

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KVALITATIVNA RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN
MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA PRIMERU VRTCA HANSA
CHRISTIANA ANDERSENA**

Ljubljana, december 2013

DANIEL MICEV

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani DANIEL MICEV študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom KVALITATIVNA RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA PRIMERU VRTCA HANSA CHRISTIANA ANDERSENA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. SANDRO PENGGER.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU.....	4
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	4
1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	4
1.3 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih	6
1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	6
1.5 Posledice nezadovoljstva zaposlenih	8
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	9
2.1 Opredelitev motivacije zaposlenih.....	9
2.2 Motivacijske teorije	11
2.2.1 Vsebinske teorije motiviranja.....	12
2.2.2 Procesne teorije motiviranja	15
2.3 Motivacijski dejavniki	18
2.3.1 Materialni motivacijski dejavniki.....	18
2.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	19
2.4 Načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih	20
2.5 Sodobni koncepti motivacije	21
2.5.1 Samoodločenost.....	22
2.5.2 Opolnomočenje.....	23
2.5.3 Motiviranje na osnovi postavljenih ciljev	24
2.5.4 Mentorstvo.....	24
2.5.5 Coaching.....	25
2.5.6 Motiviranje timov	25
2.5.7 Vodenje z zgledom	26
2.6 Izzivi pri motiviranju zaposlenih	27
2.7 Psihološka pogodba	28
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: Zadovoljstvo in motivacija na primeru vrtca Hansa Christiana Andersena.....	30
3.1 Predstavitev proučevanega vzgojno-izobraževalnega zavoda	30
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	32
3.2.1 Namen in cilji raziskave	33

3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	34
3.2.3	Oblikovanje vprašalnika.....	34
3.2.4	Predstavitev postopka zbiranja podatkov.....	35
3.2.5	Omejitve raziskave.....	35
3.3	Potek raziskave.....	36
3.4	Rezultati raziskave.....	40
3.4.1	Splošni podatki o anketirancih.....	40
3.4.2	Predstavitev rezultatov odgovorov anketirancev na zastavljena vprašanja o zadovoljstvu in motivaciji pri delu.....	41
3.4.3	Interpretacija rezultatov raziskave.....	42
3.4.4	Diskusija temeljne teze in raziskovalnih vprašanj.....	44
3.4.5	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu.....	45
	SKLEP.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	53

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Preprosti model motivacije.....	11
Slika 2:	Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb.....	12
Slika 3:	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	14
Slika 4:	Skinnerjeva teorija okrepitve.....	17
Slika 5:	Kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje tipe motivacije ter njihove regulatorne stile in regulatorne procese.....	22
Slika 6:	Cronbachov koeficient α za izločene faktorje.....	37

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....	5
Tabela 2:	Najpogostejše oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih z delom.....	8
Tabela 3:	Razlaga hierarhije potreb po Maslowu.....	13
Tabela 4:	Ukrepi za motiviranje in stimuliranje zaposlenih.....	21
Tabela 5:	Število zaposlenih v Vrtcu Hansa Christiana Andersena glede na vrsto dela.....	30
Tabela 6:	Vizija vrtca Hansa Christiana Andersena.....	31
Tabela 7:	Temeljni cilji vrtca Hansa Christiana Andersena.....	31
Tabela 8:	Raziskovalni načrt na primeru proučevane organizacije vrtca Hansa Christiana Andersena.....	32

Tabela 9: Cronbachov koeficient α zanesljivosti anketnega vprašalnika	36
Tabela 10: KMO in Bartlettov test	37
Tabela 11: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca	38
Tabela 12: Diagram lastnih vrednosti.....	38
Tabela 13: Lastne vrednosti in pojasnjene variance po varimax rotaciji	39
Tabela 14: Faktorske uteži pridobljene z varimax rotacijo	39
Tabela 15: Spolna struktura anketirancev	40
Tabela 16: Starostna struktura anketirancev	40
Tabela 17: Izobrazbena struktura anketirancev	41
Tabela 18: Deskriptivna statistika in interval zaupanja za posamezne tipe motivacij	42
Tabela 19: Odvisnost med spremenljivkami	43
Tabela 20: Tabela priporočil vodstvu	49

UVOD

Odnos med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih pri delu je proučevalo že veliko avtorjev. Heneman et al. (1988), Pool (1997) ter Igalens in Roussel (1999) so ugotovili, da bi morala biti motivacija in zadovoljstvo pri delu obravnavati ločeno, tako bi prepoznali in bolje razumeli posamezne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Pool (1997) je prav tako ugotovil, da motivacija za delo pozitivno učinkuje na zadovoljstvo zaposlenih, kar pomeni, da so motivirani zaposleni bolj zadovoljni pri svojem delu.

Abraham (2012, str. 27-28) zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot merilo odnosa zaposlenih do svojih delovnih mest. Na podlagi zadovoljstva zaposleni razvijejo pozitiven ali negativen odnos do njihovega dela in delovnega okolja. Bolj kot delovno okolje izpolnjuje delavčeve potrebe, vrednote ali osebnostne lastnosti, večja je stopnja zadovoljstva pri delu. To pomeni, da je zadovoljstvo pri delu definirano kot pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz lastnega dela ali delovnih izkušenj. Abraham (2012, str. 35) pravi, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, najpomembnejši so zadovoljstvo z delovnim mestom, plača, medsebojno sodelovanje, timski duh, razumevanje politike podjetja, priznanje in pohvale ter letni razgovori z zaposlenimi. Society for human resource management (2012, str. 5) definira pet najpomembnejših dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih, to so priložnost za dokazovanje sposobnosti in zmožnosti, varnost zaposlitve, plača, komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja ter odnos z nadrejenim.

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv tistega, ki ga doživlja. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 70). Psihologija motivacije poskuša odgovoriti na vprašanje, kaj nas pripravi do tega, da nekaj naredimo ali ne. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja ter je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Motivacija so vsi procesi spodbujanja, vzdrževanja in usmerjanja telesnih ter duševnih dejavnosti za doseganje ciljev. Obsega vsa gibala človekovega vedenja: potrebe, motive, želje, cilje vrednote, ideale, interese ter voljo (Kaše et. al, 2007, str. 164).

Güngör (2011, str. 1512) definira motivacijo kot sposobnost spremembe vedenja. Motivacija je pogon, ki sproži reakcijo, ker je človekovo vedenje usmerjeno k določenemu cilju. Grant (v Güngör, 2011, str. 1512) je v svoji raziskavi iz leta 2008 razvil teorijo, da motivacija vpliva na rezultate zaposlenih, kot so vztrajnost, produktivnost in učinkovitost. Poleg tega so motivirani zaposleni bolj samoiniciativni in samostojnejši, kot tisti ki so

motivirani manj. To pomeni, da so motivirani zaposleni pripravljene prevzeti večjo odgovornost, ko se pojavi priložnost za razvoj in napredovanje. Prav tako so motivirani zaposleni bolj vdani in vključeni v svoje delo, kot tisti zaposleni ki so motivirani manj.

Peklar in Boštjančič (2012, str. 57) ugotavljata, da je delovna motivacija usmerjanje človekove dejavnosti k zastavljenim ciljem z motivi, ki nastajajo interno v osebi ali v okolju na podlagi njegovih potreb. Najpomembnejšo vlogo pri tem imajo managerji, ki vodijo svoje zaposlene, poslušajo njihove predloge in jih nagrajujejo. Motivirani zaposleni so produktivnejši, njihovi rezultati so kakovostnejši, lažje se vključijo v organizacijsko kulturo in s tem posledično se zmanjša verjetnost, da bodo zapustili podjetje v iskanju boljših zaposlitvenih priložnosti (Sadri & Bowen, 2011, str. 45).

Glede na to, da živimo v času gospodarske krize, ko vlada sprejema različne varčevalne ukrepe. Posledice omenjenih ukrepov so najbolj občutili zaposleni v javnem sektorju, saj se je vlada odločila varčevati na račun zaposlenih, tako da je zmanjšala stroške dela, ukinila napredovanja in finančna nagrajevanja, s tem pa se povečuje nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih za delo. Zato menim, da je predlagana tema magistrskega dela relevantna za proučevanje, saj sta zadovoljstvo in ustrezna motivacija zaposlenih pomembna elementa družb znanja. Dobra organizacijska klima, na katero vplivata tudi zadovoljstvo in motivacija zaposlenih predstavlja gradnik za težko posnemljivo konkurenčno prednost.

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati pridobljena znanja s področja zadovoljstva in motivacije zaposlenih ter predstaviti njun pomen za uspešno poslovanje organizacije. S teoretičnega vidika je namen magistrskega dela povzeti ugotovitve in dognanja tujih in domačih avtorjev s področja zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Teoretični del magistrskega dela bo predstavljal podlago za praktični del, v katerem bom na primeru izbranega vzgojno-izobraževalnega zavoda analiziral raven zadovoljstva in motivacije zaposlenih ter podal svoje mnenje o obstoječem stanju in objektivna priporočila vodstvu proučevanega podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi proučene domače in tuje strokovne in znanstvene literature ter zbranih primarnih podatkov analizirati obstoječe stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Hansa Christiana Andersena.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- s pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukta zadovoljstva in motivacije zaposlenih s poudarkom na javnem sektorju;
- izvesti kvalitativno raziskavo v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu in proučiti obstoječe stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih

- vodstvu proučevanega vzgojno-izobraževalnega zavoda podati objektivna mnenja in priporočila za izboljšanje obstoječega stanja ter s tem prispevati k vzpodbujanju in razvoju zaposlenih, ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in večji pripadnosti zaposlenih. Rezultat tega bi bili zadovoljnejši zaposleni, kar bi pozitivno vplivalo tudi na motivacijo zaposlenih.

Na podlagi postavljenih ciljev, tako postavljam **temeljno tezo**, ki pravi, da sta proučevana konstrukta zadovoljstvo in motivacija zaposlenih pomembna elementa družb znanja ter da je zavedanje o njunem pomenu mogoče prepoznati na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki je predmet proučevanja v kvalitativni raziskavi tega magistrskega dela.

Metodologija magistrskega dela bo temeljila na dveh konceptih, in sicer teoretičnem in empiričnem. Teoretični koncept bo temeljil na podlagi deduktivnega raziskovalnega pristopa s pomočjo teoretičnih izhodišč domače in tuje strokovne literature želim povzeti in predstaviti najnovejša teoretična spoznanja iz obravnavane tematike. Raziskovalni metodi, ki bosta uporabljeni v teoretičnem delu sta znanstvena deskripcija in kompilacija, s katerima bom uredil in interpretiral ugotovitve ter dognanja strokovnjakov na področju zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Pri tem bom uporabljal sekundarne vire (knjige, strokovne revije, članke in podobno). Navedeni raziskovalni metodi bosta predstavljali temeljni okvir za analizo kvalitativnih podatkov. V empiričnem delu magistrskega dela bom podatke zbral s pomočjo primarnih virov. Primarni vir podatkov bodo predstavljali anonimni anketni vprašalniki, ki jih bom razdelil zaposlenim v proučevanem podjetju. Pri izbiri enot za vzorec sem se odločil za neverjetnostno vzorčenje za katerega je značilno, da enote v vzorec niso izbrane slučajno. Izbral sem priložnostno vzorčenje, ki temelji na izbiri vzorčnih enot, ki so najlažje dosegljive. Pri tem bom upošteval naslednje spremenljivke: spol, izobrazbena in starostna struktura.

Strukturo magistrskega dela sestavljajo trije vsebinski sklopi, skozi katera bom bralcu predstavil obravnavano tematiko. Prvi vsebinski sklop magistrskega dela bo posvečen zadovoljstvu zaposlenih. V podpoglavjih bom opredelil temeljne pojme zadovoljstva zaposlenih, dejavnike ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vlogo in pomen zadovoljstva zaposlenih na uspešnost poslovanja, tehnike merjenja zadovoljstva zaposlenih, posledice nezadovoljstva zaposlenih ter predstavil glavne ugotovitve posameznih avtorjev dosedanjih empiričnih raziskav na področju zadovoljstva zaposlenih. Nato sledi drugi vsebinski sklop, ki je posvečen motivaciji zaposlenih. V pripadajočih podpoglavjih bom opredelil temeljne pojme o motivaciji zaposlenih, predstavil motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in načine motiviranja ter stimuliranja zaposlenih. Nadalje bom predstavil sodobne koncepte motivacije. Drugi vsebinski sklop in s tem teoretični del magistrskega dela bom zaključil z izzivi s katerimi se trenutno sooča management pri motiviranju zaposlenih ter psihološko pogodbo. V tretjem, empiričnem vsebinskem sklopu bom na primeru izbranega javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Hansa Christiana Andersena s pomočjo zbranih primarnih

podatkov in pridobljenim znanjem iz teoretičnega dela izvedel kvalitativno raziskavo o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu je eden izmed najbolj proučevanih konstruktov v poslovni znanosti in organizacijskem vedenju (Spagnoli, Caetano & Santos, 2012, str. 609). Tietjen in Myers (1998, str. 226) pravita, da je vliti zadovoljstvo v zaposlene ključna naloga pri upravljanju organizacije, saj ustvarja zaupanje, lojalnost in izboljšuje kakovost dela. Pomanjkanje zadovoljstva pri delu ima katastrofalne posledice, najhujša oblika izražanja nezadovoljstva je odpoved delovnega razmerja (Netke, 2013, str. 2).

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Petrescu in Simmons (2008, str. 653) opredeljujeta dva bistvena vira zadovoljstva, in sicer notranjega in zunanjega. Notranji viri so odvisni od individualnih značilnosti posameznika, kot je na primer vedenje. Zunanji viri pa so situacijski in so odvisni od okolja, na primer delovna klima. Zadovoljstvo pri delu je opredeljeno kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven, 1998, str. 131). Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Predvsem pa je odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001, str. 104; Netke, 2013, str. 2). Mihalič (2008, str. 4) definira zadovoljstvo zaposlenih 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. Zadovoljstvo pri delu je stanje, ko so zaposleni zadovoljni s svojimi delovnimi nalogami (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009, str. 765). Abraham (2012, str. 27-28) zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot merilo odnosa zaposlenih do svojih delovnih mest. Na podlagi zadovoljstva zaposleni razvijejo pozitiven ali negativen odnos do njihovega dela in delovnega okolja.

1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenih 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. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na področju zadovoljstva zaposlenih (Gallup Institute, 1999 - 2007) (v Mihalič, 2008, str. 4) so v praksi najpomembnejši dejavniki, definiranje pričakovanj in jasno predstavljenih ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadrejenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije

preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje. Potrebno se je zavedati, da navedeni ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, temveč so bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uvede vsaka organizacija (Mihalič, 2008, str. 4-5).

Z oblikovanjem dela manager poveča motivacijo zaposlenih za delo, s tem pa izboljša delovne dosežke ter povečuje zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pomembno pri tem je, da se manager zaveda, da ljudje vrednotijo različne stvari ter si postavljajo različne cilje. Managerji morajo biti na to pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom avtorji združujejo v šest skupin, in sicer vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu ter delovne razmere (Zupan et. al, 2009, str. 341). Posamezni dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu in posledice delovanja le-teh so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavnik	Posledice delovanja dejavnika
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont, & R. Kaše, Menedžment človeških virov, 2009, str. 358.

Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov kot so, delo samo, možnosti napredovanja, osebne karakteristike in stil vodenja. Organizacije želijo najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer in ureditvijo delovnih mest. V prijetnem delovnem okolju se povečuje učinkovitost in zmanjša utrujenost. Na ustreznost delovnega okolja vplivajo splošni dejavniki, kot so ustrezna osvetlitev prostorov, barve, klimatske razmere, zaščita pred škodljivimi vplivi – hrup, sevanje, vibracije in nečistoča (OCR, 2013a).

1.3 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih

Zaposleni odhajajo ali ostajajo v organizaciji zaradi različnih razlogov, bodisi osebnih, bodisi poslovnih. Veliko vlogo pri tem ima ravno zadovoljstvo pri delu, saj so zadovoljni zaposleni bolj predani, uspešni in so pripravljeni delati za rast organizacije (Sandhya & Kumar, 2011, str. 1778). Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Le zadovoljni zaposleni so pri delu učinkoviti in uspešni, zato je tudi vsaka organizacija resnično učinkovita in uspešna samo, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih ima velik pomen in je odločilno za krepitev in razvoj človeškega kapitala v organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih ima tudi velik vpliv na pripadnost organizaciji. Od zadovoljnih in lojalnih zaposlenih se pričakuje dolgoročnejše sodelovanje, višja stopnja zanesljivosti v kriznih časih, skrbnejše varovanje poslovnih skrivnosti, odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov in podobno. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za dolgoročno uspešnost in učinkovitost organizacije. Potrebno pa je še dodati dejstvo, da imata zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije v integraciji sinergijski učinek, tako bo na primer na zadovoljnega zaposlenega imela visoka uspešnost organizacije povratno pozitiven vpliv nanj (Mihalič, str. 1-10). Spagnoli et. al. (2012, str. 609) ugotavljajo, da je zadovoljstvo z delom ključni dejavnik, ki vpliva na produktivnost zaposlenih.

1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Obstaja več različnih načinov merjenja vedenja zaposlenih, kot so fokusne skupine, sestanki z zaposlenimi ter raziskava o zadovoljstvu zaposlenih na podlagi anketnega vprašalnika. Najbolj natančno merilo zadovoljstva zaposlenih je anketni vprašalnik, saj je mogoče pridobljene podatke statistično obdelati in tako pridobiti dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih pri delu. Zavedanje organizacije o pomembnosti merjenja zadovoljstva zaposlenih je ključnega pomena za odločitev o izvedbi raziskave. Z raziskavo vodstvo na primer pridobi informacije, kot so identifikacija notranjih in zunanjih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih (Saari & Judge, 2004, 400-404).

Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom organizacije najpogosteje proučujejo v okviru raziskav o klimi v organizaciji, neposredno pa se zadovoljstvo zaposlenih z delom meri individualno s posebnimi mehanizmi v okviru drugih orodij managementa človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 267).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih daje managerju bogat vir povratnih informacij, saj na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva zaposlenih pridobi informacije o trenutnem stanju zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Na podlagi analize izvedenega merjenja manager spozna kje so prednosti in slabosti na področju zadovoljstva ter pridobi temelje za lažje upravljanje zadovoljstva. S periodičnimi merjenji zadovoljstva zaposlenih z delom pa spremlja napredek na tem področju in zaznane spremembe zaradi različnih uporabljenih ukrepov. Merjenje zadovoljstva managerju ravno tako omogoča pridobitev pomembnih povratnih informacij, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe, kdo izmed neposrednih nadrejenih ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave ter kakšno je splošno stanje zadovoljstva v organizaciji. Za merjenje stopnje zadovoljstva se najpogosteje uporabljajo anketni vprašalniki. Merjenje zadovoljstva naj bi se izvajalo vsaj enkrat letno, prav tako pa je pomembno, da se merjenje zadovoljstva zaposlenih z delom izvede tudi, pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. Tako managerji spremljajo kako se posamezne spremembe v organizaciji sprejete s strani zaposlenih ter kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo. Zaradi natančnosti merjenja kolektivnega zadovoljstva je potrebno k sodelovanju pri merjenju zadovoljstva povabiti vse zaposlene, vendar jim je potrebno omogočiti prostovoljnost ter zagotoviti anonimnost (Mihalič, 2008, str. 90-91).

SiOK je projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki se izvaja od leta 2001 naprej. V letu 2010 je v raziskavi sodelovalo že 96 slovenskih organizacij, kar pomeni da je projekt SiOK na področju organizacijske klime prešel že v standard in normo, ki jo uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovske dejavnosti (OCR, 2013b). Ravno organizacijska klima je tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna; tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji (OCR, 2013a). Pomembni faktorji organizacijske klime (OCR, 2013b) so organizacijski sistemi (organiziranost, napredovanje in nagrajevanje), sistemi vodenja (komuniciranje in informiranje, vodenje, odnos), delo in kakovost (inovativnost in iniciativnost, motiviranost in zavzetost, kakovost) in razvojna orientacija (strokovna usposobljenost in učenje, poslanstvo, vizija, cilji, pripadnost).

1.5 Posledice nezadovoljstva zaposlenih

Nezadovoljstvo zaposlenih z delom je prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih (odpoved delovnega razmerja) iz posamezne organizacije (Mihalič, 2006, str. 266). Treven (1998, str. 131) navaja, da zaradi nezadovoljstva zaposlenih v podjetju prihaja do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje za delo, najhujša oblika izkazovanja nezadovoljstva pa je odpoved delovnega razmerja. Avtorji (Zupan et. al, 2009, str. 342) razlagajo, da največje nezadovoljstvo pri delu povzroča pomanjkanje zunanjih dejavnikov, kot so ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci. Najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Najpogostejše oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih z delom

Oblika izražanja nezadovoljstva	Podrobnejša opredelitev
Absentizem (izostajanje z dela)	Najbolj problematična odsotnost z dela je tako imenovana bolniška odsotnost, na katero ne vplivajo zgolj fiziološki dejavniki zaposlenih, temveč prav neugodne delovne razmere, premajhna skrb za preprečevanje obolenj in nesreč pri delu, slabi odnosi zaposlenega s sodelavci ali vodji, prevelike ali neustrezno razporejene delovne obremenitve, neustrezna podpora vodij in sodelavcev pri premagovanju težav in podobni
Fluktuacija	Fluktuacija je gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo. Na zadovoljstvo z delom in s tem tudi fluktuacijo vplivajo, osebni, organizacijski in zunanji dejavniki. Poznamo več vrst fluktuacij, in sicer dejansko, ki je le delno povezana z nezadovoljstvom, delno pa z objektivnimi razlogi ter potencialno, ki je v celoti posledica nezadovoljstva in je tako posredno pokazatelj zadovoljstva zaposlenih pri delu. Prav tako sta pomembni želena in neželena fluktuacija. Pri prvi si organizacija želi, da bi odvečni delavci odšli, značilnost druge pa je odhod najboljših delavcev oz. da je odhodov iz organizacije na splošno preveč
Izražanje nezaželenega	Individualno nezadovoljstvo se pojavi v različnih oblikah, kot so manjša delovna vnema, bolniški izostanki, širjenje nezadovoljstva med sodelavci in sabotaje
Kolektivne zahteve, protesti in stavke	Pojavijo se ko nezadovoljstvo preseže individualno raven. Ponavadi so obvladljivi z mehanizmi kolektivnega sporazumevanja med protestniki delavcev in vodstvom

	organizacije ali pa se uravnavajo na panožni in nacionalni ravni, kjer so oblikovani socialni sporazumi med delodajalci in delojemalci
--	--

Vir: N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont, & R. Kaše, Menedžment človeških virov, 2009, str. 345-348.

Nezadovoljstvo zaposlenih je eno najzahtevnejših dejstev, s katerimi se mora soočiti management organizacije. Organizacije bi morale v nezadovoljstvu zaposlenih iskati priložnosti, ki izvirajo iz omenjenega stanja. Velikokrat je nezadovoljstvo posledica realno možnih, vendar neuveljavljenih izboljšav in sprememb (Vrban, 2009, str. 58-61). Da bi se v organizacijah izognili posledicam nezadovoljstva zaposlenih pri delu morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu (Treven, 1998, str. 131). Najboljša strategija proti nezadovoljstvu zaposlenih je odstranitev vzrokov. Organizacije v ta namen spremljajo organizacijsko klimo, največkrat z anketnimi vprašalniki. V Sloveniji je najbolj poznana raziskava SiOK (slovenska organizacijska klima), podjetja v njej spremljajo odnos zaposlenih do motivacije in zavezanosti, pripadnosti organizaciji, notranjih odnosih, vodenju, poznavanju poslanstva, vizije in ciljev organizacije, zadovoljstvu in podobno (Zupan et. al, 2009, str. 347).

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Weiss (2011, str. 23) pravi, da je sposobnost motivirati zaposlene ključna veščina, ki jo mora imeti vsak manager. Z izgradnjo in vzdrževanjem morale skupaj z implementacijo različnih motivacijskih tehnik manager pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Morala je zelo pomembna, saj služi kot temelj za povečanje produktivnosti preko motivacije in opolnomočenja. Motivacija je ključnega pomena pri vodenju zaposlenih k doseganju ciljev organizacije in hkrati spodbuja zavezanost k organizaciji (Sakinah, et. al, 2012, str. 8).

2.1 Opredelitev motivacije zaposlenih

Skozi vsa ta leta proučevanja motivacije zaposlenih se je razvilo veliko različnih definicij oziroma teorij motivacije. Novejši pogledi na motivacijo pa so naslednji.

Motivacija je gonilna sila, ki povzroči delovanje. Ta se nanaša na odločitve (zavedno ali nezavedno), ki vključujejo kako, kdaj in zakaj si ljudje prizadevajo narediti določene naloge in dejavnosti (Parks & Guay, 2009, str. 679). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 76) motivacijo definirajo, kot željo, da bi posameznik opravil določeno aktivnost. Podobno opredelijo motivacijo tudi avtorji Furnham, et. al (2009, str. 765), saj opredeljujejo motivacijo kot notranje stanje, ki privede do želje za ukrepanje. Güngör (2011, str. 1512) definira motivacijo kot sposobnost spremembe vedenja. Motivacija je

pogon, ki sproži reakcijo, ker je človekovo vedenje usmerjeno k določenemu cilju. Peklar in Boštjančič (2012, str. 57) ugotavljata, da je delovna motivacija usmerjanje človekove dejavnosti k zastavljenim ciljem z motivi, ki nastajajo interno v osebi ali v okolju na podlagi njegovih potreb. Sadri in Bowen (2011, str. 45) motivacijo razumeta, kot splet psiholoških procesov, ki vodijo posameznika k ciljem in povzročijo, da posameznik zasleduje določen cilj. Motivacija je sestavljena iz smeri, moči in vztrajnosti.

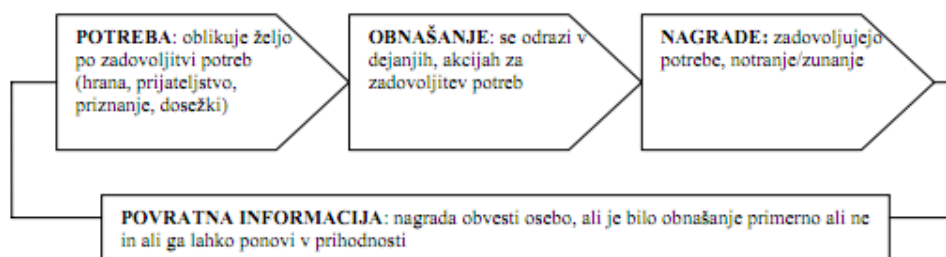
Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko dejavnost in pomagajo pri tem vztrajati. Motivirano vedenje je posledica delovanja motivacijskega procesa, ki vpliva na uspešnost posameznika in organizacije. Motivacija zaposlenih vpliva na tudi produktivnost, zato je naloga managerja, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije (Dimovski et. al, 2009, str. 76). Proučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z aktivnostjo, kaj vpliva na izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Zaposleni morajo biti vodeni tako, da bodo motivirani. Ker je motivacija osebna in notranja, vodje ne morajo neposredno vplivati na njo. Zato se v organizaciji ustvari zrelostno okolje različnih stopenj v katerih učinkujejo le določena motivacijska orodja. Vodstvo bi se moralo posvetiti razvijanju zrelostnega okolja organizacije in pustiti zaposlenim, da sami oblikujejo motivacijske dejavnike (Flynn, 2010, str. 15).

Motiv je tisto, kar spodbudi posameznika k aktivnosti in mu da smer delovanja. Ločimo naslednje motive, in sicer potrebe po snoveh, izločanju, spanju, potrebe po uveljavljanju v družbi in po ljubezni ter mnenja, razvade, interese, stališča. Motive nadalje delimo po vlogi v primarne in sekundarne; po nastanku na podedovane in pridobljene, po področju delovanja na biološke in socialne ter po razširjenosti na univerzalne, regionalne in individualne (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Preprost model človeške motivacije je podan na Sliki 1. Ljudje imajo osnovne potrebe kot na primer potreba po hrani, pijači, dosežkih in denarju, ki povzročajo notranjo napetost. Ta motivira določeno vrsto obnašanja do ravni, do katere je to obnašanje uspešno. Pri tem pa je oseba nagrajena v smislu, da je potreba zadovoljena. Pomen motivacije je ta, da vodi k obnašanju, katerih posledica je večja uspešnost organizacije. Med visoko motiviranimi zaposlenimi in uspešnostjo organizacije ter dobički obstaja povezanost (Dimovski & Penger, 2009, str. 131).

Slika 1: Preprosti model motivacije



Vir: V. Dimovski., & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008. str. 132.

Avtorji Nohria, Groysberg in Lee (2008, str. 79-81) opredeljujejo štiri gonilnike, ki podpirajo motivacijo v naših možganih, to je stopnja na kateri smo zadovoljni in ima neposreden vpliv na čustva in vedenje. To so gonilniki pridobitve, zblíževanja, razumevanja in obrambe. Gonilnik pridobitve govori o tem, da vse nas poganja pridobitev redkih dobrin, ki bi okrepile naš občutek dobrega počutja. Doživljamo veselje, ko je izpolnjen ta pogon ter nezadovoljstvo, ko je ta onemogočen. Ta pojav ne velja le za materialne dobrine, kot so hrana, oblačila, stanovanje, in denar, temveč tudi za izkušnje, kot so potovanja in zabave, dogodke, ki izboljšujejo socialni status, boljše pisarno ali boljše delovno mesto. Gonilnik zblíževanja govori o medsebojnih odnosih delavcev in organizacije. Ko se delavci počutijo povezani med sabo in z organizacijo so bolj motivirani. Gonilnik razumevanja govori o želji, da bi zaposleni na delovnem mestu sodelovali pri razvoju organizacije. Zaposleni so motivirani na delovnih mestih, ki so jim v izziv in jim omogočajo, da rastejo in se učijo. Gonilnik obrambe nam pove o odpornosti ljudi na spremembe, ki se dogajajo v organizaciji.

Tavčar (2012, str. 38-39) deli motivacijo v dve dimenziji, in sicer pozitivno ali negativno ter notranjo ali zunanjo. Za pozitivno motivacijo je značilno, da posameznik dela nekaj zato, da bi se približal zastavljenemu cilju. Pri negativni motivaciji pa gre za vedenje ko se posameznik želi izogniti posledicam njegovega vedenja, ponavadi kazni. Druga dimenzija motivacije se nanaša na vir motivacije. Zunanja motivacija pomeni, da želja po aktivnosti prihaja iz zunanjega okolja (druge osebe) in je glede na čas kratkoročna, notranja pa izhaja iz posameznika, natančneje je to želja, da nekaj naredi sam. Notranja motivacija je dolgoročnejša in učinkovitejša, saj z njo želimo doseči za nas pomemben cilj.

2.2 Motivacijske teorije

Vse motivacijske teorije skušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročajo. Delimo jih v dve skupini, in sicer na vsebinske in procesne teorije (Čerňič & Zorko, 2009). Tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Tiste, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje, pa imenujemo procesne teorije (Treven, 1998, str. 113).

2.2.1 Vsebinske teorije motiviranja

Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo. Te potrebe ljudi vodijo v določeno obnašanje, ki jih zadovolji. Vsebinske teorije motiviranja managerjem pomagajo razumeti, kaj ljudi motivira in identificirati potrebe zaposlenih z namenom, da jim jih pomagajo zadovoljiti ter jih spodbudijo k usmerjanju energije proti doseganju ciljev organizacije ter s tem prispevajo k uspešnosti organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 132). Černič in Zorko (2009) pravita, da so vsebinske teorije motiviranja osredotočene na vzroke človekovih potreb, zaradi katerih se ljudje vedejo na določen način. Glavni očitke vsebinskim teorijam je ta, da preveč poenostavljajo motivacijski proces in predvidevajo, da vse ljudi motivirajo iste potrebe. Pod vsebinske teorije motiviranja prištevamo Maslowo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski & Penger, 2008, str. 132-135).

2.2.1.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Dimovski in Penger (2009, str. 132) ocenjujeta, da velja Maslowa teorija hierarhije potreb za najbolj znano motivacijsko teorijo, ki govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj privlačnim ciljem. Človek želi najprej zadovoljiti primarne biološke motive ali fiziološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Nato pa potrebe po varnosti, po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po razvoju in uresničevanju svojih možnosti in zmognosti, to željo imenujemo tudi samouresničevanje. Slika 2 prikazuje pet glavnih tipov potreb, ki jih je identificiral Maslow, v vrstnem redu od najnižjih do najvišjih.

Slika 2: Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb

Izpolnitev izven delovnega mesta	Hierarhija potreb	Izpolnitev na delovnem mestu
Izobraževanje, vera, hobiji, osebna rast	POTREBE PO SAMOURESNIČITVI	Možnost usposabljanja, napredovanj, rasti in kreativnosti
Odobranje družine, prijateljev in skupnosti	POTREBE PO SAMOSPOŠTOVANJU	Priznanje, visok status, povečanje odgovornosti
Družina, prijatelji, Skupnost	POTREBE PO PRIPADNOSTI	Delovne skupine, stranke sodelavci, nadzorniki
Odsotnost vojne, Onesnaženja in nasilja	POTREBE PO VARNOSTI	Varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno mesto
Hrana, voda, spolni odnosi	FIZIOLOŠKE POTREBE	Gretje, zrak, osnovna plača

Vir: V. Dimovski., & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008. str. 133.

Abraham Maslow pravi, da je najprej potrebno zadovoljiti najnižje potrebe, to so fiziološke potrebe, da bi lahko začutili višje. Nato po hierarhičnem vrstnem redu sledijo potreba po

varnosti, za tem potreba po pripadnosti ali po družbi, nato sledi potreba po samospoštovanju na vrhu hierarhične lestvice potreb pa se nahaja potreba po samouresničitvi. Ko je potreba zadovoljena, se oseba pomakne na višjo raven v hierarhiji potreb vse do najvišje potrebe, to je potreba po samouresničitvi (Dimovski & Penger, 2008, str. 133). V Tabeli 3 so bolj podrobno predstavljene posamezne potrebe, glede na hierarhijo potreb po Maslowu.

Tabela 3: Razlaga hierarhije potreb po Maslowu

Potrebe	Podrobnejša razlaga potreb
Fiziološke potrebe	to so najbolj osnovne človeške fiziološke potrebe vključno s potrebo po hrani in vodi. V organizacijskem okolju gre na tej ravni za potrebo po ustreznih delovnih pogojih (gretje, zrak) in osnovni plači, ki zagotovi preživetje
Potrebe po varnosti	to so potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj, v urejenem družbenem okolju. Na delovnem mestu potrebe po varnosti zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljenost delovnega mesta
Potrebe po pripadnosti	te potrebe odražajo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje oz. biti del skupine in biti ljubljen. V organizaciji se odsevajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadrejenimi
Potrebe po samospoštovanju	te potrebe odražajo željo po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih. Znotraj organizacij gre za željo po priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu
Potrebe po samouresničitvi	to je najvišja raven potreb, ki zadevajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. Samouresničitvene potrebe v organizaciji je mogoče doseči tako, da je posameznikom omogočena rast, kreativnost in usposabljanje za bodoče izzive ter napredovanje

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 77-78.

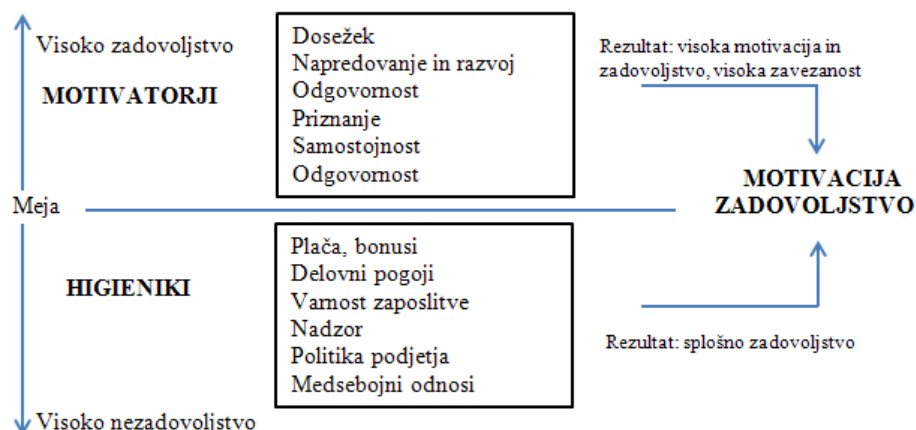
Organizacije s pomočjo Maslowe teorije hierarhije potreb oblikujejo motivacijske programe s katerimi povečajo motivacijo zaposlenih, ohranijo lojalnost zaposlenih, zmanjšajo stroške, povečajo produktivnost ter dobiček (Sadri & Bowen, 2011, str. 45). Najpogosteje managerji Maslowo motivacijsko teorijo uporabijo tako, da na osnovi anketnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in času ter ugotovijo, na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Te ugotovitev nato uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Kaše et. al, 2007, str. 80-81).

2.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je leta 1959 ugotovil, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista dva nasprotna ekstrema istega kontinuuma, ampak dva ločena pojma, ki povzročajo različni dejavniki (Furnham et. al, 2009, str. 766). Faktorje je razdelil v dve veliki skupini, in sicer zunanje (higieniki) in notranje (motivatorji) dejavnike zadovoljstva. Notranji dejavniki so neposredno povezani z motivacijo, medtem ko zunanji vplivajo na raven zadovoljstva zaposlenih. Povezanost med zadovoljstvom pri delu in motivacijo se kaže na ta način, da dobri delovni pogoji (možnost napredovanja, plača, dobro vodenje, pozitivno delovno okolje, skrb za zaposlene) posredno spodbujajo motiviranost zaposlenih (Pouchová, 2011, str. 153). Z ustreznim oblikovanjem dela managerji v organizacijo in delovno okolje vnesejo motivatorje, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, če pa v delovno okolje vnesejo higienike, bo to preprečilo nezadovoljstvo zaposlenih (Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont & Kaše, 2009, str. 342).

Na delovno motivacijo vplivata naslednji dve vrsti dejavnikov. Higieniki dejavniki, ki vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu. Ko so higieniki dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Po drugi strani pa dobri higieniki dejavniki samo odstranjujejo nezadovoljstvo in ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom ali motivacijo. Motivacijski dejavniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. To so potrebe višjega ranga, ki vključujejo dosežke, priznanja, odgovornost in priložnost za rast. Ob pomanjkanju motivatorjev so delavci brez volje do dela, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Na Sliki 3 je prikazana Herzbergova dvofaktorska teorija.

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Dimovski., & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008. str. 133; Frederick Hertzberg's Two-factor Theory, 2013.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker jim ponuja dvoje vrst orodij za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorje, s katerimi je mogoče

izzvati reakcije ali aktivnosti pri zaposlenih, ter higienike, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki odstrani napetosti in usmerja človekovo aktivnost v delo (Kaše et. al, 2007, str. 84). Managerjeva vloga pri tem je, da na začetku odpravi nezadovoljstvo zaposlenih z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih za boljše delovne rezultate (Dimovski & Penger, 2008, str.134). Pomembno pri tem je, da se manager zaveda, da denar ne zagotavlja dolgoročne motivacije in zadovoljstva. Če manager osredotoči pozornost zaposlenih le na finančne oblike motiviranja, bo to v prihodnosti pripeljalo do vedno večjih zahtev zaposlenih, kar predstavlja visok strošek za organizacijo. Managerji povečajo notranjo motivacijo in dolgoročno zadovoljstvo z zagotavljanjem možnosti za rast in razvoj zaposlenih (Sachau, 2007, str. 390).

2.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija pridobljenih potreb pravi, da so določene vrste potreb tekom življenja pridobljene, kar pomeni, da se jih naučimo z življenjskimi izkušnjami (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Teorija pridobljenih potreb obravnava dosežke, pripadnost in moč. Pripadnost se nanaša na skrb posameznika za vzpostavitev in ohranjanje dobrih medčloveških odnosov. Ramlall (2004, str. 55) navaja, da ljudje z visoko potrebo po pripadnosti namenijo več časa ohranjanju socialnih odnosov in se povezujejo v skupine. Posamezniki z visoko ravno te potrebe niso najbolj učinkoviti managerji, saj imajo to pomanjkljivost, da težko sprejemajo odločitve brez, da bi jih skrbelo, da bi se pred ostalimi pokazali v slabi luči. Potreba po dosežkih se nanaša na delavčeve želje o opravljanju zahtevnih nalog in izpolnjevanju osebnih standardov za odličnost (Hardwick, 2009, str. 7). Dimovski in Penger (2008, str. 134) k potrebi po dosežkih dodajata še obvladovanje kompleksnih nalog, tekmovalnost ter doseganje visokih standardov uspešnosti. Ta vrsta zaposlenih pogosto potrebuje povratne informacije. Hardwick (2009, str. 7) pravi, da je potreba po moči povezana z nadzorovanjem, vplivanjem na druge ali kontroliranjem. Ta potreba je značilna za vodstvene položaje v germanskih državah. Ramlall (2004, str. 55) dodaja, da imajo managerji visoko potrebo po moči in nizko potrebo po pripadnosti. Relevantnost naštetih potreb je odvisna od položaja zaposlenega v organizaciji (Hardwick, 2009, str. 7).

2.2.2 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije motiviranja se nanašajo na motiviranje vedenje. Usmerjene so v razlago, kako posamezniki izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovijo, ali je bila izbira uspešna (Černič & Zorko, 2009). Poznamo tri temeljne procesne teorije, to so Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

2.2.2.1 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki sodelavcev (Treven, 1998, 124-125). Teorija enakosti se tako osredotoča na človekovo doživetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Enakost je ocenjena kot razmerje med vloženim naporom in doseženim rezultatom. Vložen napor vključuje izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost, rezultati pa plačo, priznanje, bonuse in napredovanja. Glede tega razmerja se nato posameznik primerja z drugimi in s povprečjem skupine. Ko so ta razmerja približno enaka obstaja stanje enakosti, ko pa se pojavijo odstopanja pride do stanja neenakosti. Za odpravljanje neenakosti obstajajo načini, kot so spreminjanje vloženega napora (manj plačan posameznik se trudi manj), spreminjanje rezultatov (manj plačan posameznik zaprosi za povišanje plače), popačenje (distorzija) percepcij (kadar posameznik ne more vplivati niti na vložen napor niti na rezultate) in odpoved delovnega razmerja (Dimovski & Penger, 2008, str. 135-136).

2.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere velja, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu so posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Človek se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je razložil delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi, in sicer z valenco, instrumentalnostjo in pričakovanjem. Valenca je usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja. Pozitivna valenca ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo. Nulta vrednost pomeni, da je posameznik ravnodušen za doseganje ciljev. Negativna vrednost valence pa pomeni, da se posameznik želi temu cilju izogniti. Drugi pojem je instrumentalnost, ki jo Vroom definira, kot povezavo med dvema ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi dosegel višjega, zanj bolj pomembnega. Na primer napredovanje je lahko le prvi neposredni instrument za doseganje pravega cilja, to je višja plača in ugled. Ključni pojem v tej motivacijski teoriji je pričakovanje, ki je definiran kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Pričakovanje je subjektivno doživljanje vedenja in cilja (Kaše et. al, 2007, str. 83).

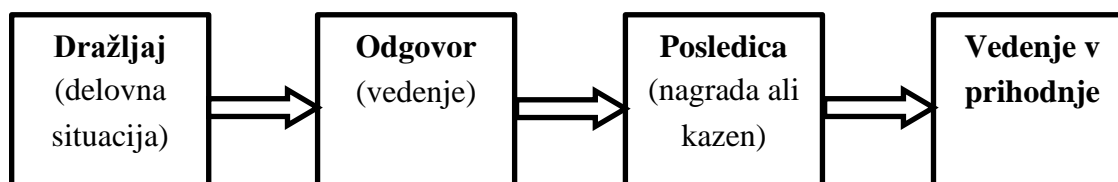
Managerjeva odgovornost je, da sodelavcem pomaga pri zadovoljitvi njihovih potreb hkrati pa mora doseči tudi cilje organizacije. Managerji si morajo prizadevati, da se sposobnosti in spretnosti zaposlenih ujema z zahtevami, ki jih postavlja njihovo delo. Da

bi managerji povečali njihovo motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznih zaposlenih, definirati rezultate, ki jih nudi organizacija ter zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo za doseganje teh rezultatov (Dimovski & Penger, 2008, str. 137).

2.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Iz Vroomove teorije izhaja model nagrade ali kazni, kot temelj behavioristične teorije oz. Skinnerjeva teorija okrepitve. Bistvo Skinnerjeve teorije je, da manager z nagrado ali kaznijo spremeni vedenje posameznikov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 238). Na Sliki 4 je prikazan proces Skinnerjeve teorije okrepitve.

Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski., S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 239.

Dimovski et. al (2003, str. 238) pravijo, da obstaja več načinov okrepitve, in sicer pozitivna okrepitev je tehnika, s katero manager poskuša doseči ponavljanje zaželenega vedenja. Po ugotovitvah Skinnerja se pozitivna okrepitev pojavi, ko odziv na neko dejanje spremlja dražljaj in se zaradi tega poveča verjetnost odzivanja. Dražljaj, ki vodi k taki rešitvi je znan kot pozitivni ojačevalec (Salamone & Correa, 2002, str. 5). Kaznovanje pomeni odstranjevanje pozitivne posledice, tako da se zmanjša verjetnost ponovitve nezaželenega vedenja v prihodnosti (Management Study Guide, 2013). Manager na tak način želi s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. Ugašanje pa se pojavi, ko ni uporabljena niti nagrada niti kazen, to pomeni, da je določeno vedenje preprosto prezrto (Dimovski et. al, 2003, str. 238). Na primer, če zaposleni ne prejema več pohval za dobro opravljeno delu, se mu zdi, da njegovo vedenje ne ustvarja pozitivne posledice. Ugašanje lahko tako nenamerno zmanjša zaželeno vedenje (Management Study Guide, 2013).

S pomočjo Skinnerjeve teorije okrepitve managerji oblikujejo vedenja zaposlenih. Skinner je ugotovil, da je mogoče usmerjati bodisi pozitivno ali negativno vedenje zaposlenih. V poslovnem okolju se z osredotočenjem na nagrajevanje želenega vedenja zaposlenim pomaga razviti pozitivne navade in je manj verjetno, da bo pri tem v zaposlenih spodbuden odpor kot pri bolj kaznovalnem pristopu. Pri tem je pomembno dodati, da je ugašanje nezaželenega vedenja rezultat pomanjkanja pozitivnih okrepitev in ne iz kazni (Glass, 2013).

2.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijske dejavnike ločimo v dve veliki skupini, in sicer na materialne oz. finančne ter na nematerialne oz. nefinančne motivacijske dejavnike. Med materialne motivacijske dejavnike prištevamo denar (plača), denarne nagrade in bonusi, provizije, udeležba v dobičku in podobno (Burton, 2012, str. 15-18). Med nematerialne motivacijske dejavnike sodijo varnost zaposlitve, pohvala ali priznanje, sprejemanje predlogov s strani zaposlenih, obogatitev dela in možnost napredovanja (Motivation Incentives, 2013). Poleg naštetih Burton (2012, str. 22) k nematerialnim motivacijskim dejavnikom prišteva še rotacijo delavnih mest, timsko delo in delitev delovnih nalog. Materialni motivacijski dejavniki so pomemben del dogovora med managementom in zaposlenim, vendar mora management pri upravljanju organizacije uporabljati tudi nematerialne motivacijske dejavnike, saj so materialni omejeni z finančnimi viri in na tak način zagotoviti motiviranost in zavzetost zaposlenih pri opravljanju delavnih nalog. V teh kriznih časih imajo nematerialni dejavniki pomembno vlogo pri vplivanju na motivacijo zaposlenih, saj se tudi zaposleni zavedajo proračunskih omejitev organizacij (Miller, 2011).

2.3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Materialni motivacijski dejavniki oz. denarne nagrade so kratkoročni motivatorji in tako ima razmeroma kratek učinek na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri delu (Burton, 2012, str. 16). Denar je poznan kot glavni vir zadovoljevanja potreb ljudi. Torej, denar ne zadovoljuje samo socialne potrebe temveč tudi psihološke potrebe, saj predstavlja neko varnost in zanesljivost. Zato so v organizacijah uvedli različni načrti plač in sistemi nagrajevanja, ki motivirajo in spodbujajo ljudi, da delajo (Motivation Incentives, 2013). Denarne nagrade in bonusi se uporabljajo pri projektih v primeru, da so doseženi postavljeni cilji ter. v proizvodnji, če je dosežena proizvodni normativ. Denarne nagrade imajo obojestransko korist, zaposleni dobi denar, delodajalec pa dobi uresničene cilje in dobro delo s strani zaposlenega. Provizija se najpogosteje uporablja v prodaji in ponavadi znaša odstotek od zneska prodaje. Provizija spodbuja zaposlene v prodajnem oddelku, da bi prodali čim več in si na tak način povečali svoje prihodke. Udeležba v dobičku pomeni, da zaposleni dobijo poleg redne plače tudi delež dobička. Običajno se tak način motiviranja zaposlenih uporablja v storitvenem sektorju. Udeležba v dobičku je dober način motiviranja zaposlenih, saj si bodo zaposleni prizadevali k čim boljšim poslovnim rezultatom, saj jim zagotavljajo dodatne prihodke. To tudi daje občutek zaposlenim, da so del organizacije, saj so neposredno povezani z njo (Burton, 2012, str. 16-18). Materialne nagrade imajo pogostokrat negativen vpliv na kreativnost zaposlenih, saj se lahko pojavi strah, da če zaposleni ne dosežejo cilja ne bodo ustrezno materialno nagrajeni. Prav tako materialne nagrade uničujejo odnose med zaposlenimi v kolikor se pojavijo razlikovanja pri materialnem nagrajevanju (Tavčar, 2012, str. 40).

V raziskavi What's Working survey (Miller, 2011) je bilo ugotovljeno, da je za zaposlene najpomembnejši materialni motivacijski dejavnik višina osnovne plače, nato pa sledijo bonusi in denarne nagrade.

2.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Pri nematerialnih motivacijskih dejavnikih pride do izraza managerjeva kreativnost. Za razliko od materialnih motivacijskih dejavnikov imajo nematerialni dolgoročnejši učinek. Če želi manager motivirati zaposlene mora razmišljati o vsakem posamezniku in se odločiti kateri nematerialni dejavniki najboljše motivirajo zaposlenega. To pomeni, da se mora manager pri uporabi motivacijskih orodij osredotočiti na čustvene potrebe zaposlenega (Burton, 2012, str. 19). Nematerialni motivacijski dejavniki zadovoljijo potrebe in samouresničevanje zaposlenih. Najpogostejši nematerialni motivacijski dejavniki so naslednji. Varnost zaposlitve je dejavnik, ki zagotavlja motivacijo za zaposlene. Če je njihova zaposlitev varna, bodo zaposleni vložili maksimalne napore za doseganje ciljev organizacije.

Pohvala ali priznanje je še eden izmed nefinančnih dejavnikov, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih. Včasih pohvala postane bolj učinkovita kot katera koli druga spodbuda (Motivation Incentives, 2013). Po mnenju Burtona (2012, str. 20-21) je lahko pohvala javna ali zasebna. To pomeni, da manager pohvali zaposlenega na sestanku, pred ostalimi zaposlenimi in pisno na oglasni deski ali pa zasebno v pisarni ali delovnem mestu. Pohvala daje zagotovilo, da bodo zaposleni delali to kar managerji od njih zahtevajo in bodo bolj zavzeti za delo. Predlogi, organizacije bi morale zbirati predloge od zaposlenih. To je mogoče storiti z objavo različnih člankov, ki bi jih zaposleni pisali. Članki bi bili objavljeni v revijah organizacije. Tako bi se zaposleni počutili pomembne in bi bili motivirani pri iskanju inovativnih metod za boljše opravljanje dela. Z obogatitvijo dela managerji popestrijo monotono delo zaposlenih. To je mogoče doseči s povečanjem odgovornosti, vsebino in naravo dela. Na tak način zaposlene soočimo z izzivi na delovnem mestu pri katerem lahko dokažejo svojo vrednost (Motivation Incentives, 2013). Zupan et. al (2001, str. 357) pravijo, da najpomembnejša vertikalna obogatitev dela, ki daje zaposlenim več možnosti, da pokažejo, kaj zmorejo in jim omogočajo več možnosti za napredovanje. Zato povečuje njihovo poistovetenje z organizacijo. Z obogatitvijo dela se poveča celovitost dela, kar pomeni, da zaposleni sodelujejo pri izdelavi zaokroženih delov izdelkov in storitev. Možnost napredovanja je tudi pomemben nefinančni motivacijski dejavnik in učinkovito orodje za povečanje motivacije, ki še posebej pride do izraza kadar ima management opravka z ambicioznimi zaposlenimi (Motivation Incentives, 2013).

Rotacija delovnih mest omogoča zaposlenim, da bolje spoznajo delo v organizaciji. Zaposleni bodo tako bolje razumeli delovne procese, ki potekajo v organizaciji. Hkrati pa se odpravi monotonost delovnega mesta. Ta tehnika je še posebej primerna za proizvodne organizacije. Delitev delovnih nalog je še en način, ki omogoča prožnost na delovnem

mestu. To pomeni, da delo, ki bi ga običajno opravila ena oseba razdeljeno na dve osebi. Ta tehnika omogoča prilagodljivost zaposlenih pri svojem delovnem urniku, vendar je pomembno zagotoviti dobro komunikacijo med zaposlenima, da delita pomembne informacije o opravljanju delovnih nalog. Delo v timih je dober način za zagotovitev motivacije, saj imajo zaposleni priložnost pokazati svoje znanje in talente. Hkrati timsko delo omogoča sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov in z enim poslanstvom. Tim je odgovoren za odločitve zato morajo člani tima delati skupaj za uresničitev poslanstva in ciljev ustanovljenega tima (Burton, 2012, str. 22-23).

V raziskavi What's Working survey (Miller, 2011) je bilo ugotovljeno, da je za zaposlene najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavnik spoštovanje s strani managerjev za njem pa sledijo ravnovesje med delom in prostim časom, vrsta dela, razumevanje s sodelavci ter kakovost vodenja. Wang, Yang in Wang (2012, str. 559) ugotavljajo, da so za zaposlene v javnem sektorju najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki, in sicer tisti, ki izhajajo iz notranjih vidikov dela, kot sta raznolikost in izzivi delovnih nalog.

2.4 Načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih

Managerji pogosto ne dajejo zaposlenim potrebne izzive in priložnosti za doseganje večje učinkovitosti, kar pomeni, da jih ne usmerjajo k želenim ciljem. Kovach (v Ströh, 2001, str. 59-60) je ugotovil, da je največja pomanjkljivost managerjev sposobnost, da natančno zaznavajo dejavnike, ki motivirajo zaposlene. To pomeni, da bi moral management posvečati večjo pozornost pri ustvarjanju stimulativnega delovnega okolja v katerem bi bili zaposleni bolj motivirani (Ströh, 2001, str. 60). Kontinuirano in zlasti pravilno motiviranje ter stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Pomembno je, da manager pri motiviranju in stimuliranju zaposlenih uporabi samo pozitivne ukrepe. To pomeni, da izvaja ukrepe kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. Negativni ukrepi kot so kritike in sankcije pri zaposlenih povzročajo zgolj strah, stres in podobne negativne občutke. Pri motiviranju in stimuliranju se managerji soočajo tudi z izzivi kako motivirati zaposlene, da se bodo tudi samomotivirali. Vodja samomotivacijo pri zaposlenih sproži s spodbujanjem ambicioznosti, da verjame v svoje zaposlene in jim izkazuje zaupanje v njihove sposobnosti ter njihovo doseganje uspešnosti. Priporočljivo je, da manager izvede analizo individualnih motivatorjev s pomočjo anketnega vprašalnika in vsakega zaposlenega vpraša, kaj ga motivira in kaj demotivira ter se z njim pogovori o načinih motiviranja in stimuliranja (Mihalič, 2008, str. 26-27). V Tabeli 4 so prikazani pristopi in ukrepi za dvig motivacije ter stimuliranje zaposlenih.

Tabela 4: Ukrepi za motiviranje in stimuliranje zaposlenih

Ukrepi za motiviranje in stimuliranje zaposlenih
Nedenarno in denarno nagrajevanje uspehov vseh zaposlenih
Izražanje priznanj in pohval za prizadevnost ter dosežke pri delu
Izvajanje rednih motivacijskih sestankov
Nagrajevanje znanj in drugih kompetenc zaposlenih
Nudenje pomoči in podpore pri delu (prenos znanj in izkušenj)
Izpostavljanje vpliva uspehov zaposlenih na uspeh organizacije
Spodbujanje in navduševanje zaposlenih
Izvajanje slovesnosti ob večjih dosežkih organizacije
Redno povpraševanje zaposlenih po stanju in problemih pri delu
Izpostavljanje najboljših zaposlenih kot dober zgled
Izvajanje skupinskih motivacijskih govorov zaposlenim
Prerejanje zabavnih srečanj ali pogostitev ob posebnih priložnostih
Izvajanje individualnih razgovorov o željah, ambicijah in zadovoljstvu

Vir: R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 26-27.

Današnje hitro spreminjajoče se poslovno okolje zahteva, da mora biti učinkoviti manager dobro organiziran in zelo spreten pri razumevanju osnovnih potreb in vedenja zaposlenih na delovnem mestu. Zagotavljanje motivacije in delovne storilnosti zaposlenih zahteva od managerja in zaposlenih odprto komunikacijo in zaupanje. Fletcher (2006) navaja deset načinov kako stimulirati motivacijo zaposlenih, in sicer manager mora razumeti vedenje zaposlenih, izpolnjevati osnovne potrebe po Maslowi hierarhični lestvici, spodbujati ponos, pozorno poslušati zaposlene, graditi in razvijati zaupanje, spodbujati komunikacijo, delegirati odločitve in ocenjevati motivacijo zaposlenih.

Da bi bili managerji čimbolj uspešnejši pri uporabi različnih strategij in orodij za povečanje motivacije zaposlenih morajo vedeti, da ima lahko izbrana strategija drugačen motivacijski učinek na različne ljudi. To je predvsem posledica individualnih dojemanj, ki so zelo osebne. Da bi ugotovili katere strategije so najbolj učinkovite za povečanje motivacije zaposlenih morajo upoštevati edinstvenost okoliščin in raznolikost skupine (Ströh, 2001, str. 72).

2.5 Sodobni koncepti motivacije

V današnjih časih zaposlene motivirajo drugačne stvari kot pred leti. Pri izvajanju motiviranja se morajo managerji zavedati specifičnih okoliščin, ki vplivajo na sodobno motiviranje. Poznavanje pravih načinov motiviranja zaposlenih je v teh kriznih časih postalo še pomembnejše, saj je zaposlene težje motivirati. Managerji morajo tako poznati učinkovite pristope motiviranja in vanj vložiti več časa in energije (Mihalič, 2010, str. 9-

10). Poleg motivacijskih programov, kot so opolnomočenje, obogatitev dela, postavljanje skupnih ciljev in podobno, na motivacijo zaposlenih vplivajo tudi sodobni stili vodenja, kot je vodenje z zgledom (avtentično vodenje) ter sodobni obliki svetovanja, in sicer coaching in mentorstvo. V pripadajočih podpoglavjih so predstavljeni nekateri sodobni načini motiviranja zaposlenih.

2.5.1 Samoodločenost

Ryan in Deci (v Peklar & Boštjančič, 2012, str. 40) pravita, da teorija samoodločenosti poudarja pomembnost človekovih notranjih nagnjenj in psiholoških potreb, ki so osnova za samomotivacijo in integracijo osebnosti. Samoodločenost je definirana vedenje iz avtonomnih, notranjih razlogov, ki jih v celoti podpira jaz, in ki so nasprotne razlogom, ki dajejo občutek prisile ali pritiska. Slika 5 prikazuje kontinuum samoodločenosti, ki predstavlja različne tipe motivacije ter njihove regulatorne stile in procese.

Slika 5: Kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje tipe motivacije ter njihove regulatorne stile in regulatorne procese

Vedenje	Ne-samodoločeno	Zunanja motivacija				Samo-določeno
Motivacija	Amotivacija					Notranja motivacija
Regulatorni stil	Ni regulacije	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja regulacija
Relevantni regulatorni procesi	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Ugoditev, zunanje pohvale in kazni	Samo-kontrola, vključevanje, notranje nagrade in kazni	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Kongruenca zavedanj, sinteza s selfom	Ineteres, užitek, notranje zadovoljstvo

Vir: J. Peklar, & E. Boštjančič, Motivation and life satisfaction of employees in the public and private sectors, 2012, str. 41.

S teorijo samoodločenosti je možno identificirati različne tipe motivacij, od katerih ima vsaka po svoje specifične posledice na učenje, dosežke, osebne izkušnje in dobro počutje. Te tipe motivacije razporedimo vzdolž kontinuumu samoodločenosti, ki predstavlja stopnjo, do katere so cilji in vrednote ponotranjene. Termin notranja motivacija pomeni opravljanje aktivnosti zaradi nje same, z namenom osebnega zadovoljstva. Zunanja motivacija pa je opravljanje naloge iz instrumentalnih razlogov (Peklar in Boštjančič, 2012, str. 40-41).

Amotivacija je stanje pomanjkanja namena za delovanje. Amotivirani zaposleni se ne odzivajo ali pa se odzivajo zelo pasivno. Amotivacija se kaže v nevrednotenju dela, v občutenju nekompetentnosti pri opravljanju nalog, ali v občutku nezmožnosti dosega zelenega cilja. Zunanjo motivacijo označujejo štiri različni tipi motivacije. Zunanja regulacija (najmanj avtonomna zunanja regulacija), ki se kaže kot motivacija zaradi

pridobivanja nagrad ali izogibanja kazni. Introjekcijska regulacija (delno ponotranjena, predstavlja del osebe, vendar ni del celostnega jaza). Vedenja, ki temeljijo na tej motivaciji, se opravljajo z namenom izogibanja krivdi, strahu in osramočenosti ali za doseg občutka izboljšanja ega in ponosa. Identifikacijska regulacija (odraža se 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. Integrirana regulacija (aktivnost je storjena z namenom določenega rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva). Vrednoti se objektivnost, zato ni nujno, da posameznik v aktivnosti uživa. Na desni strani kontinuuma samoodločenosti se nahaja notranja motivacija, to je aktivnost, ki jo posameznik opravlja zaradi notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same (Peklar in Boštjančič, 2012, str. 40-41).

Na podlagi teorije samoodločenosti bom v raziskovalnem delu magistrskega dela izvedel merjenje motivacije zaposlenih pri delu na primeru vrta Hansa Christiana Andersena.

2.5.2 Opolnomočenje

Po Daftu (2010) so najučinkovitejši programi za povečanje motiviranosti in zavzetosti tisti, ki se nanašajo samo na finančne ali nefinančne nagrade, temveč na opolnomočenje zaposlenih in omogočanje občutka pomembnosti. To pomeni, da je najpomembnejše orodje za motiviranje sodelavcev delegiranje moči in možnosti odločanja (Verle & Markič, str. 136-137). Prenos moči na zaposlene je eden izmed najnovejših trendov v motivaciji. Gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Dimovski in Penger (2009, str. 141) pravita, da povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem metod dela in z uporabo kreativnih rešitev. Prenos moči na zaposlene pomeni, da zaposleni dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo prosto izvajanje nalog, to so informacije, znanje, moč in nagrade. Zaposleni tako dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, ki so potrebni za doprinos k ciljem organizacije, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote (Dimovski et. al, 2003, str. 242).

Manager opolnomočenje zagotovi le s timskim načinom dela, visoko stopnjo motiviranja in stimuliranja, zelo intenzivnim nagrajevanjem, zdravo tekmovalno konkurenčnostjo, inovativno klimo, medsebojnim vzpodbujanjem in skupno ter močno zavezanostjo k doseganju skupnih ciljev. Opolnomočenje je značilno predvsem za sodobne organizacije, v katerih prevladujejo pristopi managementa intelektualnega kapitala, timski način dela, sploščene organizacijske strukture ter nehierarhično komuniciranje in vodenje s cilji. Implementacija opolnomočenja v organizacijo prispeva k večji kvaliteti razvoja in krepitvi vseh oblik intelektualnega kapitala, učinki se kažejo predvsem v višji stopnji motiviranosti zaposlenih in njihovemu veliko večjemu navdušenju nad opravljanjem del in nalog, prav tako se poveča stopnja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 275-276).

Weiss (2011, str. 26) pravi, da so glavna dejstva opolnomočenja naslednja. Manager z opolnomočenjem dodeli zaposlenim moč za izboljšanje njihove delovne uspešnosti. S tem zaposleni ne pridobijo pravice za lastno kreiranje delovnega časa. Manager raje kot ukaze daje zaposlenim nasvete in smernice. Ob implementaciji opolnomočenja mora manager zagotoviti ustrezno usposabljanje zaposlenih, da bodo zaposleni znali sprejeti za organizacijo prave odločitve. Rezultat opolnomočenja so produktivnejši zaposleni.

2.5.3 Motiviranje na osnovi postavljenih ciljev

Managerji bi morali tiste zaposlene, ki si želijo prispevati k ciljem skupine ali organizacije, povabiti, da skupaj z njimi planirajo, sodelujejo pri oblikovanju prispevkov in reševanju delovnih nalog. Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni poznajo poslovno politiko in cilje organizacije. Še posebej pa so zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu, izboljšavah, če je nanje prenesena odgovornost, če so opolnomočeni ali če je vzpostavljeno vodenje s cilji. Motiviranost je mogoče še povečati s povratnimi informacijami o tem, koliko njihovo delo prispeva k določenim skupnim ciljem. Zelo pomembno orodje pri tem je komuniciranje preko katerega poteka prenos vizije in ciljev do vsakega zaposlenega. Poleg pisne komunikacije je pomembna tudi dvosmerna neposredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi (Svetic, 2010). Z dvosmerno komunikacijo vodstvo spozna različne poglede s strani zaposlenih na poslovanje organizacije. Z vključevanjem zaposlenih pri postavljanju ciljev organizacije lahko vodstvo dobi nove ideje oz. izboljšanje trenutnih proizvodov in storitev (Durkin, 2010, str. 23). Lazenby (2008, str. 23) trdi, udeležba zaposlenih pri določanju ciljev organizacije sama po sebi ne vodi k višji motivaciji in zavezanosti organizaciji, šele ko zaposleni aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev in sta jim predstavljena namen ter utemeljitev ciljev, se to kaže v višji motivaciji k uresničitvi zastavljenih ciljev.

2.5.4 Mentorstvo

Managerji v sodobnih organizacijah so dolžni prevzeti vlogo učitelja in mentorja zaposlenih. Vodenje učeče se organizacije v središče postavlja zaposlene, njihovo znanje in sposobnosti. Managerji so sodelavcem mentorji, so torej spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov. Manager v mentorski vlogi ne ukazuje, temveč neguje zmožnost rasti svojih sodelavcev, saj ga zanima delo drugih, zato tudi prisluhne pripombam in predlogom, spodbuja delo in ga tudi usmerja. Skromnost je odlika dobrih mentorjev, saj se zavedajo, da njihovo znanje ne bo dolgo časa uporabno, če ne bo nadgrajeno, zato del svojih dolgoletnih izkušenj prenese na naslednje generacije sodelavcev. Dober mentor je dober zato, ker je imel tudi sam svojega mentorja, ki mu je pomagal pri rasti in pomenu vseživljenjskega učenja, to pomeni, da je mentorstvo v bistvu ciklični proces. Odnos mentor – varovanec temelji na obojestranskem spoštovanju v katerem gre za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem. Mentor varovanca s svojimi izkušnjami in znanjem spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Mentorjeve

vrednote, usmeritve in vedenjski vzorci so varovancu za zgled in so zanj ideal, ki bi ga tudi sam rad dosegal s pomočjo mentorjevih nasvetov. Prav tako se v procesu mentorstva se uči tudi mentor, saj v obojestranski izmenjavi nadgrajuje svoje izkušnje s pogledi svojega varovanca (Dimovski et. al, 2009, str. 155-156).

2.5.5 Coaching

Coaching je po definiciji interaktivni proces, ki z uporabo posebnih metod privede do lastnega miselnega procesa ter razvoja in tako pomaga zaposlenim ali organizacijam, da hitro dosežejo zastavljene cilje (Kolar & Cmiljanič, 2013, str. 36). Porenta (2012, str. 35) pravi, da bi bil proces coachinga uspešen mora motivacija za spremembo prihajati iz osebe, ki se procesa udeleži. Coaching je sodobna oblika mehkih orodij, ki jih zasledimo v okviru managementa človeškega kapitala. Coaching je interaktivna tehnika vodenja, ki je zasnovana na pristopih povratnega informiranja in podajanja različnih pogledov na situacije, probleme, ideje in podobno, s pomočjo katerih posamezniki lažje rešujejo probleme, pridobijo celosten vpogled v cilje in rešitve problemov in bolj ustvarjalno razmišljajo. Z uporabo tehnike coachinga posameznik s pomočjo coacha sam odkrije rešitve pri problemih in vzpodbudi lastno ustvarjalnost ter se bolj osredotoči na cilje. Coaching je najbolj primeren za timsko delo, do največjega izraza pa pride v inovativnih okoljih, kjer sta najpomembnejše hitro obvladovanje sprememb, samostojnost zaposlenih in ustvarjalno razmišljanje. Coaching se pogosto uporablja ob uvajanju večjih sprememb v podjetju, v namen povečanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Obvladovanje veččin coachinga je spretnost, ki vsakemu sodobnemu managerju pomaga pri učinkovitejšem vodenju, predvsem pa pri bolj uspešnem razvoju svojih sodelavcev (Mihalič, 2006, str. 273-274). Dejavnost coachinga je ena izmed možnosti razvoja zaposlenih. Coaching je pri nas še vedno v začetni fazi, vendar je omenjena dejavnost vse prepoznavnejša in se zanjo odloča vse več organizacij (Porenta, 2012, str. 34-35).

2.5.6 Motiviranje timov

Spoznanja o motivacijskih učinkih timskega dela in participativnega vodenja dokazujejo, da je povečanje avtonomnosti v podjetjih smiselno, zato so poskusi uvajanja samovodenih timov čedalje pogostejši in uspešnejši. Timsko delo in vključevanje zaposlenih v reševanje problemov ter iskanje priložnosti za izboljšave je v večini uspešnih podjetij dobro uveljavljeno. Sestava timskega dela vpliva na učinkovitost timskega dela. Pri tem ne gre le za primerno število članov in za obseg njihovega znanja, temveč predvsem za lastnosti posameznih članov, ki morajo delovati usklajeno. Timski duh je potrebno nenehno spodbujati z različnimi neformalnimi zabavnimi srečanji, t.i. teambuildingi. Raziskave so pokazale, da je za učinkovito timsko delo zelo pomemben proces nastajanja tima, v katerem se med člani utrdijo vezi, porazdelijo se neformalne vloge in oblikuje pripadnost timu (Zupan, 2001, str. 75-77). Verle in Markič (2010, str. 137) pravita, da kadar morajo

ljudje delati skupaj v timu njihovo učinkovitost in uspešnost določajo naslednji elementi: kreativnost, produktivnost, zavzetost in kolegialnost.

2.5.7 Vodenje z zgledom

Shuck in Wollard (2008, str. 49) ugotavljata, da je lastnost velikega vodje zmožnost pritegniti zaposlene, saj zna navdušiti zaposlene, da mu zaupajo in sledijo. Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo svojega mišljenja in vedenja ter jih ostali dojemajo kot avtentične, saj se zavedajo svojih in sledilčevih vrednot, znanja, moči, zavedajo se okoliščin v katerih delujejo, in so samozavestni, optimistični, prožni ter imajo visok inteligenčni kvocient (Avolio & Gardner, 2005, str. 321).

Avtentični vodje morajo po prepričanju avtorjev (Dimovski et. al, 2009, str. 105) zagotavljati razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov do spodbujanja pozitivnega vedenja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Avtentični vodja spodbuja zaposlene, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja vsakega posameznika. Avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost v proces ter na tak način omogočajo neprestano izboljševanje dela in rezultatov zaposlenih (Dimovski, Peterlin & Penger, 2008, str. 98).

Po definiciji Avolia, Luthansa in Walumbwe v (Dimovski et. al, 2009, str. 106), so avtentični vodje tisti, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti; sočasno pa se zavedajo tudi konteksta, v katerem delujejo, in so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in visokega moralnega značaja. Avtentični vodje vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji. Pozitivna čustva avtentičnega vodje se razširijo v procesih socialnega družbenega vpliva, kar spodbudi pozitiven čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih. Avtentični vodje navdihnejo sodelavce, da na delovnem mestu delujejo avtentično in čutijo večji smisel ob tem, ko delujejo skladno s svojimi moralnimi načeli (Dimovski et. al, 2009, str. 107-108). Avtentični vodje vodijo z namenom, vrednotami in integriteto vodje, pri zaposlenih pa so sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo zavezanost in zadovoljstvo. Usklajenost dejanj z besedami, občutek lastne vrednosti in zaupanje vase so ključne lastnosti avtentičnega vodje (Sancez, 2011, str. 27).

Avtorji (Dimovski et. al, 2009, str. 112) razlagajo, da so ljudje bolj avtentični, kadar ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in preference ter tudi ravnajo in se vedejo v skladu z njimi. Avtentičnost vključuje tako osebne izkušnje (vrednote, misli, čustva, prepričanja) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom. Potrebno je dodati, da avtorji ne opredeljujejo avtentičnost kot izključujočega stanja. Oseba torej ni ali

avtentična ali ne, pač pa gre za stopnjo avtentičnosti: posameznik je lahko bolj ali manj avtentičen. Avtentični vodja mora imeti naslednje lastnosti, in sicer mora znati učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje in čustva), znati mora uravnavati svoje vedenje pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom, imeti mora izoblikovano jasno osebno identiteto ter sposobnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe.

Avtentični vodje skozi proces avtentičnega vodenja posebej imajo neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, željo po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja in nagrajevanju poštenosti ter integritete. Da bi bil proces avtentičnega vodenja uspešen, mora imeti vodja naslednje sposobnosti. Prvič, razvijati mora pozitivne moči za izvrševanje nalog pri zaposlenih (spodbujati pozitivno gledanje na stvari, vzpodbujati, motivirati). Drugič, razvijati mora zaupanje med člani tima (zaupanje v vodenje povezano s počutjem zaposlenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost). Tretjič, znati mora razvijati pozitivna čustva (pozitivna čustva narekujejo pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah, zavezanost, zadovoljstvo, uspešnost ter razvijanje dolgoročnih planov in ciljev, širijo miselna spoznanja, jih spodbujajo k novim načinom razmišljanja in idejam ter omogočajo kreativno mišljenje). Četrto, avtentični vodje morajo imeti sposobnost razvijanja optimizma med sodelavci, saj optimistični zaposleni izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnost ob pojavljanju ovir ter težav pri delu (Dimovski et. al, 2009, str. 113-119). Bistvo avtentičnega vodenja ni v slogu vodenja, saj je ta lasten vsakemu posamezniku, temveč v ospredje postavlja osebnost vodje, torej človeka za vsemi umskimi, telesnimi in duhovnimi razsežnostmi (Sancez, 2011, str. 28).

2.6 Izzivi pri motiviranju zaposlenih

V današnjem času se je potrebno z zaposlenimi poglobljeno ukvarjati. Zaposleni od vodij bolj kot ukaze pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost, ki ju sami vlagajo v delo (Svetic, 2010). Zaradi gospodarske krize, negotovih razmer in časovnih pritiskov vse manj organizacij dosega zastavljene in pričakovane rezultate, zaradi česar se povečuje stres. Vodje imajo tako pri ravnanju s sodelavci dve izbiri. Pri prvi gre za spodbude, usmerjanje, pohvale imenujemo je tudi pozitivna psihologija motivacije. Pri drugi gre za negativna psihologija motivacije (grožnje, sankcije, kazni). Raziskovalne študije po svetu so dokazale, da pozitivne oblike motivacije vplivajo na uspešnost in zavzetost zaposlenih tudi v času gospodarske krize. Pri tem je najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti vodja visoka stopnja čustvene inteligence. Vodja mora znati vzbuditi in izkazovati več kot le frustracije zaradi razmer in slabih dosežkov, tako se sproži proces epistemične (pozitivne) motivacije sodelavcev, ki so pripravljeni storiti več sami od sebe kot bi sicer. Ključ je torej v kompetencah čustvene inteligence vodij, ki prispeva k dobri delovni klimi, ta pa k poslovni uspešnosti (Gruban, 2011).

Motiviranje zaposlenih ne sme biti enkratni dogodek, ampak proces. Ravno zato je motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize še bolj pomembno. Poleg običajnih pravil motiviranja je v času krize pomembno predvsem dvoje: transparentna dvosmerna komunikacija in vodenje z zgledom. Pomembno je, da manager dela tako, kot pričakuje, da bodo delali drugi zaposleni in da vodi z lastnim zgledom. Managerji se morajo potruditi, da pokažejo svojo integriteto, vrednote ter moralno-etična načela. Če pričakuje zavezanost vseh zaposlenih k istemu cilju, isti viziji, mora poskrbeti, da so ti cilji skrajno transparentni, vizija pa predstavljena s konkretnimi koraki. Vključevanje zaposlenih v odločanje in upoštevanje njihove pomembnosti pri doseganju uspeha, združeno s pravičnim načinom nagrajevanje, na zaposlene deluje zavezujoče (Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza, 2010).

Zaposleni se odzovejo na priložnost za sodelovanje, ko vidijo, da management iskreno zbira ideje za boljše delo in odstranitev ovir pri delu. Na tak način zaposleni spoznajo, da so njihova prizadevanja pomembna, kar vodi v motivacijo, sodelovanje in pripadnost organizaciji (Iberman, 2012, str. 26).

Remillard (2012, str. 24-25) pravi, da se mora management osredotočiti na naslednja področja za ohranitev motivacije talentiranih zaposlenih, in sicer organizacija mora imeti dobro opredeljeno kulturo, ki temelji na uspešnosti, spoštovanju in vrednotenju zaposlenih, nagrajevanju, povratnih informacijah, izobraževanju in osebni rasti zaposlenih. Smith (2009, str. 44) navaja, da je eden od pomembnejših dejavnikov za ohranitev talentiranih zaposlenih in motivacije spodbujanje inovacij.

Wzkałek-Staško in Lewicka (2010, str. 49-50), sta v raziskavi izvedeni na Poljskem ugotovila, da ima v času gospodarske krize največji motivacijski učinek vzdušje na delovnem mestu, prav tako pa so pomembni medsebojni odnosi. Vodstvo bi moralo skrbeti za ustvarjanje pogojev, ki bi pospešili razvoj navedenih učinkov, saj ne zahtevajo visokih investicij ali stroškov so pa zelo učinkoviti. Priložnost za napredovanje ter varnost zaposlitev sta prav tako pomembna dejavnika za katere niso potrebne visoke investicije, imajo pa visok vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

2.7 Psihološka pogodba

V zadnjem času se v povezavi z motiviranostjo uveljavlja pojem psihološke pogodbe, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek (Zupan, 2001, str. 60). Psihološka pogodba temelji na prepričanju posameznika, zato je zelo subjektivna. Psihološka pogodba se pojavi, ko posamezniki verjamejo, da jim je njihova organizacija v zameno za prispevek k uspešnosti organizacije pripravljena zagotoviti določene nagrade. Prepričanje, da bodo zagotovila izpolnjena povečuje in krepi zavezo zaposlenega, da ostane v organizaciji in izpolnjuje delovne naloge (Annick, De Vos & Buelens, 2010, str. 277-278). Psihološka pogodba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih,

predanost in usmerja vedenje zaposlenih, kar vpliva na uspešnost podjetja (Kaše & Zupan, 2007, str. 16). Flynn (2011, str. 11) pravi, da se je psihološka pogodba v praksi spremenila v orodje za upravljanje. V primeru, ko zaposleni menijo, da psihološka pogodba ni izpolnjena sledi padec motivacije in se poveča nezadovoljstvo pri delu. Mihalič (2006, str. 276-277) definira psihološko pogodbo kot vrsto tako imenovanega psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo. Psihološka pogodba napoveduje delovanje in vedenje posameznika v prihodnosti, način njegovega reagiranja na spremembe v organizaciji, stopnjo lojalnosti, mehanizme za motiviranje in stimuliranje in podobno. Psihološke pogodbe omogočajo tak način vodenja, ki je v največji meri prilagojen posamezniku in ki temelji na upravljanju z različnostjo. Mihalič (2006, str. 277) loči tri vrste psiholoških pogodb, v eno izmed katerih je uvrščen vsak posameznik, to so identifikacijska (emocionalna) oblika psihološke pogodbe, kalkulativna oblika psihološke pogodbe ter normativna oblika psihološke pogodbe.

Zaposleni, ki imajo identifikacijsko ali emocionalno pogodbo imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, ostanejo v organizaciji kljub težavam v poslovanju, za njih je značilno, da se poistovetijo z organizacijo. Ta psihološka pogodba je značilna za zaposlene z dolgo delovno dobo in bogatimi izkušnjami, na drugi strani pa pri mladih in ambicioznih posameznikih. Zaposlene s to vrsto pogodbe ne motivira plača, temveč jih je potrebno motivirati s pohvalami, nagradami za dobro opravljeno delo ter z možnostjo izobraževanja in napredovanja. Model identifikacijskih pogodb prevladuje med zaposlenimi v Evropi (Mihalič, 2006, str. 277).

Zaposleni, ki imajo kalkulativno pogodbo izhajajo iz proučevanja lastnih koristi in osebnih pridobitev preko dela v organizaciji. Njihov največji motivator je plača in finančne nagrade, pogosto pa tudi možnost kariernega razvoja z izobraževanji, izpopolnjevanji in usposabljanji. Pri tem gre za tržno razmišljanje, ki se najbolj kaže v primeru, da bi tak zaposleni v primeru boljše ponudbe zamenjal organizacijo. Vendar je potrebno poudariti, da v primeru opisane psihološke pogodbe ne gre vedno zgolj za ozek denarni vidik, temveč gre tudi za vidik možnosti pridobivanja in uporabe znanj, izkušenj in sposobnosti. Model teh psiholoških pogodb prevladuje v ZDA (Mihalič, 2006, str. 277).

Zaposleni z normativno obliko psihološke pogodbe v organizaciji delujejo v prepričanju, da so dolžni ostati v organizaciji. Ti zaposleni čutijo močno dolžnost bodisi zaradi, bodisi zato, ker so ponosni, da delajo v določeni organizaciji. Zaposlene najbolj motivirajo predvsem varnost zaposlitve in občutek, da jih organizacija potrebuje. Ta model psiholoških pogodb prevladuje predvsem na Japonskem in v državah vzhodne Azije (Mihalič, 2006, str. 277-278).

Pričakovanja zaposlenih so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja in možnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca zaposleni dojemajo različno. Kadar zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena sledi padec motiviranosti, kar vodi v

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: Zadovoljstvo in motivacija na primeru vrtca Hansa Christiana Andersena

3.1 Predstavitev proučevanega vzgojno-izobraževalnega zavoda

V vrtcu Hansa Christiana Andersena so za izvajanje programa za predšolske otroke na različnih lokacijah organizirane naslednje enote, in sicer enota Andersen, enota Marjetica, enota Lastovica, enota Palčica, enota Polžek in enota Krtek (Vrtec Hansa Christiana Andersena, 2013, str. 6). Vrtec ima v šestih enotah skupaj 43 oddelkov. V vseh oddelkih je vključenih 779 otrok, od tega 216 otrok prvega, 539 drugega starostnega obdobja, 19 otrok v kombinirani skupini in 5 otrok v oddelku s prilagojenim programom. Za šolsko leto 2012/13 je v vrtcu sistematiziranih 140 delovnih mest, ki so polno zasedena (Vrtec Hansa Christiana Andersena, 2012, str. 4-5). V Tabeli 5 je predstavljena razporeditev zaposlenih glede na vrsto dela, ki ga opravljajo ter število zaposlenih v posamezni skupini

Tabela 5: Število zaposlenih v Vrtcu Hansa Christiana Andersena glede na vrsto dela

Vrsta dela (zaposleni)	Število zaposlenih
Poslovanje (ravnateljica, pomočnica ravnateljice)	1+2
Svetovalno delo (svetovalni delavec, organiz. ZHR)	1,5+1,5
Administrativno delo (računovodja, poslovni sekretar)	4
Vzgojno-izobraževalno delo (vzgojitelj, pomočnik vzgojitelja)	44+48
Dodatna strokovna pomoč (spremljevalec, mobilni specialni pedagog, fizioterapevt)	3+1+1
Prehrambno delo (delavec v kuhinji)	15
Tehnično-vzdrževalno delo (hišnik, čistilka, perica/šivilja)	3+8+4
Drugo delo (delovni invalid – delo v knjižnici in administrativna pomoč)	3
Skupaj zaposlenih	140

Vir: Vrtec Hansa Christiana Andersena, Letni delovni načrt Vrtca Hansa Christiana Andersena za šolsko leto 2012/13, 2012, str. 5.

Vizija vrtca Hansa Christiana Andersena se glasi: Spoštujemo različnost, cenimo in spodbujamo ustvarjalnost – skupaj rastemo! (Vrtec Hansa Christiana Andersena, 2012, str. 2). Tabela 6 prikazuje podrobnejšo opredelitev vizije.

Tabela 6: Vizija vrtca Hansa Christiana Andersena

Vizija vrtca Hansa Christiana Andersena
Spoštujemo različnost: v našem vrtcu smo si res različni. Že sam vrtec je v šestih različnih enotah, izvedbeni kurikulum je oplemeniten z različnimi metodološkimi pristopi, v vrtcu bivamo različni posamezniki - majhni in veliki. Prav zato, ker je naš vrtec stičišče takšne različnosti, je pomembno, da so medsebojni odnosi spoštljivi.
Cenimo in spodbujamo ustvarjalnost: v našem vrtcu nismo kar tako zadovoljni, vedno težimo k temu, da bi naredili nekaj več, iščemo nove poti, da bi otrokom zagotovili čim več možnosti za optimalni razvoj, hkrati pa smo ustvarjalni tudi mi sami in skrbimo za svojo osebno ter profesionalno rast.
Skupaj rastemo: že beseda rast nosi v sebi pozitivno sporočilo, rastemo iz malih v velike, v bolj izkušene in strokovne. Ne ustrašimo se novih izzivov ali kakšne prepreke na poti.

Vir: Vrtec Hansa Christiana Andersena, Letni delovni načrt Vrtca Hansa Christiana Andersena za šolsko leto 2012/13, 2012, str. 2.

Izjava o poslanstvu vrtca Hansa Christiana Andersena je podana in podrobneje opredeljena v Prilogi 1, (str. 1). Naloge in temeljni cilji predšolske vzgoje v vrtcih so opredeljeni v Zakonu v vrtcih (Vrtec Hansa Christiana Andersena, 2012, str. 3). Predstavitev temeljnih ciljev vrtca Hansa Christiana Andersena je podana v Tabeli 7.

Tabela 7: Temeljni cilji vrtca Hansa Christiana Andersena

Temeljni cilji vrtca Hansa Christiana Andersena
Razvijanje sposobnosti razumevanja in sprejemanja sebe in drugih
Razvijanje sposobnosti za dogovarjanje, upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah
Razvijanje sposobnosti prepoznavanja čustev in spodbujanje čustvenega doživljanja in izražanja
Negovanje radovednosti, raziskovalnega duha, domišljije in intuicije ter razvijanje neodvisnega mišljenja
Spodbujanje nega razvoja za učinkovito in ustvarjalno uporabo govora, kasneje pa tudi in pisanja
Spodbujanje doživljanja umetniških del in umetniškega izražanja
Posredovanje znanj z različnih področij znanosti in vsakodnevnega življenja
Spodbujanje telesnega in gibalnega razvoja
Razvijanje samostojnosti pri higienskih navadah in pri skrbi za zdravje

Vir: Vrtec Hansa Christiana Andersena, Letni delovni načrt Vrtca Hansa Christiana Andersena za šolsko leto 2012/13, 2012, str. 3.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na proučevanju ravni zadovoljstva in motivacije na primeru javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Hansa Christiana Andersena. Raziskava je bila izvedena s pomočjo klasičnega anketnega vprašalnika v mesecu juniju, juliju in avgustu 2013. Anketni vprašalnik se je vsebinsko nanašal na proučevana konstrukta iz teoretičnega dela magistrskega dela, in sicer zadovoljstvo pri delu in motivacija zaposlenih. Vprašalnik je bil oblikovno sestavljen tako, da je na začetku vključeval kratek nagovor anketirancu, v katerem je razložen namen raziskave in zagotovilo o anonimnosti ter prostovoljnosti. Vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz treh sklopov. V prvem delu je vprašalnik zajemal trditve povezane s konstruktom zadovoljstvo zaposlenih pri delu, s katerimi sem pridobil podatke o stopnji zadovoljstva s podanimi trditvami. V drugem delu so podane trditve o motivaciji zaposlenih na delovnem mestu, s katerimi sem pridobil podatke o stopnji strinjanja s podanimi trditvami. Na podlagi odgovorov iz prvih dveh sklopov sem dobil temeljni okvir za analizo ravni zadovoljstva in motivacije zaposlenih na primeru proučevane organizacije. V zadnjem delu so sledile še vprašanja o splošnih podatkih o anketirancu, kot so spol, starost in izobrazba. Anketni vprašalnik je v Prilogi 2.

Merska lestvica anketnega vprašalnika je sumarna lestvica ali t. i. petstopenjska Liketova lestvica, z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen/-a« in 5 »zelo zadovoljen/-a« ali 1 »nikakor se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Izbrana lestvica anketirancem omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oz. nestrinjanja z določenim stališčem (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž, 2005, str. 105).

V Tabeli 8 je predstavljen metodološki načrt kvalitativne raziskave magistrskega dela, ki temelji na primeru Vrtca Hansa Christiana Andersena.

Tabela 8: Raziskovalni načrt na primeru proučevane organizacije vrtca Hansa Christiana Andersena

I. IZHODIŠČE RAZISKOVALNEGA DELA	
I. a. Nabor in proučevanje domače in tuje strokovne literature in virov	I. b. Analiza dokumentacije z metodami deskripcije in kompilacije
II. ZBIRANJE RAZISKOVALNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
II. a. Sekundarna analiza arhivskih podatkov	II. b. Analiza internih dokumentov
III. OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
IV. IZVEDBA ANKETE	

V. SPREMLJANJE ODZIVNOSTI	
VI. OBDELAVA PRIDOBLENIH PRIMARNIH PODATKOV	
<ul style="list-style-type: none"> - SPSS (faktorska analiza) - Microsoft Excel 	
VI. a. Oblikovanje baze podatkov	VI. b. Analiza podatkov iz podatkovne baze
VII. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
VIII. PRIPOROČILA VODSTVU PROUČEVANE ORGANIZACIJE	
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati pridobljena znanja s področja zadovoljstva in motivacije zaposlenih ter predstaviti njun pomen za uspešno poslovanje organizacije. S teoretičnega vidika je namen magistrskega dela povzeti ugotovitve in dognanja tujih in domačih avtorjev s področja zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Teoretični del magistrskega dela bo predstavljal podlago za praktični del, v katerem bom na primeru izbranega vzgojno-izobraževalnega zavoda analiziral raven zadovoljstva in motivacije zaposlenih ter podal svoje mnenje o obstoječem stanju in objektivna priporočila vodstvu proučevanega podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi proučene domače in tuje strokovne literature ter zbranih primarnih podatkov analizirati obstoječe stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Hansa Christiana Andersena.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- S pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukta zadovoljstva in motivacije zaposlenih s poudarkom na javnem sektorju;
- Izvesti kvalitativno raziskavo v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu in proučiti obstoječe stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih
- Vodstvu proučevanega vzgojno-izobraževalnega zavoda podati objektivna mnenja in priporočila za izboljšanje obstoječega stanja ter s tem prispevati k spodbujanju in razvoju zaposlenih, ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in večji pripadnosti zaposlenih. Rezultat tega bi bili zadovoljnejši zaposleni, kar bi pozitivno vplivalo tudi na motivacijo zaposlenih.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi postavljenih ciljev, tako postavljam temeljno tezo, ki pravi, da sta proučevana konstrukta zadovoljstvo in motivacija zaposlenih pomembna elementa družb znanja ter da je zavedanje o njunem pomenu mogoče prepoznati na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki je predmet proučevanja v kvalitativni raziskavi tega magistrskega dela.

V magistrskem delu bom preveril naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je varnost zaposlitve najpomembnejši dejavnik pri zadovoljstvu z delom v proučevani organizaciji?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali sta napredovanje in plača glavna dejavnika, ki povzročata nezadovoljstvo z delom v proučevani organizaciji?

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri faktorji najboljše pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je pri zaposlenih v proučevani organizaciji najbolj izražena notranja motivacija in najmanj amotivacija?

Raziskovalno vprašanje 5: Kateri tip motivacije je pri zaposlenih v proučevani organizaciji na podlagi zunanje motiviranih vedenj najbolj izražen?

Raziskovalno vprašanje 6: Ali so zaposleni v proučevani organizaciji samoodločeni?

3.2.3 Oblikovanje vprašalnika

Primarne podatke o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih v proučevani organizaciji sem zbral s pomočjo anketnega vprašalnika. Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 86) opredelijo, anketo kot najpogostejši način zbiranja podatkov v ekonomiji in poslovnih vedah. Anketni vprašalnik sestavljajo vnaprej pripravljena vprašanja, pri katerih je predvidena tudi oblika odgovorov. Anketni vprašalnik in intervju sta za zbiranje primarnih podatkov primerna takrat, ko želimo pri posamezniku prepoznati mnenja, stališča, pričakovanja, preference in namene (Bregar et. al, 2005, str. 71).

Anketni vprašalnik sem povzel po anketnem vprašalniku MSQ (Minnesota satisfaction questionnaire) za oceno zadovoljstva zaposlenih pri delu in anketnem vprašalniku WEIMS (Work extrinsic and intrinsic work motivation scale) za oceno motivacije zaposlenih. Oba anketna vprašalnika sem združil v enega ter tako dobil podlago za raziskavo. Za tak način raziskovanja sem se odločil predvsem zaradi tega, ker sta navedena anketna vprašalnika že preverjena in uveljavljena merska instrumenta. Anketni vprašalnik za zaposlene v proučevanem vrtcu je priložen k prilogam (Priloga 2, str. 2).

Vprašalnik MSQ za oceno zadovoljstva zaposlenih pri delu v prvotni verziji vsebuje 100 trditev, krajša verzija vprašalnika, ki je bila uporabljena tudi v raziskavi o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih na proučevanem primeru pa vsebuje 20 trditev, ki najboljše razložijo

zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Spector, 1997, str. 15). Anketiranci ocenjujejo trditve od 1 do 5, glede na zadovoljstvo s postavljeno trditvijo. Ocena povprečja zadovoljstva nam pove, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom. To pomeni, da nižje kot je rezultat, manjša je stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Na podlagi pridobljenih podatkov je mogoče narediti faktorsko analizo, ki nam pove kateri faktorji so najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih (Martins & Proença, 2012, str. 4-5).

Vprašalnik zunanje in notranje motivacije (WEIMS) vsebuje 18 trditev na podlagi teorije samoodločenosti. Vprašalnik je razdeljen v šest podskupin, ki odražajo šest različnih tipov motivacije (amotivacija, zunanja, itrojekcijska, identifikacijska in integrirana regulacija ter notranja motivacija), vsak tip motivacije vsebuje tri trditve. Anketiranci pri vsaki postavljeni trditvi odgovarjajo na vprašanje »Zakaj opravljate svoje delo?«. Razpon možnih točk pri 5-stopenjski Likertovi lestvici je ± 24 . Končni seštevek točk oz. rezultat predstavlja posameznikovo relativno stopnjo samoodločenosti (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009, str. 216).

3.2.4 Predstavitev postopka zbiranja podatkov

Za izvedbo raziskave je bil uporabljen pisni anketni vprašalnik, ki je bil posredovan ravnateljici Vrtca Hansa Christiana Andersena z namenom pridobiti primarne podatke za analizo zadovoljstva in motivacije zaposlenih v proučevanem vrtcu. Anketni vprašalnik sem v sredini junija 2013 osebno posredoval ravnateljici vrtca in svetovalni delavki. Anketni vprašalnik je bil nato posredovan v vse enote vrtca, tako je bila omogočena dostopnost vsem zaposlenim proučevanega vrtca. Zaposleni so bili k izpolnjevanju anketnega vprašalnika dodatno spodbujeni s strani ravnateljice in socialne delavke. V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni Vrtca Hansa Christiana Andersena. Tako je bil anketni vprašalnik razdeljen 140 zaposlenim, 55 zaposlenih, kar predstavlja 39 % vseh zaposlenih je anketni vprašalnik rešilo pravilno in v celoti. To pomeni, da je bila raziskava narejena na vzorcu 55 zaposlenih v proučevani organizaciji.

Za klasični anketni vprašalnik sem se odločil po posvetu z mentorico, saj je le-ta razmeroma kratek in ne vzame veliko časa za izpolnjevanje. Tako ga lahko zaposleni izpolnijo med delovnim odmorom. Ključna prednost klasičnega anketnega vprašalnika je visoka stopnja odgovora. Največja pomanjkljivost pa visoki stroški (Bregar et. al, 2005, str. 87).

3.2.5 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave so vsebinske, časovne in metodološke. Vsebinske se nanašajo predvsem na uporabo sekundarnih virov, ki jih bom skušal odpraviti z uporabo različnih virov informacij. Prav tako vidim vsebinske omejitve pri izvedbi raziskave v proučevanem vzgojno-izobraževalnem zavodu, le-te bom odpravil s pridobitvijo osebne odobritve

ravnateljice, da lahko raziskavo izvedem v vzgojno-izobraževalnem zavodu Vrtcu Hansa Christiana Andersena. Časovne omejitve se nanašajo na empirični del magistrskega dela, saj je bila anketa zaposlenim posredovana konec junija 2013. Za poletne mesece so značilni dopusti, kar posledično pomeni daljšo odsotnost z dela, zato slabo odzivnost in daljše vzorčenje pripisujem poletnim dopustom. Metodološke omejitve se v celoti nanašajo na analizo zbranih primarnih podatkov in jih bom skušal odpraviti z uporabo že preverjenih in uporabljenih metod raziskovanja zadovoljstva in motivacije zaposlenih.

3.3 Potek raziskave

Vzorčenje je potekalo med 26. junijem in 2. septembrom 2013, v prostorih proučevane organizacije vrtca Hansa Christiana Andersena. Zaposleni so anketni vprašalnik reševali individualno med delovnim časom ali v času počitka.

Podatke pridobljene iz anketnega vprašalnika smo analizirali s statističnim programom SPSS (IBM SPSS Statistics v.20) in Microsoft Excel (Microsoft Office 2010). Deskriptivna statistika (srednje vrednosti, standardni odklon in standardna napaka povprečja) je bila izračunana za vse obravnavane spremenljivke iz prvega sklopa vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Za ugotavljanje spremenljivk, ki vplivajo na odvisno spremenljivko, to je zadovoljstvo zaposlenih pa smo uporabili faktorsko analizo. Za obravnavane spremenljivke iz drugega sklopa vprašanj o motivaciji na delovnem mestu pa smo poleg deskriptivne statistike in intervala zaupanja ($\alpha = 0,05$) izračunali še indeks samoodločenosti.

Za analizo zanesljivosti anketnega vprašalnika smo uporabili Cronbachov koeficient α (alfa). Gilem in Gilem (2003, str. 87) pravita, da Cronbachov koeficient alfa ocenjuje zanesljivost z vidika notranje skladnosti ter zavzema vrednost med 0 in 1. Bolj kot se vrednost koeficienta α približuje 1, večja je notranja skladnost ocenjevanih spremenljivk. George in Mallery v (Gilem & Gilem, 2003, str. 87) navajata naslednje mere notranje skladnosti, in sicer $\alpha \geq 0.9$ – odlično, $\alpha \geq 0.8$ – dobro, $\alpha \geq 0.7$ – sprejemljivo, $\alpha \geq 0.6$ – vprašljivo. $\alpha \geq 0.5$ – slabo in $\alpha \leq 0.5$ nesprejemljivo. Iz Tabele 9 je razvidno, da znaša Cronbachov koeficient α v našem primeru 0,869 za del anketnega vprašalnika o merjenju zadovoljstva zaposlenih pri delu in 0,792 za del anketnega vprašalnika o merjenju motivacije zaposlenih na delovnem mestu. Zato lahko sklepamo, da je anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva in motivacije zaposlenih pri delu notranje skladen.

Tabela 9: Cronbachov koeficient α zanesljivosti anketnega vprašalnika

Reliability Statistics: Zadovoljstvo pri delu		Reliability Statistics: Motivacija na delovnem mestu	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.869	20	.792	18

Za faktorsko analizo smo se odločili, ker nam z uvedbo novih faktorjev zmanjša število spremenljivk. Iz velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih bomo s pomočjo faktorske analize dobili nekaj faktorjev, ki pojasnjujejo čim večji delež celotne variance. Tako bomo namesto velikega števila spremenljivk v nadaljnje analize vključili le manjše število faktorjev. Smiselnost uporabe faktorske analize preizkušamo z Bartlettovim testom sferičnosti in Keiser-Meyer-Olkinova kazalcem (KMO), ki temelji na primerjavi velikosti korelacijskih in parcialnih korelacijskih koeficientov. Uporaba faktorske analize je smiselna pri veliki vrednosti te statistike, to je pri vrednosti, ki je večja od 0,5 (Bastič, 2006, str. 44). V našem primeru je vrednost KMO kazalca 0,684 in s tveganjem manjšim od 0,05 ($p = 0,000$) zavrnilo ničelno domnevo, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test sferičnosti). Izidi obeh testov so prikazani v Tabeli 10.

Tabela 10: KMO in Bartlettov test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	529,671
	df	190
	Sig.	,000

Da bi ocenili zanesljivost izločenih faktorjev smo za vsak posamezen faktor izračunali Cronbachov koeficient α . Rezultati so predstavljeni v Sliki 6, iz katere lahko razberemo, da izločeni faktorji ustrezno označujejo dimenzionalnost podatkov.

Slika 6: Cronbachov koeficient α za izločene faktorje

Reliability Statistics for first factor: Samoniciativnost in vodenje sodelavcev		Reliability Statistics for second factor: Avtoriteta		Reliability Statistics for third factor: Delovna ustvarjalnost in poštva	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,796	4	,790	4	,700	3
Reliability Statistics for fourth factor: Samostojno in dinamično delo		Reliability Statistics for fifth factor: Izvajanje organizacijske politike		Reliability Statistics for sixth factor: Delovno vzdušje	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,819	2	,710	4	,530	3

V nadaljevanju izvajanja faktorske analize smo določiti faktorje, ki pojasnjujejo čim večji delež celotne variance pri tem smo si pomagali s pravili lastne vrednosti, diagramom lastne vrednosti in odstotku pojasnjene celotne variance. Pravilo lastne vrednosti pravi, da se v nadaljnjo analizo vključijo tisti faktorji, ki jim pripada lastna vrednost, ki je večja od 1 (Kaiserjevo pravilo). Diagram lastnih vrednosti dobimo tako, da na abscisno os nanašamo rang faktorjev, na ordinatno os pa njihove vrednosti. Oblika dobljenega linijskega grafikona nam omogoča določiti ustrezno število faktorjev. V nadaljnji analizi upoštevamo

samo faktorje z lastno vrednostjo, ki je večja od tiste, ki je na prelomu linije. Odstotek pojasnjene celotne variance je število faktorjev, ki pojasnjujejo vsaj 60 % celotne variance (Bastič, 2006, str. 45-46). V Tabeli 11 so v drugem stolpcu podane lastne vrednosti za posamezne faktorje, v tretjem in četrtem pa odstotek pojasnjene variance za posamezen faktor in kumulativa pojasnjene variance. V našem primeru ima prvih 6 faktorjev lastno vrednost večjo od 1. Največja lastna vrednost pripada prvemu faktorju in je enaka 5,951, z njim je pojasnjeno 29,754 % celotne variance, z drugim faktorjem 13,447 %, s tretjim 8,018 %, s četrtem 7,698 %, s petim 6,301 % in s šestim 6,212 %. S prvimi šestimi faktorji, ki jih bomo uporabili v nadaljevanju faktorjske analize je pojasnjeno 71,430 % celotne variance.

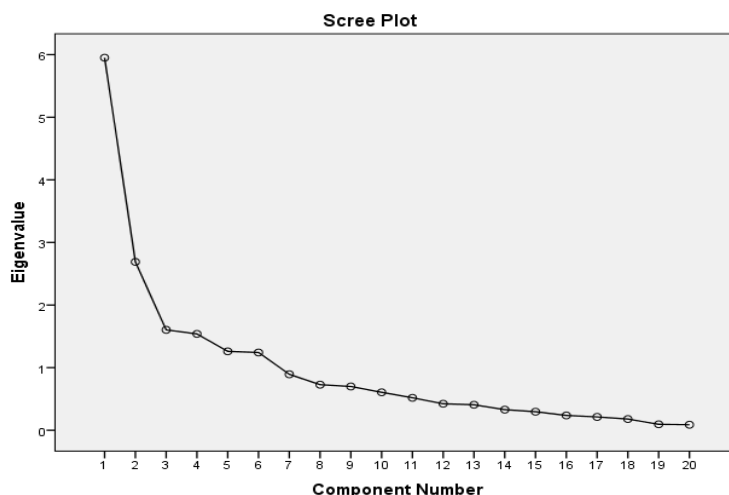
Tabela 11: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,951	29,754	29,754	5,951	29,754	29,754	3,298	16,492	16,492
2	2,689	13,447	43,201	2,689	13,447	43,201	3,238	16,191	32,683
3	1,604	8,018	51,219	1,604	8,018	51,219	2,504	12,521	45,205
4	1,540	7,698	58,917	1,540	7,698	58,917	1,973	9,866	55,070
5	1,260	6,301	65,218	1,260	6,301	65,218	1,842	9,209	64,279
6	1,242	6,212	71,430	1,242	6,212	71,430	1,430	7,151	71,430
7	,894	4,470	75,900						
8	,728	3,640	79,539						
9	,699	3,497	83,036						
10	,606	3,032	86,068						
11	,518	2,592	88,660						
12	,423	2,115	90,775						
13	,407	2,035	92,810						
14	,329	1,647	94,458						
15	,296	1,479	95,937						
16	,236	1,182	97,119						
17	,213	1,067	98,186						
18	,179	,896	99,082						
19	,095	,476	99,558						
20	,088	,442	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Pri diagramu lastne vrednosti je točka preloma pri $k = 7$ (Tabela 12), kar pomeni da zadržimo tiste faktorje, ki ležijo levo in imajo večjo vrednost kot faktor, ki leži na prelomu.

Tabela 12: Diagram lastnih vrednosti



Z rotacijo faktorjev (varimax metoda) smo poiskali enostavnejšo faktorsko strukturo, ki bi nam olajšala vsebinsko pojasnitev posameznih faktorjev. Bastič (2006, str. 49) pravi, da se zaradi rotacije faktorjev spremenijo njihove lastne vrednosti in delež s posameznim faktorjem pojasnjene celotne variance, vendar pa se ohrani delež pojasnjene celotne variance z obdržanimi faktorji. Spremenjene lastne vrednosti in pripadajoči deleži pojasnjene variance so podani v Tabeli 13. Največja lastna vrednost pripada prvemu faktorju in je enaka 3,298. Tako je po rotaciji s prvim faktorjem pojasnjeno 16,492 %, z drugim 16,191 %, s tretjim 12,521 %, s četrtem 9,866 %, s petim 9,209 % in s šestim 7,151 %. Kumulativa pa je ostala nespremenjena, in sicer znaša 71,430 % celotne variance.

Tabela 13: Lastne vrednosti in pojasnjene variance po varimax rotaciji

Component	Total Variance Explained		
	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,298	16,492	16,492
2	3,238	16,191	32,683
3	2,504	12,521	45,205
4	1,973	9,866	55,070
5	1,842	9,209	64,279
6	1,430	7,151	71,430

Čim višja je vrednost faktorске uteži, tem več pripadajoča spremenljivka prispeva k pojasnitvi celotne variance (Bastič, 2006, str. 50). Faktorske uteži, ki smo jih dobili z metodo varimax, so podane v Tabeli 14.

Tabela 14: Faktorske uteži pridobljene z varimax rotacijo

	Rotated Component Matrix ^a					
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Aktivnost	,738	,180	-,061	,091	,154	-,068
Samostojnost	,027	,088	,185	,874	,003	-,040
Raznolikost	,077	,068	,265	,850	,234	,038
Družbeni status	,366	,412	,336	,245	,318	-,277
Nadzor (medsebojni odnosi)	,033	,885	,039	-,030	,011	,050
Nadzor (tehnični)	,257	,835	-,040	,186	,067	,031
Moralne vrednote	,354	,345	,313	,140	,124	-,535
Varnost	,573	,638	-,021	,114	-,094	-,115
Družbena odgovornost	,577	,419	,061	-,220	,297	-,039
Moč	,845	,007	,096	,073	-,003	,040
Uporabnost	,033	-,146	,680	,316	,209	,175
Organizacijska politika	,256	-,033	,019	,224	,786	,216
Plačilo	,023	,483	,124	,094	,545	,105
Napredovanje	,547	,077	,457	,029	,296	-,099
Odgovornost	,468	,216	,459	,013	-,427	,332
Kreativnost	,133	-,078	,761	,243	-,220	,063
Delovni pogoji	,561	,436	-,113	-,046	,010	,427
Sodelavci	,022	,125	,123	,064	,265	,769
Priznanje	-,179	,250	,696	,102	,158	-,235
Dosežek	,306	,509	,424	-,248	,417	,017

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Kot je razvidno iz enačbe (1), je mogoče indeks delovne samoodločenosti izračunati kot seštevek vseh dobljenih vrednosti šestih različnih tipov motivacije. Pri čemer je potrebno prej seštevek vrednosti posamezne podskupine pomnožiti z ustreznim številom.

$$W-SDI = (+3 * IM) + (+2 * INTEG) + (+1 * IDEN) + (-1 * INTRO) + (-2 * EXT) + (-3 * AMO) \quad (1)$$

Pozitivni rezultat predstavlja samoodločenega posameznika, medtem ko negativni rezultat profil nesamoodločenosti (Tremblay et. al, 2009, str. 216). Indeks delovne samoodločenosti smo izračunali na ravni proučevane organizacije, in sicer s pomočjo orodij v Microsoft Excelu.

3.4 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave so prikazani v dveh vsebinskih sklopih. V prvem sklopu so predstavljeni splošni podatki o anketirancih, in sicer po spremenljivkah spol, starostna skupina in stopnja izobrazbe. V drugem sklopu sta združena proučevana konstrukta zadovoljstvo pri delu in motivacija na delovnem mestu.

3.4.1 Splošni podatki o anketirancih

Raziskovalni vzorec je narejen na odgovorih 55 zaposlenih, ki so pravilno in v celoti rešili anketni vprašalnik, od tega je 53 žensk, kar predstavlja 96,4 % vseh anketirancev in 2 moška, kar predstavlja 3,6 % vseh anketirancev. Spolna struktura anketirancev je prikazana v Tabeli 15.

Tabela 15: Spolna struktura anketirancev

Spol	n (%)
Ženski	53 (96,4)
Moški	2 (3,6)
Skupaj	55 (100)

Anketiranci so razdeljeni v štiri starostne skupine. Največ anketirancev je starih od 31 do 40 let, in sicer takih 23 oz. 41,8 % vseh anketirancev. Najmanj anketirancev je starih od 41 do 50 let, takih je 8 oz. 14,5 % vseh anketirancev. Starostna struktura anketirancev je prikazana v Tabeli 16.

Tabela 16: Starostna struktura anketirancev

Starostna skupina	Ženske (%)	Moški (%)	Skupaj (%)
do 30 let	13 (100)	/	13 (23,6)
od 31 let do 40 let	22 (95,7)	1 (4,3)	23 (41,8)

od 41 let do 50 let	8 (100)	/	8 (14,5)
nad 51 let	10 (90,9)	1 (9,1)	11 (20,1)
Skupaj	53 (96,4)	2 (3,6)	55 (100)

Anketiranci so na podlagi stopnje izobrazbe razdeljeni v pet razredov. Največ anketirancev ima srednješolsko izobrazbo, in sicer 28, kar predstavlja 50,9 % vseh anketirancev. Najmanj anketirancev ima osnovnošolsko izobrazbo, takih je 6 oz. 10,9 % vseh anketirancev. Izobrazbena struktura anketirancev je prikazana v Tabeli 17.

Tabela 17: Izobrazbena struktura anketirancev

Izobrazbena struktura	Ženske (%)	Moški (%)	Skupaj (%)
Osnovna šola	5 (83,3)	1 (16,7)	6 (10,9)
Srednja šola	27 (96,4)	1 (3,6)	28 (50,9)
Višja/visoka/univerzitetna	21 (100)	/	21 (38,2)
Magisterij	/	/	/
Doktorat	/	/	/
Skupaj	53 (96,4)	2 (3,6)	55 (100)

3.4.2 Predstavitev rezultatov odgovorov anketirancev na zastavljena vprašanja o zadovoljstvu in motivaciji pri delu

Zaposlenim je bilo v prvem vsebinskem sklopu anketnega vprašalnika podanih 20 trditev, ki so se nanašale na proučevan konstrukt zadovoljstvo pri delu. Pri trditvah so morali anketirance obkrožiti stopnjo zadovoljstva glede na podane izjave. Podrobne rezultate dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu zaposlenih v proučevani organizaciji prikazujem v Prilogi 2 (str. 4). Iz rezultatov (tabela Statistics) razberemo, da so zaposleni najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu ($\bar{y} = 4,22$), raznolikostjo delovnih nalog ($\bar{y} = 4,18$), varnostjo zaposlitve ($\bar{y} = 4,11$) in sodelavci ($\bar{y} = 4,09$), najmanj pa so zadovoljni z napredovanjem ($\bar{y} = 2,11$) in plačo ($\bar{y} = 2,25$).

V drugem vsebinskem sklopu anketnega vprašalnika je bilo podanih 18 trditev, ki so se nanašale na proučevan konstrukt motivacije zaposlenih. Pri trditvah so morali anketiranci obkrožiti stopnjo strinjanja s podanimi izjavami, ki nakazujejo različne tipe motivacij. Rezultati odgovorov so prikazani v Tabeli 18 iz katere razberemo, da je notranja motivacija ($\bar{y} = 11,31$) najbolj izražen tip motivacije pri zaposlenih v vrtcu Hansa Christiana Andersena, najnižjo vrednost glede na povprečje pa ima amotivacija ($\bar{y} = 7,15$), kar pomeni, da je najmanj izražena med vsemi tipi motivacije. Prav tako smo na podlagi zbranih podatkov izračunali indeks samoodločenosti, in sicer smo dobili vrednost 15.

Tabela 18: Deskriptivna statistika in interval zaupanja za posamezne tipe motivacij

	Povprečje	Standardni odklon	Interval zaupanja ($\alpha = 0,05$)
Notranja motivacija	11,31	1,88	$10,81 < \mu < 11,81$
Integrirana regulacija	10,51	2,46	$9,86 < \mu < 11,16$
Identifikacijska regulacija	10,38	2,77	$9,65 < \mu < 11,11$
Introjekcijska regulacija	9,65	2,93	$8,88 < \mu < 10,42$
Zunanja regulacija	9,62	2,83	$8,87 < \mu < 10,37$
Amotivacija	7,15	2,64	$6,45 < \mu < 7,85$

3.4.3 Interpretacija rezultatov raziskave

Iz Tabele (Priloga 3, str. 6) je razvidno, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu samostojnost pri delu, raznolikost delovnih nalog, sodelavci in varnost zaposlitve. Iz tega sklepamo, da so zaposleni zadovoljni z raznolikostjo dela, ki ga prinaša delo v vrtcu. Prav tako smo ugotovili, da so zaposleni zadovoljni s tem, da jim je dopustna svoboda pri delu in da lahko sami oblikujejo lastne metode dela ter jih izvajajo samostojno. Anketiranci so ocenili, da je pomemben dejavnik zadovoljstva tudi medsebojni odnosi s sodelavci, tako lahko sklepamo, da je delovno vzdušje v proučevani organizaciji zelo primerno. Varnost zaposlitve je tudi eden izmed dejavnikov s katerim so zaposleni v proučevani organizaciji zadovoljni. To pomeni, da zaposleni čutijo relativno stabilnost delovnega razmerja, kar je v ekonomskih in socialnih razmerah, ki trenutno vladajo v Sloveniji verjetno najbolj pričakovan dejavnik zadovoljstva v javnem sektorju. Prav tako pa zaposleni omenjeni dejavnik bolj cenijo in vrednotijo, kot v preteklih letih, saj se je s predlogi o zmanjševanju števila javnih uslužbencev povišala vrednota varna zaposlitve. Manolopoulos (2008, str. 79) je v raziskavi o motivacijskih dejavnikih v javnem sektorju ugotovil, da varnejše delovno okolje ustvarja pri zaposlenih osnovo za izboljšanje delovne uspešnosti. Najmanj pomembna dejavnika, lahko bi jim rekli tudi povzročitelja nezadovoljstva, sta plača in napredovanje. Po pričakovanjih sta omenjena dejavnika za zaposlene v proučevani organizaciji najmanj pomembna, saj je zaradi gospodarske krize in posledično varčevanj ukinjeno napredovanje za zaposlene v javnem sektorju, prav tako pa so zaradi proračunskih omejitev zaposlenim v javnem sektorju znižali plače.

V Prilogi 4 (str. 6) je podana korelacijska matrika s katero smo ocenili odvisnost med spremenljivkami, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji. Iz

velikosti korelacijskih koeficientov ugotovimo, da obstajajo odvisnosti med spremenljivkami, ki so podane v Tabeli 19 skupaj z intenzivnostjo odvisnosti.

Tabela 19: Odvisnost med spremenljivkami

Spremenljivke	Odvisnost
Varnost, aktivnost, nadzor (medsebojni odnosi), družbena odgovornost	Srednje močna
Samostojnost in raznolikost	Srednje močna
Družbeni status, moralne vrednote, dosežek	Srednje močna
Nadzor (medsebojni odnosi) in nadzor (tehnični)	Močna
Moč, napredovanje, delovni pogoji	Srednje močna
Delovni pogoji, varnost in moč	Srednje močna
Dosežek in družbeni status	Srednje močna

V proučevanem primeru vrta Hansa Christiana Andersena imajo spremenljivke moč (0,845), aktivnost (0,738), družbena odgovornost (0,577) in napredovanje (0,547) visoke factorske uteži pri prvem faktorju. Te spremenljivke pojasnjujejo vsebino prvega faktorja, ki po varimax rotaciji pojasnjuje 16,492 % celotne variance. Prvi faktor smo glede na vsebino spremenljivk, ki ga tvorijo poimenovali samoiniciativnost in vodenje sodelavcev. Spremenljivke nadzor (medsebojni odnosi) (0,885), nadzor (tehnični) (0,835), varnost (0,638) ter moralne vrednote (0,345) imajo visoke factorske uteži na drugem faktorju. Ta faktor pojasnjuje 16,191 % celotne variance in smo ga glede na vsebino spremenljivk poimenovali avtoriteta. Pri tretjem faktorju, ki pojasnjuje 12,521 % celotne variance, ima visoke factorske uteži pri spremenljivkah uporabnost (0,680), kreativnost (0,761) in priznanje (0,696). Ta faktor smo glede na vsebino spremenljivk, ki ga tvorijo poimenovali delovna ustvarjalnost in pohvala. Četrty faktor pojasnjuje 9,866 % celotne variance. Pri tem faktorju imata visoke factorske uteži spremenljivki samostojnost (0,874) in raznolikost (0,850). Ta faktor smo poimenovali samostojno in dinamično delo. Peti faktor pojasnjuje 9,209 % celotne variance in ima visoko factorsko utež pri spremenljivkah organizacijska politika (0,786), plačilo (0,545), dosežek (0,417) in družbeni status (0,318), kar pomeni, da smo peti faktor poimenovali izvajanje organizacijske politike. Zadnji, to je šesti faktor pojasnjuje 7,151 % celotne variance. Vsebinsko tega faktorja najbolje pojasnjujejo spremenljivke sodelavci (0,769), delovni pogoji (0,427) in odgovornost (0,332), zato smo ta faktor poimenovali delovno vzdušje.

Notranja motivacija je najbolj zaznan tip motivacije pri zaposlenih v proučevani organizaciji. To pomeni, da zaposlene pri delu najbolj motivirajo sile oz. aktivnosti, ki se dogajajo znotraj osebe in pri tem sprožijo navdušenje za neko dejavnost ter pomagajo vztrajati dokler se ta dejavnost ne izvrši. Tako lahko rečemo, da zaposleni opravljajo delovne naloge z namenom osebnega zadovoljstva bolj kot zaradi instrumentalnih razlogov, to je zunanja motivacija. Med štirimi različnimi tipi zunanje motivacije je pri

zaposlenih v proučevani organizaciji najbolj izražena integrirana regulacija. To pomeni, da zaposleni vrednotijo objektivnost in zato ni nujno, da v dejavnostih, ki jih opravljajo uživajo. Dejavnosti so narejene z namenom doseganja določenega rezultata. Pričakovano ima najnižjo vrednost, kar pomeni, da je pri zaposlenih v proučevani organizaciji najmanj izražena amotivacija. Peklar in Boštjančič (2012, str. 52) pravita, da je amotivacija je stanje, ki je popolno nasprotje notranji motivaciji. Zaposleni, ki so amotivirani, se ne počutijo zadovoljni pri delu, zato na delovnem mestu delujejo pasivno in brezvoljno ter se čutijo nekompetentni pri opravljanju delovnih nalog. Amotivacija se negativno povezuje tudi z zadovoljstvom z življenjem, kar pomeni, da počutje na delovnem mestu vpliva tudi na zasebno življenje in splošno življenjsko počutje.

Glede na indeks delovne samoodločenosti (W-SDI), ki je pozitiven in ima vrednost 15 ugotovimo, da zaposleni v proučevani organizaciji vrtcu Hansa Christiana Andersena izkazujejo samoodločeno delovno vedenje. To pomeni, da zaposleni v vrtcu Hansa Christiana Andersena dosegajo nivo človekovih notranjih nagnjenj in psiholoških potreb, ki so osnova za samomotivacijo in integracijo osebnosti. To pomeni, da zaposleni dosegajo zastavljene cilje ter kažejo več interesa in zaupanja, kar posledično vpliva na večjo zmogljivost, vztrajnost in kreativnost. V zasebnem življenju pa imajo ljudje s samoodločenim delovnim vedenjem višje splošno subjektivno blagostanje, boljše psihološko zdravje ter kažejo več vitalnosti in samozavesti (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 50-51).

3.4.4 Diskusija temeljne teze in raziskovalnih vprašanj

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da varnost zaposlitve ni najpomembnejši dejavnik zadovoljstva zaposlenih pri delu v proučevani organizaciji, ampak je eden izmed pomembnejših dejavnikov. Ugotavljamo, da so poleg varnosti zaposlitve ($\bar{y} = 4,11$) ostali pomembnejši dejavniki samostojnost pri delu ($\bar{y} = 4,22$), raznolikost delovnih nalog ($\bar{y} = 4,18$) in dobri medsebojni odnosi s sodelavci ($\bar{y} = 4,09$). Tako lahko le deloma potrdimo prvo raziskovalno vprašanje, in sicer je varnost zaposlitve dejansko glede na oceno zaposlenih v proučevani organizaciji dejansko med najpomembnejšimi dejavniki zadovoljstva pri delu, vendar ni najpomembnejši, to je samostojnost pri delu. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da sta napredovanje ($\bar{y} = 2,11$) in plača ($\bar{y} = 2,25$) glavna zaviralca zadovoljstva pri delu. Zaposleni so na podlagi anketnega vprašalnika ocenili, da so z omenjenima dejavnikoma najmanj zadovoljni. Najpogostejši odgovor po Likertovi lestvici pri dejavniku plača je bil 2 (nezadovoljen/a), pri napredovanju pa 1 (zelo nezadovoljen). To pomeni, da lahko v celoti potrdimo drugo raziskovalno vprašanje, da sta napredovanje in plača glavna povzročitelja nezadovoljstva med zaposlenimi v proučevani organizaciji. Na podlagi faktorске analize, ki smo jo naredili s pomočjo pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika smo identificirali šest faktorjev, ki pojasnjujejo 71,43 % celotne variance zadovoljstva zaposlenih pri delu v proučevani organizaciji. Prvi faktor, ki ima hkrati tudi največji delež v celotnem delu pojasnjene variance smo poimenovali

samoiniciativnost in vodenje sodelavcev. Potrebno je poudariti, da vsak naslednji faktor pojasnjuje manjši delež celotne variance glede na predhodnega. Drugi faktor smo glede na vsebino spremenljivk poimenovali avtoriteta, tretjega delovna ustvarjalnost in pohvala, četrtega samostojno in dinamično delo, petega izvajanje organizacijske politike ter šestega delovno vzdušje.

Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljamo, da je pri zaposlenih v proučevani organizaciji najbolj izražena notranja motivacija, in sicer so anketiranci trditve povezane z notranjo motivacijo ocenili najboljše v primerjavi z ostalimi tipi motivacije glede na Likertovo lestvico. Izračunana povprečna vrednost notranje motivacije je na ravni organizacije znašala 11,31. Najnižjo vrednost med vsemi tipi motivacije so zaposleni iz proučevane organizacije, ki so bili vključeni v raziskavo dali amotivaciji, in sicer je povprečna vrednost na ravni organizacije znašala 7,15. To pomeni, da lahko v celoti potrdimo četrto raziskovalno vprašanje, da je pri zaposlenih v proučevani organizaciji najbolj izražena notranja motivacija in najmanj amotivacija. Prav tako smo v raziskavi ugotovili, da je med zunanjimi tipi motivacije pri zaposlenih v proučevani organizaciji na podlagi zunanje motiviranih vedenj najbolj izražena integrirana regulacija, in sicer je ocenjena povprečna vrednost na ravni proučevane organizacije znašala 10,51. Na podlagi pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika smo izračunali indeks samoodločenosti (W-SDI), da bi odgovorili na šesto raziskovalno vprašanje o samoodločenosti zaposlenih v proučevani organizaciji. Indeks samoodločenosti je imel vrednost 15, ker je ta vrednost pozitivna trdimo, da zaposleni v proučevani organizaciji kažejo samoodločeno delovno vedenje. To pomeni, da lahko v celoti potrdimo šesto raziskovalno vprašanje.

Zavedanje o zadovoljstvu zaposlenih in motivaciji pri delu mogoče prepoznati na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki je predmet proučevanja v kvalitativni raziskavi magistrskega dela. To ugotovitev podajamo na podlagi rezultatov opravljene raziskave, v kateri smo identificirali glavne faktorje zadovoljstva zaposlenih in ocenili samoodločenost zaposlenih, ki smo ga uporabili kot merilec motiviranosti zaposlenih.

3.4.5 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu

Rezultati faktorjske analize so pokazali, da na zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu Hansa Christiana Andersena najbolj vpliva šest faktorjev, in sicer samoiniciativnost ter vodenje sodelavcev, avtoriteta, delovna ustvarjalnost in pohvala, samostojno in dinamično delo, izvajanje organizacijske politike ter delovno vzdušje. Na podlagi rezultatov deskriptivne statistike sklepamo, da v proučevani organizaciji ni mogoče zaslediti krize na področju zadovoljstva zaposlenih in so zaposleni na splošno v proučevani organizaciji zadovoljni, če izvzamemo dejavnika napredovanje in plačilo, ki pa nista v pristojnosti uprave vrtca. Prav tako so rezultati raziskave odkrili, da so zaposleni v proučevani organizaciji samoodločeni, kar se kaže v večji zavzetosti za delo. Kljub temu, da raziskava ni pokazala večjih

pomanjkljivosti na področjih zadovoljstva zaposlenih in motivacije pri delu pa vedno obstajajo priložnosti in izzivi za razvoj in nenehno izboljševanje.

Najpomembnejši faktor za zadovoljstvo zaposlenih je samoiniciativnost in vodenje sodelavcev, saj predstavlja najvišji delež pojasnjene variance. Samoiniciativnost zaposlenih je pomembna za uspešno organizacijsko poslovanje, zato je pomembno, da vodstvo organizacije posveti pozornost spodbujanju samoiniciativnosti zaposlenih. Vodstvu organizacije priporočam, da se vključi v seminar razvoja samoiniciativnosti zaposlenih, tako bodo natančneje ugotovili kaj poganja samoiniciativno delovanje zaposlenih. Vrana (2009) pravi, da je samomobilnost zasnovana kot razvojni koncept, ki pomaga posamezniku uvideti in nato še uresničiti lastne potencialne, lastno poslanstvo in vizijo ter temeljno vprašanje. Na konkretni ravni to predpostavlja, da posameznik pri sebi uvidi, kam gre na svoji poti, v posebnosti česa izstopa, kateri smisel s svojim delom uresničuje in uvidi temeljno vprašanje, ki ga v življenju poganja in h kateremu se ves čas vrača. Hkrati pa mora vodstvo organizacije skupaj z zaposlenimi oblikovati takšne moralne vrednote, ki bodo zagotavljale integriteto organizacije in poosebljajo zaposlene v njej. Seznam moralnih vrednot s podrobnejšim opisom naj bo nato predstavljen vsem zaposlenim in dodan k poslanstvu in viziji organizacije ter temeljnemu cilju v vsakoletni brošuri vrta Hansa Christiana Andersena. Zaposleni bi tako lažje ponotranjili vrednote, saj so sami prispevali k ustvarjanju teh, kar bi posledično vodilo k višji integriteti. Avtorji (Dimovski, Uhan, Penger & Peterlin, 2013, str. 14) ugotavljajo, da je zaznava integritete vodje ključnega pomena za sledilce, saj jim zmanjšajo negotovost v zvezi z odločitvijo za sledenje in jim daje zaupanje, da jih bo vodja vodil pošteno, primerno ter v skladu z načrti in obljubami. Pri tem pa morajo biti družbeno odgovorni, ne samo v korist organizacije same, ampak tudi do zunanjih deležnikov (lokalno okolje, starši in otroci).

Altun in Aydin (2010, str. 452) sta v raziskavi o razvoju javno izobraževalne ustanove ugotovila, da morajo ravnatelji v procesu izboljšav postaviti strategijo vodenja, ki mora biti avtentična. Vodenje je ena od temeljnih funkcij managementa, zato je pomembno, da vodje ustvarijo takšen stil, ki mu bodo zaposleni sledili. Ravnatelji morajo ustvarjati navdušenje za delo, biti odločni, ustvarjati zaupanje ter dobro poznati medosebne odnose. Zaposleni so ocenili, da je avtoriteta na delovnem mestu pomemben faktor pri zadovoljstvu na delovnem mestu, zato vodstvu proučevane organizacije priporočamo, da prične delovati v smeri avtentičnega vodenja. Kot že pišejo avtorji Dimovski, Peterlin in Penger avtentični vodje spodbujajo pozitivno vedenje, prožnost, optimizem in razvoj samozavesti, zavezanost ter zadovoljstvo, skozi proces avtentičnega vodenja zaposleni pridobijo pozitivno organizacijsko vedenje. Uvedba avtentičnega stila vodenja bi zaposlenim koristila pri opravljanju delovnih nalog, kar bi se posledično pokazalo pri izboljšanju kompetenc zaposlenih, hkrati pa bi uvedba omenjenega vodenja pozitivno vplivala tudi na življenje zaposlenih izven delovnega okolja, kar bi se kazalo v večjem zadovoljstvu z življenjem.

Rashid in Rashid (2012, str. 30-31) sta ugotovila, da zaposleni v javnem sektorju pripisujejo velik pomen delu v spodbujevalnem okolju. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so kreativnost, raznolikost dela in samoiniciativnost pomembni dejavniki pri zadovoljstvu zaposlenih. Menimo, da bi moralo vodstvo proučevane organizacije ustvariti učeče se okolje, ki bi spodbujalo razvoj zaposlenih in krepilo človeški kapital. S spodbujanjem učečega se okolja v organizaciji bi ustvarili idealen prostor in temelj za prenos znanja, izkušenj in metod dela med zaposlenimi v vrtcu Hansa Christiana Andersena. Vodstvu bi priporočil naj organizira delovne skupine in sestanke, ne samo znotraj posameznih enot organizacije, ampak tudi med samimi enotami. Tako bi se znanje, izkušnje in metode dela delile ter izmenjevale med vsemi organizacijskimi enotami. Glede na rezultate opravljene raziskave bi zaposleni učeče se okolje dobro sprejeli in bi bili navdušeni, da bi lahko znanje in izkušnje delili z ostalimi sodelavci, saj je po oceni zaposlenih dejavnik sodelavci in posledično faktor delovno vzdušje pomemben člen pri zadovoljstvu zaposlenih. V kasnejši fazi bi vodstvo v organizaciji vzpostavilo podatkovno bazo, na primer portal, ki bi bil dostopen zaposlenim v vrtcu, na katerem bi se zbiralo znanje, informacije in rešitve problemov povezanih z delom v vrtcu.

Po oceni anketirancev je samostojno in dinamično delo pomemben faktor pri zadovoljstvu zaposlenih pri delu v vrtcu. Menimo, da bi moralo vodstvo proučevane organizacije ustvariti dinamično delovno okolje in spodbuditi samostojnost pri zaposlenih. Vodstvu organizacije priporočamo naj ustvari takšno delovno okolje, ki ne bo monotono, temveč bo pri zaposlenih spodbudila njihovo željo po raznolikosti delovnih nalog ter s tem tudi delovno ustvarjalnost. Najbolj primerno bi bilo, da bi se del delovnih procesov izvajal tudi izven prostorov organizacije, to je v bližnji okolici samega vrtca, na primer sprehodi in obisk parkov, ustvarjalne delavnice za otroke na prostem in podobno. Znotraj prostorov organizacije bi lahko ustvarili dinamično delovno okolje tako, da bi vzgojiteljice še bolj aktivno sodelovale pri vzgojno-izobraževalnem procesu otrok, in sicer s poučevanjem otrok skozi igro in petjem. Pri tem bi zaposlenim pustili proste roke, kar pomeni, da bi sami oblikovali program in metode dela, pri čemer bi do izraza prišla njihova kreativnost. Svoja mnenja in izkušnje bi zaposleni nato lahko preko sestankov, delovnih skupin in portala delili s preostalimi sodelavci. Menimo, da bi podani ukrepi popestrili vzgojno-izobraževalni proces in imeli pozitiven vpliv tako na zaposlene v proučevani organizaciji, kot tudi pri otrocih in njihovih starših. Znano je, da so samostojni zaposleni bolj odgovorni in imajo večje samospoštovanje. Vodstvo organizaciji predlagamo naj samostojnost poveča tako, da delegira delo in vključuje zaposlene v procese odločanja, tako bi na zaposlene prenesli tudi več odgovornosti, saj bi zaposleni odgovarjali za svoj uspeh ali neuspeh. Vodstvo organizacije naj zaposlenim določi ustrezne delovne naloge glede na poklic in položaj v organizaciji za katere so odgovorni. Na sestankih in delovnih skupinah bi nato razpravljali o različnih temah, ki so bile predmet delovnih nalog. Zaposleni pa bi podali svoje ugotovitve in predloge za spremembe, na tak način bi imeli zaposleni občutek, da so vpeti v proces odločanja v organizaciji.

Za uspešnost organizacije je zelo pomembna pravilno oblikovana organizacijska politika, če tudi gre za neprofitno organizacijo, katere glavni cilj ni maksimizacija dobička, ampak v primeru proučevane organizacije vzgoja in izobraževanje predšolskih otrok. Zaposleni so ocenili, da je izvajanje organizacijske politike pomemben faktor pri njihovem zadovoljstvu pri delu, zato svetujemo vodstvu organizacije naj deluje po načelih sodobne organizacije, to je po principih odgovorne politike organizacije. Po mnenju Belaka (2002, str. 113) je odgovorna politika vsestranska v izpolnjevanju interesov vseh udeležencev z visoko družbeno in socialno odgovornostjo. Vodstvo organizacije naj skupaj z zaposlenimi postavi ključne točke odgovorne politike organizacije in se zaveže njihovem uresničevanju skupaj z zaposlenimi, upoštevajoč vse udeležence, tako notranje (zaposleni, otroci) kot zunanje (lokalno okolje in narava). Politika organizacije naj bo zapisana poleg vizije, poslanstva in temeljnih ciljev, tako na spletni strani kot tudi v vsakoletni izdaji brošure vrtca Hansa Christiana Andersena.

Delovno vzdušje je še en pomemben faktor pri zadovoljstvu zaposlenih kateremu bi moglo vodstvo organizacije posvetiti pozornost. Dobri medosebni odnosi so v okviru delovnih nalog vzgojno-izobraževalnega zavoda kot je vrtec pomemben pogoj, ne samo z vidika sodelavcev, temveč tudi z vidika otrok. Pri dobrih medosebnih odnosih se razvijajo pozitivna čustva, kar vodi v občutek za razumevanje stališč in čustev sodelavcev ter nenazadnje tudi otrok. Pozitivna čustva posledično pozitivno vplivajo na delovno vzdušje, kar se kaže v zaupanju in boljšemu sodelovanju med sodelavci. Vodstvu organizacije bi priporočili organiziranje neformalnih druženj, kot je na primer teambuilding. Zaposleni bi se tako medseboj še bolje spoznali, izboljšali komunikacijo, zmanjšali konflikte in podobno, tako bi se spodbudil proces razvoja skupine, kar bi vodilo v bolj kakovostno in učinkovito opravljeno delo. Prav tako bi morale vodje enot po smernicah avtentičnega vodenja v zaposlenih spodbujati pozitivna čustva, jih navdihovati z lastnim pozitivnim zgledom in s tem prispevati h gradnji pozitivnega psihološkega kapitala, katerega temelj so zaupanje, optimizem, upanje in prožnost. V Tabeli 20 predstavljamo področja na katerih bi bilo smotno vodstvu organizacije izboljšati trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih. Zraven so podana tudi priporočila kako izvesti izboljšave.

Tabela 20: Tabela priporočil vodstvu

Faktor	Priporočilo vodstvu
Faktor 1: Samoiniciativnost in vodenje sodelavcev	Spodbujanje samoiniciativnega delovanja zaposlenih, oblikovanje seznama moralnih vrednot,
Faktor 2: Avtoriteta	Delovanje v smeri avtentičnega vodenja
Faktor 3: Delovna ustvarjalnost in pohvala	Organiziranje delavnic za prenos znanj, izkušenj in metod dela
Faktor 4: Samostojno in dinamično delo	Ustvarjanje dinamičnega delovnega okolja zunaj in znotraj organizacije, delegiranje dela in vključevanje zaposlenih v proces odločanja
Faktor 5: Izvajanje organizacijske politike	Delovanje v smeri odgovorne politike organizacije
Faktor 6: Delovno vzdušje	Avtentično vodenje, neformalna druženja

Anketiranci so glede na rezultate deskriptivne statistike najmanj zadovoljni z napredovanjem in plačo, kar pomeni, da sta omenjena dejavnika glavni vir nezadovoljstva zaposlenih v vrtcu Hansa Christiana Andersena. Vendar uprava organizacije nanju nima vpliva in ju gre pripisati neugodni finančno ekonomski situaciji Slovenije, saj vrtec sodi v vzgojno-izobraževalne zavode, ki so del javne uprave. Kljub temu pa vidimo alternativno rešitev za odpravo in s tem izboljšanje trenutnega stanja glede napredovanja in plačila. Vodstvu organizacije bi kot alternativo napredovanju predlagali rotacijo delovnih mest in s tem nekakšno interno horizontalno napredovanje. Problem proučevane organizacije je tudi dokaj sploščena hierarhična struktura organizacije, ki skoraj da ne omogoča vertikalnega napredovanja. Kot alternativo plači in finančnemu nagrajevanju vidimo priložnost v nefinančnem nagrajevanju, kot smo v raziskavi ugotovili je pohvala pomemben dejavnik zadovoljstva. Tako bi vodstvu organizacije priporočili naj pogosteje uporablja orodja nefinančnega nagrajevanja, kot so pohvale, darila ob posebnih priložnostih, dodatni dnevi dopusta in podobno. Na primer ob vsakoletni prireditvi ob koncu šolskega leta Živ Žav bi vodstvo organizacije svojim najboljšim sodelavcem podelilo javno pohvalo in priznanje. Za nefinančne nagrade je potrebno malo oz. praktično nič finančnih sredstev, vendar imajo na zaposlene velik motivacijski učinek.

Rezultati raziskave so prav tako pokazali, da je za zaposlene v proučevani organizaciji najpomembnejša notranja motivacija oz. je le-ta najbolj izražena. Vodstvu organizacije bi priporočili, da se sooči z izzivi notranje motivacije in identificira dejavnike notranje motivacije zaposlenih ter jih poskuša z nenehnim iskanjem rešitev in izboljševanjem še povečati motiviranost zaposlenih pri delu.

SKLEP

Samo zavedanje o pomembnosti zadovoljstva in motivacije zaposlenih, kot elementa družb znanja ni dovolj. Vsaka organizacija, tudi neprofitna bi morala, če želi imeti zadovoljne in motivirane zaposlene opravljati redne meritve o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih ter pridobljene rezultate analizirati z ustreznimi orodji. Rezultati raziskave lahko nato organizaciji služijo kot osnova za spremembe iz obstoječega v želeno stanje. Pri uvajanju velikih sprememb je zelo pomembno, da organizacija opravlja sprotna merjenja in pri tem opazuje sprejetost sprememb med zaposlenimi.

V prvem poglavju magistrskega dela sem proučil konstrukt zadovoljstva zaposlenih pri delu. Na začetku so predstavljene opredelitve zadovoljstva na splošno in zadovoljstvo zaposlenih na podlagi domače in tuje literature. V nadaljevanju poglavja sem se osredotočil na dejavnike zadovoljstva zaposlenih, ki so pomembni z vidika empiričnega dela in vlogo ter pomen zadovoljstva zaposlenih. Nato sem na predstavljen merjenje zadovoljstva zaposlenih, poglavje zaključujem s predstavitev posledic nezadovoljstva zaposlenih.

V drugem poglavju sem podrobneje proučil konstrukt motivacije zaposlenih, v katerem sem v uvodu poglavja predstavil domače in tuje poglede na pojem motivacija. V pripadajočih podpoglavjih sem zajel ključne elemente motivacije. Predstavil sem tradicionalne motivacijske teorije, katerim sem dodal tabele in slike za lažje razumevanje povezav med pojmi. Sledijo sodobnejši koncepti motiviranja ter izzivi, s katerimi se srečuje management v zadnjih časih pri motiviranju zaposlenih. Poglavje zaključuje podrobnejši opis in predstavitev različnih tipov psihološke pogodbe, ki se pojavljajo v organizacijah.

Na podlagi teoretičnih konstruktov zadovoljstva pri delu in motivacije zaposlenih smo nato v empiričnem delu magistrskega dela, to je v tretjem poglavju, naredili raziskavo na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Hansa Christiana Andersena. S pomočjo anketnega vprašalnika smo ugotovili stališča in mnenja zaposlenih v proučevanem vzgojno-izobraževalnem zavodu o zadovoljstvu in motivaciji pri delu. Na podlagi pridobljenih podatkov smo nato analizirali obstoječe stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih v proučevanem vzgojno-izobraževalnem zavodu ter oblikovali priporočila vodstvu organizacije za nadaljnje izboljšave, ki bi povečale zadovoljstvo in motivacijo pri delu.

Osnovni cilj magistrskega dela, proučiti domačo in tujo strokovno literaturo ter analizirati obstoječe stanje zadovoljstva pri delu in motivacije zaposlenih na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Hansa Christiana Andersena, je v celoti izpolnjen. Prav tako lahko rečemo, da smo izpolnili tudi pomožne cilje magistrskega dela, tako smo v teoretičnem delu magistrskega dela na podlagi relevantne domače in tuje literature proučili

koncepta zadovoljstvo pri delu ter motivacije zaposlenih, pri tem smo se osredotočili na novejšo ugotovitve in dognanja avtorjev. Na podlagi obstoječega stanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu smo vodstvu organizacije oblikovali priporočila, ki bodo prispevala k povečanju zadovoljstva zaposlenih in motivacije na delovnem mestu ter s tem pozitivno vplivala k spodbujanju razvoja zaposlenih, ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in večji pripadnosti zaposlenih.

V magistrskem delu smo potrdili temeljno tezo, ki pravi, da sta proučevana konstrukta zadovoljstvo in motivacija zaposlenih pomembna elementa družb znanja ter da je zavedanje o njunem pomenu mogoče prepoznati na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki je predmet proučevanja v kvalitativni raziskavi tega magistrskega dela. Prav tako smo z raziskavo dobili odgovore na vseh šest zastavljenih raziskovalnih vprašanj, ki so se nanašali na proučevana konstrukta zadovoljstva pri delu ni motivacije zaposlenih na delovnem mestu.

Ugotovili smo, da je varnost zaposlitve ($\bar{y} = 4,11$) poleg samostojnosti pri delu ($\bar{y} = 4,22$), raznolikosti delovnih nalog ($\bar{y} = 4,18$) in dobrih medsebojnih odnosi s sodelavci ($\bar{y} = 4,09$) eden od najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva pri delu v proučevani organizaciji. Na drugi strani pa sta napredovanje ($\bar{y} = 2,11$) in plača ($\bar{y} = 2,25$) glavna zaviralca zadovoljstva pri delu. Identificirali smo šest faktorjev, ki najbolje pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih, in sicer so to samoiniciativnost in vodenje sodelavcev, avtoriteta, delovna ustvarjalnost in pohvala, samostojno in dinamično delo, izvajanje organizacijske politike ter delovno vzdušje. Na podlagi deskriptivne statistike smo ugotovili, da je pri zaposlenih najbolj izražena notranja motivacija in najmanj amotivacija, na podlagi zunanje motiviranih vedenj pa integrirana regulacija. Prav tako lahko rečemo, da so zaposleni v proučevani organizaciji samoodločeni, kar smo potrdili z izračunom indeksa samoodločenosti.

Poudariti moram, da sem se pri izdelavi magistrskega dela soočil z omejitvami raziskave, ki so bile vsebinske, časovne in metodološke. Vsebinske se nanašajo predvsem na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu. Vsebinske omejitve pri izvedbi raziskave v proučevanem vzgojno-izobraževalnem zavodu sem odpravil z osebno odobritvijo ravnateljice, da smemo raziskavo izvesti v vzgojno-izobraževalnem zavodu Vrtec Hansa Christiana Andersena. Zbiranje primarnih podatkov za namen raziskave o zadovoljstvu zaposlenih in motivaciji na delovnem mestu je potekalo v času poletnih dopustov, zato smo se srečali s slabo odzivnostjo in s tem posledično daljšim vzorčenjem. Metodološke omejitve, ki so se v celoti nanašale na analizo zbranih primarnih podatkov smo odpravili z uporabo že preverjenih in uporabljenih metod raziskovanja zadovoljstva in motivacije zaposlenih.

V nadaljevanju raziskovanja bi bilo potrebno določiti dejavnike, ki najbolje izražajo notranjo motivacijo zaposlenih v proučevanem vzgojno-izobraževalnem zavodu ter podati

priporočila vodstvu organizaciji, na kakšen način se soočiti z izzivi notranje motivacije zaposlenih. Prav tako bi bilo zanimivo analizirati organizacijo, ki je predmet magistrskega dela po elementih učeče se organizacije in avtentičnega vodenja, saj se glavna priporočila vodstvu organizacije za izboljšanje obstoječega stanja zadovoljstva pri delu in motivacije zaposlenih nanašajo na delovanje v smeri učeče se organizacije in avtentičnega vodenja, vendar to že presega vsebino magistrskega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
2. Altun, T., & Aydın, A. (2010). A qualitative study on school development: perceptions of people involved in change process. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9(2010), 450-455.
3. Annick, W., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing private and public sector employees' psychological contracts. *Management Review* 12(2), 275-302.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
5. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
6. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving (honors thesis). Indiana University: Management.
9. Černič, D., & Zorko, R., S. (2009, 7. avgust). Še hitreje, ceneje, učinkoviteje... Najdeno 8. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje
10. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling, Dorset Press.
12. Dimovski, V., Peterlin, J., & Penger, S., (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d.. *Organizacija*, 41(2), 97-105.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: GV Založba.
14. Dimovski, V. Uhan, M., Penger, S., & Peterlin, J. (2013). Misija (ne)mogoče: Integriteta v poslu. *MQ*, 25, str.12-14.
15. Durkin, K. (2010). Want to better motivate your workers? Ask them for ideas. *Las Vegas Business Press*, 27(29), 23-23.
16. Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), 122-136.
17. Fletcher, R. (2006). 10 ways to stimulate employee motivation. Najdeno 16. septembra na spletnem naslovu <http://www.articlesbase.com/management-articles/10-ways-to-stimulate-employee-motivation-14640.html>
18. Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. *Development and learning in organizations*, 25(1), 11-15.

19. Frederick Hertzberg's Two-factor Theory (2013, 2. marec). Najdeno 11. julija 2013 na spletnem naslovu <http://research-methodology.net/frederick-hertzbergs-two-factor-theory/>
20. Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
21. Gilem, J. A., & Gilem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest research-to-practice conference in adult, continuing, and community education* (str. 82-88). Columbus, OH: The Ohio State University.
22. Glass, M. (2013). How Can Managers Use Reinforcement Theory to Motivate Employees?. Najdeno 15. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/can-managers-use-reinforcement-theory-motivate-employees-18559.html>.
23. Gruban, B. (2011). Epistemična motivacija: Spodbude namesto groženj ali kako ravnati z zaposlenimi v času krize in negotovosti. Najdeno 6. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/epistemija/>
24. Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. 7th International strategic management conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1510–1520.
25. Hardwick, P. (2009). Getting a handle on what motivates employees. *Mississippi Business Journal*, 31(10), 7-7.
26. Iberman, W. (2012). Motivating employees: What works? What doesn't work? *Foundry Management & Technology*, 140(11), 23-26.
27. Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
28. Kaše, R., & Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy: a comparison of two Slovenian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 16–27.
29. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje – Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Kolar, R., & Cmiljanič, R. (2013). Notranji coaching in razvoj vodij. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(53), 34-39.
31. Lazenby, S. (2008). How to motivate employees: What research is telling us. *Public management* 90(8), 22-25.
32. Management Study Guide (2013). Reinforcement Theory of Motivation. Najdeno 15. septembra na spletnem naslovu <http://www.managementstudyguide.com/reinforcement-theory-motivation.htm>.
33. Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.

34. Martins, H., & Proença, T. (2012). *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers*. Research Center in Economics and Finance: University of Porto.
35. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
36. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
37. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
38. Miller, S. H. (2011). Nonfinancial factors seen as key to improving motivation. Najdeno 19. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/articles/pages/motivationkey.aspx>.
39. Motivation Incentives (2013). Incentives to motivate employees. Najdeno 17. septembra na spletnem naslovu http://www.managementstudyguide.com/motivation_incentives.htm.
40. Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza (27. marec 2010). *Dnevnik.si*. Najdeno 6. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/poslovni/zaposl/1042347989>
41. Netke, D. M. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal* 3(3), 1-2.
42. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 78-84.
43. OCR (2013a). Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu. Najdeno 21. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/?p=16>.
44. OCR (2013b). Dognanja po 10. letih projekta SiOK. Najdeno 21. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.ocr.si/?page_id=102.
45. Remillard, B. (2012). Motivating top talent in de-motivating times. *Ceramic Industry*, 162(8), 24-25.
46. Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675-684.
47. Peklar, J., & Boštjančič, A. (2012). Motivation and life satisfaction of employees in the public and private sectors. *Uprava/Administration*, 10(3), 57-74.
48. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM). *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(29), 36-41.
49. Petrescu, A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers` job satisfaction. *International Journalist of Manpower*, 29(7), 651-667.
50. Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 16(21), 151-160.
51. Porenta, J. (2012). Coaching v Sloveniji. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(50), 34-36.

52. Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
53. Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of Social Science* 1(2), 24-33.
54. Saari, L.M., & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
55. Sachau, D.A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
56. Sadri, G., & Bowen, R. C. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44-48.
57. Salamone, J. D., & Correa, M. (2002). Motivational views of reinforcement: implications for understanding the behavioral functions of nucleus accumbens dopamine. *Behavioural Brain Research*, 137(1/2), 3-25.
58. Sancez, K. E. (2011). Vodenje z zgledom. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(41), 26-29.
59. Sandhya, K. & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science & Technology*, 4(12), 1778-1782.
60. Sakinah, M. Z., Noorazlina, A., Nazlin, E. B. N., Rusnah, B. I., Norlaila, B. I., Iskandar, H. T. B. A., & Nur Hafizah, A. T. (2012). Motivation model for employee retention: Applicability to HRM practices in Malaysian SME sector. *Canadian Social Science*, 8(5), 8-12.
61. Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2008). Employee engagement: Motivating and retaining with tomorrow's workforce. *New Horizons in Adult education and Human Resource Development*, 22(1), 48-53.
62. Smith, S. (2009). Motivating employees in tough times. *EHS Today*, 2(8), 43-44.
63. Society for human resource management. (2012). *2012 employee job satisfaction and engagement: How employees are dealing with uncertainty*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
64. Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609-616.
65. Spector P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publications.
66. Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179.
67. Ströh, E. C. (2001). Personnel motivation : strategies to stimulate employees to increase performance. *Politeia*, 20(2), 59-74.
68. Svetic, A. (2010). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. Najdeno 6. maja 2013 na spletnem naslovu

- <http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->
69. Tietjen, M.A., & Myers. R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36(3/4), 226-231.
 70. Tavčar, R. (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(45), 38-42.
 71. 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* 41(4), 213-226.
 72. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 73. Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5(2), 131-147.
 74. Vrana, T. (2009). *Samomobilnost*. Center Spirala – Center za razvoj samomobilnosti. Najdeno 2. novembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.centerspirala.org/upload/pageFiles/File/samomobilnost\(1\).pdf](http://www.centerspirala.org/upload/pageFiles/File/samomobilnost(1).pdf)
 75. Vrban, D. (2009). Zaposleni so nezadovoljni. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(31), 58-61.
 76. Vrtec Hansa Christiana Andersena. (2012). Letni delovni načrt Vrtca Hansa Christiana Andersena za šolsko leto 2012/13. Ljubljana: Vrtec Hansa Christiana Andersena.
 77. Vrtec Hansa Christiana Andersena. (2013). Publikacija Vrtca Andersen 2013. Ljubljana: Vrtec Hansa Christiana Andersena.
 78. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
 79. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 80. Wang, Y. D., Yang, C., & Wang, K. Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.
 81. Weiss, W. H. (2011). Building morale, motivating, and empowering employees. *Supervision*, 72(9), 23-26.
 82. Wzkałek-Staško, A., & Lewicka, D. (2010). Motivating employees versus challenges of contemporary economy – a case study. *Bridges / Tiltai*, 50(1), 39-50.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poslanstvo vrtca Hansa Christiana Andersena.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene v vrtcu	2
Priloga 3: Deskriptivna statistika za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih pri delu	5
Priloga 4: Korelacijska matrika za dejavnike zadovoljstva zaposlenih pri delu	6

Priloga 1: Poslanstvo vrtca Hansa Christiana Andersena

Tabela: Izjava o poslanstvu vrtca Hansa Christiana Andersena

Poslanstvo vrtca Hansa Christiana Andersena
Naša najpomembnejša naloga je - ustvarjati in ohranjati varno, spodbudno, zdravo in prijazno okolje za otroke v starosti od enega leta do vstopa v šolo.
Vsak otrok mora biti v vrtcu opažen in sprejet. Posebno skrb namenjammo otrokom s posebnimi potrebami (v razvojnih oddelkih in integriranim v redne oddelke, tudi nadarjenim otrokom).
Naše delo temelji na znanju in izkušnjah. Najpomembnejše je dobro poznavanje značilnosti razvoja predšolskih otrok ter upoštevanje individualnih razlik med otroki.
V skladu s Kurikulom za vrtce ustvarjamo možnosti za različne dejavnosti otrok ter tako prispevamo k njihovem telesnemu in duševnemu razvoju. Vsem otrokom v vrtcu zagotavljamo možnosti za optimalen razvoj.
Otroke vzgajamo k zdravemu načinu življenja, omogočamo jim veliko gibalno športnih aktivnosti ter bivanja v naravi. Želimo, da naravo vzljubijo in varujejo.
Staršem pomagamo pri vzgoji otrok, poskušamo biti njihovi enakopravni partnerji. Prizadevamo si za usklajene vzgojne vplive med vrtcem in domom. Starši s svojim aktivnim sodelovanjem bogatijo naše delo.
Delujemo v smeri demokratizacije medsebojnih odnosov vseh udeležencev vzgojnega procesa. Ravnamo v skladu z Etičnim kodeksom za delo v vrtcih. Sprejemamo predloge in konstruktivno kritiko.
Prizadevamo si za visok standard naših storitev. Za posodobitev naših prostorov, opreme in igrač namenjammo vsa razpoložljiva sredstva, pridobivamo pa tudi donatorje izmed staršev otrok in organizacij v okolju.
Sprejemamo filozofijo neprestanega razvoja in napredka vseh in vsakogar v vrtcu za doseganje čim večje strokovnosti in etičnosti našega dela.
Za pomoč pri uresničevanju zastavljenih ciljev in nalog si prizadevamo pridobiti tudi dobre zunanje sodelavce - posameznike in institucije.

Vir: Vrtec Hansa Christiana Andersena, Letni delovni načrt Vrtca Hansa Christiana Andersena za šolsko leto 2012/13, 2012, str. 2.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene v vrtcu



Spoštovani!

Sem Daniel Micev, absolvent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pod mentorstvom prof. dr. Sandre Penger pripravljam magistrsko delo z naslovom »Kvalitativna raziskava o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih na primeru vrtca Hansa Christiana Andersena«. Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti stopnjo zadovoljstva in motivacije zaposlenih v proučevani organizaciji. Anketa je anonimna in prostovoljna, rezultati pa bodo predstavljeni izključno v namen magistrskega dela.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del zajema trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu, drugi del je namenjen trditvam o motivaciji zaposlenih, v tretjem delu pa so splošni podatki o anketirancu.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zelo zahvaljujem!

Daniel Micev

ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Vprašajte se: Kako zadovoljni ste z navedenimi trditvami o vašem delu?; pri čemer pomeni 1 – zelo nezadovoljen/-a, 2 – nezadovoljen/-a, 3 – neopredeljen/-a, 4 – zadovoljen/-a, 5 – zelo zadovoljen/-a.

Zadovoljstvo pri delu	1	2	3	4	5
Sposobnost biti ves čas zaseden.					
Možnost biti samostojen na delovnem mestu.					
Priložnost delati različne delovne naloge na delovnem mestu.					
Priložnost biti pomemben člen v organizaciji.					
Način ravnanja nadrejenega s sodelavci/sodelavkami.					
Kompetence nadrejenega pri sprejemanju odločitev.					
Biti sposoben narediti stvari, ki ne gredo proti moji vesti.					
Delo mi zagotavlja varno zaposlitev.					
Priložnost delati stvari za druge sodelavce/sodelavke.					
Priložnost dajati naloge oziroma usmerjati sodelavce/sodelavke.					
Priložnost opravljati delovne naloge pri katerih pridejo do izraza moje sposobnosti.					
Izvajanje politike organizacije v praksi.					
Plačilo glede na obseg dela, ki ga je potrebno narediti.					
Možnost napredovanja na delovnem mestu.					
Svobodno uporabljati lastno presojo.					
Priložnost preizkusiti lastne metode dela.					

Delovni pogoji.					
Razumevanje z ostalimi sodelavci/sodelavkami.					
Pohvale za dobro opravljeno delo.					
Občutek dosežka, ki ga dobim iz službe.					

Vir: H. Martins, & T. Proença, *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers*, 2012, str. 7.

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.

Motivacija na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Ker je to vrsta dela za katero sem se odločil/-a, da bi dosegel/-a določen način življenja.					
Zaradi prihodka, ki mi ga delo zagotavlja.					
Postavljam si isto vprašanje, saj očitno ne zmorem/znam opravljati pomembnih nalog povezanih s tem delom.					
Zaradi užitka pri učenju novih stvari.					
Ker je delo postalo temeljni del tega, kar sem.					
Ker želim biti uspešen/-a v svojem delu, v nasprotnem primeru (če ne) bi me bilo zelo sram.					
Ker sem izbral to vrsto dela za dosego svojih kariernih ciljev.					
Zaradi zadovoljstva, ki ga izkusim pri zanimivih izzivih, ki jih delo ponuja.					
Ker mi omogoča zaslužiti denar.					
Ker je del načina življenja, za katerega sem se odločil.					
Ker želim postati zelo dober v tem kar delam, drugače bi bil zelo razočaran/-a.					
Ne vem zakaj, postavljeni smo v nerealistične/nemogoče delovne razmere.					
Ker želim postati »zmagovalec« v življenju.					
Ker je to vrsta dela za katero sem se odločil/-a, da bi dosegel/-a nekatere pomembne cilje.					
Zaradi zadovoljstva, ki ga doživljam, ko uspešno opravim težke naloge.					
Ker mi delo zagotavlja varnost.					
Ne vem, preveč se pričakuje od nas.					
Ker je to delo del mojega življenja.					

Vir: M. A. Tremblay, C. M. Blanchard, S. Taylor, L. G. Pelletier, & M. Villeneuve, *Work extrinsic and intrinsic motivation scale its value for organizational psychology research*, 2009, str. 226.

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol: 1. ženski 2. moški

Starost: 1. do 30 let 2. od 31 let do 40 let 3. od 41 let do 50 let 4. nad 51 let

Izobrazba: 1. OŠ 2. SŠ 3. Višja/visoka/univerzitetna 3. Magisterij 4. Doktorat

Priloga 3: Deskriptivna statistika za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Tabela: Deskriptivna statistika za proučevane spremenljivke

Statistics

		Aktivnost	Samostojnost	Raznolikost	Družbeni status	Nadzor (medsebojni odnosi)	Nadzor (tehnični)	Moralne vrednote	Varnost	Družbena odgovornost	Moč	Uporabnost	Organizacijska politika	Plačilo	Napredovanje	Odgovornost	Kreativnost	Delovni pogoji	Sodelavci	Priznanje	Dosežek
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,73	4,22	4,18	3,51	3,62	3,64	3,35	4,11	3,56	3,27	4,02	3,25	2,25	2,11	3,75	4,04	3,65	4,09	3,62	3,58
	Std. Error of Mean	,114	,112	,107	,129	,157	,145	,125	,148	,127	,117	,099	,120	,152	,155	,120	,110	,108	,087	,099	,109
	Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	Mode	4	4	4	4	4	3 ^a	3	5	4	3	4	3	2	1	4	4	4	4	4	3
	Std. Deviation	,849	,832	,796	,960	1,163	1,078	,927	1,100	,938	,870	,733	,886	1,126	1,149	,886	,816	,799	,646	,733	,809

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Priloga 4: Korelacijska matrika za dejavnike zadovoljstva zaposlenih pri delu

Tabela: Korelacijska matrika za proučevane spremenljivke

Correlation Matrix

	Aktivnost	Samostojnost	Raznolikost	Družbeni status	Nadzor (medsebojni odnosi)	Nadzor (tehnični)	Moralne vrednote	Varnost	Družbena odgovornost	Moč	Uporabnost	Organizacijska politika	Plačilo	Napredovanje	Odgovornost	Kreativnost	Delovni pogoji	Sodelavci	Priznanje	Dosežek	
Correlation	Aktivnost	,086	,102	,401	,212	,375	,357	,528	,592	,479	,097	,291	,152	,316	,275	,041	,350	,114	,008	,235	
	Samostojnost	1,000	,694	,322	,030	,131	,285	,196	-,113	,070	,328	,149	,157	,188	,127	,288	-,024	,135	,230	,000	
	Raznolikost	,102	1,000	,410	,056	,273	,189	,146	-,016	,221	,471	,380	,258	,282	,067	,361	,042	,147	,344	,063	
	Družbeni status	,401	,322	1,000	,443	,379	,569	,455	,416	,296	,303	,302	,272	,452	,177	,236	,258	,043	,282	,589	
	Nadzor (medsebojni odnosi)	,212	,030	,056	1,000	,715	,211	,526	,388	,050	-,057	,042	,344	,170	,209	-,005	,354	,121	,152	,457	
	Nadzor (tehnični)	,375	,131	,273	,379	,715	1,000	,387	,628	,499	,285	-,015	,196	,459	,197	,270	-,006	,497	,102	,220	,374
	Moralne vrednote	,357	,285	,189	,569	,211	,387	1,000	,398	,325	,271	,045	,116	,287	,416	,244	,228	,089	-,115	,334	,418
	Varnost	,528	,196	,146	,455	,526	,628	,398	1,000	,567	,452	-,025	,047	,246	,327	,352	,037	,507	-,014	,076	,489
	Družbena odgovornost	,592	-,113	-,016	,416	,388	,499	,325	,567	1,000	,375	,093	,270	,282	,388	,176	,021	,462	,128	,130	,462
	Moč	,479	,070	,221	,296	,050	,285	,271	,452	,375	1,000	,079	,220	,060	,507	,404	,511	,021	,021	,349	
	Uporabnost	,097	,328	,471	,303	-,057	-,015	,045	-,025	,093	,079	1,000	,278	,084	,261	,207	,495	-,052	,192	,462	,169
	Organizacijska politika	,291	,149	,380	,302	,042	,196	,116	,047	,270	,220	,278	1,000	,416	,281	-,057	,038	,205	,282	,038	,332
	Plačilo	,152	,157	,258	,272	,344	,459	,287	,246	,282	,060	,084	,416	1,000	,365	,103	,030	,244	,197	,187	,444
	Napredovanje	,316	,188	,282	,452	,170	,197	,416	,327	,388	,507	,261	,365	1,000	,337	,312	,203	,086	-,204	,488	
	Odgovornost	,275	,127	,067	,177	,209	,270	,244	,352	,176	,404	,207	-,057	,103	,337	1,000	,448	,344	,203	,076	,262
	Kreativnost	,041	,288	,361	,236	-,005	-,006	,228	,037	,021	,142	,495	,038	,030	,312	,448	1,000	-,009	,029	,365	,108
	Delovni pogoji	,350	-,024	,042	,258	,354	,497	,089	,507	,462	,511	-,052	,205	,244	,203	,344	-,009	1,000	,277	-,103	,403
	Sodelavci	,114	,135	,147	,043	,102	-,115	-,014	,128	,021	,128	,021	,197	,086	,203	,029	,277	1,000	-,004	,251	
	Priznanje	,008	,230	,344	,282	,152	,220	,334	,076	,130	,021	,462	,038	,187	,204	,076	,365	-,103	-,004	1,000	,382
	Dosežek	,235	,000	,063	,589	,457	,374	,418	,489	,462	,349	,169	,332	,444	,488	,262	,108	,403	,251	,382	1,000
Sig. (1-tailed)	Aktivnost	,267	,229	,001	,061	,002	,004	,000	,000	,000	,240	,016	,135	,009	,021	,382	,004	,205	,477	,042	
	Samostojnost	,000	,000	,008	,413	,169	,018	,076	,206	,306	,007	,138	,126	,085	,178	,016	,431	,164	,045	,499	
	Raznolikost	,229	,000	,001	,341	,022	,083	,143	,454	,052	,000	,002	,029	,019	,314	,003	,379	,141	,005	,325	
	Družbeni status	,001	,008	,001	,000	,002	,000	,000	,001	,014	,012	,013	,022	,000	,098	,041	,029	,376	,019	,000	
	Nadzor (medsebojni odnosi)	,061	,413	,341	,000	,000	,061	,000	,002	,359	,340	,380	,005	,107	,062	,487	,004	,189	,134	,000	
	Nadzor (tehnični)	,002	,169	,022	,002	,000	,002	,000	,000	,017	,457	,076	,000	,075	,023	,483	,000	,230	,054	,002	
	Moralne vrednote	,004	,018	,083	,000	,061	,002	,001	,008	,023	,372	,199	,017	,001	,036	,047	,259	,201	,006	,001	
	Varnost	,000	,076	,143	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,427	,367	,035	,007	,004	,395	,000	,459	,292	,000	
	Družbena odgovornost	,000	,206	,454	,001	,002	,008	,000	,000	,002	,251	,023	,018	,002	,100	,439	,000	,176	,171	,000	
	Moč	,000	,306	,052	,014	,359	,017	,023	,000	,002	,283	,053	,331	,000	,001	,150	,000	,440	,439	,005	
	Uporabnost	,240	,007	,000	,012	,340	,457	,372	,427	,251	,283	,020	,271	,027	,065	,000	,352	,080	,000	,108	
	Organizacijska politika	,016	,138	,002	,013	,380	,076	,199	,367	,023	,053	,020	,001	,019	,339	,391	,067	,018	,390	,007	
	Plačilo	,135	,126	,029	,022	,005	,000	,017	,035	,018	,331	,271	,001	,003	,227	,414	,036	,075	,085	,000	
	Napredovanje	,009	,085	,019	,000	,107	,075	,001	,007	,002	,000	,027	,019	,003	,006	,010	,068	,266	,067	,000	
	Odgovornost	,021	,178	,314	,098	,062	,023	,036	,004	,100	,001	,065	,339	,227	,006	,000	,005	,069	,291	,027	
	Kreativnost	,382	,016	,003	,041	,487	,483	,047	,395	,439	,150	,000	,391	,414	,010	,000	,475	,417	,003	,217	
	Delovni pogoji	,004	,431	,379	,029	,004	,259	,000	,000	,000	,352	,067	,036	,068	,005	,475	,020	,227	,001		
	Sodelavci	,205	,164	,141	,376	,189	,230	,201	,459	,176	,440	,080	,018	,075	,266	,069	,020	,490	,032		
	Priznanje	,477	,045	,005	,019	,134	,054	,006	,292	,171	,439	,000	,390	,085	,067	,291	,003	,227	,490	,002	
	Dosežek	,042	,499	,325	,000	,000	,002	,001	,000	,000	,005	,108	,007	,000	,027	,217	,001	,032	,002		