

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM
ZAVODU DRŽAVNI IZPITNI CENTER**

Ljubljana, maj 2017

SAŠA VESELINOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Saša Veselinović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Pojem motivacije	3
1.2 Značilnosti motivacije	5
1.3 Prednosti motivacije	6
1.3.1 Prednosti motivacije za management	6
1.3.2 Prednosti motivacije za zaposlenega	6
1.4 Motivacijski dejavniki	7
1.4.1 Notranji motivacijski dejavniki	8
1.4.2 Zunanji motivacijski dejavniki	10
1.5 Motivacijske teorije	11
1.5.1 Maslowova motivacijska teorija	13
1.5.2 Herzbergova motivacijska teorija ali dvofaktorska teorija	14
1.5.3 McGregorjeva teorija X in Y	15
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	16
2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih	16
2.2 Vloga zadovoljstva zaposlenih	16
2.3 Dejavniki, od katerih je odvisno zadovoljstvo zaposlenih	18
2.3.1 Organizacijske spremenljivke.....	18
2.3.2 Osebnne spremenljivke.....	20
2.4 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih	21
2.5 Kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenih	22
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V IZBRANEM JAVNEM ZAVODU DRŽAVNI IZPITNI CENTER	25
3.1 Predstavitev Državnega izpitnega centra.....	25
3.2 Zasnova raziskave in metodologija	27
3.2.1 Cilji raziskave ter zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti	28
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	29
3.2.3 Oblikovanje vprašalnika	29
3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov	30
3.3.1 Predstavitev vzorcev	30
3.3.2 Analiza konstrukta motivacije	32
3.3.3 Analiza konstrukta zadovoljstva zaposlenih.....	38
3.3.4 Analiza na podlagi posameznih demografskih elementov	42
3.4 Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj	48
3.5 Priporočila vodstvu.....	50

SKLEP	51
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	53
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev motiviranja, motivacije in motiva	4
Tabela 2: Značilnosti motivacije	5
Tabela 3: Prednosti motivacije za management	6
Tabela 4: Prednosti motivacije za zaposlenega	7
Tabela 5: Zunanji motivacijski dejavniki	10
Tabela 6: Pregled opredelitev organizacijskih spremenljivk	19
Tabela 7: Pregled opredelitev osebnih spremenljivk	20
Tabela 8: Dejavniki za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih	24
Tabela 9: Osnovni podatki Državnega izpitnega centra	26
Tabela 10: Kratka zgodovina Državnega izpitnega centra	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Sodelovanje zavestnih in nezavednih dejavnikov	4
Slika 2: Ključni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja	8
Slika 3: Notranji motivacijski dejavniki	9
Slika 4: Glavne motivacijske teorije	12
Slika 5: Hierarhija potreb po Maslowu	13
Slika 6: Motivatorji in higieniki	14
Slika 7: Teorija X in teorija Y	15
Slika 8: Pomembnost zadovoljstva zaposlenih za organizacijo in zaposlenega	22
Slika 9: Vpliv povečanja zadovoljstva na zaupanje, zvestobo in kakovost dela zaposlenih	23
Slika 10: Načrt raziskave	28
Slika 11: Struktura anketirancev po spolu v %	30
Slika 12: Struktura anketirancev po starosti v %	31
Slika 13: Struktura anketirancev po izobrazbi v %	31
Slika 14: Motivi za delo %	33
Slika 15: Najpomembnejši motivacijski dejavniki na delovnem mestu v %	34
Slika 16: Ovire, ki vplivajo na motivacijo pri delu v %	35
Slika 17: Kako zaposleni ocenjujejo nadrejenega v %	36
Slika 18: Analiza vprašanja, ali je vaše delo dolgočasno v %	37
Slika 19: Analiza vprašanja, ali bi zaposleni še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo v %	37

Slika 20: Analiza vprašanja, ali zaposleni uživajo v delu v %	38
Slika 21: Zadovoljstvo s plačo in pogoji napredovanja v %	39
Slika 22: Zadovoljstvo z delovnimi razmerami v %	40
Slika 23: Prihodnost v zavodu v %.....	41
Slika 24: Splošno zadovoljstvo zaposlenih v %	41

UVOD

Motivacija je navduševanje ljudi, da delajo individualno ali v skupinah tako, da dobimo najboljše rezultate. Je volja za ukrepanje oziroma pripravljenost za uresničevanje visoko zastavljenih ciljev organizacije (Malik, 2010). Motivacija zaposlenih je zelo pomemben proces. Na žalost veliko vodij ne razume (ali menijo, da to področje ne potrebuje ustrezne obravnave) konceptov, načel in mehanizmov motivacije (Hauser, 2014). Motivacija je psihološki in sociološki pojem, ki se nanaša na človekovo vedenje in medčloveške odnose. Je najbolj temeljit in prodoren koncept psihologije. Motivacija se v bistvu nanaša na človekove potrebe, želje in pričakovanja. Z drugimi besedami, ti dejavniki predlagajo ukrepe, ki se lahko uporabljajo za motivacijo zaposlenih. Pri motivaciji si je treba prizadevati, da se izpolnijo različne potrebe zaposlenih, tako da bodo zadovoljni, srečni in stran od napetosti. To ustvarja ugodno okolje, zaradi katerega so zaposleni bolj osredotočeni na delo, imajo večji interes in pobudo pri delu ter posledično učinkoviteje opravljajo svoje delo. Motivacija je tehnika ustvarjanja privlačnosti za delo. Proces motivacije je stalen, konstanten in je koristen za oba; tako za delodajalca kot za zaposlenega. To je ključnega pomena za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih (Gaurav, 2010).

Izraz »motiv« izhaja iz latinske besede »*movere*«, ki pomeni, da se premaknemo oziroma aktiviramo. Motivacija je dejanje, ki aktivira nekoga, da deluje na želeni način s pozitivno spodbudo. Skozi motivacijo zaposleni delajo več, zaslužijo več in prinesejo boljše rezultate organizaciji (Gaurav, 2010).

Zadovoljstvo zaposlenih ima ključno vlogo pri določanju uspešnosti organizacije. Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih je izrednega pomena, saj je to ključno za poslovni uspeh vsake organizacije. To je osnovna potreba, da podjetja dojamajo, kaj zaposleni želijo (Rizwan & Mukhtar, 2014). Zadovoljstvo je v glavnem odvisno od tega, kaj posameznik želi od sveta in kaj dobi. Zadovoljstvo zaposlenih je merilo o tem, kako so delavci srečni oziroma zadovoljni z delom in delovnim okoljem. Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost, in zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed njih. Učinkovite organizacije bi morale imeti kulturo, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so bolj zvesti in produktivni, če so izpolnjeni oziroma zadovoljni, in ti zadovoljni zaposleni vplivajo na zadovoljstvo strank in organizacijsko produktivnost. Težko je določiti mejo zadovoljstva, saj se ta razlikuje od zaposlenega do zaposlenega. Dobri medosebni odnosi s sodelavci, visoke plače, dobre delovne razmere, razna usposabljanja, možnosti za napredovanje ali druge oblike koristi so povezani s povečanjem zadovoljstva zaposlenih (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature razširiti znanje s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center ter na podlagi izvedene empirične raziskave vodstvu podjetja predstaviti ustrezna priporočila. S pomočjo raziskovalnih konstruktov bom razširil bazo teoretičnih ugotovitev, povezanih z motivacijo

in zadovoljstvom zaposlenih. Način motiviranja zaposlenih se je skozi desetletja spreminjal. Danes je vloga vodij, da ustvarjajo ustrezne pogoje za zaposlene ter spodbujajo njihovo motivacijo za doseganje uspešnih rezultatov, medtem ko je v preteklosti vloga vodij temeljila predvsem na kontroli. Prav tako vse več podjetij ugotavlja, da je zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena. Ko se zaposleni dobro počutijo na svojem delovnem mestu, v timu, sprejemajo boljše odločitve, so veliko bolj učinkoviti in produktivni. Z magistrsko nalogo želim opozoriti na pomembnost motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter oblikovati priporočila vodstvu podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih znanj, sodobne strokovne literature in člankov podrobno proučiti teorijo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih ter izvesti raziskavo na primeru zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center.

Pomožni cilji so naslednji:

1. s pomočjo tujih in domačih javno dostopnih znanstvenih in strokovnih člankov, spletnih vsebin, poročil, internetnih virov in prispevkov predstaviti, razčleniti in proučiti konstrukt motivacije in zadovoljstva zaposlenih;
2. analizirati in predstaviti tehnike spodbujanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter na podlagi empirične raziskave prepoznati prisotnost motivacije in zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center;
3. vodstvu podjetja predstaviti svoje predloge in ugotovitve, ki bodo oblikovani na podlagi proučevanja teoretičnega ozadja in primera.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje javnega zavoda Državni izpitni center. Pomanjkanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih lahko privede do manjše zavzetosti za kakovostno in odgovorno opravljeno delo, v najslabšem primeru lahko privede do tega, da zaposleni dajo odpoved. Zato je nadvse pomembno, da v zavodu uporabljajo različne motivacijske dejavnike zadovoljstva zaposlenih in jih ohranjajo na čim višji ravni, saj se s tem izognejo fluktuaciji zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu, so:

1. Kateri motivacijski dejavnik je najbolj priljubljen pri zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center?
2. Kako nadrejeni motivirajo podrejene v javnem zavodu Državni izpitni center?
3. Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate v javnem zavodu Državni izpitni center?
4. Kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, ki vam jih omogoča javni zavod Državni izpitni center?
5. Kako sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana?

Temeljna teza in raziskovalna vprašanja bodo predstavljeni v tretjem poglavju magistrskega dela, ki je namenjen empirični raziskavi o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih na primeru javnega zavoda Državni izpitni center. Odgovore na raziskovalna vprašanja bom podal na podlagi ugotovitev, ki jih bom zbral z anketo.

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del bo obsegal dve poglavji, ki bosta namenjeni proučevanju raziskovalnega konstrukta. Proučil in predstavil bom konstrukt motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Pri teoretičnem delu bo uporabljena deskriptivna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, s katero se pojavi opisujejo, opazujejo, primerjajo, analizirajo in ustvarjajo sklepanja na podlagi povezav. Osnova bodo sekundarni viri podatkov oziroma domača in tuja literatura ter viri s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih.

Raziskovalnemu delu se bom posvetil v tretjem poglavju, v katerem bom izvedel empirični pristop na primeru zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center. Poglavje bo vsebovalo predstavitev podjetja, izsledke študije primera in priporočila. Podatke bom zbral s primarnimi in sekundarnimi viri podatkov. Primarne vire bom pridobil na podlagi anketnih vprašalnikov. Sekundarne vire podatkov bom pridobil s pomočjo internih gradiv, letnih poročil, pravilnikov, navodil in spletne strani podjetja. Na podlagi dobljenih rezultatov bom oblikoval predloge, ki jih bom po končani raziskavi predstavil vodstvu.

1 MOTIVACIJA

1.1 Pojem motivacije

Motivacija je psihološka značilnost, ki spodbuja organizem, da deluje v smeri zelenega cilja, obenem pa ohranja in kontrolira ciljno usmerjeno vedenje. Lahko jo označimo kot gonilno silo, ki sili in krepi določeno dejanje na poti k zelenemu cilju. Motivacija je kombinacija notranjih in zunanjih dejavnikov, ki v ljudeh spodbujajo željo, da se nenehno zanimajo in prizadevajo za doseg zastavljenih ciljev (Dhanoa, 2014). Skozi motivacijo se premikamo iz stanja otopelosti k interesom. Motivacija je sila, ki daje prostor vedenju, daje težnjo energičnemu vedenju, kar pomeni, da morajo biti posamezniki primerno spodbujeni, imeti morajo jasno določene cilje, kaj je treba doseči, in morajo biti pripravljeni uporabiti svojo energijo toliko časa, da bo zastavljeni cilj dosežen (Iqbal, Yusaf, Munawar, & Naheed, 2012).

Hauser (2014) meni, da zvišanje življenjskega standarda zelo vpliva na človekovo vedenje in je temelj vseh procesov, ki se izvajajo v večjih organizacijah. Globalizacija, upadanje števila rojstev v razvitih državah in drugi dejavniki managerje silijo, da se osredotočijo na proces motiviranja zaposlenih, ki je postal nepogrešljiv pri doseganju uspešnosti organizacije. Motivacija vodi do samouresničitve zaposlenih tako, da zaposleni dosežejo

optimalen razvoj in osebno izpolnitev. Sledi Tabela 1, ki ponazarja opredelitev motiviranja, motivacije in motiva.

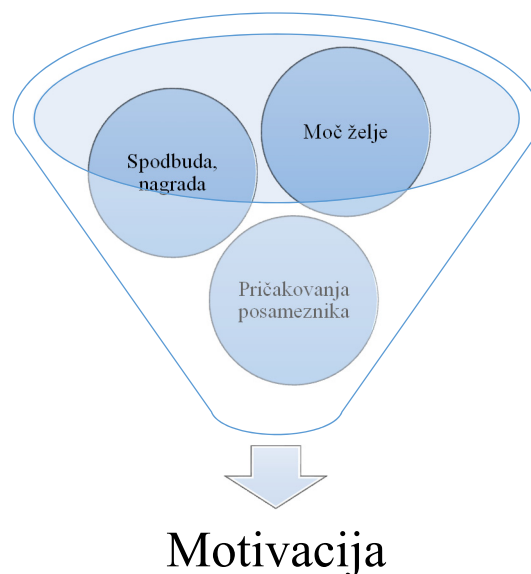
Tabela 1: Opredelitev motiviranja, motivacije in motiva

Opredelitev
Motiviranje je akcija motivacije in njen rezultat.
Motivacija je več razlogov, zavestnih ali ne, v smeri, da nekdo opravi določeno nalogo ali doseže določen cilj.
Motiv je opredeljen kot vzrok, razlog za ukrep, ki povzroča ali določa dejanje.

Povzeto in prirejeno po L. Hauser, Work motivation in organizational behavior, 2014, str. 239–246, tabela 1.

V današnji družbi, gospodarstvu so zaposleni dobro izobraženi in to dejstvo močno vpliva na mehanizem motivacije, kar pomeni, da morajo managerji uporabiti vrsto različnih motivacijskih pristopov (Hauser, 2014). Kot ugotavlja Dhanoa (2014), je motivacija sodelovanje zavestnih in nezavednih dejavnikov. Sledi Slika 1, ki predstavlja sodelovanje zavestnih in nezavednih dejavnikov.

Slika 1: Sodelovanje zavestnih in nezavednih dejavnikov



Povzeto in prirejeno po R. Dhanoa, Motivating Organizational Employees, 2014, str. 56–57.

Motivacija se prav tako osredotoča na energijo in zavzetost ljudi, ki imajo posebne cilje. Njena vloga ni samo, da prepriča zaposlene, da delajo, ampak da med samim procesom optimalno izkoristijo tako intelektualne kot fizične vire. Motivacijo lahko obravnavamo kot vir pozitivne energije, ki vpliva na življenja ljudi bodisi na delovnem mestu bodisi v zasebnem življenju (Hauser, 2014).

1.2 Značilnosti motivacije

Motivacija ima osrednjo vlogo pri doseganju visoko zastavljenih ciljev znotraj organizacije, prav tako je ključni dejavnik, ki določa akcijo in vedenje, ki omogočata doseganje zastavljenih ciljev (Rusu & Avasilcai, 2014). Sledi Tabela 2, ki prikazuje značilnosti motivacije.

Tabela 2: Značilnosti motivacije

Motivacija je	Opis
Psihološki proces	Motivacija je psihološki proces, ki je koristen za spodbujanje zaposlenih, da izkažejo večjo zavzetost za svoje naloge.
Pobuda managerjev	Management je tisti, ki presoja dobro opravljeno delo in na podlagi tega ponuja napotke in ukrepe za motiviranje zaposlenih.
Neprekinjena dejavnost	Zaposleni konstantno potrebujejo motivacijo, saj se njihove potrebe in pričakovanja skozi čas spreminjajo. Manager mora proučiti potrebe zaposlenih in jih ustrezno, redno motivirati.
Ciljno in akcijsko usmerjena	Motivacija usmeri človeško obnašanje do določenih, željenih ciljev. Doseganje organizacijskih in individualnih ciljev je odvisno od motivacijskih načrtov.
Bistvo procesa upravljanja	Motivacija je osnovna funkcija managerja, ki mora motivirati zaposlene, da dosežejo cilje organizacije. Motivirani zaposleni prinesejo blaginjo organizaciji.
Koristna za zaposlene in management	Motivacija ponuja korist tako zaposlenim kot organizaciji. Izogiba se sporom in spodbuja sodelovanje, dobrobit med zaposlenimi ter zagotavlja večji dobiček managementu.
Sklop različnih ukrepov za spodbudo	Vodstvo lahko zaposlenim ponudi različne materialne in nematerialne spodbude. Privlačne plače, zadovoljstvo pri delu, dobro delovno okolje, varnost zaposlitve, spodbujanje lastnega razvoja, pravične obravnave so nekateri izmed ukrepov.
Drugačna od zadovoljstva	Motivacija pomeni pot, pogon k rezultatu, medtem ko zadovoljstvo vključuje že doživete in dosežene rezultate.

Povzeto in prirejeno po A. Gaurav, Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation, 2010.

Organizacije, ki želijo ohraniti svojo konkurenčnost in trajnost, se morajo osredotočiti in proučiti motivacijo zaposlenih ter jo obravnavati kot bistven element pri vzpostavitvi

organizacijske zavezanosti, s katero bodo dosegli večjo učinkovitost in produktivnost (Monteiro de Castro, Reis Neto, Ferreira, & Gomes, 2016).

1.3 Prednosti motivacije

V tem spreminjajočem se svetu je velika potreba po motivaciji, ki zaposlenim omogoča, da preživijo v organizaciji, in hkrati zaposlene zadrži pri razvoju same organizacije. Naloga motivacije je zapletena, saj se spreminja od osebe do osebe. Nekatere raziskave kažejo, da ko se zaposlenim povečuje dohodek, denar postaja manj pomemben, in podobno je pri zaposlenih, ki jih s staranjem motivirata izvirnost in zanimivost dela (Malik, 2010).

1.3.1 Prednosti motivacije za management

Najpomembnejša naloga managementa je motiviranje zaposlenih, da dosežejo cilje organizacije pa tudi osebne cilje. Motiviranje zaposlenih zajema sposobnost managerjev, da prisluhnejo zaposlenim, z njimi komunicirajo, jih spodbujajo, postavljajo zglede, pridobivajo povratne informacije, jih obveščajo, izobražujejo, pravično nagrajujejo, torej da jim dajejo občutek, da so del njih in jih razumejo (Malik, 2010). V Tabeli 3 so izpostavljene prednosti za management.

Tabela 3: Prednosti motivacije za management

Prednosti
Povečanje učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih. Motivacija zagotavlja delovanje zaposlenih na visoki ravni.
Boljše sodelovanje z zaposlenimi.
Zmanjševanje odsotnosti z delovnega mesta.
Zmanjševanje števila delovnih nesreč.
Izboljšanje morale zaposlenih.
Hitro doseganje poslovnih ciljev in ugodna celostna podoba.

Povzeto in prirejeno po A. Gaurav, Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation, 2010.

Malik (2010) meni, da managerji motivirajo zaposlene v smeri, da delajo tiste stvari, za katere upajo, da bodo zadovoljile njihove želje in jih spodbudile, da delujejo na želeni način.

1.3.2 Prednosti motivacije za zaposlenega

V današnjih časih je za zaposlenega težko najti različne motivacijske spodbude, ki niso povezane z denarno spodbudo. Zaposleni, ki so zadovoljni, veseli, so bolj produktivni, kar je posledično boljše za organizacijo. En zaposlen je lahko motiviran samo z denarjem,

medtem ko drugi bolj ceni priznanje za dobro opravljeno delo (Dhanoa, 2014). Sledi Tabela 4, kjer so prikazane nekatere izmed prednosti motivacije za zaposlenega.

Tabela 4: Prednosti motivacije za zaposlenega

Prednosti
Zaposleni dobijo različne denarne in nedenarne koristi, ki zagotavljajo boljše življenje.
Varnost zaposlitve in druge ugodnosti, ki so rezultat dobrih odnosov z vodstvom.
Dobra služba in zadovoljstvo pri delu.
Višji status in možnost sodelovanja pri upravljanju.
Pozitiven pristop zaposlenih do podjetja, managementa in nadrejenih.
Zniževanje stopnje fluktuacije, ki je škodljiva za zaposlene in vodstvo.
Zaposleni imajo boljše možnosti za izboljšanje znanj in veščin.

Povzeto in prirejeno po A. Gaurav, Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation, 2010.

Kot ugotavlja Dhanoa (2014), zaposleni neprenehoma potrebujejo nekaj, kar jih vodi, da lažje opravijo delo. V večini primerov je plača zaposlenega dovolj, da ga zadrži v organizaciji, vendar se je treba zavedati, da te motivacijske tehnike ni mogoče uporabljati ves čas.

1.4 Motivacijski dejavniki

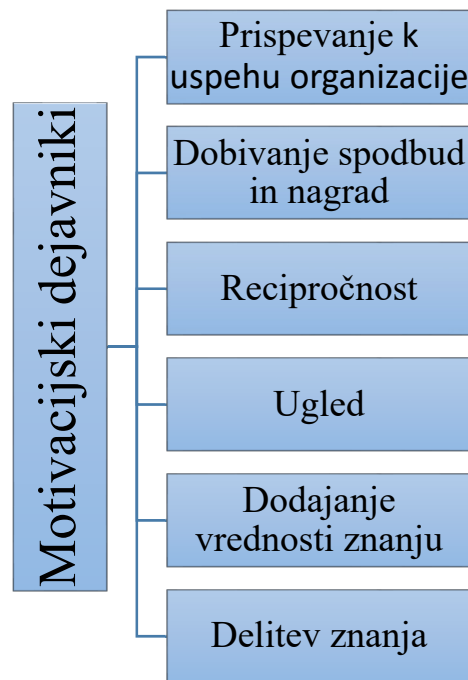
Motivacijskih dejavnikov je veliko in v literaturi težko najdemo soglasje o njihovem natančnem številu ter kako ta konstrukt kar najbolje konceptualizirati. Zaposleni v organizacijah, ki temeljijo na znanju in v katerih so bolj izobraženi delavci, ki izvajajo večdimenzionalne in soodvisne naloge, morajo biti zelo motivirani, da dosežejo organizacijske, socialne in ekonomske cilje. Ta funkcija je ključnega pomena za preživetje podjetja, predvsem v industrijah, ki so odvisne od inovativnosti in znanja (Canós-Darós, 2013).

Motivacijski dejavniki obsegajo dve dimenziji, notranjo motivacijo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija je oblikovana znotraj posameznika, medtem ko je zunanja motivacija posledica zunanjih dražljajev in situacij (Mohd Iskandar, Nelly Sari, Mohd-Sanusi, & Anugerah, 2012).

Sistem nagrajevanja je izrednega pomena za motivacijo, vendar lahko v določenih primerih pretirana uporaba zunanjih spodbud negativno vpliva na organizacijo in privede do manjše zavzetosti pri ustvarjanju dobička. Managerji lahko kot orodje motivacije uporabijo tudi priznanje za dobro opravljeno delo, omogočajo priložnosti za napredovanje, nudijo varnost zaposlitve ali oblikujejo tehnično zahtevno delo, ki zaposlenim omogoča uporabo njihovih kvalitiet. V določenih krajih in industrijah so nefinančne spodbude učinkovitejše od

finančnih, kot primer lahko omenimo zdravstvene delavce v Maliju, ki jih motivirajo odgovornost, usposabljanje in priznanje. Podoben primer so zdravstveni delavci v Beninu in Keniji, ki so močno vodeni po svoji strokovni vesti, ob tem jih dodatno motivirajo priznanja, možnost razvoja kariere in nadaljnje kvalifikacije (Canós-Darós, 2013). Slika 2 prikazuje ključne motivacijske dejavnike, ki pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja.

Slika 2: Ključni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja



Povzeto in prirejeno po V. Vuori & J. Okkonen, Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform, 2012, str. 592–603.

Managerji lahko mislijo, da imajo vsi motivacijski dejavniki enak vpliv na zaposlene, recimo, da zaposlene motivirajo predvsem denar in nagrade, nekateri managerji menijo, da določeni zaposleni ne potrebujejo motivacije, dokler ne nastopijo težave. Da bi se managerji izognili napačnim odločitvam, potrebujejo jasno strategijo, cilje in ustrezna sredstva, s katerimi vplivajo na motiviranost zaposlenih (Canós-Darós, 2013).

1.4.1 Notranji motivacijski dejavniki

Notranja motivacija je opredeljena kot inherentna težnja, ki išče novosti in izzive za razširitev kapacitet za raziskovanje in učenje. Notranja motivacija vključuje individualno željo posameznika po dodatnem trudu, brez prisile zunanjih motivacijskih dejavnikov. S to posameznik začuti užitek in zadovoljstvo ob izvajanju naloge (Gkorezis & Kastritsi, 2017). Notranja motivacija se nanaša na željo, da se posameznik vključi v delo, ker je zanimivo in

izpolnjuje, in je navadno v nasprotju z zunanjo motivacijo ali željo po nagradi, priznanju (Lazauskaite-Zabielske, Urbanaviciute, & Bagdziuniene, 2015).

Notranja motivacija je lahko tudi v obliki samoučinkovitosti, ki predstavlja posameznikova prepričanja o lastnih sposobnostih za organizirano izvajanje potrebnih ukrepov za doseg ciljev. Učinki samoučinkovitosti se dobro kažejo na področjih, kot so management, izobraževanje, psihologija pa tudi šport. Študije na teh področjih kažejo, da prav samoučinkovitost motivira posameznike k boljšim rezultatom (Mohd Iskandar et al., 2012).

Notranja motivacija nastane in se obdrži zaradi užitka, ki krepi takšno vedenje. Takšna motivacija opisuje težnjo posameznika, da nadaljuje zanimive in zahtevne naloge v prizadevanju za nadaljnjo rast (Pentecost, Arli, & Thiele, 2017). Notranja motivacija izhaja neposredno iz samega dela, kot primer lahko navedemo altruizem, pri katerem je na prvem mestu dober občutek za opravljeno delo, ne glede na to, ali bomo nagrajeni. Med motivacijske dejavnike poleg altruizma lahko uvrstimo tudi znanje, že omenjeno samoučinkovitost in uživanje ob pomoči drugim (Vuori & Okkonen, 2012). Slika 3 prikazuje notranje motivacijske dejavnike.

Slika 3: Notranji motivacijski dejavniki



Povzeto in prirejeno po L. Hauser, Work motivation in organizational behavior, 2014, str. 239–246.

Vuori in Okkonen (2012) menita, da je glavna točka notranje motivacije narediti nekaj, kar se zdi na zunaj popolnoma nesmiselno, vendar vodi k zadovoljstvu, k občutku izpolnjenosti. Skudiene & Auruskeviciene (2012) menita, da je posameznik notranje motiviran, ko v delu

uživa, išče samoizražanje, mu to delo pomeni osebni izziv ali občuti zadovoljstvo zaradi radovednosti.

1.4.2 Zunanji motivacijski dejavniki

Na zunanjo motivacijo neposredno vplivajo potrebe, ki prinašajo zadovoljstvo neodvisno od rezultatov dejanskega dela (Vuori & Okkonen, 2012). V vsakdanjem življenju človekovo vedenje ni vedno pogojeno z uživanjem in zadovoljstvom, ampak je pogosto treba doseči določen rezultat. Delati nekaj iz instrumentalnih razlogov se imenuje zunanja motivacija. Posameznik to počne ne zato, ker mora, ampak zato, ker se poistoveti z zunanjimi zahtevami, spodbudami ali nagradami. Vedenje posameznika, ki ga spodbuja zunanja motivacija, je lahko iz več razlogov, recimo da si posameznik želi pridobiti nagrado, soglasje drugih ali pa se želi izogniti kazni ali krivdi. Zunanjo motivacijo spremljajo zunanji dejavniki, ki posameznika spodbujajo, da vztraja v določeni akciji (Mielniczuk & Laguna, 2017).

Zunanja motivacija posameznike spodbuja, da se trudijo za ohranjanje rezultatov organizacije, kar jim bo prineslo zadovoljstvo. Primeri nekaterih zunanjih motivatorjev so prestiž, slava, plačilo in status, vendar lahko zunanje motivatorje razdelimo na umetne motivatorje z neposrednimi stroški in naravne motivatorje brez neposrednih stroškov (Hauser, 2014). Sledi Tabela 5, v kateri je prikazana razdelitev zunanjih motivacijskih dejavnikov na umetne in naravne.

Tabela 5: Zunanji motivacijski dejavniki

Zunanji motivacijski dejavniki	
Umetni (z neposrednimi stroški)	Naravni (brez neposrednih stroškov)
Glasba	Povratne informacije
Zvišanje plače glede na zasluge	Lastno mnenje
Osvežitve	Pohvale
Prijetno opremljene pisarne	Čestitke
Delitev dobička	Posebne naloge
Denarne nagrade	Priznanje
	Nasmeh

Povzeto in prirejeno po L. Hauser, Work motivation in organizational behavior, 2014, str. 239–246, tabela 4.

Uporaba denarnih nagrad in kazni kot osrednjih motivacijskih strategij je izredno praktična in privlačna ter zelo integrirana v današnjih sistemih vodenja podjetja. To kaže, da managerji obravnavajo zunanjo motivacijo kot ključni dejavnik pri spodbujanju delovanja posameznika. Večina managerjev meni, da element nagrad služi kot pozitivna okrepitev za želeno vedenje, saj menijo, da so delovna mesta dolgotrajna in nimajo dodane vrednosti, kar privede do tega, da managerji notranjo motivacijo vidijo kot nepraktično (Zhang, Zhang, Song, & Gong, 2016).

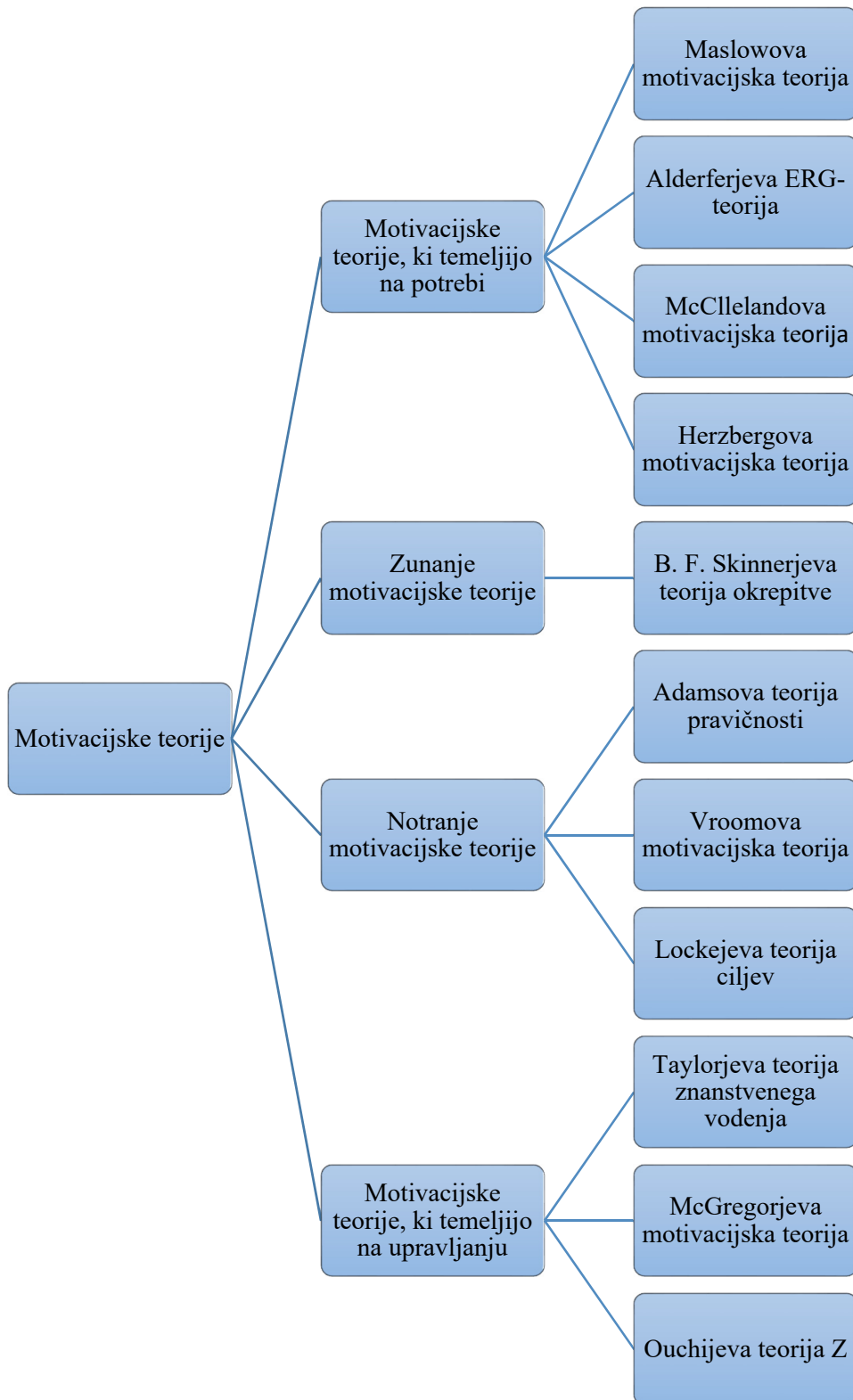
1.5 Motivacijske teorije

Psihologi so pogosto raziskovali človeško motivacijo in rezultat tega so številne različne teorije o tem, kaj motivira ljudi. Skoraj vse te teorije in prakse izvirajo iz psiholoških pristopov v devetnajstem in dvajsetem stoletju. Te teorije in prakse so za managerje zelo koristne, saj jim pomagajo razumeti motivacijo, hkrati pa jim omogočajo uporabiti orodja motivacije za doseg potreb organizacije in potreb zaposlenih. Uporaba motivacijskih orodij je ključnega pomena za zadovoljevanje potreb zaposlenih ter za učinkovito in uspešno opravljanje nalog na delovnem mestu, zato morajo managerji v procesu motiviranja zaposlenih pozornost nameniti področjem, kot so zadovoljstvo zaposlenih, pričakovanja, poštenost in predanost (Hauser, 2014).

V teoriji najdemo različne poglede raziskovalcev o motivacijskih teorijah in nekatere izmed teh teorij so Maslowova motivacijska teorija, Herzbergova, Vroomova, ERG-teorija, McGregorjeva in Skinnerjeva teorija. Ti teoretiki pojasnjujejo različne vire motiviranja zaposlenih (Samuel, Abeka-Donkor, & Gyamfi, 2013).

Vodilne motivacijske teorije prihajajo iz dela Herzberga, Maslowa, Alderferja in McClellanda, uvrščamo jih med vsebinske motivacijske teorije s poudarkom na osnovnih potrebah, ki motivirajo posameznika. Te osnovne potrebe so hrana, voda in spanje. Nanašajo se na fizične vidike vedenja in se štejejo kot nenaučene (Conrad, Ghosh, & Isaacson, 2015). Po Maslowu obstajajo splošne vrste potreb (fiziološke, potreba po preživetju, varnost, ljubezen, samospoštovanje), ki morajo biti izpolnjene, preden lahko posameznik deluje nesebično. Dokler je posameznik motiviran za zadovoljitev teh želja, se premika v smeri rasti in samouresničitve. Zadovoljevanje potreb je zdravo, če je posameznik za to prikrajšan, pa lahko zbolí ali deluje zlobno (Malik, 2010). Po drugi strani pa so potrebe pogosto psihološke, kar pomeni, da se pridobivajo predvsem z izkušnjami. Te sekundarne potrebe so sestavljene iz notranjih stanj, kot so želja po moči, dosežku, uspehu in odnosih. Sekundarne potrebe so odgovorne za večino vedenj, s katerimi se ukvarja manager, pa tudi za nagrade, ki najbolj motivirajo zaposlene v organizaciji, in prav zaradi tega je izrednega pomena zadovoljitev teh potreb (Conrad et al., 2015). Hauser (2014) je glavne motivacijske teorije razdelil na način, kot je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Glavne motivacijske teorije



Povzeto in prirejeno po L. Hauser, *Work motivation in organizational behavior*, 2014, str. 239–246, slika 1.

1.5.1 Maslowova motivacijska teorija

Po Maslowovi motivacijski teoriji hierarhije potreb je vsaj pet potreb, ki jih lahko imenujemo osnovne potrebe. To so fiziološke potrebe, potreba po varnosti, pripadnosti, po samospoštovanju in samouresnitvi (Tikkanen, 2009). Maslow je menil, da je treba zadovoljiti najprej potrebe na nižji ravni in šele nato preiti na višjo raven (Conrad et al., 2015). Potrebe, ki so navadno sprejete kot izhodišče za motivacijsko teorijo, so tako imenovane fiziološke potrebe. Posameznik, ki mu primanjkuje hrane, varnosti, ljubezni, samospoštovanja, bo najverjetneje posegal po hrani bolj kot po čem drugem. To so osnovne potrebe, brez katerih ne moremo živeti, se pravi potreba po hrani, vodi, zraku. Če so fiziološke potrebe razmeroma dobro zadovoljene, se pojavi nov sklop potreb, ki jih imenujemo potrebe po varnosti in predstavljajo željo posameznika, da je stran od nevarnosti in nasilja. Ko so dobro zadovoljene fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo potrebe po pripadnosti, naklonjenosti in ljubezni, se pravi ljubiti in biti ljubljen. Vsak posameznik ima željo ali potrebo po stabilni, trdni in visoki oceni, vrednoti samega sebe in drugih. Potrebe po samospoštovanju predstavljajo individualno željo po občutku samozavesti in ustreznosti. To je lahko odsev notranjih občutkov potrebe po moči, dosežkih, neodvisnosti ali pa posledica zunanjih želja, kot so ugled, prestiž, priznanje in pozornost (Tikkanen, 2009). Maslow meni, da so na najvišji ravni potrebe po samouresnitvi, ki se nanašajo na želje posameznikov po samoizpolnitvi in uresnitvi njihovega potenciala (Cao, Jiang, Oh, Li, Liao, & Chen, 2013). Sledi Slika 5, ki prikazuje hierarhijo potreb po Maslowu.

Slika 5: Hierarhija potreb po Maslowu



Povzeto in prirejeno po I. Tikkanen, Maslow's hierarchy and pupils' suggestions for developing school meals, 2009, str. 534–543, slika 5.

Maslowova motivacijska teorija je bila skozi čas spremenjena, zlasti v obdobju sedemdesetih in devetdesetih let, predvsem zato, da bi ovrгла pomisleke kritikov o rigidnosti teorije. Da bi teorijo naredili ustrezno za trenutno stanje, so dodali tri kategorije potreb, in sicer kognitivne potrebe, estetske potrebe in transcendentne potrebe. Študije so potrdile, da ko so vse potrebe izpolnjene in ravni dosežene, bodo zaposleni zadovoljni in bolj učinkoviti. Ko so zaposleni motivirani in ko so njihove potrebe izpolnjene, so pripravljeni posvetiti svoj čas in trud za organizacijo in tudi dokazati svojo zavezanost organizaciji (Amzat, Don, Fauzee, Hussin, & Raman, 2017).

1.5.2 Herzbergova motivacijska teorija ali dvofaktorska teorija

Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji obstajata dve različni vrsti dejavnikov, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter njihovo delovno uspešnost in motiviranost v organizacijah. Prve imenujemo motivatorji, ki prinašajo zadovoljstvo, ko so ustrezno izpolnjeni, druge pa imenujemo higieniki oziroma disatisfaktorji in prinašajo nezadovoljstvo, če jih ne izpolnimo. Motivatorji so notranji dejavniki, ki se izrazijo skozi vsebino dela, medtem ko so higieniki zunanji dejavniki, ki se izrazijo skozi delovne razmere. Herzbergova teorija ne opredeljuje zadovoljstva in nezadovoljstva kot dveh nasprotnih koncev istega kontinuuma. Nasprotje zadovoljstva ni nezadovoljstvo, ampak nič zadovoljstva, in nasprotje nezadovoljstva ni zadovoljstvo, ampak nič nezadovoljstva (DeShields Jr., Kara, & Kaynak, 2005). Po Herzbergu so motivatorji in higieniki potrebni za zadovoljstvo zaposlenih pri delu in za produktivnost. Motivatorji spodbujajo zaposlene, da delajo še bolj zavzeto, medtem ko odsotnost higienikov, čeprav zaposleni ne smejo zapustiti delovnega mesta, lahko vodi k slabi zavzetosti in produktivnosti zaposlenih (Amzat et al., 2017). Povedano drugače, nezadovoljstvo je posledica odsotnosti dejavnikov, ki povzročajo dvig zadovoljstva (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Sledi Slika 6, ki prikazuje motivatorje in higienike.

Slika 6: Motivatorji in higieniki



Povzeto in prirejeno po R. J. House & L. A. Wigdor, Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism, 1967, str. 369–390.

1.5.3 McGregorjeva teorija X in Y

McGregor je zasnoval teorijo X in teorijo Y na podlagi predpostavk, ki jih lahko imajo managerji o svojih zaposlenih (Russ, 2013). Teorijo X predstavljajo zaposleni, ki so polni negativnosti, leni, ne marajo sprememb in jih je težko motivirati. V skladu s temi predpostavkami ta teorija predlaga, da je treba zaposlene nadzirati s strogimi pravili, z železno roko, grožnjami in kaznimi. V organizacijah, v katerih prevladuje teorija X, so ponavadi zaposleni motivirani s strahom in imajo občutek, da jih ne cenijo (Amzat et al., 2017). Po McGregorju je povprečen človek raje voden, naj bi se izogibal odgovornosti in ima razmeroma malo ambicij ter si želi varnosti (Carson, 2005).

Teorija Y je po McGregorju integracija individualnih in organizacijskih ciljev (Warner Burke, 2011), ki spodbuja rast zaposlenih in jim omogoča doseganje ciljev ter avtonomijo in obenem zaposlene obravnava kot pozitivne, ki jim je dovoljeno, da povečujejo svoj razvoj znotraj organizacij (Amzat et al., 2017). Teorija Y je bila podana kot nova filozofija o upravljanju človeškega kapitala, s katero bi povečali vrednost zaposlenih s pomočjo motivacije, zadovoljstva in delovnih zmogljivosti (Davison & Smothers, 2015). Managerji, ki se naslanjajo na teorijo Y, vzdržujejo optimističen pogled na zaposlene in uporabljajo participativni stil upravljanja v kombinaciji z ustreznimi praksami, kot so notranja motivacija, možnost soudeležbe pri odločanju in nagrade (Gürbüz, Şahin, & Köksal, 2014). Slika 7 prikazuje predpostavke managerjev o zaposlenih skozi teorijo X in teorijo Y.

Slika 7: Teorija X in teorija Y

Teorija X	Teorija Y
<ul style="list-style-type: none">• Leni• Potrebni nadzora• Pomanjkanje ambicij• Pomanjkanje idej• Nezaupljivi	<ul style="list-style-type: none">• Delavni• Želja po rasti• Iščejo odgovornost• Sprejemajo dobre odločitve• Vir uporabnih idej

Povzeto in prirejeno po R. E. Kopelman, D. J. Prottas, & D. W. Falk, Construct validation of a Theory X/Y behavior scale, 2010; T. L. Russ, The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension, 2013, str. 238–249; I. H. Amzat, Y. Don, S. O. Fauzee, F. Hussin, & A. Raman, Determining Motivators and Hygiene Factors among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience of Confirmatory Factor Analysis, 2017; C. M. Carson, A historical view of Douglas McGregor's Theory Y, 2005, str. 450–460; H. K. Davison & J. Smothers, How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error, 2015, str. 210–231; S. Gürbüz, F. Şahin, & O. Köksal, Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes, 2014, str. 1888–1906.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je terminologija, ki opisuje, ali so zaposleni srečni, zadovoljni in uspešni pri izpolnjevanju svojih želja na delovnem mestu. Številni ukrepi podpirajo zadovoljstvo zaposlenih kot pomemben dejavnik pri motivaciji zaposlenih, dosežkih zaposlenih in ohranjanju pozitivne morale na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih je kombinacija emocionalnih reakcij in različne predstave o tem, kaj zaposleni želi prejeti in kaj dejansko prejme. Zadovoljstvo zaposlenih je celovit pojem, ki obsega zadovoljstvo zaposlenih pri delu in na splošno zadovoljstvo s podjetjem, politiko podjetja, družbo, okoljem (Sageer et al., 2012).

Zadovoljstvo zaposlenih se v empiričnih raziskavah šteje kot splošen občutek o delovnem mestu ali kot niz povezanih stališč o različnih vidikih dela. Zadovoljstvo zaposlenih je pomembna spremenljivka, ki lahko poda splošno mnenje o čustvih in mišljenju zaposlenih o svojem delu in delovnem mestu. Prav tako se nanaša na pričakovanja zaposlenih o delovnem mestu kot tudi na njihov odnos do dela (Turkyilmaz, Akman, Ozkan, & Pastuszak, 2011).

Tomažević, Seljak in Aristovnik (2014) menijo, da je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed najbolj raziskanih konstruktov industrijske psihologije. Zadovoljstvo zaposlenih je najpogosteje opredeljeno kot pozitivno in prijetno čustveno stanje, ki izhaja iz dojetanja dela, njegove zasnove, delovnih izkušenj ter zaznavanja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo zaposlenih je opredeljeno kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat lastne ocene delovnih izkušenj in primerjave teh s pričakovanji od delovnega mesta in kaj bodo zaposleni dejansko od delovnega mesta dobili.

Zadovoljstvo zaposlenih je navadno opisano kot zadovoljstvo ali blaginja, ki jo zaposleni pridobi od svojega dela. Zadovoljstvo zaposlenih je prepoznano kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na kakovost opravljenih storitev, produktivnost in lojalnost zaposlenih. Zadovoljni delavci delajo bolj zavzeto, so bolj motivirani in imajo večjo moralo (Sharma, Kong, & Kingshott, 2016).

2.2 Vloga zadovoljstva zaposlenih

Eden izmed glavnih vidikov pri upravljanju človeških virov je merjenje zadovoljstva zaposlenih, pri čemer morajo organizacije zagotoviti, da je to visoko med zaposlenimi, kar je pogoj za povečanje produktivnosti, odzivnosti, kakovosti in skrbi za stranko. Uspeh vsake organizacije je neposredno povezan z zadovoljstvom zaposlenih, ki se poistovetijo z organizacijo in ohranitvijo teh nadarjenih zaposlenih (Sageer et al., 2012). Bolj zadovoljni

zaposleni lahko sprožijo verigo pozitivnih ukrepov, ki izredno vplivajo na izboljšano delovanje organizacije (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr., & Schlesinger, 1994). Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano z motivacijo, zavzetostjo pri delu, organizacijskim vedenjem, pripadnostjo, delovno storilnostjo in ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo z življenjem in duševnim zdravjem (Judge & Hulin, 1993).

Dobiček in rast sta stimulirana neposredno z zvestobo strank, medtem ko so zveste stranke posledica zadovoljstva strank. Zadovoljstvo stranke močno vpliva na strankino dojetje vrednosti storitev, ki jih prejme. Vrednost je ustvarjena z zadovoljnimi, zvestimi in produktivnimi zaposlenimi. Organizacijska produktivnost in učinkovitost se dosežeta skozi zadovoljstvo zaposlenih in skozi skrb za zaposlene tako na fizični kot socialni, čustveni ravni. Zadovoljstvo zaposlenih se najbolje doseže skozi ohranjanje pozitivnega organizacijskega okolja, ki jim mogoča samostojnost, sodelovanje in obojestransko zaupanje (Sageer et al., 2012).

Vplivu zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo strank je posvečene veliko pozornosti v literaturi in praksi o trženju. Zadovoljstvo zaposlenih igra pomembno vlogo pri oblikovanju strankinega dojetja poslovnih interakcij, saj so zadovoljni zaposleni bolj prijazni, navdušeni in sočutni s strankami (Jeon & Choi, 2012). Zaposleni, ki imajo pozitiven odnos do svojih organizacij, so bolj pripravljeni usmeriti svoje vedenje proti dejavnostim, ki so v skladu s cilji in vrednotami organizacije, saj zaposleni vplivajo na organizacijske rezultate, medtem ko večje zadovoljstvo pri delu lahko vodi k večji zavezanosti zaposlenih k izpolnitvi organizacijskih vrednot in ciljev (Barakat, Isabella, Boaventura, & Mazzon, 2016).

Številne študije kažejo, da zadovoljstvo zaposlenih pripomore k dvigu vrednosti organizacije skozi več kanalov. Zadovoljstvo pri delu lahko izboljša zavzetost zaposlenih in s tem povečuje konkurenčno prednost organizacije, medtem ko ustrezno organizacijsko vedenje vodi k visoki učinkovitosti delovanja. Zadovoljstvo pri delu lahko privablja nadarjene delavce, ki so strastni in ustvarjalni ter s tem pripomorejo k večanju vrednosti organizacije. Kljub pozitivnim vidikom zadovoljstva zaposlenih so nekatere do dela prijazne prakse drage in lahko opozorijo na težave, ki imajo negativen vidik, vpliv in zmanjšujejo vrednost organizacije (Cao & Chen, 2016). Zadovoljstvo zaposlenih občutno vpliva na uspešnost, absentizem, odhod zaposlenih iz organizacije ter psihološke stiske in prav nezadovoljni zaposleni so nagnjeni k čezmernemu absentizmu, kar posledično vodi k povečani fluktuaciji zaposlenih. Zato je zadovoljstvo zaposlenih prav tako pomembno kot zadovoljstvo strank pri vplivanju na organizacijsko uspešnost. Zadovoljstvo pri delu je med najboljšimi kazalniki pretoka zaposlenih v organizaciji in vpliva na strankino dojetje kakovosti storitev. Zadovoljni zaposleni izboljšajo produktivnost, zmanjšajo fluktuacijo zaposlenih ter povečajo ustvarjalnost in predanost, zato zadovoljstvo zaposlenih ne sme biti spregledano, vendar kljub temu še vedno zelo malo organizacij resno obravnava to področje (Chen, Yang, Shiau, & Wang, 2006).

2.3 Dejavniki, od katerih je odvisno zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je nujno potrebno za uspeh vsake organizacije. Tam, kjer so zaposleni bolj zadovoljni, je nižja stopnja fluktuacije in prav zaradi tega je zadovoljen zaposleni najbolj zaželen za delodajalca. Kadar organizacije zanemarjajo potrebe po zadovoljstvu zaposlenih, se to kaže tudi pri poslovnem uspehu organizacije, ki začne upadati. Obstaja več razlogov, ki zaposlenega prisilijo, da poda odpoved, to so visoke obveznosti, nizko opolnomočenje, nizko zadovoljstvo, omejene možnosti za rast in slaba komunikacija z nadrejenimi. Managerji bi morali podrobno obravnavati in upoštevati te dejavnike, da bi zmanjšali fluktuacijo zaposlenih, in se kar najbolj potruditi za izboljšanje učinkovitosti zaposlenih (Rizwan & Mukhtar, 2014).

Zadovoljstvo je pomemben cilj vsake organizacije, saj se je pokazalo, da so dobičkonosnost, produktivnost, nizka fluktuacija in zadovoljstvo strank neposredno povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljni in motivirani zaposleni bodo ustvarili večje zadovoljstvo strank, kar posledično pozitivno vpliva na organizacijsko zmogljivost (Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou, 2011). Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je večplasten konstrukt, ki omogoča razlikovanje med različnimi vidiki zadovoljstva zaposlenih, kar pomeni, da ne igrajo vsi enake vloge pri razlagi organizacijske zmogljivosti (Melián-González, Bulchand-Gidumal, & González López-Valcárcel, 2015).

Na posameznikov občutek o zadovoljstvu ali nezadovoljstvu pri delu vpliva več dejavnikov, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika. Ti dejavniki vključujejo osebnost, vpliv družbe, delovno okolje in vrednote. Iste stvari ne izpolnjujejo vseh zaposlenih enako, kar lahko enega zaposlenega izpolni, lahko drugega ne zadovolji. Zadovoljstvo je kompleksen pojav, ker je vsak posameznik, ki vstopi v organizacijo, po svoje edinstven, z lastnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči, prizadevanji in hrepenenji. Vsekakor pa je razširjen občutek zadovoljstva med zaposlenimi prednost in korist vsake organizacije (Tomažević et al., 2014).

2.3.1 Organizacijske spremenljivke

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih igrajo pomembno vlogo v organizaciji. Zaposleni preživijo večino svojega časa v organizaciji, tako da obstajajo številne organizacijske spremenljivke, ki določajo zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji se poveča z organiziranjem in upravljanjem organizacijskih spremenljivk (Sageer et al., 2012). Sledi Tabela 6, ki prikazuje pregled opredelitev organizacijskih spremenljivk.

Tabela 6: Pregled opredelitev organizacijskih spremenljivk

Organizacijske spremenljivke	Opredelitev
Organizacijski razvoj	Organizacijski razvoj je sistematičen proces, ki želi vpeljati učinkovite spremembe v organizacijo. Cilj je organizaciji omogočiti hitro prilagoditev hitro spreminjajočemu se zunanjemu okolju, trgom, predpisom in tehnologijam. To se doseže s skrbno analizo organizacije v trenutnem stanju in poznavanjem zahtev v prihodnosti. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je razvoj organizacije postopek, po katerem organizacija razvija interno sposobnost, da čim bolj učinkovito in uspešno uresniči svoje poslanstvo in se obdrži na dolgi rok. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) brend organizacije na poslovnem področju in njeno primerjavo z vodilnimi konkurenti in b) potencial za razvoj organizacije.
Politika nagrajevanja	Politika nagrajevanja je zelo pomembna spremenljivka zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni s konkurenčno plačo, kadar je ta primerljiva s plačo zaposlenih iz iste panoge. Občutek zadovoljstva se občuti s poštenimi in pravičnimi nagradami. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) plače, b) nagrajevanje in c) kazni.
Napredovanje in poklicni razvoj	Napredovanje je pomemben dosežek za zaposlenega, saj obljublja in zagotavlja višjo plačo, odgovornost, avtoriteto, neodvisnost in status. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) priložnost za napredovanje, b) enake možnosti za napredovanje ne glede na spol, c) program usposabljanja in d) priložnost za uporabo spretnosti in sposobnosti.
Zadovoljstvo pri delu	Na zadovoljstvo pri delu vpliva oblika dela. Delovna mesta, ki so bogata s pozitivnimi vedenjskimi elementi, kot so samostojnost, poistovetenje z delom, pomembnost dela in povratne informacije, bistveno pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) obliko dela, b) poistovetenje z nalogo, c) priznanje, d) odgovornost, e) opolnomočenje, f) količino nalog in g) zahtevnost nalog.
Varnost zaposlitve	Večja ko je varnost zaposlitve, večje je zaupanje zaposlenega v delo. Nekateri poklici imajo višjo stopnjo varnosti zaposlitve od preostalih, prav tako na stopnjo varnosti zaposlitve vplivajo delovne sposobnosti zaposlenega, uspešnost organizacije in trenutno gospodarsko okolje.
Delovno okolje in delovne razmere	Zaposleni so zelo motivirani z dobrimi delovnimi razmerami, saj dajejo občutek varnosti, udobja in motivacije, nasprotno pa slabe delovne razmere pri zaposlenih prinašajo strah za zdravje. Bolj ko je delovno okolje udobno, bolj bodo zaposleni produktivni. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) občutek varnosti in udobja v delovnem okolju, b) orodje in opremo, c) metode dela, d) varovanje in parkirni objekt, e) dobro prezračevanje, osvetlitev in klimatizacijo in f) čist pisarniški prostor, sobe za počitek in kopalnice.

se nadaljuje

Tabela 6: Pregled opredelitev organizacijskih spremenljivk (nad.)

Odnos z nadrejenimi	Dober odnos zaposlenega z nadrejenim je bistvenega pomena, saj na vsakem koraku potrebuje njegovo strokovnost, konstruktivno kritiko in splošno razumevanje. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) povezavo z nadrejenim, b) komunikacijo med zaposlenimi in višjim vodstvom in c) odnos do zaposlenega.
Delovna skupina	Obstaja naravna želja ljudi po interakciji z drugimi, zato se znotraj organizacije pogosto oblikujejo delovne skupine. Delo v skupinah izjemno pomaga pri zadovoljstvu zaposlenih, medtem ko izolirani zaposleni pogosto svojega dela ne marajo. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) odnose med člani skupine, b) skupinsko dinamiko, c) kohezivnost skupine in d) potrebo po pripadnosti.
Stil vodenja	Stopnja zadovoljstva na delovnem mestu je lahko določena s stilom vodenja. Zadovoljstvo zaposlenih se je močno povečalo z demokratičnim stilom vodenja, ker demokratični voditelji spodbujajo prijateljstvo, spoštovanje in toplino odnosa med zaposlenimi. Zaposleni, ki delajo pod avtoritarnim in diktatorskim voditeljem, izražajo nizko stopnjo zadovoljstva. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) demokratični stil vodenja in b) prijateljstvo, spoštovanje in dobre odnose.
Preostale spremenljivke	Obstajajo še druge pomembne spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. V to kategorijo uvrščamo: a) skupne izhode (zaposleni se počutijo del družine), b) spodbujanje in povratne informacije in c) uporabo interneta in drugih tehnologij pri delu.

Povzeto in prirejeno po A. Sageer, S. Rafat, & P. Agarwal, Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, 2012, str. 32–39.

2.3.2 Osebne spremenljivke

Osebni dejavniki veliko pomagajo pri ohranjanju motivacije zaposlenih za uspešno in učinkovito delo. Zadovoljstvo zaposlenih je lahko povezano s psihološkimi dejavniki in tudi številnimi osebnimi spremenljivkami, ki določajo zadovoljstvo zaposlenih (Sageer et al., 2012). Sledi Tabela 7, ki prikazuje pregled opredelitev osebnih spremenljivk.

Tabela 7: Pregled opredelitev osebnih spremenljivk

Osebne spremenljivke	Opredelitev
Osebnost	Osebnost posameznika se določi z opazovanjem osebne psihološke kondicije. Dejavniki, ki določajo zadovoljstvo zaposlenega in psihološko stanje, so odnos, zaznavanje in učenje. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) kompetence in osebnost zaposlenega in b) zaznavanje, stališče in učenje zaposlenega.

se nadaljuje

Tabela 7: Pregled opredelitev osebnih spremenljivk (nad.)

Pričakovanje	Stopnja pričakovanja zaposlenih vpliva na njihovo stopnjo zadovoljstva. Če posameznik dobi več, kot je pričakoval, bo zelo zadovoljen, in obrnjeno. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) pričakovanja zaposlenega.
Starost	Starost je pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, ker imajo mlajši zaposleni več energije in bodo verjetno bolj zadovoljni kot starejši zaposleni. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) mlajši zaposleni posedujejo več energije in se zato počutijo bolj zadovoljne in b) starejši zaposleni se upirajo sprejetju novih prijemov, tehnik in sprememb.
Izobrazba	Izobrazba igra pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, saj ponuja priložnost za razvoj osebnosti. Visoko izobraženi zaposleni lahko razumejo različne situacije in jih ocenijo pozitivno, saj so vztrajni, racionalni in razmišljajo s svojo glavo. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) visoko izobraženi zaposleni so racionalni in imajo močno razmišljanje in b) izobrazba razvija posameznikovo modrost in spodbuja njegov napredek.
Razlike med spoloma	Spol in rasa sta prav tako pomembna dejavnika pri zadovoljstvu zaposlenih. Če gre za enako delovno mesto, je bolj verjetno, da bodo ženske bolj zadovoljne od moških. Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo: a) generalno je bolj verjetno, da bodo ženske bolj zadovoljne, ko gre za isto delovno mesto.

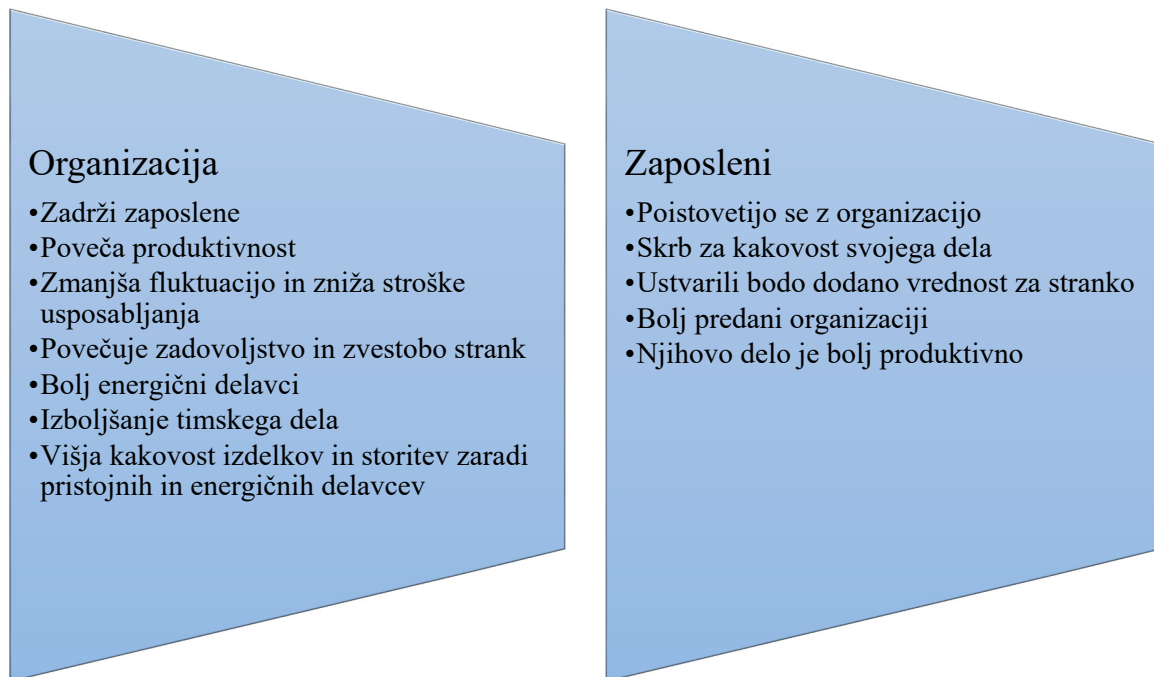
Povzeto in prirejeno po A. Sageer, S. Rafat, & P. Agarwal, Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, 2012, str. 32–39.

2.4 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih

Če zaposleni organizacijo dojamejo kot indiferentno na njihovo stopnjo zadovoljstva, obstaja možnost, da bodo enako začeli obravnavati tudi stranke. Brez stimulacije na delovnem mestu bodo zaposleni zapustili organizacijo in ta se bo znašla v začaranem krogu, ko je vedno znova treba iskati nove posameznike, ki bodo nadomestili prejšnje, namesto da bi poskusili obdržati in okrepiti prvotne zaposlene. Če se zaposlenim pokaže skrb zanje in to, da si organizacija želi narediti njihovo delo še bolj atraktivno, se bodo opazile razlike v njihovem delovanju (Hellawell, 2012).

Tomažević et al. (2014) menijo, da je zadovoljstvo zaposlenih postalo izredno pomembna kategorija, saj zadovoljen zaposleni dela več in bolje. Opravljene so bile številne raziskave, ki so posegale v dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in preiskovale njihovo povezavo z učinkovitostjo organizacije. Pozitivna korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacije je bila pogosto dokazana. Večje ko je zadovoljstvo, bolj pripomore k močnejši zavezanosti organizaciji in pozitivno vpliva na fluktuacijo in absentizem, ki ju je posledično manj. Zadovoljen zaposleni je bolj uspešen in opravlja svoje delo bolj učinkovito in zavzeto, dosega zastavljene cilje organizacije in pripomore k njeni učinkovitosti. Sledi Slika 7, ki prikazuje pomembnost zadovoljstva zaposlenih za organizacijo in zaposlenega.

Slika 8: Pomembnost zadovoljstva zaposlenih za organizacijo in zaposlenega



Povzeto in prirejeno po A. Sageer, S. Rafat, & P. Agarwal, Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, 2012, str. 32–39.

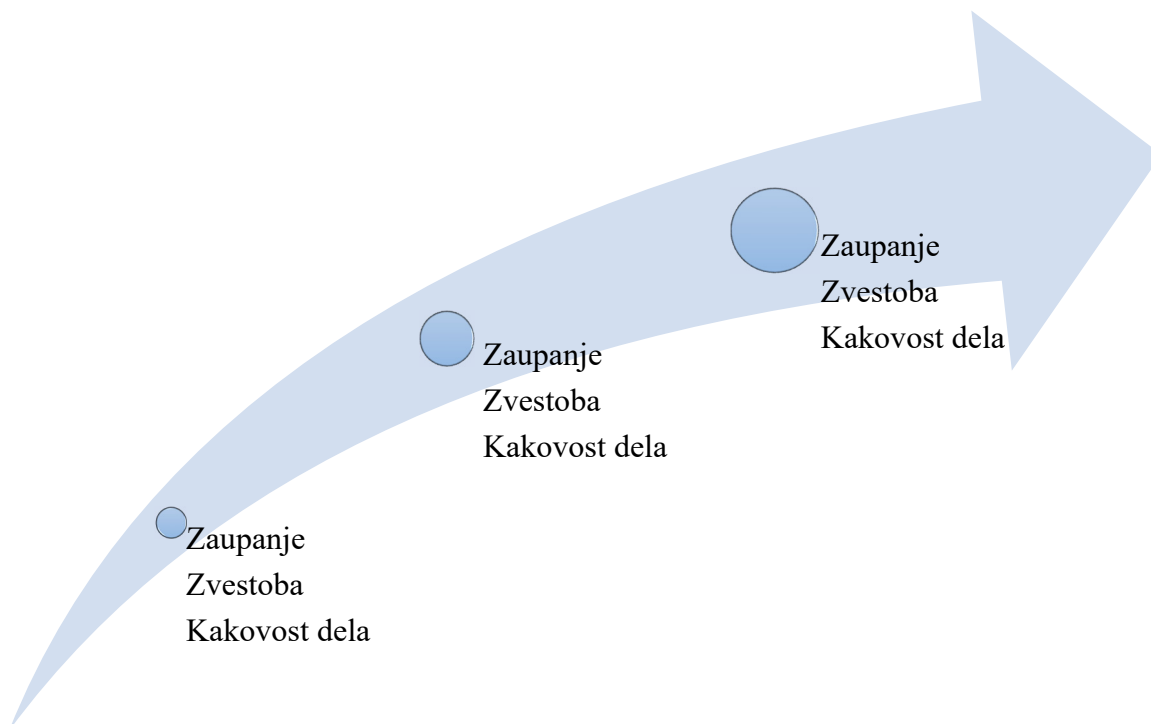
2.5 Kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenih

Odnos zaposlenih navadno odseva moralo organizacije. Ta odnos je še posebej pomemben za organizacije, ki se ukvarjajo s prodajo in storitvami, kjer imajo neposreden stik s strankami, saj zaposleni predstavljajo podjetje v javnosti. Zadovoljstvo ni povezano samo s tem, kar dobiš od organizacije – seveda povečanje ugodnosti zaposlenim prinese večje zadovoljstvo, vsaj začasno, ampak majhne poceni spremembe lahko prinesejo dolgoročen vpliv (Sageer et al., 2012).

Zadovoljstvo zaposlenih je lahko močno povezano z rastjo organizacije. Prakse iz upravljanja človeških virov kažejo, da možnost izobraževanja, ustrezno plačilo, ugodnosti, stalnost zaposlitve in pravi pristop do zaposlenih spodbujajo visoko stopnjo motivacije zaposlenih ter njihovo pripravljenost za vlaganje v lastno znanje in spretnosti. Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih je osrednja naloga vodenja, saj zadovoljstvo ustvarja zaupanje, zvestobo in posledično boljšo kakovost dela, ki ga opravi zaposleni. Vodstvo organizacije mora biti zavezano k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih, upoštevajoč dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in tako spodbujajo zaposlene, da izboljšajo učinkovitost svojih nalog in zvišajo stopnjo delovne uspešnosti, kar lahko pripomore k rasti podjetja. Usposabljanje zaposlenih in pravilno vodenje s strani vodstva organizacije je lahko bistvenega pomena za kakovost in učinkovitost organizacije. Prakse, ki povečujejo

zadovoljstvo zaposlenih, ponavadi zvišajo kakovost zaposlenih in stopnjo njihove zmogljivosti ter lahko vplivajo na rast organizacije. Vlaganje v razvoj zaposlenih je ključnega pomena za organizacijo in njen poslovni rezultat (Auer Antončič & Antončič, 2011). Sledi Slika 9, ki prikazuje, kako povečanje zadovoljstva vpliva na povečanje zaupanja, zvestobe in zvišanje kakovosti dela zaposlenih.

Slika 9: Vpliv povečanja zadovoljstva na zaupanje, zvestobo in kakovost dela zaposlenih



Povzeto in prirejeno po J. Auer Antončič & B. Antončič, Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model, 2011, str. 589–607.

Sodelovanje zaposlenih in povratne informacije izboljšujejo zadovoljstvo zaposlenih, ker se zaposleni počutijo kot pomemben del organizacije in so zato še bolj motivirani za nadaljnje sodelovanje in izboljšanje procesa oziroma sistema (Turkyilmaz et al., 2011). Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti organizacije tako v javnem kot zasebnem sektorju. Organizacije dosegajo različne stopnje učinkovitosti pri svojem poslovanju in glavni razlog je v tem, kako razumejo in izvajajo svojo vlogo pri upravljanju človeških virov in ali kažejo zavezanost in zgled svojim zaposlenim. Samo tako lahko zagotovijo zadovoljstvo zaposlenih. Spremljanje zadovoljstva je ena izmed glavnih nalog managementa, ki mora prepoznavati priložnosti za nenehno izboljšanje procesov upravljanja človeških virov (Tomažević et al., 2014). Sledi Tabela 8, ki prikazuje dejavnike, s katerimi lahko izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Tabela 8: Dejavniki za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih

Dejavniki	Opredelitev
Jasna in dosledna komunikacija	V številnih organizacijah zaposleni ne vedo, kaj je poslanstvo, vizija organizacije. Gradnja korporativne kulture zahteva, da je zaposleni del organizacije, in tako lahko pripomore k pridobivanju maksimuma, inovativnih rešitev in idej vsakega zaposlenega. Zaposlene je treba obveščati o položaju organizacije, njenem napredku, težavah, izzivih in o tem, kako lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja.
Spoznavanje zaposlenih in ustvarjanje ekipe	Pri spoznavanju zaposlenih je treba ugotoviti, kakšne imajo potencialne in kje so možnosti za dodatno izpolnjevanje. Okoli dela, ki ga zaposleni opravljajo, je treba ustvariti prijetno klimo, kulturo, s katero se bodo spoprijeli z novimi izzivi, ustvarili nove prednosti in vodili organizacijo k večjemu uspehu.
Usposabljanje in omogočanje izboljšanja	Treba je zagotoviti ustrezna izobraževanja, usposabljanja in svetovanja, ki povečujejo spretnosti zaposlenih in jim hkrati dajejo znak, da se organizacija zanima za njihov uspeh in nove odgovornosti.
Opolnomočenje zaposlenih v organizaciji	Po korakih je treba vpeljati nove ravni odgovornosti v celotni družbi. Zaposlenim je treba prepustiti ustrezno odločitev in jim omogočiti, da podajo zadnjo besedo. Organizacija mora poskrbeti za zavedanje zaposlenih, da jim zaupa, da svoje delo opravljajo po najboljših močeh.
Delo	Zadovoljstvo zaposlenih se lahko poveča z rotacijo delovnih mest, povečanjem števila delovnih mest, povečanjem znanja, širitvijo nalog pa tudi z obogatitvijo delovnih mest. Cilji morajo biti dosegljivi za zaposlenega.
Poštene nagrade	Nadomestila in ugodnosti so najpomembnejši del organizacije, vendar naj bo to nagrajevanje pravično in pošteno. Ne sme biti vodilo samo najboljši, ampak najbolj primeren, se pravi nekdo, ki je dosegel dobre rezultate z nesebičnostjo in je pozitivno vplival na delovno okolje.
Možnost napredovanja in razvoja poslovne poti	Razviti je treba programe, ki skozi delo in trud omogočajo doseglo boljšega položaja v organizaciji, in omogočiti ustrezna usposabljanja za njihovo doseglo. Organizacija mora dati priložnost vsakemu zaposlenemu, da z uporabo svojih sposobnosti, spretnosti in ustvarjalnosti pokaže svoj potencial.

se nadaljuje

Tabela 8: Dejavniki za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih (nad.)

Spremljanje uspešnosti	Skozi spremljanje rezultatov zaposlenih je treba ustrezno nagraditi pozitivno vedenje in prispevek k organizaciji ter motivirati druge, da dosežejo nove stopnje zmogljivosti, tako da jih seznanimo z načinom ocenjevanja in nagrajevanja.
Redne in iskrene povratne informacije	Redno je treba dajati ustrezne informacije in opažanja o delu, ki ga opravlja zaposleni, postavljati ustrezna vprašanja, graditi zvestobo in nuditi izzive zaposlenim.
Ustrezen komunikacijski kanal	Osredotočiti se je treba na ustrezen komunikacijski kanal, ki omogoča dober in podporen odnos med zaposlenimi in nadrejenimi. Zadovoljstvo zaposlenih se lahko poveča, če se izkaže spoštovanje do vsakogar v organizaciji.
Delovna oprema in varne delovne razmere	Zaposlenim je treba nuditi najboljše orodje, s katerim bodo zagotavljali maksimalno zavzetost pri doseganju želja organizacije, kupcev in trga. Organizacije bi morale podpirati programe o varnosti in zdravju pri delu.
Uporaba informacijske tehnologije	Z računalniki in internetno povezavo lahko zaposleni varno dostopajo do potrebnih podatkov, sodelujejo z oddaljenimi člani ekipe ter sodelujejo pri spletnih sestankih in predstavitev. Informacijske tehnologije ponujajo korist skupnosti, organizaciji in zaposlenim.
Ostati pozitiven	Organizacije morajo voditi ekipo naprej s pozitivnimi pogledi in prispevki ter izkazovati zaupanje v svoje zaposlene.

Povzeto in prirejeno po A. Sageer, S. Rafat, & P. Agarwal, Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, 2012, str. 32–39.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V IZBRANEM JAVNEM ZAVODU DRŽAVNI IZPITNI CENTER

3.1 Predstavitev Državnega izpitnega centra

Državni izpitni center je javni zavod, ki je dobil status samostojne ustanove leta 1993, ko ga je Vlada Republike Slovenije ustanovila kot nacionalni center za zunanje preverjanje znanja učencev, vajencev, dijakov in odraslih. V devetčlanskem svetu je pet predstavnikov ministrstva za šolstvo in šport, predstavnik za delo, družino in socialne zadeve in trije predstavniki zaposlenih. Organizacijsko je razdeljen na posamezne sektorje. V izvedbo izpitov vključuje številne zunanje sodelavce, člane državnih strokovnih komisij in zunanje

ocenjevalce (Državni izpitni center, 2006). Sledi Tabela 9, v kateri so predstavljeni osnovni podatki Državnega izpitnega centra.

Tabela 9: Osnovni podatki Državnega izpitnega centra

Vrsta podatka	Podatek za konkretno organizacijo
Podjetje	Državni izpitni center
Sedež	1000 Ljubljana, Kajuhova ulica 32 U
Organizacijska oblika	Javni zavod
Ustanovitelj	Republika Slovenija
Pooblaščenca oseba	Direktor dr. Darko Zupanc
Število zaposlenih	58
Sektorji	Sektorji so naslednji: a) direktor, b) strokovne dejavnosti, c) publicistika, d) logistika, e) informacijski center, f) raziskave in razvoj, g) nacionalne poklicne kvalifikacije, h) splošne dejavnosti in i) finančna služba
Telefon	01/ 548 46 00
E-pošta	info@ric.si
Spletna stran	www.ric.si

Povzeto in prirejeno po Državni izpitni center, 2006.

Njegova prvotna naloga je bila, da tehnično izvede maturo in s tem kandidatom omogoči vstop v univerzitetne programe slovenskih univerz. Poleg nalog, ki se nanašajo na tehnično pripravo in izvedbo mature, je Državni izpitni center prevzel tudi strokovno, razvojno in raziskovalno vlogo kot osrednja ustanova za zunanje preverjanje znanja v Sloveniji (Državni izpitni center, 2006). Sledi Tabela 10, ki prikazuje kratko zgodovino Državnega izpitnega centra.

Tabela 10: Kratka zgodovina Državnega izpitnega centra

Letnica	Opis
Leto 1993	Državni izpitni center dobi status samostojne ustanove.
Leto 1995	Uspešno izvedena prva matura.
Od leta 1995	Državni izpitni center usmerja svoje delo v izboljšanje postopkov priprave in izvedbe mature.
Od leta 1997 do 2005	Izvedbe preverjanja znanja v osemletni osnovni šoli.
Leto 2000	Državni izpitni center začne nuditi strokovno in tehnično podporo Državni izpitni komisiji za izvedbo praktičnega dela zaključnega izpita v dualni organizaciji.

se nadaljuje

Tabela 10: Kratka zgodovina Državnega izpitnega centra (nad.)

Leto 2001	Državni izpitni center na področju izobraževanja odraslih prvič pripravi in organizira izpite iz tujih jezikov ter začne sodelovati pri projektu pridobivanja nacionalnih poklicnih kvalifikacij.
Leto 2002	Začne se izvedba dveh velikih projektov: a) poklicna matura za dijake in odrasle ter b) preizkus znanja v devetletni osnovni šoli.
Od leta 2003	Državni izpitni center sodeluje v komisiji za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah ter organizacijah za izobraževanje odraslih, ki jo je imenoval minister za šolstvo.
Od leta 2004	V različnih terminskih obdobjih so potekali različni projekti s podporo Evropskega socialnega sklada: a) ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, b) razvoj modela dodane vrednosti, c) umestitev angleščine v skupni evropski jezikovni okvir in d) sodelovanje v konzorciju pod vodstvom Šole za ravnatelje.

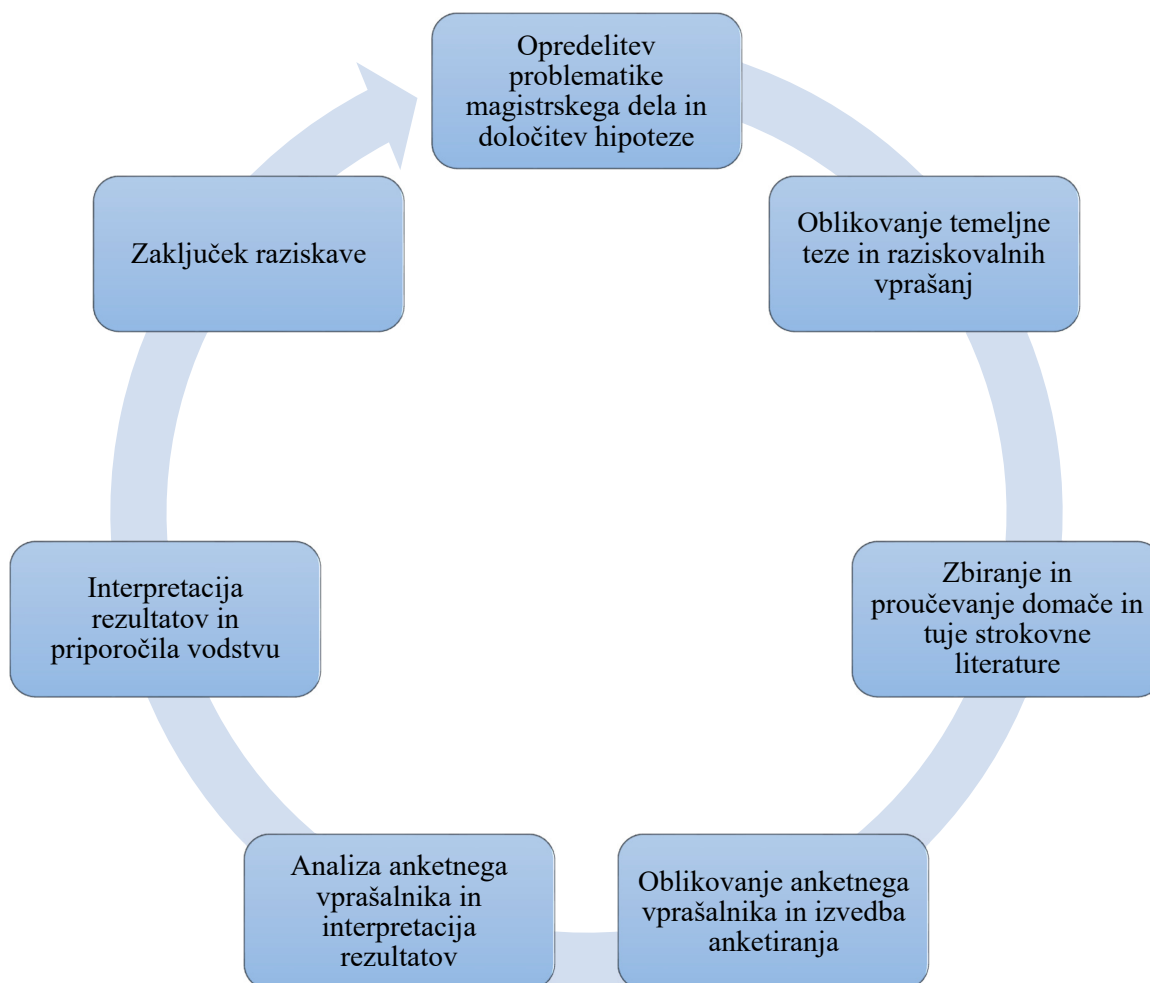
Vir: Povzeto in prirejeno po Državni izpitni center, 2006.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalni in obenem zadnji del magistrskega dela temelji na empiričnem raziskovalnem pristopu o konstruktivni motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru javnega zavoda Državni izpitni center. V prvih dveh delih sem predstavil koncepta motivacije in zadovoljstva zaposlenih, ki ju bom v zadnjem delu povezal in odgovoril na vprašanje, kakšna je povezanost med njima, ter na podlagi lastnih ugotovitev oblikoval priporočila. Raziskavo sem začel tako, da sem opredelil problem. Sledilo je oblikovanje osnovnih ciljev, pomožnih ciljev, temeljne teze in raziskovalnih vprašanj, na katere bom odgovoril s pomočjo raziskave na primeru javnega zavoda Državni izpitni center. Nato sem ob pomoči sekundarnih virov in z ugotovitvami teoretičnega dela oblikoval vprašalnik in ga v zadnjem, raziskovalnem delu analiziral na podlagi dobljenih rezultatov. Pridobljene rezultate sem na koncu interpretiral in predstavil priporočila vodstvu Državnega izpitnega centra, ki jih lahko upošteva v okviru svojih zmožnosti.

Prek anketnih vprašalnikov sem izvedel raziskavo, ki so jo zaposleni Državnega izpitnega centra izpolnjevali v zadnjem tednu marca 2017. Ankete sem dostavil vodstvu na začetku zadnjega tedna marca 2017, nato so bile posredovane po vseh sektorjih. Odgovore sem dobil v tednu dni. Sledi Slika 10, na kateri je prikazan načrt raziskave magistrskega dela, ki temelji na primeru Državnega izpitnega centra.

Slika 10: Načrt raziskave



3.2.1 Cilji raziskave ter zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih znanj, sodobne strokovne literature in člankov podrobno proučiti teorijo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih ter izvesti raziskavo na primeru zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center. Z empiričnim raziskovalnim pristopom sem proučil obravnavna konstrukta ter z njegovo uporabo zagotovil zanesljivost in veljavnost raziskovanja.

Če je obseg rezultatov konstanten, skladen s časom, natančno prikazuje celotno populacijo v raziskavi in če je mogoče rezultate študije ponoviti v skladu s podobnimi metodologijami, lahko instrumente raziskave štejemo kot zanesljive. Pri veljavnosti je pomembno, da ta določa, ali raziskava res meri tisto, kar je imela namen izmeriti, in kako resnični so rezultati raziskav. Z drugimi besedami: ali ti instrumenti raziskave omogočajo zadeti bistvo raziskovalnega objekta (Golafshani, 2003). Rezultati in priporočila bodo na voljo vsem zaposlenim Državnega izpitnega centra.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje javnega zavoda Državni izpitni center. Pomanjkanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih lahko privede do manjše zavzetosti za kakovostno in odgovorno opravljeno delo, v najslabšem primeru lahko privede do tega, da zaposleni dajo odpoved. Zato je nadvse pomembno, da v zavodu uporabljajo različne motivacijske dejavnike in dejavnike zadovoljstva zaposlenih ter jih ohranjajo na čim višji ravni, saj se s tem izognejo fluktuaciji zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu, so:

1. Kateri motivacijski dejavnik je najbolj priljubljen pri zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center?
2. Kako nadrejeni motivirajo podrejene v javnem zavodu Državni izpitni center?
3. Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate v javnem zavodu Državni izpitni center?
4. Kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, ki vam jih omogoča javni zavod Državni izpitni center?
5. Kako sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana?

3.2.3 Oblikovanje vprašalnika

Na podlagi različnih tujih virov, s pomočjo katerih sem predstavil in proučil konstrukta motivacije in zadovoljstva zaposlenih v prvem in drugem poglavju magistrskega dela, sem sestavil vprašanja in jih smiselno razvrstil v vprašalnik, ki je anonimne narave. Razdeljen je na dva sklopa, in sicer so v prvem sklopu vprašanja, ki se navezujejo na konstrukt motivacije, v drugem sklopu pa so vprašanja, ki se navezujejo na konstrukt zadovoljstva zaposlenih. V prvem sklopu pri konstrukt motivacije sem postavil sedem vprašanj, od tega so prva štiri vprašanja vprašanja z mersko lestvico, in sicer gre za Likertovo petstopenjsko mersko lestvico, zadnja tri vprašanja pa so zaprtega tipa in imajo tri možne odgovore: da, ne in ne vem. Pri tem konstrukt sem se osredotočil na to, kaj jih motivira na delovnem mestu, kateri so tisti dejavniki, ki so jim najbolj pomembni na delovnem mestu, kaj jih ovira pri delu in kako ocenjujejo svojega nadrejenega. Z odgovori na vprašanja zaprtega tipa sem pridobil podatke o tem, ali vidijo svoje delo kot dolgočasno, ali bi enako delo opravljali za manjše plačilo in ali ob delu uživajo. Pri vprašanjih o zadovoljstvu zaposlenih sem želel izvedeti, kako so zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, kako so zadovoljni delovnimi razmerami, kakšen je njihov pogled na prihodnost v zavodu in kakšno je generalno zadovoljstvo zaposlenih na zavodu. Pri tem konstrukt sem postavil štiri vprašanja, pri katerih je možnost odgovarjanja prav tako na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice. Ocenil sem, da bo večja odzivnost pri klasičnem anketnem vprašalniku, vendar mi je ta način vzela kar nekaj časa pri analizi rezultatov. Gre za anketni vprašalnik, ki je razmeroma preprost, pregleden in ne vzame več kot 10 minut časa. Anketni vprašalnik je v Prilogi 1.

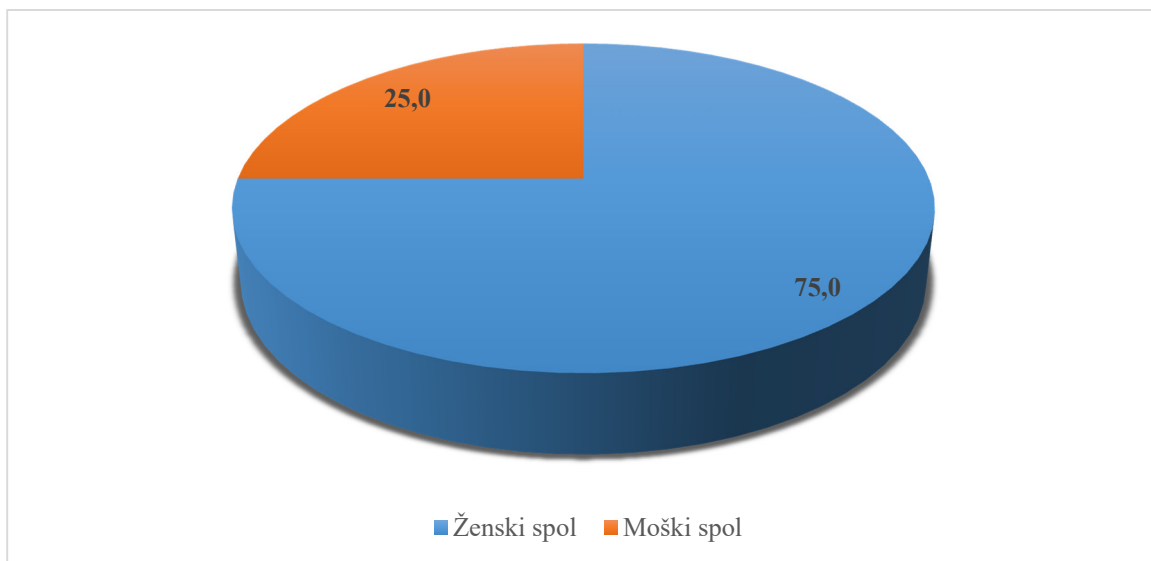
3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

Za proučitev motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji ter oblikovanje izhodišč sem analiziral anketne vprašalnike. Kvantitativne podatke sem analiziral in rezultate vprašanj, pri katerih je možnost odgovarjanja na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice, ponazoril s 3D grafičnimi naloženimi paličnimi grafikoni, pri treh vprašanjih zaprtega tipa sem rezultate prikazal s tortnimi grafikoni. Sklop demografskih vprašanj je prav tako ponazorjen s tortnimi grafikoni. V Prilogi 1 je anketni vprašalnik, ki sem ga razdelil med zaposlene v izbrani organizaciji.

3.3.1 Predstavitev vzorcev

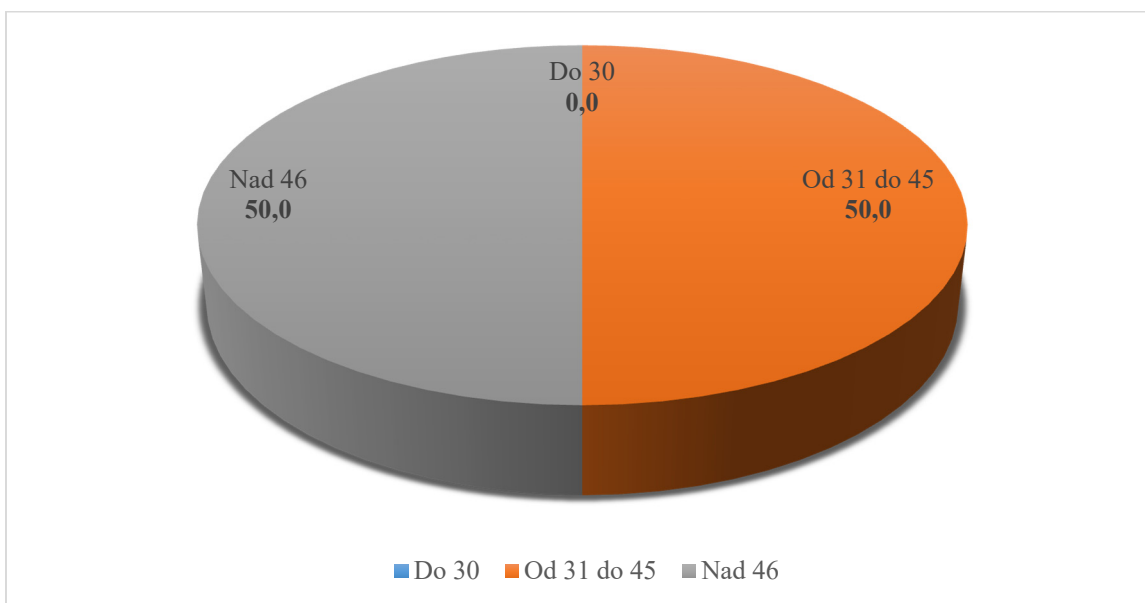
Anketne vprašalnike sem predal vodstvu Državnega izpitnega centra, ki jih je razdelilo vsem zaposlenim. Vrnjenih sem dobil 30 rešenih vprašalnikov, vendar 2 nisem mogel upoštevati, saj sta bila napačno izpolnjena. Analizo sem opravil na podlagi 28 anket, kar pomeni 48,3 % zaposlenih; izmed teh anketirancev je 75 % oseb ženskega spola in 25 % oseb moškega spola. Strukturo anketirancev po spolu prikazuje Slika 11.

Slika 11: Struktura anketirancev po spolu v %



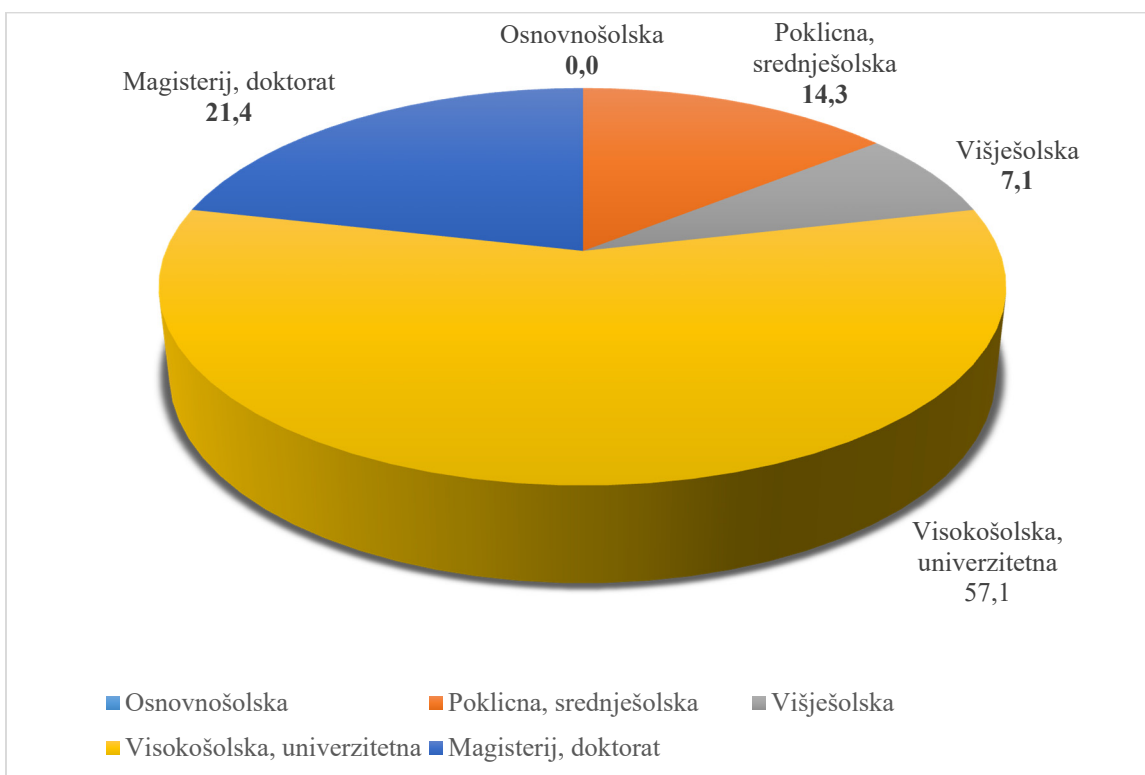
Pri anketnem vprašalniku v sklopu demografskih vprašanj so imeli anketiranci na voljo tri starostne razrede. Za to sem se odločil po pogovoru z vodstvom, saj bi podrobnejša razvrstitev starostnih razredov že lahko razkrila, za katerega zaposlenega gre. Upoštevajoč to dejstvo, sem starostne razrede razdelil na do 30 let, od 31 do 45 let in nad 46 let. Kljub tej razdelitvi starostnih razredov ni bilo nobenega anketiranca v prvem starostnem razredu, torej do 30 let, od 31 do 45 let je imelo 50 % anketirancev in prav toliko nad 46 let. Strukturo anketirancev po starosti prikazuje Slika 12.

Slika 12: Struktura anketirancev po starosti v %



Nihče izmed anketirancev ni imel samo osnovnošolske izobrazbe, 4 so imeli srednješolsko izobrazbo, 2 sta pridobila višješolsko izobrazbo, največji delež, to je 16, jih ima visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo in 6 jih ima magisterij oziroma doktorat. Strukturo anketirancev po izobrazbi prikazuje Slika 13.

Slika 13: Struktura anketirancev po izobrazbi v %

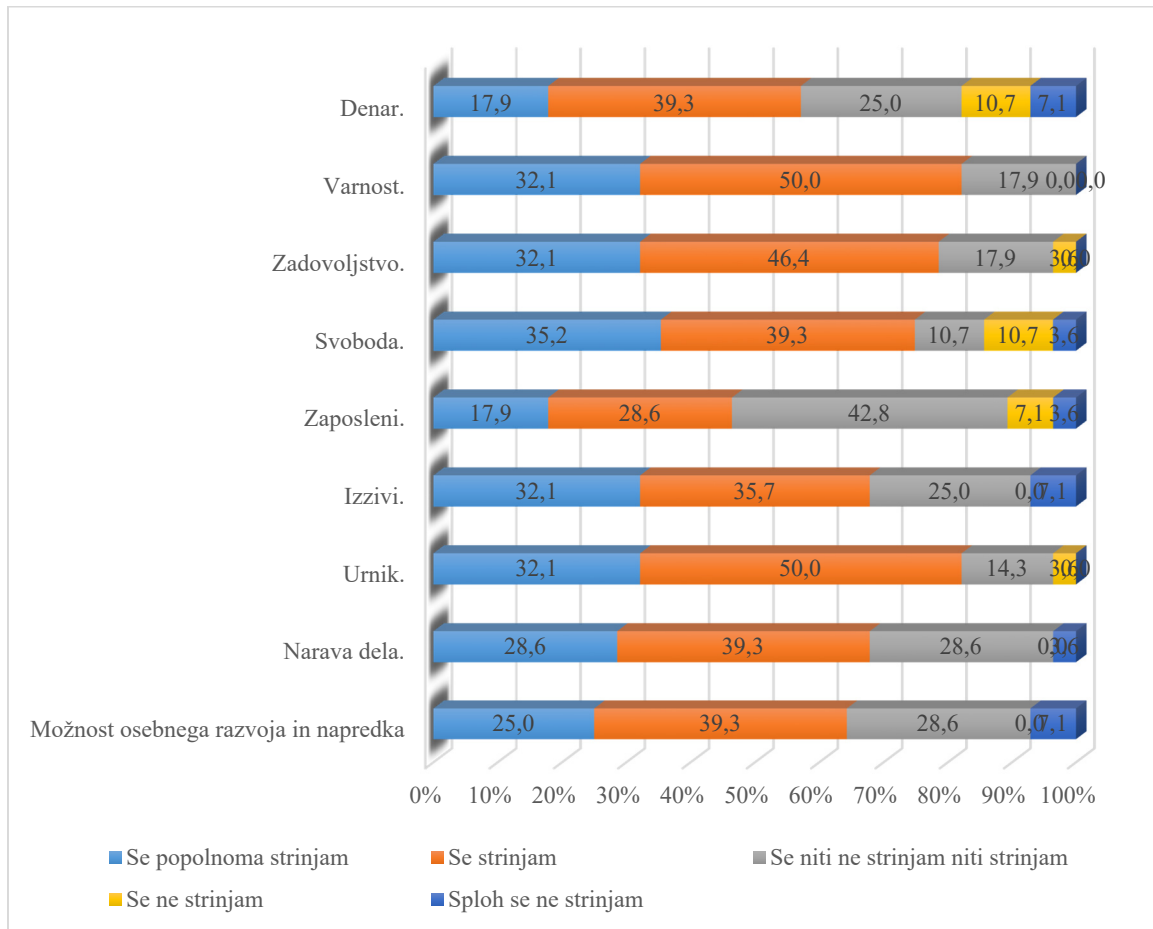


3.3.2 Analiza konstrukta motivacije

Konstrukt motivacije je izpostavljen v prvem delu vprašalnika, v katerem me je zanimalo, kaj zaposlene na Državnem izpitnem centru motivira pri delu, kateri so tisti dejavniki, ki so jim najpomembnejši na delovnem mestu, ki jih motivirajo v smeri zavzetosti in kakovostno opravljenega dela. Zanimalo me je tudi, s katerimi ovirami se srečujejo in kako te vplivajo na njihovo motivacijo pri delu ter kako bi ocenili svojega nadrejenega. Anketiranci so odgovarjali na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice Obkročili so stopnja strinjanja oziroma nestrinjanja z navedeno trditvijo, 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam.

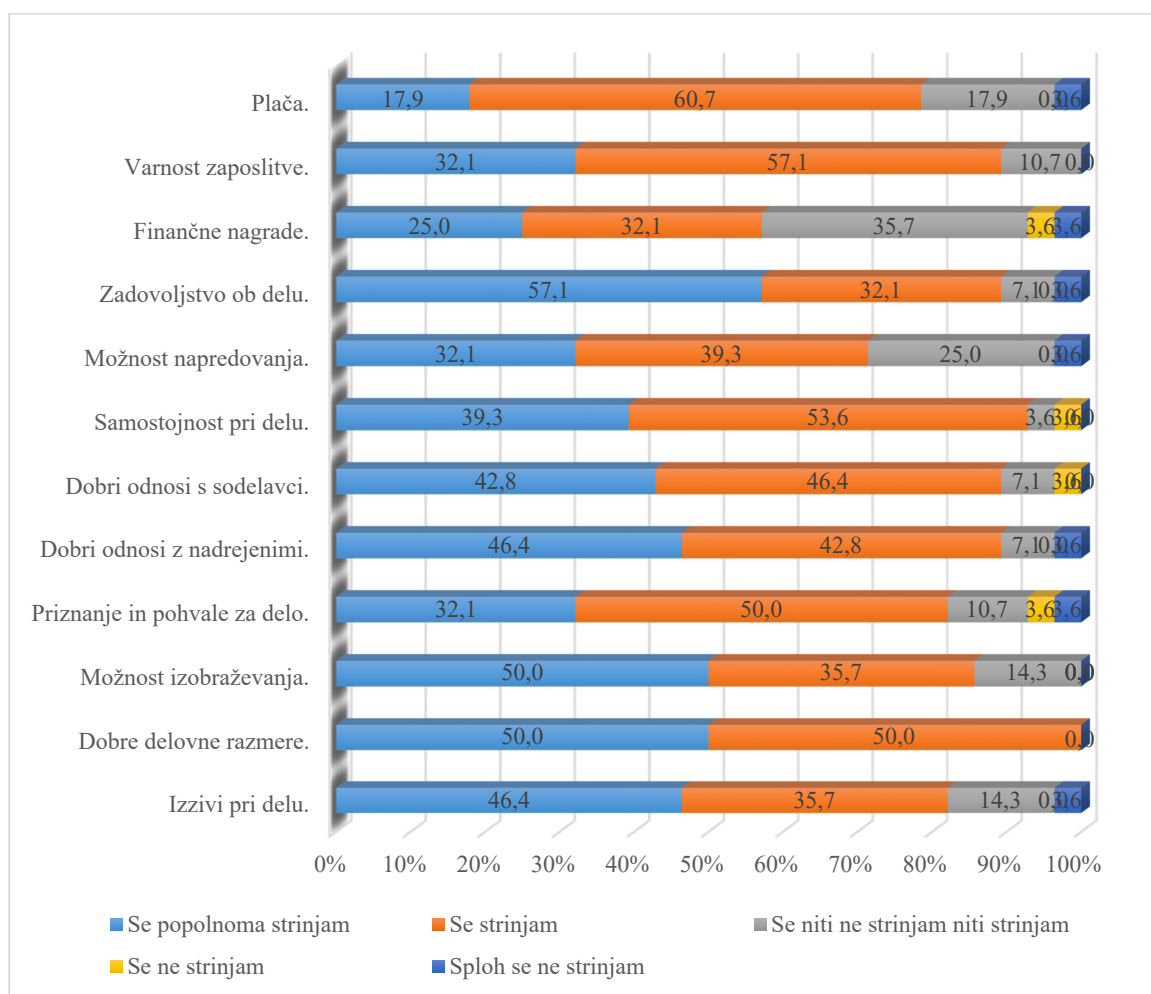
Pri prvem vprašanju sem želel ugotoviti, kaj zaposlene na Državnem izpitnem centru motivira pri delu, zakaj opravljajo svoje delo. S Slike 14, na kateri so prikazani rezultati odgovorov, je razvidno, da sta najpomembnejša dejavnika varnost zaposlitve in urnik, saj je bila v obeh primerih skupna stopnja strinjanja najvišja, in sicer 82,1 %. Sledi zadovoljstvo pri delu, pri katerem je bila skupna stopnja strinjanja 78,5 %. Za dejavnik svoboda pri delu je značilnih največ odgovorov anketirancev, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, in sicer 35,2 %, vendar je skupna stopnja strinjanja 74,5 %, kar ga uvršča za zgoraj navedenimi dejavniki. Nekje na sredini je narava dela, pri tej je bila skupna stopnja strinjanja 67,9 %, sledijo ji izzivi s skupno stopnjo strinjanja 67,8 %. Med manj pomembne vzroke se uvršča možnost osebnega razvoja, pri kateri je skupna stopnja strinjanja 64,3 %, sledi denar, tu je bila skupna stopnja strinjanja 57,2 %. Najmanj pomemben vzrok so zaposleni, pri tem dejavniku je bila skupna stopnja strinjanja 46,5 %. Samo pri zaposlenih je skupna stopnja strinjanja upadla pod 50 %. Pri tej trditvi je prav tako največ anketirancev odgovorilo z niti se strinjam niti se ne strinjam, in sicer kar 42,8 %. Odgovor sploh se ne strinjam se je največkrat pojavil pri denarju, izzivih in možnostih osebnega razvoja, delež pri vseh je bil 7,14 %. Največja skupna vsota nestrinjanja je bila pri denarju, in sicer 17,85 %, takoj za tem pa pri svobodi (14,28 %), medtem ko se je pri skupni stopnji strinjanja uvrstila med prve štiri vzroke, ki zaposlene motivirajo pri delu. Niti se ne strinjam niti se strinjam je pomembna stopnja za natančen odgovor. Višji je odstotek pri tej stopnji, manj natančne ugotovitve lahko podamo. Kot je razvidno iz grafa, je ta delež največji pri zaposlenih, in sicer 42,8 %, in ta dejavnik je edini, ki ima skupno stopnjo strinjanja nižjo od 50 % in nima najvišje skupne vsote nestrinjanja. Če pogledamo še najpogostejše rezultate po stopnjah, ima svoboda najvišjo stopnjo odgovorov se popolnoma strinjam, in sicer 35,2 %, varnost in urnik imata najvišjo stopnjo se strinjam, in sicer 50 %, zaposleni imajo najvišjo stopnjo se niti ne strinjam niti strinjam, in sicer kar 42,8 %, svoboda ima najvišjo stopnjo se ne strinjam, in sicer 10,71 %, denar, izzivi in možnost osebnega napredka pa imajo najvišjo stopnjo sploh se ne strinjam (7,14 %). Kot je razvidno iz grafa, je zelo malo anketirancev odgovorilo s stopnjama sploh se ne strinjam in se ne strinjam, medtem ko na drugi strani prevladujejo odgovori s stopnjama se popolnoma strinjam in se strinjam.

Slika 14: Motivi za delo %



V drugem vprašanju sem anketirance spraševal, kateri dejavniki so zanje na delovnem mestu najpomembnejši. Navedel sem 12 dejavnikov, ki jih je vsak anketiranec razvrščal po pomembnosti glede na svoje delovno mesto. S Slike 15 je razvidno, da je zadovoljstvo ob delu eden izmed najpomembnejših dejavnikov za zaposlene, saj je kar 57,1 % anketirancev odgovorilo s stopnjo popolnoma se strinjam, medtem ko je skupna stopnja strinjanja 89,2 %. Enaka skupna stopnja strinjanja je tudi pri dejavnikih varnost zaposlitve, zadovoljstvo ob delu, dobri odnosi s sodelavci in dobri odnosi z nadrejenimi, ki se prav tako uvrščajo v vrh najpomembnejših dejavnikov. Še pomembnejša dejavnika za zaposlene na Državnem izpitnem centru sta samostojnost pri delu in dobre delovne razmere. Samostojnost pri delu ima skupno stopnjo strinjanja 92,9 %, medtem ko imajo dobre delovne razmere kar 100 %. Kot je razvidno iz grafa, imajo vsi dejavniki skupno stopnjo strinjanja višjo od 50 %, najbližje polovici je dejavnik finančne nagrade, pri katerem je skupna stopnja strinjanja malo pod 60 %, in sicer 57,1 %. Nekega izrazitega nestrinjanja ni opaziti, če izpostavimo najvišjo skupno stopnjo nestrinjanja, potem to pripada dejavnikoma finančne nagrade ter priznanje in pohvale za delo (v obeh primerih 7,14 %). Najvišja stopnja se niti ne strinjam niti strinjam pripada dejavniku finančne nagrade (35,7 %). Pri dejavnikih varnost zaposlitve, možnost izobraževanja in dobre delovne razmere ni nobene skupne stopnje nestrinjanja.

Slika 15: Najpomembnejši motivacijski dejavniki na delovnem mestu v %



Pri tretjem vprašanju, na katero so odgovarjali anketiranci, me je zanimalo, katere ovire vplivajo na motivacijo zaposlenih pri njihovem delu. Navedel sem 11 dejavnikov, za katere sem ocenil, da njihov manko lahko vpliva na zavzetost in učinkovitost zaposlenih pri opravljanju in uresničevanju ciljev Državnega izpitnega centra. Rezultati so predstavljeni na Sliki 16, s katere lahko razberemo, da se anketiranci popolnoma strinjajo, da so to slabe možnosti napredovanja in majhno plačilo. Da so ovira slabe možnosti napredovanja, se je s popolnim strinjanjem izreklo 35,7 % anketirancev, s skupno stopnjo strinjanja 64,26 %, medtem ko se je za majhno plačilo s popolnim strinjanjem izreklo 32,33 % anketirancev (skupna stopnja strinjanja 50,18 %). Sledi odgovor, da ni finančnih nagrad, pri katerem je stopnja popolnega strinjanja 28,56 %, skupna stopnja strinjanja pa je enaka kot pri slabih možnostih napredovanja, in sicer 64,26 %. K skupni stopnji strinjanja nad 50 % lahko uvrstimo še malo izzivov (53,6 %). To so dejavniki, ki so imeli skupno stopnjo strinjanja nad 50 %. Slabše delovne razmere, malo možnosti za izobraževanje, malo priznanj in pohval za delo, slabi odnosi z nadrejenimi ter slabi odnosi s sodelavci so dejavniki, ki imajo skupno stopnjo strinjanja med 40 % in pod 50 %. Anketirance pri delu najmanj ovira skrb pred

izgubo službe, imajo občutek, da imajo varno zaposlitev, in menijo, da imajo primerno samostojnost pri delu.

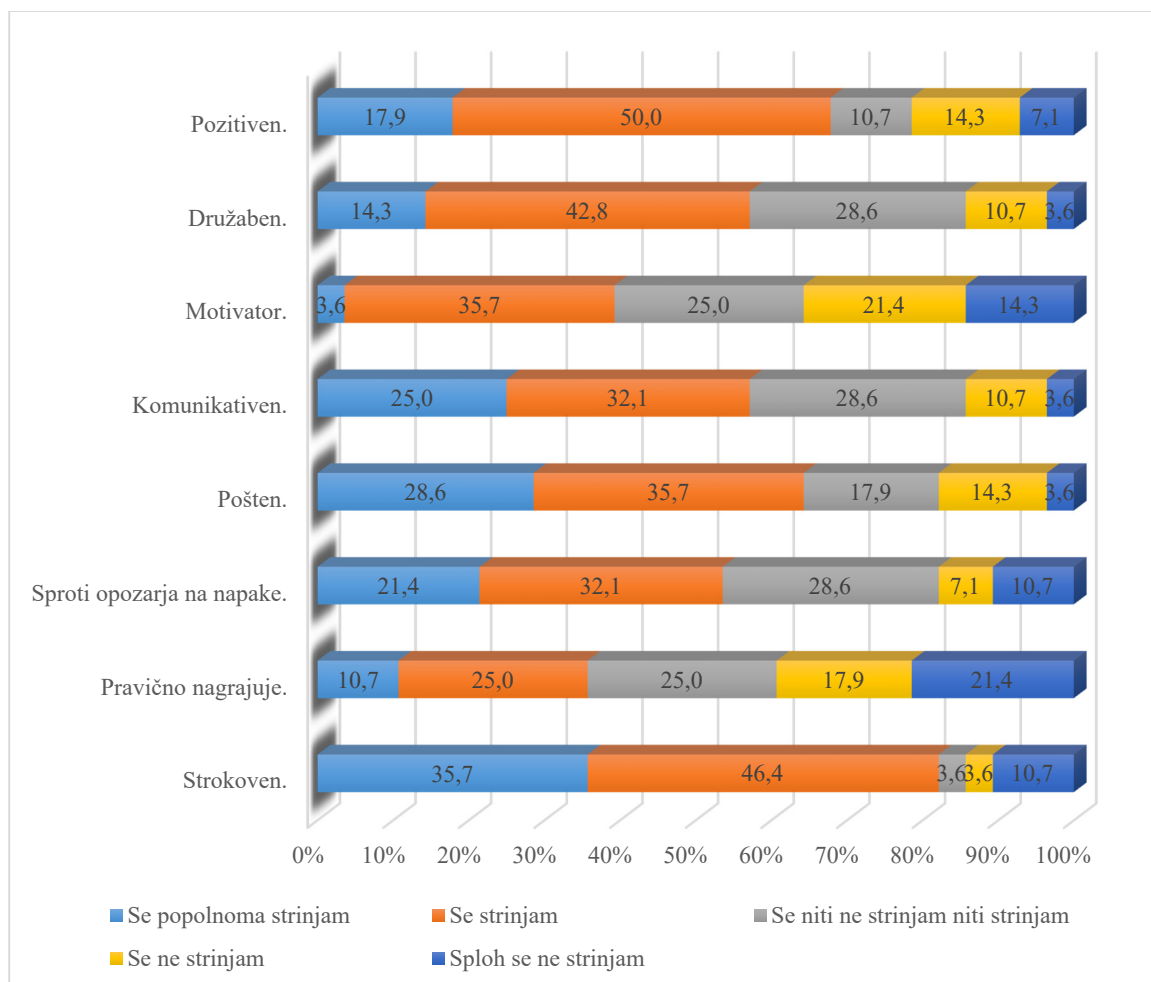
Slika 16: Ovire, ki vplivajo na motivacijo pri delu v %



S četrtem vprašanjem sem poskušal ugotoviti, kako zaposleni na Državnem izpitnem centru ocenjujejo svojega nadrejenega. Slika 17 prikazuje, da se 35,7 % anketirancev popolnoma strinja, da je njihov nadrejeni strokoven, skupna stopnja strinjanja pa je 82,1 %. Na drugem mestu je trditev, da je pozitiven (skupna stopnja strinjanja 67,9 %), sledi trditev, da je pošten, tu je skupna stopnja strinjanja 64,3 %, in na četrtem mestu sta dejavnika družaben in komunikativen, ki imata skupno stopnjo strinjanja 57,1 %. Zadnja trditev, ki ima skupno stopnjo strinjanja nad 50 %, je, da nadrejeni sproti opozarja na napake (53,5% skupna stopnja strinjanja). Edina dejavnika, ki imata skupno stopnjo strinjanja pod 50 %, sta to, da je vodja motivator in da pravično nagrajuje. Ta dva dejavnika sta imela tudi najvišjo skupno stopnjo nestrinjanja: da je vodja motivator, trdi 35,7 % anketirancev, in da vodja pravično nagrajuje, trdi 39,3 % anketirancev. Če pogledamo še najpogostejše rezultate po stopnjah, ima trditev, da je nadrejeni strokoven, najvišjo stopnjo se popolnoma strinjam, in sicer 35,7 %, trditev, da je pozitiven, ima najvišjo stopnjo se strinjam, in sicer 50 %, dejavnika komunikativen in sprotno opozarjanje na napake imata najvišjo stopnjo se niti ne strinjam niti strinjam, in sicer

28,6 %, trditev, da je motivator, ima najvišjo stopnjo se ne strinjam, in sicer 21,4 %, in dejavnik pravično nagrajevanje ima najvišjo stopnjo sploh se ne strinjam (21,4 %).

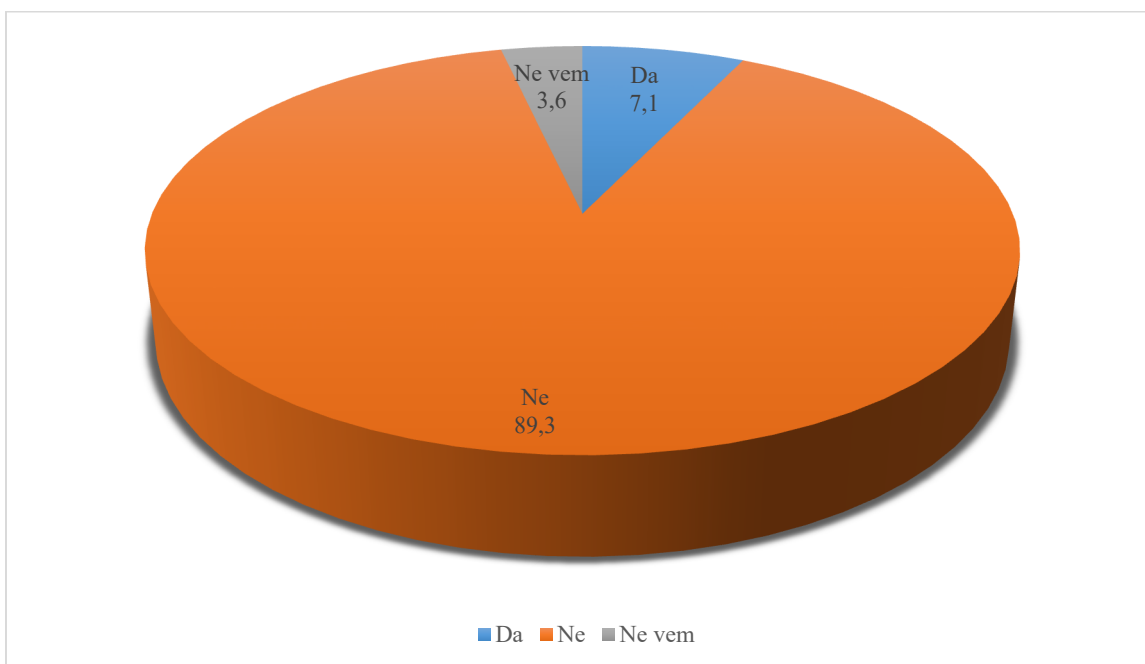
Slika 17: Kako zaposleni ocenjujejo nadrejenega v %



Na koncu prvega dela vprašalnika, ki se je nanašal na konstrukt motivacije, sem anketirancem postavil še tri vprašanja zaprtega tipa, na katera so imeli tri možne odgovore, in sicer da, ne in ne vem. Vprašal sem jih, ali mislijo, da je njihovo delo dolgočasno, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, in ali uživajo pri delu, ki ga opravljajo na Državnem izpitnem centru. Rezultati so prikazani s tortnim grafikonom za vsako vprašanje. Iz njih so lepo razvidni odgovori anketirancev.

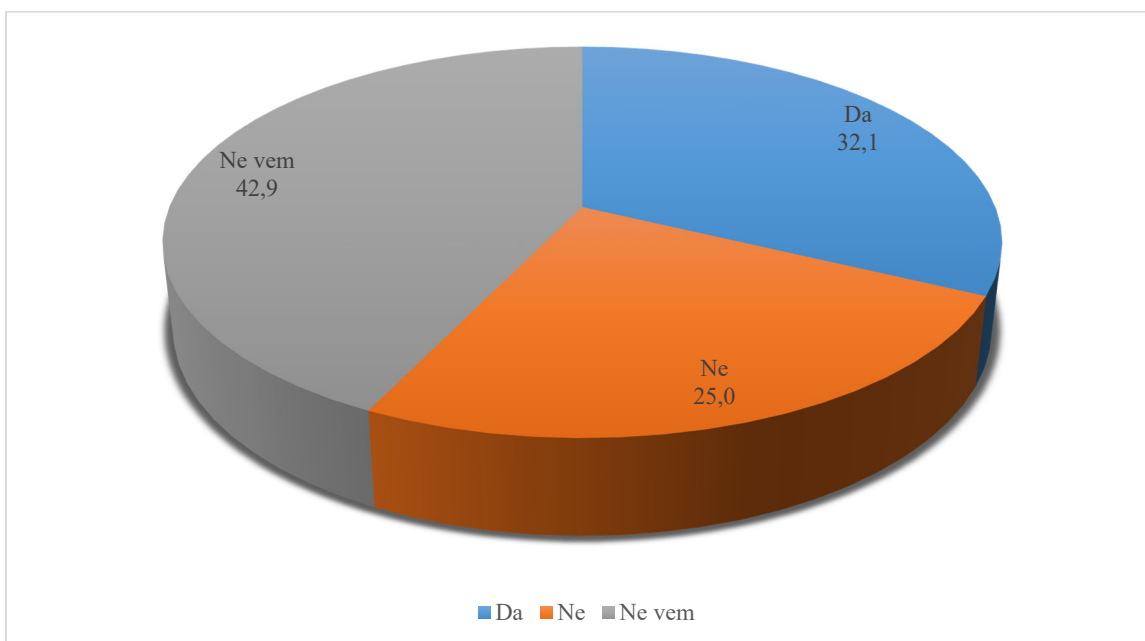
S Slike 18, ki prikazuje rezultate odgovorov na vprašanje, ali mislijo, da je njihovo delo dolgočasno, je razvidno, da večina anketirancev na Državnem izpitnem centru ne misli, da je njihovo delo dolgočasno, saj so se izrazili z 89,25 %. 7,14 % anketirancev meni, da je njihovo delo dolgočasno, medtem ko je le 3,57 % anketirancev ostalo neopredeljenih in ne vedo, ali jim je delo dolgočasno ali ne.

Slika 18: Analiza vprašanja, ali je vaše delo dolgočasno v %



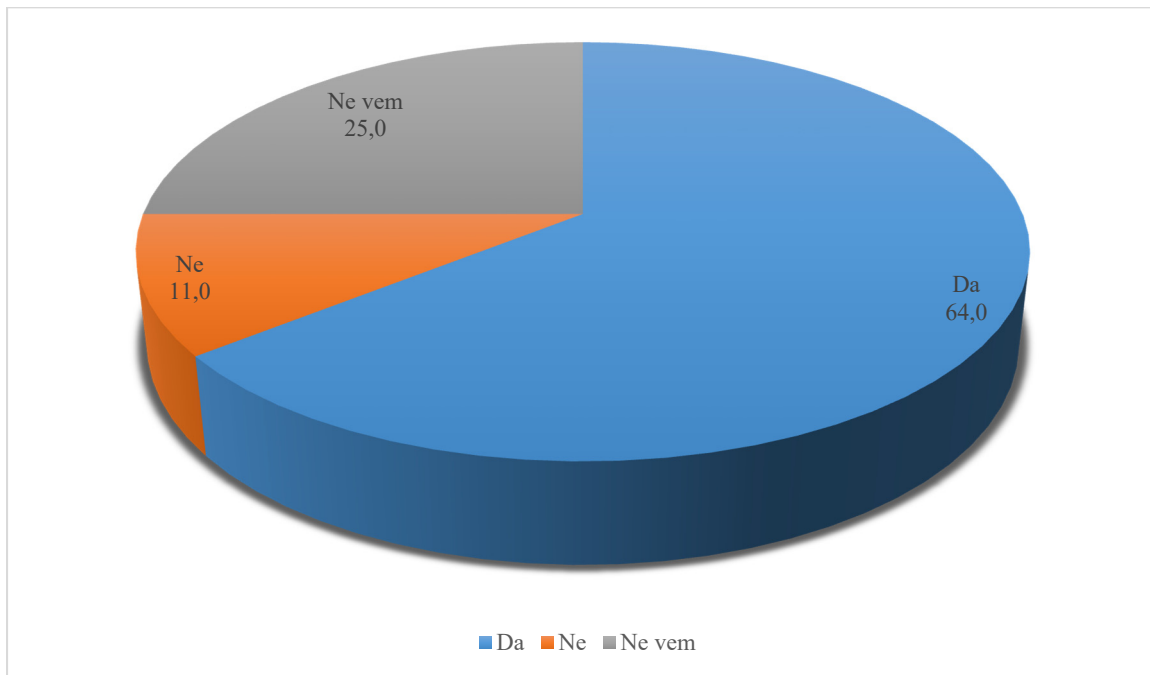
S Slike 19, ki prikazuje rezultate odgovorov na vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, je lepo razvidno, da anketiranci niso podali odločnega odgovora. Največji delež jih je odgovorili z ne vem, in sicer 42,84 %, sledita odgovor da z 32,13 % in odgovor ne s 24,99 %.

Slika 19: Analiza vprašanja, ali bi zaposleni še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo v %



S Slike 20, ki prikazuje rezultate odgovorov na vprašanje, ali zaposleni Državnega izpitnega centra uživajo v delu, ki ga opravljajo, je lepo razvidno, da jih večina uživa, saj so se izrazili s 64,26 %. 24,99 % anketirancev je neopredeljenih, saj ne vedo, ali uživajo v delu, in 10,71 % jih meni, da ne uživajo v delu.

Slika 20: Analiza vprašanja, ali zaposleni uživajo v delu v %



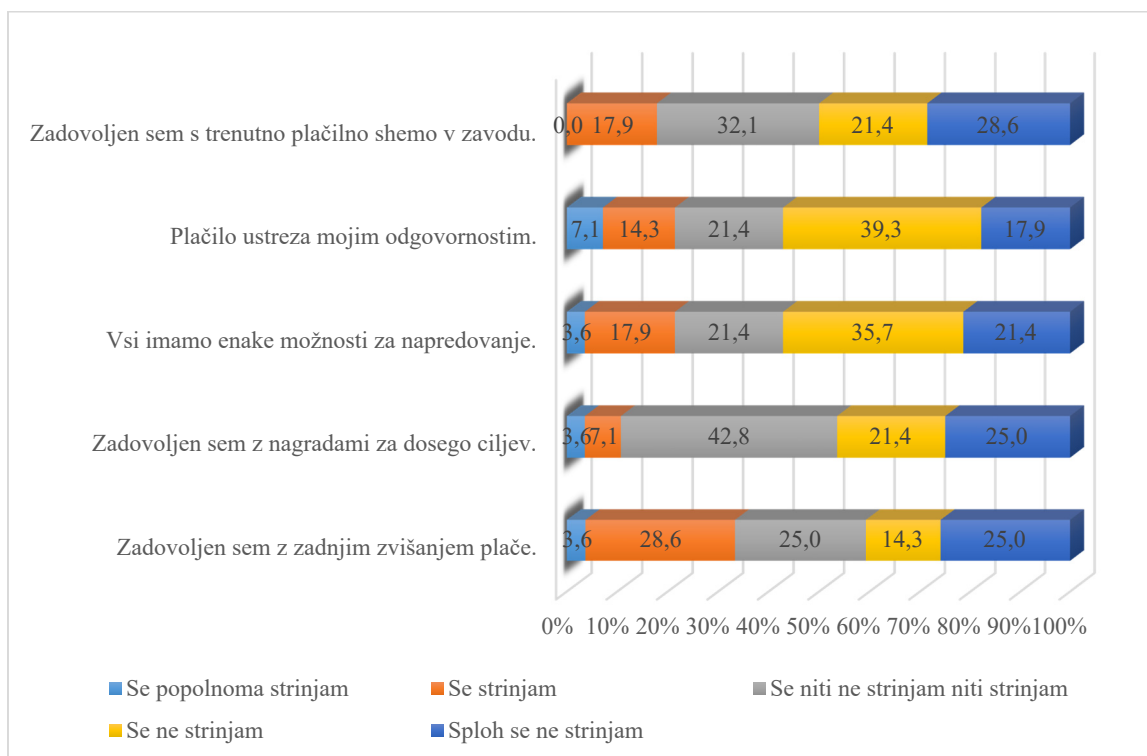
3.3.3 Analiza konstrukta zadovoljstva zaposlenih

Konstrukta zadovoljstva zaposlenih je izpostavljen v drugem delu vprašalnika, v katerem me je zanimalo, kako so zaposleni na Državnem izpitnem centru zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, kako so zadovoljni z delovnimi razmerami, kakšen je njihov pogled na njihovo prihodnost v zavodu in kakšno je njihovo generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu. Anketiranci so odgovore podajali na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice – obkročili so stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja za navedene trditve, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam.

Pri konstruktu zadovoljstvo zaposlenih me je najprej zanimalo, kako so zaposleni Državnega izpitnega centra zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja. Rezultate tega vprašanja prikazuje Slika 21, s katere je razvidno, da anketiranci niso najbolj zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja. Da plačilo ustreza njihovim odgovornostim, se je s skupno stopnjo nestrinjanja izrazilo kar 57,2 % anketirancev, takoj zatem sledi trditev, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje, s skupno stopnjo nestrinjanja 57,1 %. Natanko 50 % skupne stopnje nestrinjanja ima trditev zadovoljen sem s trenutno plačilno shemo. Malo pod 50 % skupne stopnje nestrinjanja je trditev zadovoljen sem z nagradami za doseg ciljev, pri kateri

so se anketiranci izrazili s 46,4 % in s 39,3 % skupne stopnje nestrinjanja, sledi trditev zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače. Iz grafa je lepo razvidno, da so vrednosti stopenj skupnega strinjanja nizke. Tukaj bi izpostavil trditev zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače, pri kateri je bila skupna stopnja strinjanja 32,2 % in predstavlja najvišjo skupno stopnjo strinjanja med vsemi trditvami.

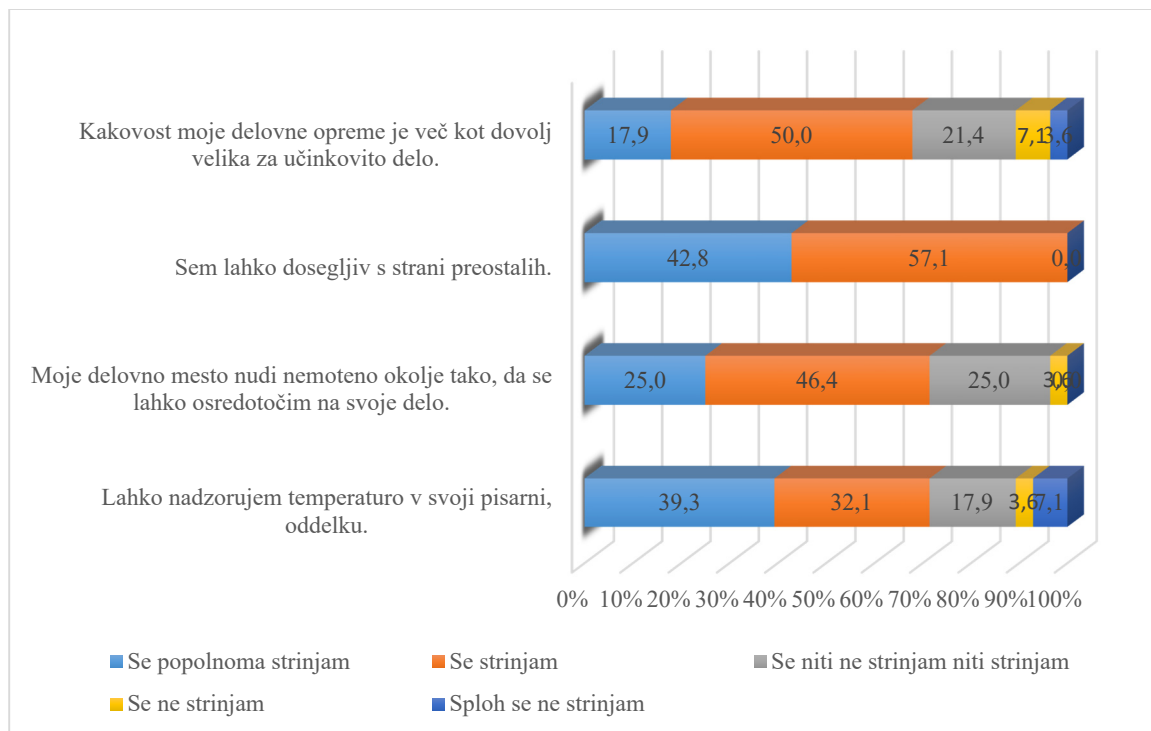
Slika 21: Zadovoljstvo s plačo in pogoji napredovanja v %



Pri drugem vprašanju sem anketirance spraševal, kako so zadovoljni z delovnimi razmerami na Državnem izpitnem centru. S Slike 22 lahko razberemo, da so rezultati v primerjavi s prejšnjim vprašanjem ravno nasprotni, in sicer so se anketiranci izrazili z izredno visoko skupno stopnjo strinjanja in izredno nizko skupno stopnjo nestrinjanja. Delež najvišje stopnje pri odgovoru se popolnoma strinjam pripada trditvi, da so zaposleni lahko dosegljivi s strani preostalih zaposlenih (42,84 %), skupna stopnja strinjanja je kar 100 %. Sledita trditvi moje delovno mesto nudi nemoteno okolje tako, da se lahko osredotočim na svoje delo, in lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni, oddelku, ki sta imeli enako skupno stopnjo strinjanja, in sicer 71,4 %. Z najnižjo skupno stopnjo strinjanja se je izrazilo 67,83 % anketirancev pri trditvi kakovost moje delovne opreme je več kot dovolj velika za učinkovito delo. Izredno malo anketirancev se je izrazilo s stopnjama sploh se ne strinjam in se ne strinjam. Največji delež skupne stopnje nestrinjanja pripada trditvama kakovost moje delovne opreme je več kot dovolj velika za učinkovito delo in lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni, oddelku, kjer so se anketiranci izrazili z 10,71 %. Izpostavim lahko trditev sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih, pri kateri so se zaposleni izrazili s 100%

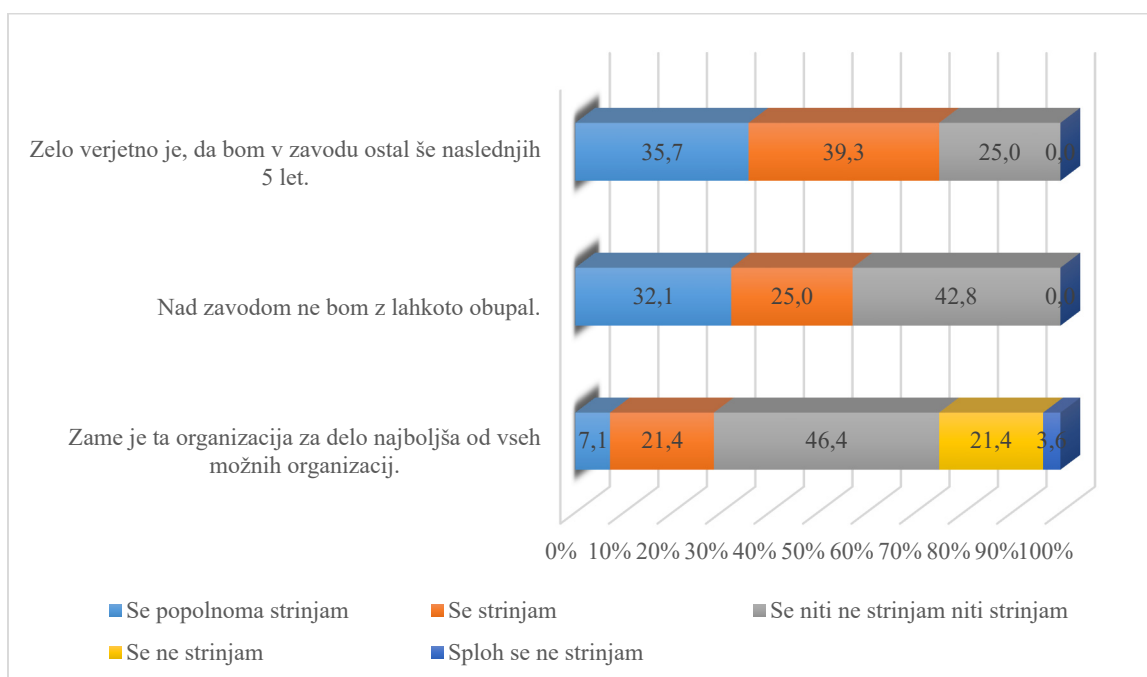
skupno stopnjo strinjanja, kar priča o tem, da je na Državnem izpitnem centru izredno dobro poskrbljeno za pretok informacij med zaposlenimi.

Slika 22: Zadovoljstvo z delovnimi razmerami v %



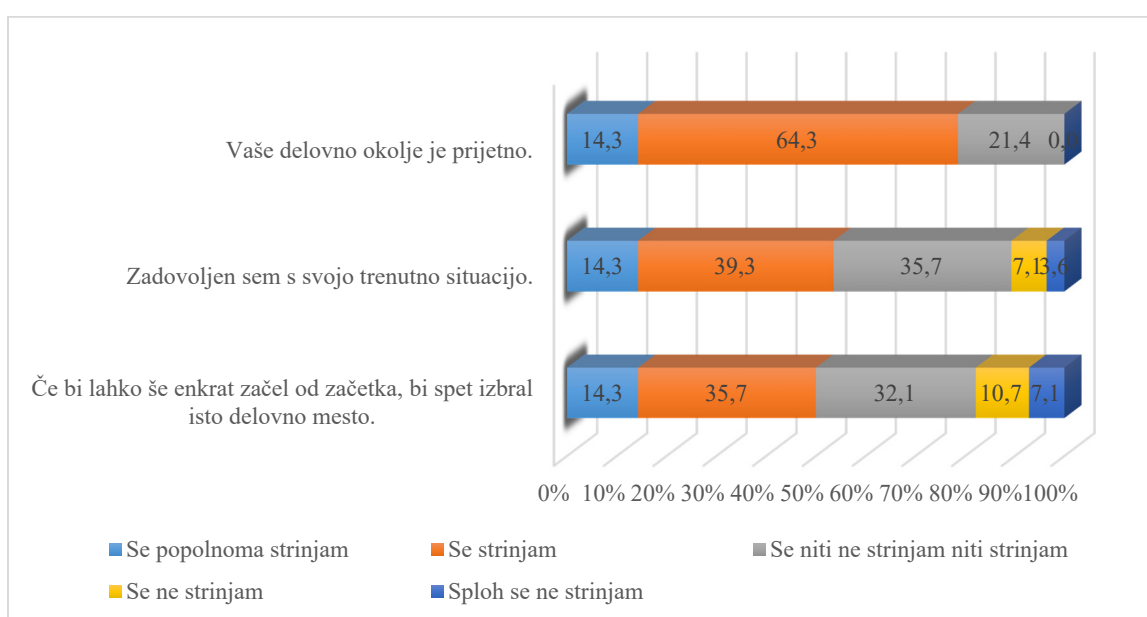
Pri tretjem vprašanju, ki se nanaša na konstrukt zadovoljstva zaposlenih, me je zanimalo, kakšen je pogled zaposlenih na njihovo prihodnost na Državnem izpitnem centru. Podobno kot pri drugem vprašanju se je večina anketirancev izrazila s skupno stopnjo strinjanja in veliko manj z nestrinjanjem, za velik delež odgovorov pa je značilna stopnja se niti ne strinjam niti strinjam. Na Sliki 23 lahko vidimo, da se je s skupno stopnjo strinjanja izrazilo 74,97 % anketirancev pri trditvi zelo verjetno je, da bom v zavodu ostal še naslednjih 5 let. Pri tej trditvi se anketiranci sploh niso izrazili z nestrinjanjem in 25 % se jih niti ne strinja niti strinja. Pri trditvi nad zavodom ne bom z lahkoto obupal so se anketiranci izrazili s 57,13 % skupne stopnje strinjanja. Ta trditev ima zelo velik delež stopnje se niti ne strinjam niti strinjam, in sicer 42,84 %, prav tako kot pri prejšnji trditvi tudi tu anketiranci niso izrazili nobenega nestrinjanja. Pri tretji trditvi (za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij) zelo težko podamo ugotovitev, saj je samo 3,57 % razlike med skupno stopnjo nestrinjanja in skupno stopnjo strinjanja v korist zadnje. S skupno stopnjo strinjanja se je izrazilo 28,56 % anketirancev in s skupno stopnjo nestrinjanja 25 %. Pri tej trditvi je največji delež pri stopnji se niti ne strinjam niti strinjam, in sicer 46,41 %. Zaposleni Državnega izpitnega centra se v obdobju naslednjih 5 let vidijo na zavodu in nad njim ne bodo z lahkoto obupali, vendar pa niso prepričani, da je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih.

Slika 23: Prihodnost v zavodu v %



S četrtem vprašanjem sem želel ugotoviti, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih na Državnem izpitnem centru. S Slike 24 je razvidno, da ima trditev vaše delovno okolje je prijetno najvišjo skupno stopnjo strinjanja, in sicer 78,6 %. S svojo trenutno situacijo je zadovoljnih malo več kot 50 % anketirancev, in sicer s skupno stopnjo strinjanja 53,56 %, medtem ko se natanko 50 % anketirancev skupno strinja s trditvijo če bi še enkrat začel od začetka, bi spet izbral to delovno mesto. Delež skupnega nestrinjanja je izredno majhen.

Slika 24: Splošno zadovoljstvo zaposlenih v %



3.3.4 Analiza na podlagi posameznih demografskih elementov

V zadnjem delu vprašalnika so demografska vprašanja, v katerih anketirance sprašujem po spolu, starosti in izobrazbi. Na začetku analize anketnega vprašalnika pri predstavitvi vzorcev sem s tortnimi grafikoni že opredelil, kolikšen je delež anketirancev po posameznih sklopih. Pri tem poglavju bom interpretiral in povzel, kako so ženske in moški odgovarjali na vprašalnik, kako so odgovarjali po starostnih razredih in kako po izobrazbi. Izpostavil bom najvišje skupne stopnje strinjanja in najvišje skupne stopnje nestrinjanja.

Od 28 veljavnih anketnih vprašalnikov jih je bilo 21 s strani ženskega spola, kar pomeni 75 % anketirancev. Od teh 21 anketirank jih je 52,4 % starejših od 31 let in mlajših od 45 let ter 47,6 % starejših od 46 let. 14,3 % jih ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 61,9 % jih ima visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo in 23,8 % jih ima magisterij ali doktorat.

Pri konstruktivni motivaciji je bila pri odgovorih na prvo vprašanje, kaj vas motivira pri delu, najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvah varnost in urnik, in sicer 80,1 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada odgovoroma denar in svoboda (19 %). Ob drugem vprašanju, kateri dejavniki so za vas na delovnem mestu najpomembnejši, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovoru dobre delovne razmere, in sicer 100 %, takoj zatem sledijo dobri odnosi z nadrejenimi (95,2 %). Zelo visoko sta tudi odgovora dobri odnosi s sodelavci in samostojnost pri delu, pri katerih je skupna stopnja strinjanja 90,44 %. Skupne stopnje nestrinjanja so pri tem vprašanju zelo nizke, lahko izpostavimo odgovor priznanje in pohvale za delo, pri katerem je bila skupna stopnja nestrinjanja najvišja, in sicer 9,52 %. Ob tretjem vprašanju, katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovoru slabe možnosti napredovanja, in sicer 71,4 %, ter pri odgovoru, da ni finančnih nagrad, tu je skupna stopnja strinjanja malo nižja, in sicer 66,6 %. Najvišjo skupno stopnjo nestrinjanja ima odgovor slabše delovne razmere, ki znaša 38,1 %. Ob četrtem vprašanju, kako bi ocenili svojega nadrejenega, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi, da je strokoven, in znaša 85,68 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvama, da nadrejeni pravično nagrajuje in je motivator, v obeh primerih znaša 38,1 %. Na peto vprašanje, ali mislite, da je vaše delo dolgočasno, je z ne odgovorilo 90,4 % in z da 9,5 %. Na šesto vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, jih je največ odgovorilo z ne vem, in sicer 52,4 %, z da jih je odgovorilo 19 % in z ne 28,6 %. Na sedmo vprašanje, ali uživate v delu, jih je največ odgovorilo z da, in sicer 61,9 %, z ne 14,3 % in z ne vem 23,8 %.

Pri konstruktivni zadovoljstvu zaposlenih je pri prvem vprašanju, kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, zelo nizka skupna stopnja strinjanja. Prevladuje skupna stopnja nestrinjanja, ki je najvišja pri trditvah zadovoljen sem s trenutno plačilno shemo v zavodu in plačilo ustreza mojim odgovornostim in znaša 47,6 %. Ob vprašanju kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi sem lahko dosegljiv s

strani preostalih zaposlenih, in sicer znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke in pri dveh trditvah jih sploh ni. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja je ob trditvi kakovost moje delovne opreme je več kot dovolj visoka za učinkovito delo in znaša 9,5 %. Ob tretjem vprašanju, kakšen je vaš pogled na vašo prihodnost na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi zelo verjetno je, da bom v zavodu ostal še naslednjih pet let in znaša 66,6 %. Tudi pri tem vprašanju so izredno nizke skupne stopnje nestrinjanja in pri dveh trditvah jih sploh ni. Najvišjo skupno stopnjo nestrinjanja ima trditev za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij in znaša 23,8 %. Ob četrtem vprašanju, kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi vaše delovno okolje je prijetno in znaša 71,4 %. Zelo malo je skupnega nestrinjanja in največje skupno nestrinjanje pripada trditvi če bi še enkrat začel od začetka, bi spet izbral isto delovno mesto in znaša 19 %.

Od 28 veljavnih anketnih vprašalnikov jih je bilo 7 s strani moškega spola, kar pomeni 25 % anketirancev. Od teh 7 anketirancev jih je 28,6 % starejših od 31 let in mlajših od 45 let ter 71,5 % starejših od 46 let. 28,6 % jih ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 28,6 % jih ima višješolsko, 28,6 % visokošolsko ali univerzitetno in 14,3 magisterij ali doktorat.

Pri konstruktivni motivaciji je ob prvem vprašanju, kaj vas motivira pri delu, najvišjo skupno stopnjo strinjanja imel odgovor varnost, zadovoljstvo in urnik, pri vseh je znašal 85,7 %. Pri tem vprašanju so bile izredno nizke skupne stopnje strinjanja, v večini primerov pa jih sploh ni bilo. Ob drugem vprašanju, kateri dejavniki so za vas najpomembnejši na delovnem mestu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovorih varnost zaposlitve, zadovoljstvo ob delu, samostojnost pri delu in dobre delovne razmere, pri vseh znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja pri tem vprašanju ni. Ob tretjem vprašanju, katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovorih majhno plačilo in ni finančnih nagrad, znaša 57,2 %, medtem ko je najvišja skupna stopnja nestrinjanja pri odgovorih nesigurnost zaposlitve in slabše delovne razmere, v obeh primerih znaša 71,5 %. Ob četrtem vprašanju, kako bi ocenili svojega nadrejenega, imajo najvišjo skupno stopnjo strinjanja odgovori, da je pozitiven, pošten, sproti opozarja na napake in je strokoven, v vseh primerih znaša 71,5 %. Najvišjo skupno stopnjo nestrinjanja ima trditev, da pravično nagraduje (42,9 %). Na peto vprašanje, ali mislite, da je vaše delo dolgočasno, je z ne odgovorilo 85,7 % in z ne vem 14,3 %. Na šesto vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, je z da odgovorilo 71,5 %, z ne 14,3 % in z ne vem prav tako 14,3 %. Na sedmo vprašanje, ali uživate v delu, je z da odgovorilo 57,2 % in z ne vem 42,87 % anketirancev.

Pri konstruktivni zadovoljstvu zaposlenih je ob prvem vprašanju, kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, zelo nizka skupna stopnja strinjanja. Prevladuje skupna stopnja nestrinjanja, ki je najvišja pri trditvi, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje, znaša 85,74 %. Najvišjo skupno stopnjo strinjanja ima trditev zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače, znaša 42,87 %. Ob drugem vprašanju, kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, je

najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih in znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so pri tem vprašanju izredno nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja je pri trditvi lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni, oddelku in znaša 28,6 %. Ob tretjem vprašanju je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi nad zavodom ne bom z lahkoto obupal in znaša 71,5 %. Skupne stopnje strinjanja so izredno nizke in jih pri dveh od treh trditve sploh ni. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja je pri trditvi za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij in znaša 28,6 %. Ob četrtem vprašanju, kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi vaše delovno okolje je prijetno in znaša 85,7 %, medtem ko skupne stopnje nestrinjanja skoraj ni opaziti.

Od 28 veljavnih anketnih vprašalnikov jih je bilo 14 s strani oseb, starih od 31 do 45 let, kar pomeni 50 % anketirancev. Od teh 14 anketirancev jih je ženskega spola 85,7 % in moškega spola 14,3 %. 7,1 % jih ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo, prav tako 7,1 % višješolsko, 71,4 % visokošolsko ali univerzitetno in 14,3 % magisterij ali doktorat.

Pri konstruktivni motivaciji je ob prvem vprašanju, kaj vas motivira pri delu, najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovoru varnost, in sicer 92,8 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za odgovor zaposleni (21,4 %). Na drugo vprašanje, kateri dejavniki so za vas najpomembnejši na delovnem mestu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovoru dobre delovne razmere, in sicer znaša 100 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja je pri odgovoru priznanja in pohvale za delo, znaša 14,3 %. Ob tretjem vprašanju, katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovoru ni finančnih nagrad, in sicer 78,5 %, medtem ko je najvišja skupna stopnja nestrinjanja pri trditvah nesigurnost zaposlitve in slabše delovne razmere in znaša v obeh primerih 42,84 %. Ob četrtem vprašanju, kako bi ocenili svojega nadrejenega, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri odgovoru, da je strokoven, in sicer znaša 78,5 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pa pripada trditvama, da je motivator in pravično nagrajuje, v obeh primerih znaša 35,7 %. Na peto vprašanje, ali mislite, da je vaše delo dolgočasno, je z ne odgovorilo 85,7 % in z da 14,3 %. Na šesto vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, je z da odgovorilo 21,4 %, z ne 28,6 % in z ne vem 50 %. Na sedmo vprašanje, ali uživate v delu, je z da odgovorilo 57,1 %, z ne 21,4 % in z ne vem 21,4 %.

Pri konstruktivni zadovoljstvu zaposlenih je pri prvem vprašanju, kako ste zadovoljni s plačo in plačilnimi pogoji, zelo nizka skupna stopnja strinjanja. Najvišjo skupno stopnjo strinjanja ima trditev zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače in znaša 28,6 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditve zadovoljen sem s trenutno plačilno shemo v zavodu, plačilo ustreza mojim odgovornostim in vsi imamo enake možnosti za napredovanje, v vseh primerih znaša 71,4 %. Ob drugem vprašanju, kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih in znaša 100 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvi lahko

nadzorujem temperaturo v svoji pisarni, oddelku, znaša 14,3 %. Ob tretjem vprašanju, kakšen je vaš pogled na vašo prihodnost v zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi zelo verjetno je, da bom v zavodu ostal še naslednjih 5 let, in znaša 85,7 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri dveh trditvah jih sploh ni. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij in znaša 28,7 %. Ob četrtem vprašanju, kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi vaše delovno okolje je prijetno in znaša 85,7 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvama zadovoljen sem s svojo trenutno situacijo in če bi lahko še enkrat začel od začetka, bi spet izbral isto delovno mesto, znaša 21,4 %.

Od 28 veljavnih anketnih vprašalnikov jih je bilo 14 s strani oseb, starih več kot 46 let, kar pomeni 50 % anketirancev. Od teh 14 anketirancev jih je ženskega spola 64,3 % in moškega spola 35,7 %. 28,6 % jih ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 7,1 % višješolsko, 42,8 % visokošolsko ali univerzitetno in 21,4 % magisterij ali doktorat.

Pri konstruktivni motivaciji sta ob prvem vprašanju, kaj vas motivira pri delu, najvišjo skupno stopnjo strinjanja imeli trditvi narava dela in urnik, v obeh primerih je znašala 78,5 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev denar in znaša 21,4 %. Ob drugem vprašanju, kateri dejavniki so za vas najpomembnejši na delovnem mestu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi dobre delovne razmere in znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke in jih praktično ni. Edina trditev, pri kateri se pojavi nestrinjanje, so finančne nagrade, tukaj so se anketiranci izrazili s 7,14 %. Ob tretjem vprašanju, katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi slabe možnosti napredovanja in znaša 64,3 %, medtem ko je najvišja skupna stopnja nestrinjanja pri trditvah slabi odnosi z nadrejenimi in slabše delovne razmere, v obeh primerih znaša 50 %. Ob četrtem vprašanju, kako bi ocenili svojega nadrejenega, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi, da je strokoven, in znaša 85,7 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pa pripada trditvi, da pravično nagraduje (42,8 %). Na peto vprašanje, ali mislite, da je vaše delo dolgočasno, je z ne odgovorilo 92,8 % in z ne vem 7,1 %. Na šesto vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, je z da odgovorilo 42,8 %, z ne 21,4 % in z ne vem 35,7 %. Na sedmo vprašanje, ali uživate v delu, je z da odgovorilo 71,4 % in z ne vem 28,6 %.

Pri konstruktivni zadovoljstvu zaposlenih sta ob prvem vprašanju, kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, najvišji stopnji strinjanja pri trditvah plačilo ustreza mojim odgovornostim in zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače, v obeh primerih znašata 42,8 %. Najvišjo skupno stopnjo nestrinjanja imata trditvi plačilo ustreza mojim odgovornostim in vsi imamo enake možnosti za napredovanje, v obeh primerih znaša 42,8 %. Ob drugem vprašanju, kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih in znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri dveh trditvah jih sploh ni. Ob tretjem vprašanju, kakšen je

vaš pogled na vašo prihodnost v zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pripadla trditvi zelo verjetno je, da bom v zavodu ostal še naslednjih 5 let, in znaša 64,3 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri dveh trditvah jih sploh ni. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij in znaša 21,4 %. Ob četrtem vprašanju, kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi vaše delovno okolje je prijetno in znaša 71,4 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvi če bi lahko še enkrat začel od začetka, bi spet izbral isto delovno mesto, in znaša 14,3 %.

Od 28 veljavnih anketnih vprašalnikov jih je bilo 16 s strani oseb, ki imajo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, kar pomeni 57,1 % anketirancev. Od teh 16 anketirancev jih je ženskega spola 87,5 % in moškega spola 12,5 %. 62,5 % jih je starih od 31 do 45 let in 37,5 % nad 46 let.

Pri konstruktivni motivaciji so ob prvem vprašanju, kaj vas motivira pri delu, najvišjo skupno stopnjo strinjanja imele trditve varnost, zadovoljstvo in urnik, v vseh primerih je znašala 87,5 %. Skupne stopnje nestrinjanja so nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditvi denar in svoboda, pri obeh znaša 18,8 %. Ob drugem vprašanju, kateri dejavniki so za vas najpomembnejši na delovnem mestu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi dobre delovne razmere in znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev priznanje in pohvale za delo in znaša 12,5 %. Ob tretjem vprašanju, katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvah ni finančnih nagrad in slabe možnosti napredovanja, v obeh primerih znaša 68,8 %, medtem ko je najvišja skupna stopnja nestrinjanja pri trditvi slabi odnosi z nadrejenimi in znaša 43,8 %. Ob četrtem vprašanju, kako bi ocenili svojega nadrejenega, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi, da je strokoven, in znaša 81,3 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvi, da pravično nagraduje, in znaša 56,3 %. Na peto vprašanje, ali mislite, da je vaše delo dolgočasno, je z ne odgovorilo 87,5 % in z da 12,5 %. Na šesto vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, je z da odgovorilo 31,3 %, z ne 25 % in z ne vem 43,8 %. Na sedmo vprašanje, ali uživate v delu, je z da odgovorilo 56,3 %, z ne 18,8 % in z ne vem 25 %.

Pri konstruktivni zadovoljstvo zaposlenih je ob prvem vprašanju, kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, najvišja stopnja strinjanja pri odgovoru zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače in znaša 43,8 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvi vsi imamo enake možnosti za napredovanje in znaša 62,5 %. Ob drugem vprašanju, kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih in znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri dveh trditvah jih sploh ni. Ob tretjem vprašanju, kakšen je vaš pogled na vašo prihodnost v zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi zelo verjetno je, da bom v zavodu ostal še naslednjih 5 let, in znaša 81,3 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri dveh trditvah jih sploh ni. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za

trditev za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij in znaša 25 %. Ob četrtem vprašanju, kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi vaše delovno okolje je prijetno in znaša 81,25 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja pripada trditvi če bi lahko še enkrat začel od začetka, bi spet izbral isto delovno mesto, in znaša 25 %.

Od 28 veljavnih anketnih vprašalnikov jih je bilo 6 s strani oseb, ki imajo magisterij ali doktorat, kar pomeni 21,4 % anketirancev. Od teh 6 anketirancev jih je ženskega spola 83,3 % in moškega spola 16,7 %. 33,3 % jih je starih od 31 do 45 let in 66,7 % več kot 46 let.

Pri konstruktivni motivaciji so ob prvem vprašanju, kaj vas motivira pri delu, najvišjo skupno stopnjo strinjanja imele trditve varnost, svoboda in narava dela, v vseh primerih je znašala 83,4 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za odgovor zaposleni in pri obeh znaša 16,7 %. Ob drugem vprašanju, kateri dejavniki so za vas najpomembnejši na delovnem mestu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvah samostojnost pri delu, dobri odnosi z nadrejenimi in dobre delovne razmere in znaša v vseh primerih 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev finančne nagrade in znaša 16,7 %. Ob tretjem vprašanju, katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvah ni finančnih nagrad, majhna samostojnost pri delu, slabe možnosti napredovanja, slabi odnosi z nadrejenimi in malo izzivov, v vseh primerih znaša 50 %, medtem ko je najvišja skupna stopnja nestrinjanja pri trditvi slabše delovne razmere in znaša 66,7 %. Ob četrtem vprašanju, kako bi ocenili svojega nadrejenega, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi, da je strokoven, znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke. Na peto vprašanje, ali mislite, da je vaše delo dolgočasno, je z ne odgovorilo 100 % anketirancev. Na šesto vprašanje, ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo, je z da odgovorilo 33,3 %, z ne 16,7 % in z ne vem 50 %. Na sedmo vprašanje, ali uživate v delu, je z da odgovorilo 100 % anketirancev.

Pri konstruktivni zadovoljstvo zaposlenih je ob prvem vprašanju, kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja, najvišja stopnja strinjanja pri trditvi zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače in znaša 50 %. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev plačilo ustreza mojim odgovornostim in znaša 33,3 %. Ob drugem vprašanju, kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih in znaša 100 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri treh trditvah jih sploh ni. Ob tretjem vprašanju, kakšen je vaš pogled na vašo prihodnost v zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pri trditvi nad zavodom ne bom z lahkoto obupal in znaša 66,7 %. Skupne stopnje nestrinjanja so izredno nizke, pri dveh trditvah jih sploh ni. Najvišja skupna stopnja nestrinjanja velja za trditev za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij in znaša 16,7 %. Ob četrtem vprašanju, kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu, je najvišja skupna stopnja strinjanja pripadla trditvam vaše delovno okolje je prijetno in zadovoljen sem s svojo trenutno

situacijo, v obeh primerih znaša 83,4 %. Najvišje skupne stopnje nestrinjanja pri tem vprašanju ni.

Pri izobrazbi sta ostali še dve kategoriji, in sicer poklicna ali srednješolska izobrazba, sem sodijo 4 anketiranci, in višješolska izobrazba, ki velja le za 2 anketiranca. Analize in interpretacije pri teh dveh razredih ni smiselno opravljati, saj je vzorec premajhen. Pri obeh kategorijah so odgovori podobni zgornjim interpretacijam in nekega izrazitega odstopanja ni. V obeh primerih je urnik eden izmed pomembnejših motivatorjev, dobre delovne razmere sodijo med pomembnejše dejavnike. Ovire, ki vplivajo na motivacijo pri delu, so majhno plačilo in to, da ni finančnih nagrad. Nadrejenega anketiranci ocenjujejo kot strokovnega, delo se jim ne zdi dolgočasno ter s plačo in pogoji napredovanja niso najbolj zadovoljni. Delovne razmere, ki jih ponuja zavod, so zadovoljive. V prihodnosti se zaposleni, ki so izpolnili anketo, vidijo v zavodu in so splošno zadovoljni z njim.

3.4 Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj

Na podlagi empirične raziskave podajam ključne ugotovitve, s katerimi bom odgovoril na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri motivacijski dejavnik je najbolj priljubljen pri zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center?

Zelo težko izpostavim samo en motivacijski dejavnik pri zaposlenih na Državnem izpitnem centru. Če pogledamo rezultate po stopnjah strinjanja, ima dejavnik zadovoljstvo ob delu najvišjo stopnjo popolnega strinjanja, ki znaša 57,1 % in je z vidika popolnega strinjanja na prvem mestu. Če gledamo skupno stopnjo strinjanja, prvo mesto s 100 % pripada dejavniku delovne razmere. Zelo visoka skupna stopnja strinjanja je pri dejavniku samostojnost pri delu in znaša 92,9 %. Na tretjem mestu je več dejavnikov, katerih skupna stopnja strinjanja znaša 89,2 %, in ti so zgoraj omenjeno zadovoljstvo ob delu, varnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci in dobri odnosi z nadrejenimi. Kot vidimo, so za zaposlene na Državnem izpitnem centru pomembni nematerialni motivacijski dejavniki. Če izpostavim samo en dejavnik, so to dobre delovne razmere, kajti tudi pri analizi in interpretaciji po demografski elementih se ta dejavnik največkrat ponavlja.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako nadrejeni motivirajo zaposlene v javnem zavodu Državni izpitni center?

Tukaj lahko izpostavim strokovnost, ki odstopa od preostalih dejavnikov, saj je skupna stopnja strinjanja 82,1 %. Ta rezultat ne preseneča, saj če pogledamo strukturo zaposlenih po izobrazbi, vidimo, da je delež visoko izobraženih v zavodu Državni izpitni center nad 70 %. Visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ima 57,1 % in magisterij ali doktorat 21,4 % anketiranih zaposlenih. S strokovnostjo in izkušnjami, ki jih imajo, hitro rešujejo težave in

zaposlenim omogočajo nemoten delovni proces. Če strokovnost povežemo še s pozitivno naravnostjo nadrejenih, ki je drugi najpomembnejši dejavnik, ki so ga izpostavili zaposleni pri ocenitvi nadrejenih (skupna stopnja strinjanja 67,9 %), že lahko govorimo o učinkoviti relaciji med zaposlenimi in nadrejenimi. Prav tako so zaposleni svojega nadarjenega ocenili kot poštenega (skupna stopnja strinjanja 64,3 %) in kot družabnega in komunikativnega (pri obeh trditvah je skupna stopnja strinjanja 57,1 %). Kot vidimo, so nadrejeni v dobrem odnosu z zaposlenimi in jih s svojo strokovnostjo, pozitivnim in družabnim odnosom ter pravilno komunikacijo motivirajo, da opravljajo naloge v skladu s cilji javnega zavoda Državni izpitni center.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate v javnem zavodu Državni izpitni center?

Večina anketiranih zaposlenih je zadovoljna z delom, ki ga opravljajo v javnem zavodu Državni izpitni center, saj je skupna stopnja strinjanja pri dejavniku zadovoljstvo 78,5 % in je eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Slabih 90 % zaposlenih meni, da njihovo delo ni dolgočasno, in lahko sklepamo, da zaposleni čutijo neko pomembnost in pripadnost delu, ki ga opravljajo. Skoraj 65 % zaposlenih uživa v delu, kar kaže na to, da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami, ki vam jih omogoča javni zavod Državni izpitni center?

Zaposleni na Državnem izpitnem centru so zelo zadovoljni z delovnimi razmerami, ki jim jih omogoča zavod. Za komunikacijo med zaposlenimi je izredno dobro poskrbljeno, saj je skupna stopnja strinjanja 100 %. Kakovost delovne opreme je na visoki ravni in več kot 70 % zaposlenih meni, da jim delovno mesto nudi nemoteno okolje tako, da se lahko osredotočijo na delo. Prav tako več kot 70 % zaposlenih lahko nadzoruje temperaturo v svoji pisarni ali oddelku. Poslovni prostori Državnega izpitnega centra se raztezajo na 3000 kvadratnih metrih in so prostorni ter pregledni.

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

Na podlagi analize anketnega vprašalnika sem ugotovil, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana. Povezana sta predvsem z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki, ki jih javni zavod Državni izpitni center ponuja zaposlenim. Ti dejavniki so samostojnost pri delu, dobre delovne razmere, zadovoljstvo ob delu, varnost, urnik, vsem tem dejavnikom je skupna visoka stopnja strinjanja. Če dodamo še dejstvo, da skoraj 65 % zaposlenih uživa v delu in jih skoraj 90 % meni, da njihovo delo ni dolgočasno, lahko trdimo, da zavod z visoko stopnjo nematerialnih motivacijskih dejavnikov vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Delno nezadovoljstvo je opaziti pri prvem vprašanju, pri konstrukt

zadovoljstvo zaposlenih, ki se je nanašalo na vprašanje kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja. Glede na to, da gre za javni zavod, ki se večinoma financira iz državnega proračuna, lahko trdimo, da imajo nadrejeni omejen vpliv na zvišanje plač in nagrajevanje zaposlenih. Prav tukaj potem pridejo do izraza nematerialni motivacijski dejavniki in strokovnost, pozitivnost, družabnost in komunikativnost nadrejenih, ki skrbijo za visoko motivacijo zaposlenih, kar se posledično izraža z visokim zadovoljstvom zaposlenih.

3.5 Priporočila vodstvu

V prvih dveh poglavjih sem proučil konstrukta motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter nato na podlagi anketnega vprašalnika dobil vpogled v omenjena konstrukta v javnem zavodu Državni izpitni center. Pridobljeni podatki so mi pomagali pri oblikovanju zaključnih ugotovitev in priporočil vodstvu, kako lahko oba konstrukta kljub visoki oceni še izboljšajo.

Če se osredotočim na prvi konstrukt, ki se nanaša na motivacijo, lahko trdim, da je ta na visoki ravni. Kljub visoki stopnji nematerialnih motivacijskih dejavnikov menim, da bi se zaposleni iz različnih sektorjev morali še več družiti, zato vodstvu predlagam organiziranje team buildingov, na katerih bi se lahko še bolje spoznali. Včasih ti narava dela in obveznosti v času službe tega ne omogočajo ali pa to poteka na profesionalni ravni. Vsak sektor je pomemben in sestavlja celoto, ki omogoča učinkovito delovanje. Prav tako menim, da bi bilo treba zaposlenim nameniti še kakšno priznanje in pohvalo več, glede na to, da zavod financira pretežno država in so tukaj plače, finančne nagrade in možnosti napredovanja izredno omejene in rigidne. Prav zaradi teh omejitev je izredno pomemben odnos nadrejenih do zaposlenih, da so v stiku z njimi, upoštevajo njihova mnenja in predloge ter jih vseskozi motivirajo. Glede na to, da so finančne nagrade omejene, predlagam, da se del, ki je na voljo, razdeli po kakovosti opravljenih nalog, zato je izredno pomembno, da se sektorji med seboj poznajo in vsaj približno vedo, kakšne naloge ima vsak izmed njih. Boljši ko so odnosi med zaposlenimi, nadrejenimi in sektorji, lažje se opravlja delo, lažje se spoprijema s problemi in pozitivno vpliva na končni rezultat.

Zadovoljstvo zaposlenih je prav tako na visoki ravni, saj se skoraj 75 % zaposlenih v naslednjih 5 letih še vidi v zavodu, 25 % jih ne ve in stopnje nestrinjanja tukaj ni zaznati. Prav tako skoraj 80 % zaposlenih meni, da je njihovo delovno okolje prijetno. Zadovoljstvo s plačo in pogoji napredovanja niso na želeni ravni, saj vemo, da je na tem področju izredno malo prostora in je javni zavod Državni izpitni center tukaj omejen s strani države. Glede delovne opreme predlagam, da se začne v okviru finančnih zmožnosti posodobitev računalniške opreme, saj menim, da je to v prihodnosti pomemben element za tekoč in nemoten delovni proces, in obenem menim, da bi to še povečalo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako predlagam, da se tistim zaposlenim, ki še ne morejo nadzirati temperature v svoji pisarni ali oddelku, to omogoči. Zadovoljni zaposleni so pripravljeni pomagati preostalim zaposlenim iz različnih sektorjev pri dosegu zastavljenih ciljev, zato predlagam, da se, če je to mogoče, povečajo sredstva za dodatno izobraževanje zaposlenih.

Prav tako nadrejenim predlagam, naj delovne naloge zaposlenim prikažejo na način, ki bo pri njih zbudil zanimanje in bodo na nalogo gledali kot na izziv.

Motivirani in zadovoljni zaposleni so ključni dejavnik vsake organizacije, saj predstavljajo organizacijo, vplivajo na rezultate in prinašajo dodano vrednost. Zato je izrednega pomena, da se motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ohranjata na visoki ravni in se s pomočjo ustaljenih pristopov ali z novimi pristopni stalno drži na želeni ravni, ki omogoča sledenje in uresničevanje zastavljenih ciljev organizacije.

SKLEP

Živimo v času hitrih sprememb, ko se odpira zelo veliko različnih priložnosti za zaposlene, zato je ključnega pomena, da jih organizacije stalno motivirajo in skrbijo, da je njihovo zadovoljstvo na visoki ravni, ter jih tako obdržijo. Fluktuacija zaposlenih črpa in usmerja energijo organizacije v izobraževanje in uvajanje novih zaposlenih, kljub temu pa še vedno obstaja tveganje, ali se bodo izkazali, namesto da bi to energijo usmerila v dosego zastavljenih ciljev z že ustaljenim kadrom. Vlaganje v razvoj zaposlenih je izrednega pomena za organizacijo in njen končni rezultat. Povečanje zadovoljstva pripomore k močnejši zavezanosti organizaciji in pozitivno vpliva na fluktuacijo in absentizem, ki ju je posledično manj. Zaposleni so ogledalo organizacije in pripomorejo h kakovosti končnega izdelka ali storitve. Zato je za organizacijo in vodstvo zelo pomembno, da prisluhnejo zaposlenim, so stalno v stiku z njimi, jih obveščajo o ciljih organizacije in jim tako dajejo občutek pripadnosti, s katerim lažje dosežejo zastavljene cilje organizacije. Tudi če so finančna sredstva omejena, ja naloga nadrejenih, da z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki ustvarijo dodano vrednost za zaposlene ter jih s tem motivirajo in posledično pozitivno vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta pozitivno povezana, zato je visoka raven nujna, saj so zadovoljni zaposleni bolj uspešni in svoje delo opravljajo bolj učinkovito in zavzeto.

Osnovni cilj magistrskega dela, ki je tudi dosežen, je na podlagi obstoječih znanj, sodobne strokovne literature in člankov podrobno proučiti teorijo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih ter izvesti raziskavo na primeru zaposlenih v javnem zavodu Državni izpitni center.

V **prvem poglavju** sem proučil konstrukt motivacije. Z analizo tuje strokovne literature sem opisal pojem motivacije, katere so njene značilnosti, kakšne so prednosti, razdelil in opredelil sem motivacijske dejavnike in opisal izbrane motivacijske teorije. Z uporabo slik in tabel sem še dodatno olajšal razumevanje konstrukta in ga naredil bolj zanimivega.

Zadovoljstvo zaposlenih je bila glavna tema **drugega poglavja**, v katerem sem najprej opredelil pomen in vlogo zadovoljstva zaposlenih, nato sem predstavil dejavnike, od katerih je odvisno zadovoljstvo zaposlenih, in v zadnjem delu poglavja sem opredelil pomembnost

in predloge, kako lahko izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih. Tudi v tem poglavju sem za lažje razumevanje uporabil slike in tabele. V **tretjem poglavju** sem na primeru javnega zavoda Državni izpitni center z empirično raziskavo preveril prisotnost obeh konstruktov in na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika, ki se je nanašal na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, oblikoval in podal svoja mnenja in priporočila za izboljšanje delovanja organizacije, namenjena vodstvu izbranega javnega zavoda.

Magistrsko delo me je pripeljalo do izpolnjenega **osnovnega cilja** in **vseh pomožnih ciljev**. Dosegel in potrdil sem **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje javnega zavoda Državni izpitni center.

LITERATURA IN VIRI

1. Amzat, I. H., Don, Y., Fauzee, S. O., Hussin, F., & Raman, A. (2017). Determining Motivators and Hygiene Factors among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience of Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 78–97.
2. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
3. Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339.
4. Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929–943.
5. Canós-Darós, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*, 51(4), 813–823.
6. Cao, C. X., & Chen, C. (2016). Value of employee satisfaction during the financial crisis. *Managerial Finance*, 42(12), 1208–1225.
7. Cao, H., Jiang, J., Oh, L. B., Li, H., Liao, X., & Chen, Z. (2013). A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 24(2), 170–190.
8. Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450–460.
9. Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *the TQM Magazine*, 18(5), 484–500.
10. Conrad, D., Ghosh, A., & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92–106.
11. Davison, H. K., & Smothers, J. (2015). How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error. *Journal of Management History*, 21(2), 210–231.
12. DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International journal of educational management*, 19(2), 128–139.
13. Dhanoa, R. (2014). Motivating Organizational Employees. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 56–60.
14. Državni izpitni center. (2006). *Predstavitev*. Najdeno 2. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.ric.si/ric/predstavitev/>
15. Gaurav, A. (2010). Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://kalyan-city.blogspot.si/2010/06/motivation-motivational-factors.html>
16. Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111.

17. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597–606.
18. Gürbüz, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888–1906.
19. Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, (4), 239–246.
20. Hellawell, M. (2012). How to create a thriving workplace: reaping the benefits of employee satisfaction. *Strategic Direction*, 28(5), 3–5.
21. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard business review*, 72(2), 164–170.
22. House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369–390.
23. Iqbal, J., Yusaf, A., Munawar, R., & Naheed, S. (2012). Employee motivation in modern organization: a review of 12 years. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 692–708.
24. Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332–341.
25. Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388–421.
26. Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120–135.
27. Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Bagdziuniene, D. (2015). The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 345–365.
28. Malik, N. (2010). A study on motivational factors of the faculty members at University of Balochistan. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 143–149.
29. Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63–85.
30. Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & González López-Valcárcel, B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44(6), 906–929.
31. Mielniczuk, E., & Laguna, M. (2017). Motivation and training initiation: evidence from Poland. *Journal of Workplace Learning*, 29(1), 1–26.
32. Mohd Iskandar, T., Nelly Sari, R., Mohd-Sanusi, Z., & Anugerah, R. (2012). Enhancing auditors' performance: The importance of motivational factors and the mediation effect of effort. *Managerial Auditing Journal*, 27(5), 462–476.

33. Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. D. S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139–1169.
34. Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840.
35. Pentecost, R., Arli, D., & Thiele, S. (2017). It's my choice! Investigating barriers to pro-social blood donating behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 1–29.
36. Rizwan, M., & Mukhtar, A. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 87–106.
37. Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238–249.
38. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58.
39. Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
40. Samuel, Y. A., Abeka-Donkor, S., & Gyamfi, C. (2013). What is the best way of motivating employees? The perspective of students. *Continental Journal of Social Sciences*, 6(1), 1–8.
41. Sdrali, D., Goussia-Rizou, M., Giannouli, P., & Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of Greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334–1350.
42. Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797.
43. Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, 7(1), 49–67.
44. Tikkanen, I. (2009). Maslow's hierarchy and pupils' suggestions for developing school meals. *Nutrition & Food Science*, 39(5), 534–543.
45. Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209–227.
46. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675–696.
47. Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of knowledge management*, 16(4), 592–603.

48. Warner Burke, W. (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History*, 17(2), 193–201.
49. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.
50. Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393–2412.

PRILOGA

PRILOGA 1: Vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem Saša Veselinović in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer management. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih na primeru javnega zavoda Državni izpitni center". Z dovoljenjem vodstva vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na elektronskem naslovu veselinovic.sasa24@gmail.com. Hvala!

I. MOTIVACIJA

I.I Pri odgovorih na vprašanja uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in obkrožite za vas pravilen odgovor.

1. Kaj vas motivira pri vašem delu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Denar	1	2	3	4	5
Varnost	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo	1	2	3	4	5
Svoboda	1	2	3	4	5
Zaposleni	1	2	3	4	5
Izzivi	1	2	3	4	5
Urnik	1	2	3	4	5
Narava dela	1	2	3	4	5
Možnost osebnega razvoja in napredka	1	2	3	4	5

2. Kateri dejavniki so vam najbolj pomembni na vašem delovnem mestu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Plača	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Finančne nagrade	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

2. Kateri dejavniki so vam najbolj pomembni na vašem delovnem mestu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zadovoljstvo ob delu	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale za delo	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Dobre delovne razmere	1	2	3	4	5
Izzivi pri delu	1	2	3	4	5

3. Katere ovire vplivajo na vašo motivacijo pri delu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Majhno plačilo	1	2	3	4	5
Ni finančnih nagrad	1	2	3	4	5
Nesigurnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Majhna samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Slabe možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
Slabi odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Slabi odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Malo priznanj in pohval za delo	1	2	3	4	5
Malo možnosti za izobraževanje	1	2	3	4	5
Slabše delovne razmere	1	2	3	4	5
Malo izzivov	1	2	3	4	5

4. Kako bi ocenili svojega nadrejenega?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Pozitiven	1	2	3	4	5
Družaben	1	2	3	4	5
Motivator	1	2	3	4	5
Komunikativen	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

4. Kako bi ocenili svojega nadrejenega?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Pošten	1	2	3	4	5
Sproti opozarja na napake	1	2	3	4	5
Pravično nagrajuje	1	2	3	4	5
Strokoven	1	2	3	4	5

I.II Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za vas.

5. Ali mislite, da je vaše delo dolgočasno?
 a) Da b) Ne c) Ne vem
6. Ali bi še vedno opravljali to delo, če bi dobili manjše plačilo?
 a) Da b) Ne c) Ne vem
7. Ali uživate v delu?
 a) Da b) Ne c) Ne vem

II. Zadovoljstvo zaposlenih

Pri odgovorih na vprašanja uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in obkrožite za vas pravičen odgovor.

1. Kako ste zadovoljni s plačo in pogoji napredovanja?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zadovoljen sem s trenutno plačilno shemo v zavodu.	1	2	3	4	5
Plačilo ustreza mojim odgovornostim.	1	2	3	4	5
Vsi imamo enake možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z nagradami za dosego ciljev.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z zadnjim zvišanjem plače.	1	2	3	4	5

2. Kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Kakovost moje delovne opreme je več kot dovolj visoka za učinkovito delo.	1	2	3	4	5
Sem lahko dosegljiv s strani preostalih zaposlenih.	1	2	3	4	5
Moje delovno mesto nudi nemoteno okolje tako, da se lahko osredotočim na svoje delo.	1	2	3	4	5
Lahko nadzorujem temperaturo v svoji pisarni, oddelku.	1	2	3	4	5

3. Kakšen je vaš pogled na vašo prihodnost v zavodu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zelo verjetno je, da bom v zavodu ostal še naslednjih 5 let.	1	2	3	4	5
Nad zavodom ne bom z lahkoto obupal.	1	2	3	4	5
Za vas je ta organizacija za delo najboljša od vseh možnih organizacij.	1	2	3	4	5

4. Kakšno je vaše generalno zadovoljstvo kot zaposleni na zavodu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Vaše delovno okolje je prijetno.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojo trenutno situacijo.	1	2	3	4	5
Če bi lahko še enkrat začel od začetka, bi spet izbral isto delovno mesto.	1	2	3	4	5

III. DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za vas.

1. Vaš spol:

- a) moški b) ženska

2. Vaša starost:
- a) do 30 let b) od 31 do 45 let c) nad 46 let
3. Vaša najvišja pridobljena izobrazba:
- a) osnovnošolska b) poklicna, srednješolska c) višješolska
d) visokošolska, univerzitetna e) magisterij, doktorat

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Saša Veselinović

Povzeto in prirejeno po M. Rizwan, & A. Mukhtar, Preceding to employee satisfaction and turnover intention, 2014, str. 87–106; D. Sdrali, M. Goussia-Rizou, P. Giannouli, & K. Makris, What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of Greek cooperative enterprises, 2016, str. 1334–1350; D. Manolopoulos, An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, 2007, str. 63–85; C. Wiley, What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, 1997, str. 263–280; M. L. Monteiro de Castro, M. T. Reis Neto, C. A. A. Ferreira, & J. F. D. S. Gomes. Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model, 2016, str. 1139–1169; P. Gkorezis, & A. Kastritsi, Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator, 2017, str. 100–111.