povprečni oceni najslabši (znašali sta 2,6) pri vprašanju, vseeno to ni tako slaba ocena, saj se je več kot 60 % anketirancev s trditvama strinjalo. Pomembna trditev je tudi glede ocene delovne uspešnosti, saj to pripomore k dodatnem dopustu in povišici plače. Povprečna ocena te trditve je bila precej dobra, saj je znašala 2,9, kar pomeni, da nadrejena oseba pravično določi oziroma ovrednoti delo zaposlenega pri končni oceni. Deveta trditev je bolj splošna in se navezuje na zadovoljstvo dela v agenciji. Povprečna ocena je bila precej visoka, saj je znašala 2,9. NA

podlagi tega lahko sklepam, da so anketiranci v splošnem zadovoljni z delom na agenciji in jih to delo res zanima. Slaba tretjina (28 %) anketirancev ni zadovoljnih z delom. Razlogov za takšen odgovor je lahko več, vendar zaposleni v službi vztrajajo, saj jim prinaša stalni dohodek. Predzadnja trditev se je navezovala na ustrezno motiviranost, ki pripomore h kakovostnemu in učinkovitemu delu. Trditev je bila sicer med slabšimi ocenjenimi, saj je znašala 2,7, vendar podobno kot pri trditvi 5 in 6 povprečna ocena ni slaba. Tudi v tem primeru je 60 % anketirancev ustrezno motiviranih, kar pomeni, da jih je več kot polovica zadovoljnih z motiviranjem s strani nadrejenih. Zadnja trditev se je nanašala na organizacijsko klimo v organizaciji oziroma sinergijo v kolektivu in zanimivost ter prijetnost dela. Povprečna ocena me v tem primeru ni presenetila in je znašala 2,8, kar je med bolje ocenjenimi. Za uspešno delovanje organizacije je seveda potrebno, da se delavci med seboj razumejo in uspešno sodelujejo, saj to pripomore k boljšem poslovanju. Skupna povprečna ocena je znašala 2,9, na podlagi česar lahko sklepam, da so zaposleni večinoma zadovoljni z delom in nalogami, ki so jim dodeljene. Vsekakor obstajajo možnosti za nadgradnjo predvsem pri pohvalah in motiviranju, saj sta ti dve trditvi imeli najslabše ocene in verjamem, da se jih lahko na preprost način tudi izboljša. Rezultati so v nadaljevanju grafično prikazani na Sliki 13 in tabelarično opredeljeni v Tabeli 13.

*Tabela 13: Struktura odgovorov anketirancev glede dela in nalog v organizaciji*

<b>DELO IN NALOGE</b> število (delež v %)				
	<b>Sploh ne drži</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Drži</b>	<b>Povsem drži</b>
<b>Delo in naloge so jasno opredeljene.</b>	<b>1 (3 %)</b>	<b>7 (18 %)</b>	<b>27 (68 %)</b>	<b>5 (13 %)</b>
<b>Napotki nadrejenih so jasni.</b>	<b>2 (5 %)</b>	<b>7 (18 %)</b>	<b>25 (63 %)</b>	<b>6 (15 %)</b>
<b>Pri delu sem samostojen.</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>2 (5 %)</b>	<b>25 (63 %)</b>	<b>13 (33 %)</b>
<b>Moji predlogi in pobude so upoštevani.</b>	<b>2 (5 %)</b>	<b>7 (18 %)</b>	<b>26 (65 %)</b>	<b>5 (13 %)</b>
<b>Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen ali nagrajen.</b>	<b>4 (10 %)</b>	<b>10 (25 %)</b>	<b>23 (58 %)</b>	<b>3 (8 %)</b>
<b>Uspešnost mojega dela se vrednoti po vnaprej znanih standardi.</b>	<b>4 (10 %)</b>	<b>11 (28 %)</b>	<b>23 (58 %)</b>	<b>2 (5 %)</b>
<b>Nadrejena oseba mi jasno utemelji oceno moje delovne uspešnosti.</b>	<b>3 (8 %)</b>	<b>5 (13 %)</b>	<b>25 (63 %)</b>	<b>7 (18 %)</b>
<b>S svojim delom prispevam k uspešnosti agencije.</b>	<b>1 (3 %)</b>	<b>0 (0 %)</b>	<b>20 (50 %)</b>	<b>19 (48 %)</b>

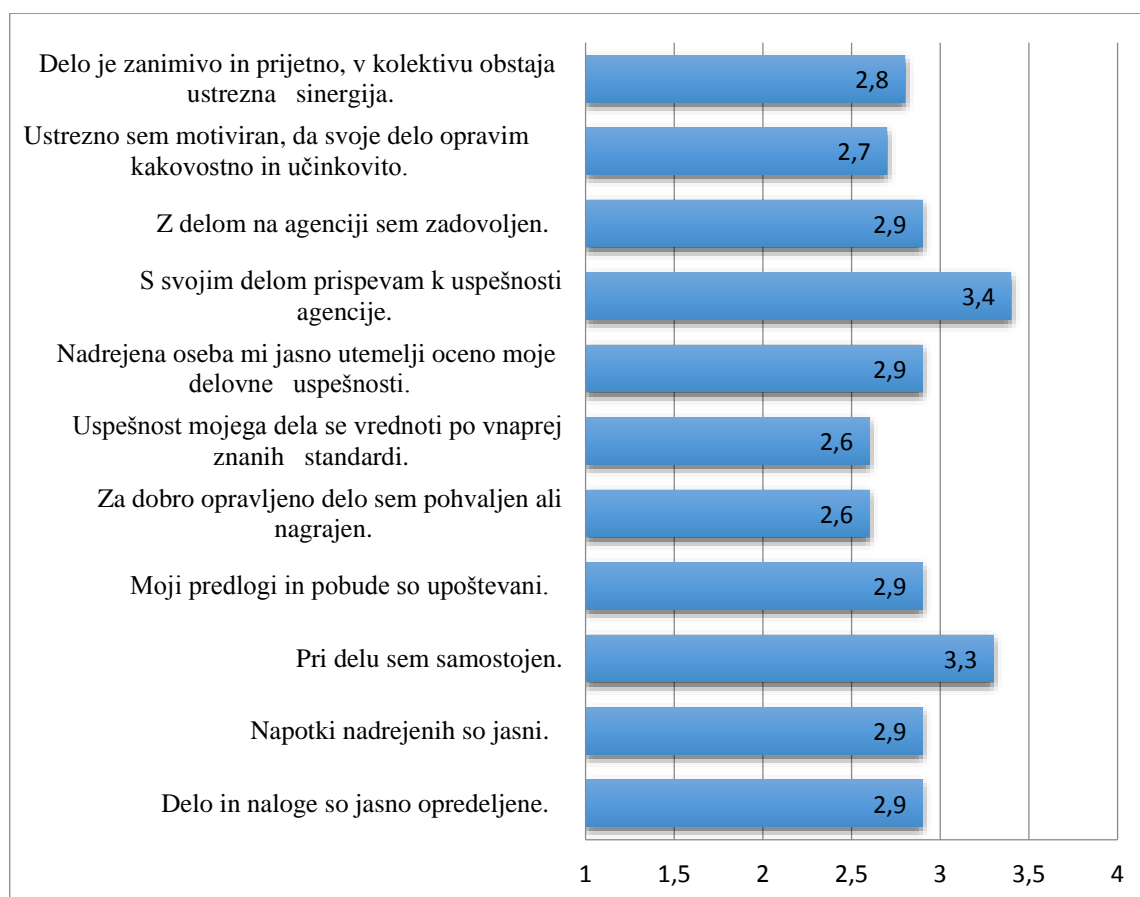
*Se nadaljuje*

Tabela 13: Struktura odgovorov anketirancev glede dela in nalog v organizaciji  
(nadaljevanje)

DELO IN NALOGE				
število (delež v %)				
	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Povsem drži
Z delom na agenciji sem zadovoljen.	2 (5 %)	9 (23 %)	22 (55 %)	7 (18 %)
Ustrezno sem motiviran, da svoje delo opravi kakovostno in učinkovito.	3 (8 %)	13 (33 %)	19 (48 %)	5 (13 %)
Delo je zanimivo in prijetno; v kolektivu obstaja ustrezna sinergija.	4 (10 %)	5 (13 %)	26 (65 %)	5 (13 %)

Vir: Lastno delo.

Slika 13: Rezultati odgovorov anketirancev glede dela in nalog v organizaciji



Vir: Lastno delo.

Pri osmem vprašanju sem se osredotočil na zunanje motivatorje nagrajevanja, saj me je zanimalo, ali je takšno nagrajevanje v organizaciji sploh prisotno. Rezultati so prikazani v Tabeli 14. 70 % anketirancev se je strinjalo, da nagrajevanje je prisotno, vendar jih samo 5 % meni, da je nagrajevanje zelo dobro. Slaba tretjina (30 %) je mnenja, da nagrajevanje ni prisotno. Takšni odgovori so pričakovani, saj je nagrajevanje odvisno predvsem od delovnega mesta in nadrejenega. Zaradi visokega deleža pozitivnih odgovorov glede nagrajevanja sem v naslednjem vprašanju spraševal anketirance o vrstah nagrad, katerih so deležni, saj me zanima, ali so nagrade materialne ali nematerialne vrste.

*Tabela 14: Struktura odgovorov anketirancev glede stopnje nagrajevanja v organizaciji*

<b>STOPNJA NAGRAJEVANJA</b>		
	<b>število</b>	<b>v %</b>
<b>Nagrajevanja ni</b>	<b>12</b>	<b>30</b>
<b>Nagrajevanje je povprečno</b>	<b>26</b>	<b>65</b>
<b>Nagrajevanje je zelo dobro</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

*Vir: Lastno delo.*

Kot že omenjeno v prejšnjem odstavku, sem anketirance spraševal o vrstah nagrad. Na to vprašanje so lahko odgovarjali samo tisti, ki so pri osmem vprašanju izbrali odgovor, da je nagrajevanje prisotno. Navedel sem jim različne vrste, pri čemer so imeli možnost izbrati tudi drugo, kamor so lahko zapisali navedeno vrsto nagrade. Brez večjega presenečenja, se je največ anketirancev (35 %) odločilo za pohvalo ali priznanje za dobro opravljeno delo. Napredovanje je na drugem mestu, saj se je 5 anketirancev (12 %) odločilo za ta odgovor. Za stimulacijo in za možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja sta se odločila po 2 anketiranca (5 % za vsak odgovor). Majhen delež pri stimulaciji me ne preseneča, saj denarne nagrade niso prisotne v organizaciji. Izrecno sem opredelil tudi napredovanje zaradi dvomov anketirancev ali to tudi spada v stimulacijo. Samo en anketiranec (2 %) se je odločil za izboljšanje dobrega odnosa z nadrejenim. Tudi v tem primeru nisem bil presenečen nad majhnim deležem pri odgovoru, saj so že pri petem vprašanju anketiranci potrdili zadovoljstvo z nadrejenim. Tabelaričen prikaz rezultatov je predstavljen v Tabeli 15 in rezultati podvprašanja so prikazani v Tabeli 16.



Tabela 15: Struktura odgovorov anketirancev glede vrste nagrajevanja v organizaciji

<b>VRSTA NAGRAJEVANJA</b>		
	<b>število</b>	<b>v %</b>
<b>Stimulacija</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo</b>	<b>15</b>	<b>54</b>
<b>Napredovanje</b>	<b>5</b>	<b>18</b>
<b>Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>Izboljšanje dobrega odnosa z nadrejenim</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Drugo</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Vir: Lastno delo.

Tabela 16: Struktura odgovorov anketirancev glede druge vrste nagrajevanja v organizaciji

<b>DRUGA VRSTA NAGRAJEVANJA</b>		
	<b>število</b>	<b>v %</b>
<b>Vsi odgovori</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Povečan obseg dela</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Nič</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Vir: Lastno delo.

Pri tem sklepam, da so imeli v mislih tudi dober odnos. Trije anketiranci (7 %) so se odločili za drugo, pri čemer so imeli možnost napisati, kakšne vrste nagrad so deležni. En anketiranec je napisal, da je deležen vseh zgoraj naštetih odgovorov. Drugi je napisal, da je deležen povečanega obsega dela, na podlagi česar sklepam, da ga dodaten obseg dela motivira in vpliva na njegovo zadovoljstvo v organizaciji. Tretji je zaradi napačnega odgovora pri osmem vprašanju podal odgovor, da nagrajevanja ni deležen.

Tabela 17: Struktura odgovorov anketirancev glede konstrukta motivacije v organizaciji

<b>KONSTRUKT MOTIVACIJE</b>					
števílo (delež v %)					
	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Neopredeljen/-a	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Ker je to vrsta dela, za katero sem se odločil/a, da bi dosegel/a določen življenjski slog.	3 (8 %)	6 (15 %)	16 (40 %)	12 (30 %)	3 (8 %)
Zaradi prihodka, ki mi ga delo zagotavlja.	2 (5 %)	7 (18 %)	10 (25 %)	19 (48 %)	2 (5 %)
Postavljam si isto vprašanje, saj očitno ne zmorem/znam opravljati pomembnih nalog, povezanih s tem delom.	13 (33 %)	18 (45 %)	5 (13 %)	3 (8 %)	1 (3 %)
Zaradi užitka pri učenju novih stvari.	1 (3 %)	7 (18 %)	8 (20 %)	19 (48 %)	5 (13 %)
Ker je delo postalo temeljni del tega, kar sem.	1 (3 %)	8 (20 %)	11 (28 %)	15 (38 %)	5 (13 %)
Ker želim biti uspešen/-a v svojem delu; v nasprotnem primeru (če ne) bi me bilo zelo sram.	2 (5 %)	4 (10 %)	15 (38 %)	14 (35 %)	5 (13 %)
Ker sem izbral to vrsto dela za doseg svojih kariernih ciljev.	1 (3 %)	7 (18 %)	11 (28 %)	19 (48 %)	2 (5 %)
Zaradi zadovoljstva, ki ga izkusim pri zanimivih izzivih, ki jih delo ponuja.	1 (3 %)	4 (10 %)	7 (18 %)	22 (55 %)	6 (15 %)
Ker mi omogoča zaslužiti denar.	1 (3 %)	2 (5 %)	7 (18 %)	23 (58 %)	7 (18 %)
Ker je del načina življenja, za katerega sem se odločil.	2 (5 %)	5 (13 %)	14 (35 %)	15 (38 %)	4 (10 %)
Ker želim postati zelo dober v tem, kar delam, sicer bi bil zelo razočaran/-a.	2 (5 %)	3 (8 %)	8 (20 %)	18 (45 %)	9 (23 %)
Ne vem, zakaj; postavljeni smo v nerealistične/nemogoče delovne razmere.	9 (23 %)	14 (35 %)	9 (23 %)	7 (18 %)	1 (3 %)
Ker želim postati »zmagovalec« v življenju.	3 (8 %)	7 (18 %)	12 (30 %)	12 (30 %)	6 (15 %)
Ker je to vrsta dela, za katero sem se odločil/-a, da bi dosegel/-a nekatere pomembne cilje.	1 (3 %)	4 (10 %)	10 (25 %)	22 (55 %)	3 (8 %)

*Se nadaljuje*

Tabela 17: Struktura odgovorov anketirancev glede konstrukta motivacije v organizaciji (nadaljevanje)

KONSTRUKT MOTIVACIJE					
število (delež v %)					
število (delež v %)	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Neopredeljen/-a	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaradi zadovoljstva, ki ga doživljam, ko uspešno opravi težke naloge.	1 (3 %)	2 (5 %)	8 (20 %)	22 (55 %)	7 (18 %)
Ker mi delo zagotavlja varnost.	1 (3 %)	4 (10 %)	2 (5 %)	23 (58 %)	10 (25 %)
Ne vem, od nas se preveč pričakuje.	9 (23 %)	11 (28 %)	15 (38 %)	4 (10 %)	1 (3 %)
Ker je to delo del mojega življenja.	1 (3 %)	11 (28 %)	11 (28 %)	12 (30 %)	5 (13 %)

Vir: Lastno delo.

Zadnje vprašanje se je navezovalo na konstrukt motivacije v organizaciji ter na stopnjo samodoločenosti. Pri tem vprašanju sem uporabil tako imenovano WEIMS lestvico (The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale), ki je sestavljena iz 18 trditev, ki merijo delovno motivacijo. Bistvo vprašalnika je izvedeti, kako so anketiranci motivirani ter kako jih posledično pripeljati iz nemotiviranosti ali zunanje motiviranosti v notranjo motiviranost. (Ryan & Deci, 2000 v Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009, str. 213). Vsaka izmed 18 trditev je določala tip motivacije, pri čemer so morali anketiranci izbrati stopnjo strinjanja s trditvijo. Rezultati odgovorov so prikazani v zgornji Tabeli 17 in v nadaljevanju sledi Tabela 18, ki prikazuje ocenjene vrste motivacije po WEIMS lestvici.

Tabela 18: Ocenjene vrste motivacije po WEIMS lestvici

OBLIKA MOTIVACIJE	SEŠTEVEK POVPREČNIH VREDNOSTI
Nemotiviranost	6,8
Zunanja motivacija	
Zunanja regulacija	11
Introjekcijska regulacija	10,4
Identifikacijska regulacija	10,2
Integrirana regulacija	10
Notranja motivacija	11

Vir: Lastno delo.

V prvo skupino trditev spadajo tiste, ki se navezujejo na nemotiviranost. To je stanje pomanjkanja namena delovati. Ko so ljudje nemotivirani, se sploh ne odzivajo ali se odzivajo pasivno. Takšno stanje se kaže v odsotnosti vrednotenja dejavnosti, v občutenju

nekompetentnosti pri opravljanju le-te ali pa v občutku nezmožnosti (Ryan & Deci, 2000 v Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41). Skupna vrednost povprečnih ocen te skupine znaša 6,8 in je najnižja skupna vrednost vseh skupin. Na podlagi tega lahko povzamem, da so anketiranci motivirani za delo v organizaciji oziroma je motivacija prisotna.

Druga skupina trditev se nanaša na zunanjo motivacijo. Zunanja motivacija se deli na štiri podskupine, in sicer zunanjo, introjekcijsko, identifikacijsko in integrirano regulacijo. Prva izmed zunanjih motivacij, ki je najmanj avtonomna, je zunanja regulacija. Sem spadajo klasični primeri motiviranja zaradi pridobivanja nagrade ali izogibanja kazni (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41). Skupna vrednost povprečnih ocen trditev zunanje regulacije znaša 11, kar je relativno precej visoka vrednost. To pomeni, da so anketiranci precej dobro ocenili trditve, vezane na zunanjo regulacijo ter se vidijo kot bolj zunanje motivirani tipi ljudi.

Naslednja podskupina zunanje motivacije se nanaša na introjekcijsko regulacijo. Peklar in Boštjančič (2012, str. 41) opredeljujeta introjekcijsko regulacijo kot tip zunanje motivacije, ki je delno ponotranjena. Je del osebe in ni del celostnega jaza. Vedenja, ki temeljijo na tej motivaciji, se opravljajo z namenom izogibanja krivdi, strahu in osramočenosti ali za doseg o občutka izboljšanja tega in ponosa. Skupna vrednost povprečnih ocen teh trditev znaša 10,4.

V četrto podskupino spadajo trditve 1, 7 in 14. Te se navezujejo na identifikacijsko regulacijo. Ryan in Deci (2004 v Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41) pravita, da se identifikacija odraža kot zavestno vrednotenje vedenjskega cilja ali regulacije in sprejema vedenje kot osebno. Ko se oseba identificira z aktivnostjo ali z vrednostjo, ki jo ta izraža, jo osebno potrdi (vsaj na zavestni ravni). Skupna vrednost povprečnih ocen v tej skupini znaša 10,2.

V zadnjo podskupino zunanje motivacije spada integrirana regulacija. Peklar in Boštjančič (2012, str. 41) sta integrirano regulacijo opredelila kot motivacijo, pri kateri je aktivnost storjena z namenom določenega izida in ne zaradi notranjega zadovoljstva. Pri tem se vrednoti objektivnost, zato ni nujno, da bo posameznik pri aktivnosti užival. Skupna vrednost povprečnih ocen v tej skupini znaša 10.

V zadnjo skupino spada notranja motivacija. Ta pojem je bil v raziskavi že velikokrat omenjen in ne potrebuje opisa definicije. Skupna vrednost povprečnih ocen teh trditev je znašala 11, kar je relativno zelo visoka povprečna vrednost.

Med pregledom celotnega 10 vprašanja je razvidno, da sta zunanja in notranja motivacija pri anketirancih najbolj izraženi, medtem ko je bila nemotiviranost najslabše ocenjena, kar pomeni, da je prišla najmanj do izraza.

### 3.4 Analiza in interpretacija intervjuja

V drugem delu raziskave sem se odločil opraviti intervju z direktorjem Agencije za varnost prometa. Direktor kot predstavnik organizacije mora imeti ves čas pregled nad zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, saj to predstavlja enega izmed najpomembnejših sredstev organizacije. V času, ko sem opravljal raziskavo, je bila na vodilnem položaju mag. Vesna Marinko, ki je kot v. d. direktorja zastopala agencijo. V nadaljevanju je predstavljena Tabela 19, v kateri so zapisana tako zastavljena vprašanja direktorici kot tudi njeni odgovori.

Tabela 19: Intervju z v. d. direktorice

Vprašanje	Odgovor
<b>1. Kako dolgo ste že zaposleni pri Agenciji?</b>	<i>»Na Agenciji RS za varnost prometa sem zaposlena od ustanovitve, torej od leta 2010. Pred tem sem bila zaposlena na Ministrstvu za promet na istem področju, kar pomeni, da se vse svoje profesionalno življenje ukvarjam s prometno varnostjo. Vodenje agencije sem prevzela 24. maja 2019, zato se trudim, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu.«</i>
<b>2. Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate to delo?</b>	<i>»Sama si želim s svojim delom preprečevati prometne nesreče in zmanjšati težo posledic prometnih nesreč. To je tista stvar, ki me žene, da dobro opravljam svoje delo, torej zaradi občutka, da delam dobre stvari na tem svetu.«</i>
<b>3. Kaj od teh stvari vas najbolj motivira (so to materialni – denar, stimulacija, finančne nagrade ali nematerialni dejavniki – pohvale, dobri odnosi ...)?</b>	<i>»Mene zagotovo motivira vsebina dela, samostojnost, vodenje in koordinacija dela, usposabljanje in izobraževanje, dobri odnosi in delovni pogoji v službi ter ne nazadnje tudi plača.«</i>
<b>4. Kako vi motivirate vaše podrejene oziroma katere so metode motivacije vaših podrejenih?</b>	<i>»Zaposlene poskušam motivirati z zanimivim delom, s pohvalami in priznanji in z dobrimi delovnimi pogoji. Enako velja za vodje sektorjev, ki prav tako motivirajo podrejene s pohvalami in priznanji. Verjamem pa, da bi bili zaposleni še dodatno motivirani s finančno stimulacijo, ki v tem trenutku žal ni mogoča.«</i>

*Se nadaljuje*

Tabela 19: Intervju z v. d. direktorice (nadaljevanje)

Vprašanje	Odgovor
<p><b>5. Menite, da je mogoče to motiviranje izboljšati?</b></p>	<p>»Verjamem, da sta tako motivacija kot tudi zadovoljstvo prisotna v agenciji. Kljub temu bom skušala trenutno stanje še dodatno izboljšati, saj sem prepričana, da se stvari vedno lahko še izboljšajo oziroma nadgradijo.«</p>
<p><b>6. Ali zaposlene nagradite za dosežke in na kakšen način (pohvala, stimulacija, dopust)?</b></p>	<p>»Zaposlene vedno nagradim s pohvalo in priznanji. Seveda jim pripadajo letno tudi ocene uspešnosti in s tem določene nagrade, katere zaposleni vedno skušajo pridobiti. Žal trenutno stanje ne omogoča finančnih stimulacij oziroma finančnih nagrad za dobro opravljeno delo, ki bi po mojem mnenju še dodatno motiviralo zaposlene.«</p>
<p><b>7. Ali pohvalite njihovo delo tudi v primeru, ko njihova naloga ni prinesla dobrih rezultatov?</b></p>	<p>»Ne glede na končni rezultat vedno pohvalim ljudi, če so se potrudili pri svojem delu. Menim, da sta trud in prizadevnost pomembna prav tako kot rezultat.«</p>
<p><b>8. Kateri so po vašem mnenju najbolj demotivirajoči dejavniki na delovnem mestu, ki jih občutijo vaši zaposleni (strah pred neuspehom, tekmovalnost, mobing, poraz, negotovost, razočaranje ...)?</b></p>	<p>»Menim, da bi med najbolj demotivirajoče dejavnike izpostavila mobing. Izživljanje nad zaposlenimi je zagotovo eden izmed najpogostejših demotivirajočih dejavnikov po organizacijah. V zadnjem času lahko spremljajo vse več novic povezanih z mobingom, kar je po mojem mnenju precej zaskrbljujoče.«</p>
<p><b>9. Ali menite, da so pohvaljene osebe bolj motivirane?</b></p>	<p>»Pohvaljene osebe so po mojem mnenju bolj motivirane, kar je razvidno tudi iz trenutnega stanja v agenciji. Pohvale so v agenciji ključni motivator zaposlenih in verjamem, da v kolikor tega ne bi bilo, bi zaposleni slabše opravljali svoje delo.«</p>

Se nadaljuje

Tabela 19: Intervju z v. d. direktorice (nadaljevanje)

Vprašanje	Odgovor
<b>10. Menite, da so zaposleni v Javni agenciji RS za varnost prometa zadovoljni z delom?</b>	<i>»Z zagotovostjo lahko rečem, da so od dneva moje namestitve na delo vršilke dolžnosti direktorice, torej od 24. maja 2019, zaposleni zadovoljni s svojim. Pred tem datumom lahko kot vodja sektorja povem, da za svoje podrejene, da so bili prav tako zadovoljni.«</i>
<b>11. Menite, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami, ki jim jih omogoča Javna agencija RS za varnost prometa?</b>	<i>»Zaposlenim so omogočene odlične delovne razmere, saj se v javnem sektorju res trudimo, da bi privabili več sposobnega kadra, ki bi opravljali zanimivo delo.«</i>

*Vir: Lastno delo.*

Na podlagi odgovorov v intervjuju je razvidno, da je v. d. direktorice Vesna Marinko zelo zavzeta za dobro in uspešno vodenje organizacije. Pri vprašanju, kaj njo motivira za delo, je opredelila zunanje in notranje motivacijske dejavnike. Med zunanje zagotovo sodijo plača in delovni pogoji, medtem ko lahko med notranje štejemo samostojnost pri delu in vsebino dela. Prav tako je potrdila, da sta trenutno v agenciji najbolj priljubljeni vrsti nagrajevanja pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo; hkrati skušajo zaposlenim omogočiti dobre delovne pogoje. Pri tem gre omeniti, da se zaveda, kakšno je obstoječe stanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih, ter verjame, da se da trenutno stanje še izboljšati. Kot najboljši način povečanja motivacije vidi finančno stimulacijo oziroma denarno nagrado. V nadaljevanju sem skušal izvedeti nekaj več o pomenu motiviranosti in zadovoljstva v organizaciji. V. d. direktorice mi je povedala, da v agenciji največjo vrednost predstavljajo prav zaposleni. Iz tega je razvidno, da se vodilni zavedajo, da je potrebno zaposlene neprestano motivirati, da bodo svoje delo bolje opravljali, kajti to bo dolgoročno pripomoglo k uspešnosti organizacije.

### **3.5 Zaključne ugotovitve na podlagi multimetodološke raziskave in na podlagi raziskovalnih vprašanj**

Na podlagi izvedene multimetodološke raziskave, ki je vsebovala anketo, ki je predstavljala kvantitativni del in intervju, ki je predstavljal kvalitativni del, sem prišel do ključnih ugotovitev in sklepnih misli. V celotni raziskavi je mogoče iz pridobljenih podatkov razbrati, da sta v Javni agenciji Republike Slovenije za varnost prometa prisotna tako motivacija kot

tudi zadovoljstvo zaposlenih. Seveda obstajajo določene slabe strani delovanja in poteka motiviranja zaposlenih s strani organizacije, vendar je stanje relativno precej dobro.

1. Kateri motivacijski dejavnik je najbolj priljubljen pri posameznikih v Javni agenciji RS za varnost prometa?

Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na način nagrajevanja v organizaciji. Kot je razvidno iz osmega vprašanja v anketi, sem zaposlene spraševal o vrstah nagrad, ki so prisotne pri trenutnem delovanju organizacije. Iz odgovorov ter iz intervjuja z mag. Vesno Marinko je razvidno, da so zaposleni najbolj deležni pohval. Prav tako me je tukaj zanimalo, kaj bi jih najbolj motiviralo. Odgovor na to vprašanje sem dobil s pomočjo stopnje zadovoljstva z določenimi dejavniki pri zaposlenih. Najnižjo povprečno oceno so dodelili zadovoljstvu s plačo, kar je po eni strani tudi logično, saj je plačna lestvica že vnaprej opredeljena z zakonom. Pri tem sem sklepal, da bi zaposlene še dodatno motivirala finančna stimulacija oziroma višja plača. Vendar je potrebno pri tem omeniti, da mora vodja zaposlene pripeljati do takšne motivacije, ki bo izhajala iz posameznika, torej notranje motivacije. Trenutno stanje kaže na to, da so zaposleni bolj ali manj opredeljeni v dve skupini, in sicer eni spadajo v skupino zunanje motivacije, torej jih motivirajo denar in materialne nagrade, drugi pa v skupino notranje motivacije.

2. Kako nadrejeni motivirajo zaposlene v Javni agenciji RS za varnost prometa?

Nadrejeni v organizaciji trenutno najbolj uporabljajo pohvalo in dobro delovno okolje. Takšen odgovor mi je podala v. d. direktorice, ki verjame, da bi zaposlene lahko še bolj motivirala finančna stimulacija. Enak odgovor sem dobil s pomočjo opravljene anketne raziskave, kjer je razvidno, da večina pravi, da nagrajevanje je prisotno, največ v obliki pohvale ter dobrega delovnega okolja, vendar bi želeli določene stvari znotraj organizacije spremeniti, predvsem na področju plač in napredovanja, saj menijo, da slednje ni pravično in bi bilo potrebno možnosti napredovanja izboljšati oziroma popraviti tako, da bodo na voljo vsem zaposlenim.

3. Kako so zaposleni v Javni agenciji RS za varnost prometa zadovoljni s delom?

Zaposleni so na splošno z delom precej zadovoljni. Odgovor na to vprašanje sem dobil s pomočjo petega vprašanja, kjer sem jih spraševal o splošnem zadovoljstvu. Bolj podrobno lahko rečemo, da so zadovoljni tudi z vsemi pogoji, katere jim ponuja agencija. Slabo oceno so namenili samo zadovoljstvu s plačo in možnosti napredovanja. Pri obeh trditvah so zaposleni precej slabo ocenili trenutno stanje. Pri šestem vprašanju sem jih tudi bolj podrobno vprašal glede možnosti napredovanja. Zaposleni so mnenja, da najboljši delavci ne zasedajo najboljše pozicije, ampak da vodje skušajo vzgajati svoje naslednike.

4. Kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami, ki jim jih omogoča Javna agencija RS za varnost prometa



Delovne razmere so v agenciji precej dobre oziroma ugodne za zaposlene. Odgovor na to vprašanje sem dobil s četrtem vprašanjem. Spraševal sem jih o delovnih pogojih, kot so opremljenost delovnega mesta, delovni čas, varnost na delovnem mestu, socialna varnost in razmerje med opravljenim delom in plačo. Pri vsem odgovorih so zaposleni mnenja, da so delovni pogoji dobri in jim omogočajo vse zgoraj naštete ugodnosti. Edini slab pogoj je bilo ponovno razmerje med delom in plačilom.

#### 5. Kako sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana?

Kot je razvidno iz pridobljenih primarnih podatkov skozi anketo in intervju, so zaposleni bolj zadovoljni, ko so bolj motivirani, torej lahko rečemo, da sta pojma pozitivno povezana med seboj. Iz rezultatov ankete je razvidno, da so zaposleni v agenciji ustrezno motivirani s pohvalami in dobrimi delovnimi razmerami, čemur so tudi dodelili visoko oceno pri zadovoljstvu. Pohvalili so vodje glede vodstva in motiviranja; le pri sistemu napredovanja, so jim dodelili slabo oceno. Tudi pri intervjuju z v. d. direktorice Vesno Marinko sem skušal izvedeti, kaj si misli o motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih v agenciji. Meni, da so zaposleni ključnega pomena za uspešno delovanje agencije, zato si prizadeva, da je potrebno delavce vedno pohvaliti in s tem motivirati, tudi v primeru, če naloga ni bila uspešna.

### 3.6 Predlogi za izboljšavo

V Javni agenciji Republike Slovenije za varnost prometa motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih predstavljata pomemben pojem. Vodje in manager se zavedajo, da je motiviranost in s tem posledično zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije ter da zadovoljno osebje predstavlja veliko vrednost podjetja. Kljub temu je bilo v raziskavi razvidno, da trenutno razmerje med opravljenim delom in plačilom ni ustrezno. Kot že omenjeno, je plača omejena s plačno lestvico, ki je v veljavi v celotnem javnem sektorju. Če bi bilo možno, bi dvig plače zagotovo predstavljal dvig motiviranosti zaposlenih v organizaciji, vendar je za kaj takega potrebno spremeniti plačno lestvico oziroma dvigniti višino plače glede na plačni razred. Ljudje se tega zavedajo in v zadnjem času je vse več stavk glede plač v javnem sektorju. Kljub vsemu se je potrebno vprašati, ali je dvig plače res rešitev. Zagotovo bi delni dvig prinesel dodatno motiviranost, vendar obstaja tudi zgornja meja višine plače, saj lahko previsoka plača demotivira posameznika. Prav tako so zaposleni nezadovoljni z nejasnimi in neenakimi možnostmi za napredovanje. Verjamem, da bi vodje omogočili napredovanje vsem zaposlenim, ki dobro opravljajo svoje delo, vendar takšno ravnanje žal ni mogoče. Glede nejasnosti napredovanja, bi svetoval predstavnikom agencije, da jasno zapišejo pogoje za napredovanje ter vsakemu od zaposlenih zastavijo določene cilje, ki jih morajo doseči, da bodo lahko napredovali v plačnih razredih in na delovnih mestih. Seveda bi bilo potrebno omejiti število napredovanj v določenem časovnem obdobju ter zvišati kriterij glede napredovanja. Če bi bili kriteriji prenizki, bi vsi zaposleni lahko dosegli cilje in s tem napredovali. Poleg tega bi vodjam predlagal, da zaposlene nagradijo z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem. Če bi

zaposleni imeli možnost pridobiti nove sposobnosti, bi bili dolgoročno tudi primernejši za napredovanje na boljšo pozicijo. Pri zadnjem vprašanju je iz rezultatov razvidno, da je velik delež zaposlenih motiviran s zunanjimi dejavniki motivacije, med katere spadajo tudi plača in napredovanje. Pomembno je predvsem pripeljati zaposlene do tega, da bodo cenili svoje delo, ki so ga opravili in bili s tem zadovoljni. Torej je potrebno zaposlenega pripeljati do tega, da bo notranje motiviran in da ga bo motiviralo dobro opravljeno delo. Za takšno motiviranje mora vodja posameznika najprej dobro spoznati ter ugotoviti, kaj njega motivira in kakšni so njegovi življenjski cilji. Poleg tega je potrebno preценiti, v kateri fazi življenja trenutno je. V tem primeru lahko vodja zaposlenemu dodeli takšne naloge ali pa omogoči takšne delovne pogoje, ki bi posameznika notranje motivirale.

## **SKLEP**

Konkurenčnost podjetij se iz dneva v dan povečuje, zato je ključno, da podjetje deluje uspešno ter je konkurenčno na trgu, na katerem deluje. Med drugimi dejavniki je ključno tudi to, da so zaposleni ustrezno motivirani in zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Podjetja se morajo zavedati, da motivacija in zadovoljstvo nista samoumevna, temveč je potrebno za dosego le-teh ustrezno ukrepati in pripeljati zaposlene do te mere, da bodo z veseljem hodili v službo in uspešno opravljali delo. Z drugimi besedami lahko rečemo, da zaposleni predstavljajo eno izmed večjih bogastev podjetja. Tako motivacija kot zadovoljstvo sta med zaposlenimi prisotna že vrsto let. Kljub temu določena podjetja še danes ne cenijo teh konceptov in verjamejo, da lahko delo dobro opravlja tudi nezadovoljen delavec. V magistrskem delu sem verjel, da je motivacija prisotna tudi v Javni agenciji Republike Slovenije za varnost prometa. Med raziskave se je izkazalo, da to drži, vendar je bilo kljub temu razvidno, da je vsako stanje mogoče izboljšati. Predvsem je pomembno zavedanje vodij in managerja, da sta oba koncepta ključnega pomena ter da se zavedajo, da zadovoljni in motivirani zaposleni predstavljajo dodano vrednost podjetju.

V prvem poglavju sem se osredotočil na koncept motivacije zaposlenih. V tem delu sem najprej opredelil pojem motivacije ter kaj to v poslovnem svetu predstavlja. Prav tako sem se navezal na pomembnost pojma za uspešnost poslovanja ter kakšne pristope lahko v organizaciji uporabijo za dosego želene stopnje motiviranosti. Na podlagi strokovne literature sem opisal notranjo in zunanjo motivacijo ter motivacije teorije. Opredelil sem tako vsebinske kot procesne teorije, ki so najpogosteje uporabljene v praksi in so preverjeno uspešne. Poglavje sem zaključil z motivacijo v javnem sektorju, saj izbrana organizacija z javnim pooblastilom s strani Ministrstva za infrastrukturo deluje znotraj javnega sektorja.

V drugem poglavju sem se navezal na pojem zadovoljstva zaposlenih. V prvem delu tega poglavja sem opredelil definicijo koncepta zadovoljstva ter kako se zadovoljstvo sploh zmeri. Navedel sem razne instrumente, s katerimi si lahko organizacije pomagajo, da pridejo

do trenutnega stanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju. V nadaljevanju sem predstavil tudi vpliv zadovoljstva na produktivnost, pri čemer je bilo razvidno, da so zadovoljni zaposleni predpogoj za uspešno delovanje organizacije. V zadnjem delu drugega poglavja sem predstavil, kaj pomeni nezadovoljstvo na delovnem mestu in kakšne ukrepe lahko vodje uporabijo, da bodo povečali zadovoljstvo.

V tretjem poglavju sem s pomočjo multimetodolške raziskave ugotavljal stopnjo motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v agenciji. V tem delu sem najprej predstavil potek dela in željene cilje ter nato s pomočjo ankete in intervjuja z v. d. direktorice opravil analizo in interpretiral rezultate ter prišel do zaključnih ugotovitev in predlogov za izboljšanje delovanja organizacije.

Z zaključnimi ugotovitvami sem dosegel cilj magistrske naloge, in sicer sem potrdil temeljno tezo, ki pravi, da sta tako motivacija kot zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena za organizacije v javnem sektorju. Motivacija v izbrani organizaciji je prisotna in je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Na podlagi rezultatov je razvidno, da so zaposleni v agenciji ustrezno motivirani s pohvalami in dobrimi delovnimi pogoji ter da zadovoljni zaposleni predstavljajo največjo vrednost organizacije. Prek analize sem prišel tudi do zaključka, da bi se motivacijo dalo izboljšati ter na podlagi tega podal predloge za izboljšavo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F. & Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15),134–145. Pridobljeno 21. decembra 2018 iz [https://www.researchgate.net/publication/317344795\\_The\\_Impact\\_of\\_Employee\\_Motivation\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/317344795_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment)
2. AlBattat, A. R. S. & Som, A. P. M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62.
3. Ali, S. A. M., Said, N. A., Kader, S. F. A., Ab Latif, D. S. & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52.
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
5. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. RUO. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 228.
6. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
7. Bear, G. G., Slaughter, J. C., Mantz, L. S. & Farley-Ripple, E. (2017). Rewards, praise, and punitive consequences: Relations with intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching and Teacher Education*, (65), 10–20.
8. Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F. & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36–51.
9. Brezigar, S. (2018). Motivacija obrnjena na glavo. *Business Titans Slovenija*. Pridobljeno 21. decembra 2018 iz <https://www.businesstitans.online/wp-content/uploads/2018/04/Motivacija-obrnjena-na-glavo-e-knjiga.pdf>
10. Burrai, E., Font, X. & Cochrane, J. (2015). Destination stakeholders' perceptions of volunteer tourism: An equity theory approach. *International Journal of Tourism Research*, 17(5), 451–459.
11. Castanheira, F. (2014). Job descriptive index. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research*, 3439–3441. Dordrecht: Springer.
12. Cherry, K. (2016). What is intrinsic motivation. *About. com Psychology retrieved*. Pridobljeno 21. decembra 2018 iz <https://static1.squarespace.com/static/5245a9c6e4b038b5cbe9a684/t/5990decd893fc0867d8aba46/1502666445285/What+Does+Intrinsic+Motivation+Mean%3F.pdf>
13. Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
14. Cote, S. & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 947–962.

15. Daft, R. L., & Marcic, D. (2015). *Understanding Management (10th edition)*. Boston, MA: Cengage Learning.
16. Darma, P. S. & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 66–74.
17. Delaney, M. L. & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127–140.
18. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja*, 17(4), 117–130.
20. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow Essex: Pearson Education.
21. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dugguh, S. I. & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of business and management*, 16(5), 11–18.
24. Dular, P. & Markič, M. (2012). Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija*, 45(2), 79–89.
25. Edmans, A., Li, L. & Zhang, C. (2014). *Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world*. Pridobljeno 10. oktobra 2018 iz <http://www.nber.org/papers/w20300.pdf>
26. Emberson, M. (2002). *The equity theory of motivation: an ethnographic case study of a voluntary sector organisation* (doktorska disertacija). Canterbury: University of Kent at Canterbury.
27. Golob, T., Lamut, U. & Besednjak Valič, T. (2015). *Vloga izobraževanja pri premagovanju stresa na primeru gradbeništva*. Ljubljana: Vega.
28. Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2015). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.
29. Herzberg, F. (2008). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review Press*. Pridobljeno 21. decembra 2018 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/a3a4/05aff963b2d6d252e8ae136cde06508c0010.pdf>
30. Irum, S., Sultana, A., Ahmed, K. & Mehmood, N. (2012). Work motivation differences in public and private sector (A study of higher education institutes in Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 685–699.
31. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

32. Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39–45.
33. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo: Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
34. Kladnik, T. (2008). *Izboljšanje motivacije zaposlenih* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
35. Krayner, K. J. & Westbrook, L. (1986). The relationship between communication load and job satisfaction. *World Communication*, 15(1), 85–99.
36. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(C), 244–258.
37. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Lynne, W. (2012). *Raising Performance through Motivation, Part One: Content Theories*. Michael Heath Consulting.
40. Marentič Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. 1. izdaja. Ljubljana: DZS.
41. Mathis, R. & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management*. Mason: Thomson/South-West.
42. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
43. Mobley, W. (1982). *Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control*. Reading: Addison-Wesley.
44. Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226–233.
45. Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. & Liu, Z. (2012). Profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 354–363.
46. Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1–8.
47. Pearce, P. L., Moscardo, G., & Ross, G. F. (1991). Tourism impact and community perception: An equity-social representational perspective. *Australian psychologist*, 26(3), 147-152.
48. Peklar, J. & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Central European Public Administration Review*, 10(3).
49. Podplatnik, V. (2015). *Motivacija*. Pridobljeno 10. oktobra 2018 iz <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-29-9/61-62.pdf>

50. Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije (Job Motivation Scales)*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
51. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
52. Roblek, V. (2011). *Management znanja in fluktuacija v tehnoloških parkih* (doktorska disertacija). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
53. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
54. Safiullah, A. B. (2015). Employee motivation and its most influential factors: A Study on the telecommunication industry in Bangladesh. *World*, 5(1).
55. Sahito, Z. & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209–230.
56. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.
57. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Oxford, England: Macmillan.
58. Stepanov, S., Paspalj, D. & Butulija, M. (2016). Motivation of employees as a key indicator of job satisfaction. *Ekonomija: teorija i praksa*, 9(2), 53–67.
59. Tavčar, R. (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(45), 38–42.
60. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226.
61. Uršič, T. & Nežič, M. (2014). Motivacijski dejavniki v javni organizaciji v času varčevalnih ukrepov. *Journal of Innovative Business and Management*, 6(3).
62. West, M. & Patterson, M. (2015). The Workforce and Productivity: People Management is the Key to Closing The Productivity Gap. Pridobljeno 10. oktobra 2018 iz <http://www.affinaod.com/wp-content/uploads/2015/01/The-Workforce-and-Productivity.pdf>
63. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–94.
64. Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.
65. Žurga, G. (2017). *Kakovost v slovenski javni upravi*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.





## **PRILOGE**



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodje

Spoštovani,

moje ime je Žan Josevski in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti. Pripravljam magistrsko nalogo na temo: Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih na AVP, zato vas lepo prosim, če lahko izpolnite anonimno spletno anketo, ki vam bo vzela od 5 do 10 minut časa. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni samo za potrebe magistrske naloge.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam želim uspešen dan.  
Žan Josevski

### 1. Spol:

- Moški  
 Ženski

### 2. V katero starostno skupino spadate?

- do 30 let  
 31 - 40 let  
 41 - 50 let  
 51 let ali več

### 3. Staž v organizaciji

- Do 2 leti  
 3 - 5 let  
 6 - 10 let  
 11 - 20 let  
 Nad 21 let

### 4. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Dveletna srednja šola ali manj  
 Poklicna šola  
 Srednja šola  
 Višja šola  
 Visoka šola ali več

### 5. Nagrajevanje. Pri vsaki trditvi izberite en odgovor, pri čemer pomeni 1 – Nikakor se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Se strinjam, 4 – Popolnoma se strinjam.

	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Povsem drži
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Povsem drži
oziroma kazen.				
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Delovni pogoji. Pri vsaki trditvi izberite en odgovor, pri čemer pomeni 1 – Nikakor se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Se strinjam, 4 – Popolnoma se strinjam.**

	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Povsem drži
Opremljenost delovnega mesta je dobra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost na delovnem mestu je zagotovljena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni čas mi ustreza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto mi omogoča ustrezno socialno varnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za delo, ki ga opravljam, bi moral prejemati višje plačilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Zadovoljstvo pri delu. Pri vsaki trditvi izberite en odgovor, pri čemer pomeni 1 – Nikakor nisem zadovoljen/a, 2 – Nisem zadovoljen/a, 3 – Sem zadovoljen/a, 4 – Popolnoma sem zadovoljen/a.**

	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Povsem drži
Zadovoljstvo z delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnim časom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s plačo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Razvoj kariere. Pri vsaki trditvi izberite en odgovor, pri čemer pomeni 1 – Nikakor se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Se strinjam, 4 – Popolnoma se strinjam.**

	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Povsem drži
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Delo in naloge.** Pri vsaki trditvi izberite en odgovor, pri čemer pomeni 1 – Nikakor se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Se strinjam, 4 – Popolnoma se strinjam.

	Vpišite besedilo	Vpišite besedilo	Vpišite besedilo	Vpišite besedilo
Delo in naloge so jasno opredeljene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napotki nadrejenih so jasni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu sem samostojen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji predlogi in pobude so upoštevani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen ali nagrajen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspešnost mojega dela se vrednoti po vnaprej znanih standardi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejena oseba mi jasno utemelji oceno moje delovne uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S svojim delom prispevam k uspešnosti agencije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z delom na agenciji sem zadovoljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezno sem motiviran, da svoje delo opravi kakovostno in učinkovito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo je zanimivo in prijetno, v kolektivu obstaja ustrezna sinergija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **Ali se vam zdi nagrajevanje zaposlenih v agenciji zastopano v dovolj veliki meri? (izberite en odgovor)**

- Nagrajevanja ni.  
 Nagrajevanje je povprečno.  
 Nagrajevanje je zelo dobro.

**IF (1) 10 = [2, 3]**

11. **Kakšne nagrade ste deležni s strani podjetja? (izberite en odgovor)**

- Stimulacija  
 Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo  
 Napredovanje  
 Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja  
 Izboljšanje dobrega odnosa z nadrejenim  
 Drugo:

12. **Motivacija na delovnem mestu.** Pri vsaki trditvi se vprašajte: »Zakaj opravljate svoje delo?« pri čemer pomeni 1 – Nikakor se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Neopredeljen/-a, 4 – Se strinjam, 5 – Popolnoma se strinjam.

	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Neopredelj en/-a	Se strinjam	Popolnom a se strinjam
Ker je tovrstno delo, za katero sem se odločil/a, da bi dosegel/a določen življenjski slog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi prihodka, ki mi ga delo zagotavlja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postavljam si isto vprašanje, saj očitno ne zmorem/znam opravljati pomembnih nalog, povezanih s tem delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi užitka pri učenju novih stvari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker je delo postalo temeljni del tega, kar sem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker želim biti uspešen/-a v svojem delu, v nasprotnem primeru (če ne) bi me bilo zelo sram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker sem izbral to vrsto dela za dosego svojih kariernih ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi zadovoljstva, ki ga izkusim pri zanimivih izzivih, ki jih delo ponuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker mi omogoča zaslužiti denar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker je del načina življenja, za katerega sem se odločil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker želim postati zelo dober v tem, kar delam, sicer bi bil zelo razočaran/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne vem, zakaj; postavljeni smo v nerealistične/nemogoče delovne razmere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker želim postati »zmagovalec« v življenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker je to vrsta dela, za katero sem se odločil/-a, da bi dosegel/-a nekatere pomembne cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi zadovoljstva, ki ga doživljam, ko uspešno opravim težke naloge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker mi delo zagotavlja varnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne vem, preveč se pričakuje od nas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker je to delo del mojega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odgovorili ste na vsa vprašanja v anketi. Najlepše se vam zahvaljujem za čas in sodelovanje!

**PRILOGA 2: Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani globinski intervju z v. d. direktorice**

1. Kako dolgo ste že zaposleni pri Agenciji?
2. Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate to delo?
3. Kaj od teh stvari vas najbolj motivira (so to materialni – denar, stimulacija, finančne nagrade ali nematerialni dejavniki – pohvale, dobri odnosi)?
4. Kako vi motivirate vaše podrejene?
5. Menite, da je mogoče to motiviranje izboljšati?
6. Menite, da motiviran delavec bolje opravlja svoje delo? V kolikšni meri?
7. Ali zaposlene nagradite za dosežke in na kakšen način? (pohvala, stimulacija, dopust)?
8. Ali pohvalite njihovo delo tudi v primeru, ko njihova naloga ni prinesla dobrih rezultatov?
9. Kateri so po vašem mnenju najbolj demotivirajoči dejavniki na delovnem mestu, ki jih občutijo vaši zaposleni (strah pred neuspehom, tekmovalnost, mobing, poraz, negotovost, razočaranje ...)?
10. Ali menite, da so pohvaljene osebe bolj motivirane?
11. Katere so metode motivacije vaših podrejenih?
12. Menite, da so zaposleni v Javni agenciji RS za varnost prometa zadovoljni z delom?
13. Menite, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami, ki jim jih omogoča Javna agencija RS za varnost prometa?

### PRILOGA 3: Potrdilo o opravljeni lekturi

#### IZJAVA O LEKTORIRANJU

\_\_\_\_\_ mag. Tadej Ian \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem opravil lekturo zaključne naloge  
(ime in priimek lektorja)  
z naslovom \_\_\_\_\_ Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih: primer javne  
agencije republike Slovenije za varnost prometa \_\_\_\_\_, avtorja  
(naslov zaključnega dela)  
\_\_\_\_\_ Žan Josevski \_\_\_\_\_  
(ime in priimek študenta)

Podpis lektorja: \_\_\_\_\_

