UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V NEPREMIČNINSKIH AGENCIJAH

Ljubljana, maj 2013

SAŠA GRGIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Saša Grgić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 15. 5. 2013 Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH **2**
1.1 Opredelitev pojma motivacija 2
1.2 Motivacijske teorije 2
1.2.1 Maslowova motivacijska teorija 3
1.2.2 Vroomova motivacijska teorija 4
1.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija 5
1.2.4 Ostale teorije motiviranja 6
1.3 Vrste motivov in motivacijski dejavniki 8
1.3.1 Vrste motivov 8
1.3.2 Motivacijski dejavniki 8
1.3.2.1 Notranji motivacijski dejavniki 11
1.3.2.2 Zunanji motivacijski dejavniki 11
2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH **12**
2.1 Opolnomočenje 12
2.2 Motiviranje timov 13
2.3 Coaching 13
2.4 Vseživljenjsko izobraževanje 14
2.5 Motiviranje na podlagi ciljev 15
2.6 Mentorstvo 16
2.7 Avtentično vodenje 16
3 POMEN IN VLOGA SODOBNIH PRISTOPOV MOTIVIRANJA V NEPREMIČNINSKIH AGENCIJAH **18**
3.1 Značilnosti trga dela s področja nepremičninskih agencij 18
3.2 Predstavitev nepremičninskih agencij 19
3.3 Zasnova raziskave 20
3.4 Analiza 21
3.4.1 Analiza vidikov motivacije 22
3.4.2 Analiza odgovorov na vprašanja prepoznane pozornosti 25
3.4.3 Analiza zaznavanja vodje v povezavi z motivacijo 26
3.4.4 Analiza sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih s strani vodje 27
3.4.5 Analiza demografskih podatkov zaposlenih 28
3.5 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov 31
3.6 Priporočila vodstvu 32
SKLEP **34**
LITERATURA IN VIRI **36**

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije 3
Slika 2: Maslowova teorija 4
Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj 5
Slika 4: Motivacijski dejavniki 10
Slika 5: Značilnosti avtentičnih vodij 17
Slika 6: Vpliv notranjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene 22
Slika 7: Vpliv zunanjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene 23
Slika 8: Vpliv drugih motivacijskih dejavnikov na zaposlene 24
Slika 9: Vpliv prepoznane pozornosti v nepremičninskih agencijah 25
Slika 10: Čustvena inteligenca na delovnem mestu 26
Slika 11: Zaznavanje vodje v povezavi z motivacijo 27
Slika 12: Uporaba sodobnih pristopov motiviranja pri vodenju 28
Slika 13: Sruktura zaposlenih glede na starost 29
Slika 14: Struktura zaposlenih glede na delovne izkušnje 29
Slika 15: Struktura zaposlenih glede na obliko zaposlitve 30
Slika 16: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo 31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijske teorije 3
Tabela 2: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija 6
Tabela 3: Ostale teorije motiviranja 7
Tabela 4: Elementi opolnomočenja 12
Tabela 5: Raziskovalni načrt 21

UVOD

Globalizacija, splošna gospodarska kriza in hiter tehnološki razvoj so spremenili miselnost managerjev kot tudi lastnikov vseh panog profitnih in neprofitnih organizacij. Poleg finančnih vplivnih dejavnikov se je pogled uspešnosti razširil tudi na nefinančne vplivne dejavnike, med katere lahko štejemo vseživljenjsko učenje, ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, vključevanje vseh zaposlenih v izboljšavo procesov, inovativnost, izobraževanje, motiviranje, zavzemanje za trajnostni razvoj in na koncu vpliv vsega naštetega na finančne kazalnike, ki so rezultat celovitosti delovanja celotnega podjetja. Usposobljeni, izobraženi, zadovoljni in motivirani zaposleni so konkurenčna prednost organizacije. Zadovoljen delavec dela več, bolje in pozitivno vpliva na time, ter tako prispeva k storilnosti celotne skupnosti, kjer so vsi deležniki organizacije zadovoljni.

Motivacija je ena od ključnih pomenov za ohranjanje zaposlenih v podjetju in jo lahko opredelimo kot psihološko silo, ki določa raven napora pri zaposlenemu in njegovo vztrajanje pri premagovanju ovir (Lee & Willkins, 2011, str. 46). Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan (2007) so zapisali, da različni avtorji različno oblikujejo definicijo motivacije, vse pa imajo neke skupne točke, ki se odražajo v izpolnitvi pričakovanj in zadovoljstva zaposlenih na poti k uresničevanju ciljev. Uspešnost poslovanja je vse bolj odvisna od tega ali so posameznikove potrebe na delovnem mestu zadovoljene. S pomočjo številnih dejavnikov, kot so zaupanje, vrednote, dosežek, priznanje in nagrade lahko vplivamo na motivacijo zaposlenih.

Namen diplomske naloge je preučiti, sistematično povezati in razširiti znanje o pomembnosti motiviranja, motivacijskih dejavnikov ter na osnovi izvedene kvalitativne raziskave podati vodstvu nepremičninskih agencij ustrezna priporočila za uporabo sodobnih pristopov motiviranja svojih zaposlenih. Diplomska naloga je sestavljena iz treh vsebinsko ločenih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi motiviranja, motivacijskim teorijam, vrstam motivov in motivacijskim dejavnikom.

Drugo poglavje podrobneje opredeljuje sodobne pristope motiviranja, kjer sem se osredotočil predvsem na opolnomočenje, motiviranje timov, coaching, vseživljenjsko izobraževanje, motiviranje na podlagi ciljev, mentorstvo in avtentično vodenje. Sodobni pristopi motiviranja so pomembni za razvoj vodenja v organizacijah, zaradi katerega posamezniki in timi bolje razvijajo svoje sposobnosti in zmožnosti na delovnem mestu, kar posledično izboljšuje rezultate celotne organizacije.

V tretjem poglavju analiziram izsledke raziskave dela s področja nepremičninskih agencij, v katerem opisno in slikovno predstavim določene kategorije in analizo dejavnikov, ki vplivajo na motiviranje zaposlenih. Diplomsko nalogo zaključim s priporočili vodstvu in sklepom, v katerem navajam ključne ugotovitve in predloge za uspešno motiviranje zaposlenih v nepremičninskih agencijah.

1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev pojma motivacija

Ko zaposleni najde smisel v delu in si želi napredka na delovnem mestu je najbolj motiviran, zato je načrtno vzgajanje samospoštovanja in pozitivne samopodobe v zaposlenih najboljši motivator. Posameznik nekaj stori le, ker si to sam želi. Človek zaradi motivacije ob določenih sposobnostih in znanju dela in če motivacije ni, ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivi se lahko uresničijo le, če se pojavi ustrezno motivirano obnašanje ali »notranje stanje, ki zbuja, usmerja in vzdržuje vedenje« (Woolfolk, 2002, str. 318). Razdevšek-Pučko (1999) je mnenja, da je vsaka človekova dejavnost motivirana in da mu prav motivacija omogoča, da zadovolji potrebo in cilj, ki si ga je zastavil ali pa mu je bil zastavljen.

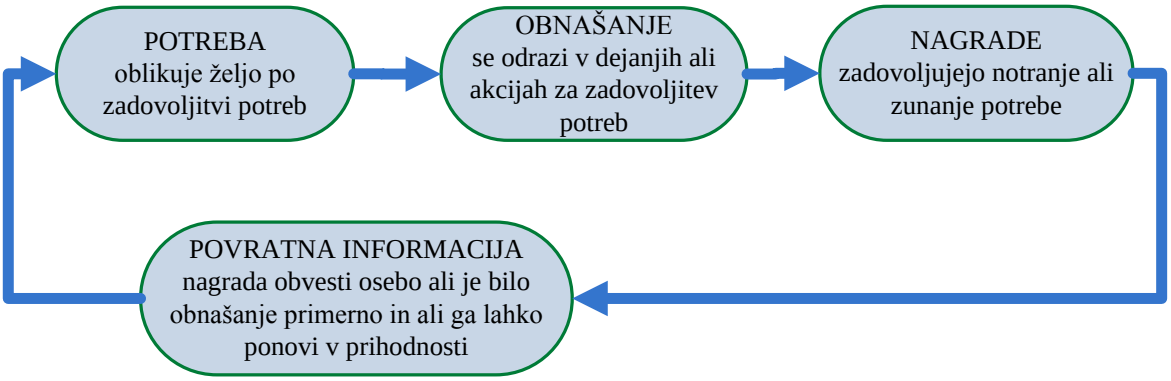
Proučevanje motivacije pomaga managerjem razumeti, kaj vpliva na dejanja ljudi, kaj jih spodbuja k aktivnostim in zakaj vztrajajo pri delovanju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 255-256). Motivacijo lahko opredelimo kot notranji proces, zagon, akcijo, ki sili ljudi, da delajo tiste stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Pri posamezniku potreba povzroči, da usmerja svojo dejavnost k določenim ciljem. Zadovoljitev potreb ljudje dosežejo postopoma, začne se pri osnovnih potrebah in nadaljuje navzgor po hierarhiji potreb do potreb po varnosti, po pripadnosti vse do statusnih potreb in potreb po samoizpolnitvi (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 68-69).

1.2 Motivacijske teorije

Številni avtorji so v svojih teorijah poskušali ugotoviti kaj posameznika spodbuja k delu in kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na vedenje ljudi in njihovo motiviranost do dela. Najbolj skupno jim je spoznanje, da neka notranja sila, ki jo imajo ljudje, usmerja posameznika k določenemu ravnanju.

Preprost model motivacije, ki je sestavljen iz treh elementov, najbolj ponazarja moderne motivacijske teorije. Prva skupina je teorija vsebin in je sestavljena iz teorij, ki temeljijo na potrebah ter prispevajo vpogled v potrebe ljudi v organizacijah z namenom, da bi managerji razumeli, kako bi te potrebe lahko na delovnem mestu zadovoljili. Teorija enakosti in teorija pričakovanj sta ključni teoriji, ki sestavljata drugo skupino, sestavljeno iz teorij procesov. Te teorije zanimajo miselni procesi, ki usmerjajo obnašanje, njihov poudarek pa je na načinu, kako ljudje iščejo nagrade v delovnem okolju. Skupina teorij okrepitve je tretja skupina in zajema odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami (Daft & Marcic, 2001, str. 413). V nadaljevanju sledi Slika 1, ki nam pove, da za vsako aktivnostjo obstaja nek vzrok, potreba oziroma cilj, ki ga namerava posameznik posredno ali neposredno doseči.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 233.

Vsaka izmed omenjenih skupin zajema več teorij motivacije, ki se med seboj razlikujejo glede na fazo v modelu motivacije (Daft & Marcic, 2001, str. 411). Potrebe ljudi so izhodiščna točka pri obravnavanju koncepta motiviranja, kar je razvidno že iz preprostega modela motivacije.

Tabela 1: Motivacijske teorije

MOTIVACIJSKE TEORIJE					
Vsebinske teorije			Procesne teorije		
Maslowova teorija	McClellandova teorija	Herzbergova teorija	Vroomova teorija	Adamsova teorija	Skinnerjeva teorija

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji mamagementa, 2008, str. 132-136.

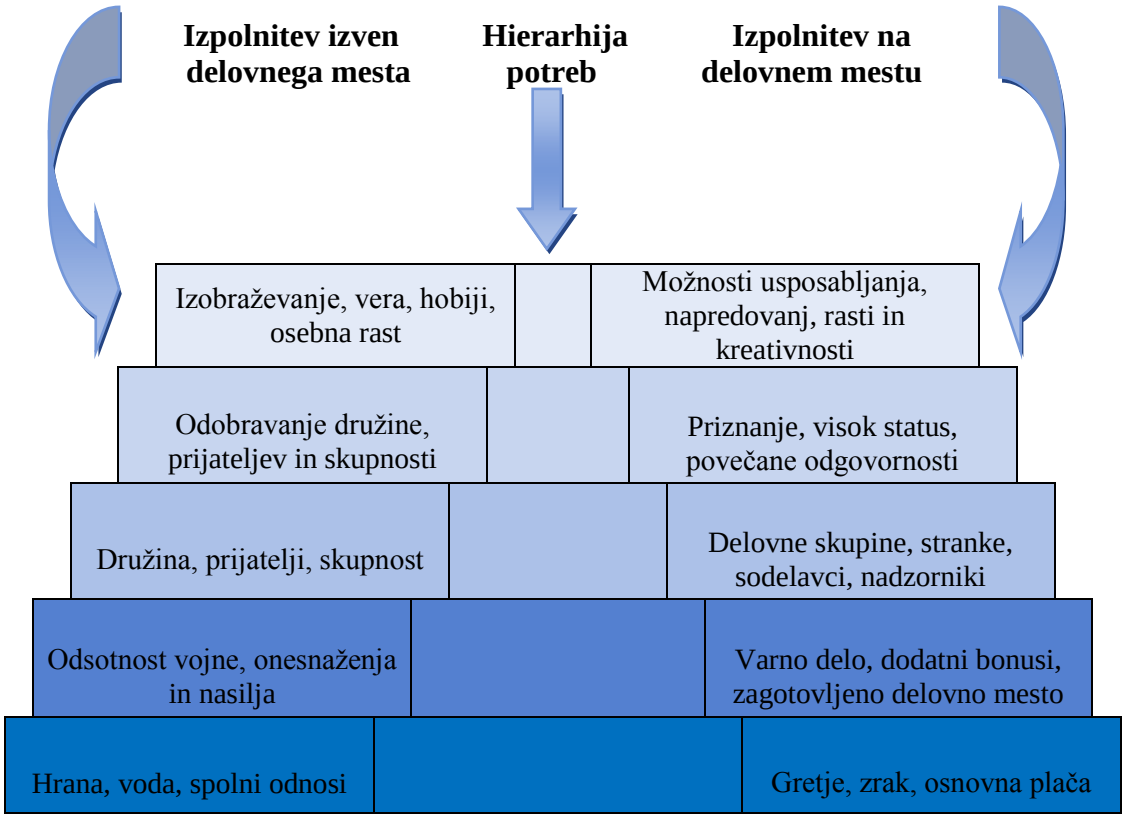
Motivacijske teorije se delijo na vsebinske in procesne teorije, kot prikazuje Tabela 1. Vsebinske teorije so tiste teorije, ki zajemajo in poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi. Ljudje imajo osnovne potrebe, ki si jih posameznik želi, zato dela v smeri, da jih tudi dobi (Dimovski & Penger, 2008, str. 132). Procesne teorije pa pojasnjujejo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj za zadovoljitev potreb in katere izbire so bile uspešne (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

1.2.1 Maslowova motivacijska teorija

Maslowova teorija temelji na hierarhiji človekovih potreb in je ena najbolj reprezentativnih ter poznanih teorij motiviranja. Uvrščamo jo med teorije potreb, poleg Alderferjeve tristopenjske motivacijske teorije in McClellandove teorije pridobljenih potreb.

Ameriški psiholog Abraham Maslow je avtor teorije človeške motivacije, ki si je zamislil hierarhijo potreb in jo razdelil na pet stopenj, kot je prikazano na Sliki 2. Trdil je, da človekove potrebe nastajajo v določenem zaporedju in da se ob vsaki zadovoljeni potrebi pojavi naslednja potreba, ki deluje kot nov motivacijski dejavnik. Maslow pravi, da se motivacijska teorija začne s fiziološkimi potrebami, ki so najmočnejše od vseh potreb, zato jih je tudi postavil na najnižje mesto v svoji piramidi. Ko se zadovoljijo te potrebe in potrebe po varnosti se pojavijo potrebe po ljubezni, pripadnosti in naklonjenosti. Govorimo o osnovnih družbenih potrebah ali socialnih potrebah, katerim sledijo potrebe po ugledu in potrebe po samouresničevanju. Managerji in vodje delovnih timov se morajo zavedati, da so vse potrebe prisotne pri vsakem človeku, niso pa zastopane z enako močjo. Zato je potrebno pri vsakem zadovoljiti tiste potrebe, ki so najbolj prisotne (Treven & Srića, 2001, str. 129).

Slika 2: Maslowova teorija



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni managament, 2003, str. 234.

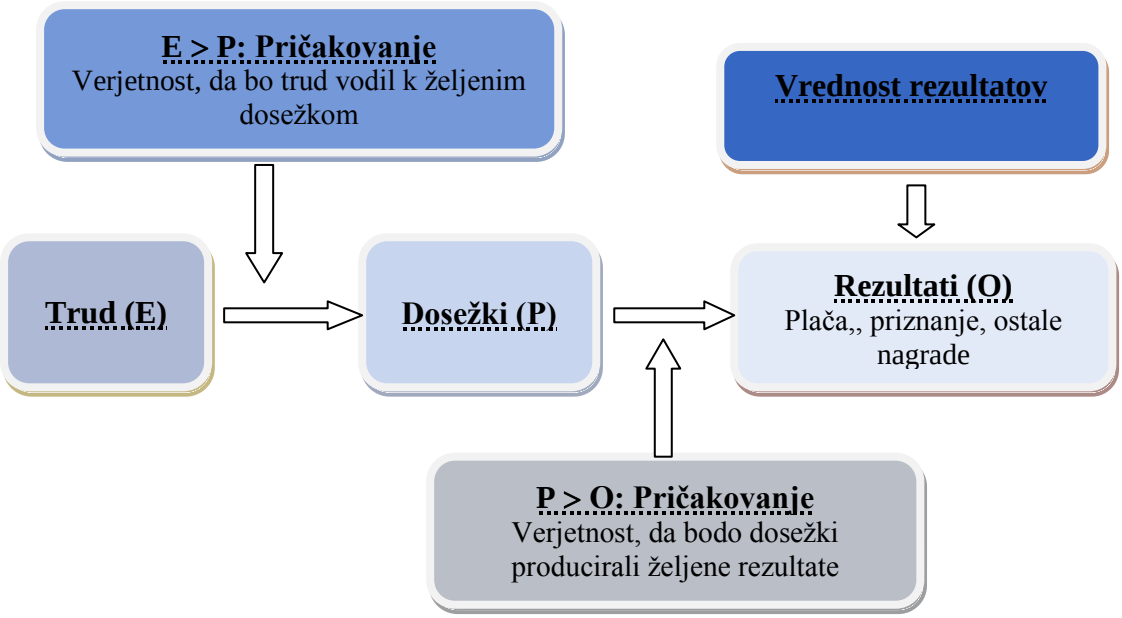
Maslowova motivacijska teorija ni teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju, je pa koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih.

1.2.2 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija pričakovanj vsebuje tri pomembne dele, valenco, instrumentalnost in pričakovanje. Valenca je usmerjenost posameznika k cilju, medtem ko je instrumentalnost

povezava med dvema ciljema, ki nastane kadar si posameznik postavi cilj, da bi dosegel drugega. Pričakovanje je subjektivno doživljanje dejanja in cilja, ko recimo posameznik pričakuje, da se mu bo vložen trud povrnil (Kaše et al., 2007, str. 83).

Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 137.

Dosežki delavca in prizadevanje pri delu se razumejo kot izbira vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najkoristnejše in najugodnejše (Lipičnik, 1998, str. 167). Osnova teorije pričakovanj se kaže v odnosu med trudom posameznika (E: effort), njegovimi dosežki (P: performance) in željo po rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki, kar prikazuje Slika 3 (Dimovski et al., 2003, str. 237). Motivacija bo nizka, če posameznik rezultata ne ceni, v nasprotnem primeru pa visoka (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

Vsaka organizacija želi doseči čim večjo dohodkovno in delovno učinkovitost, ter čim nižje stroške poslovanja, cilji posameznih zaposlenih pa so za razliko od organizacije individualni (čim višji zaslužek, ugodna delovna klima, napredovanje in večja odgovornost). Te cilje pa velikokrat lahko dosežejo le preko ciljev organizacije, ki pa morajo biti tudi doseženi (Uhan, 2000, str. 26). Po Vroomu je torej motivacija poleg želje posameznikov po doseženem cilju odvisna tudi od dojemanja, kako verjetno je, da bodo te cilje tudi dosegli.

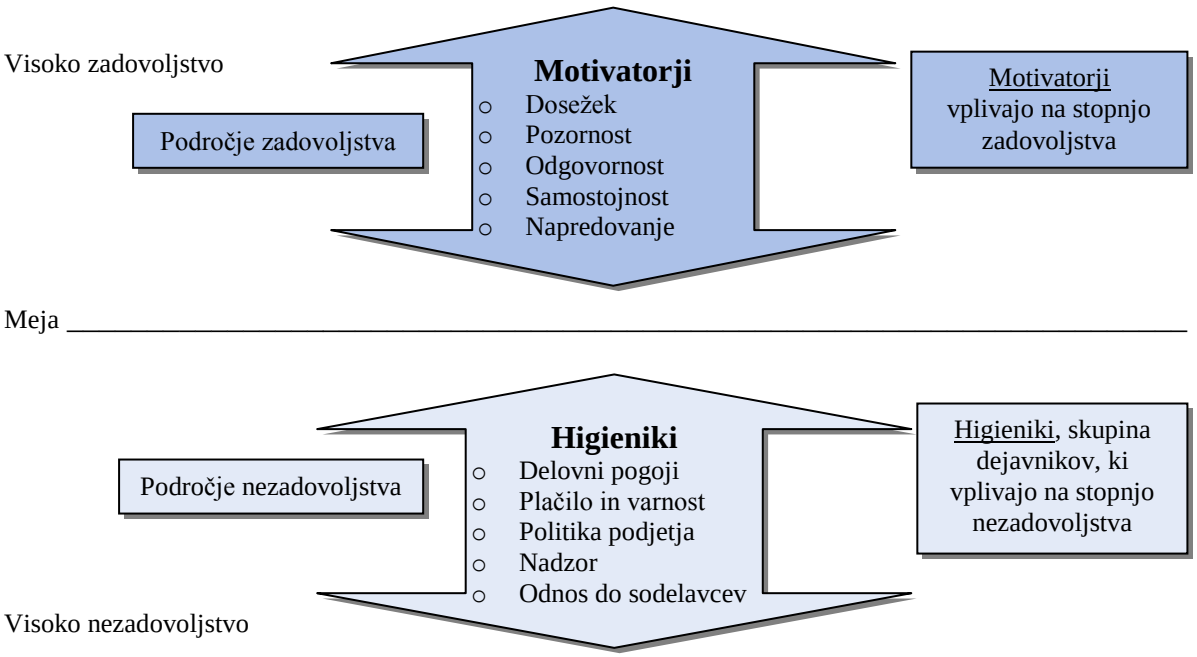
1.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je v svoji študiji ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdeli na dve skupini, motivatorje in higienike ali satisfaktorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi

dvofaktorska teorija. Avtor je ugotovil tudi, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo satisfaktor ali samo motivator (Lipičnik, 1998, str. 168).

Higieniki, ki zadovoljujejo osnovne potrebe za preživetje niso neposredno povezani z zaposlitvijo, saj se nanašajo na pogoje, ki se navezujejo na zaposlitev. Ti faktorji povzročajo nezadovoljstvo, če potrebe niso zadovoljene. V to skupino spadajo zaslužek, medsebojni odnosi, organizacijske in delovne razmere (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009, str. 891). Ko so izpolnjeni higieniki, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo s stvarmi, ki se imenujejo motivatorji (Račnik, 2010, str. 147). Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k produktivnemu delu in tako vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Treven, 1998, str. 117).

Tabela 2: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji mamagementa, 2008, str. 134.

Za menedžerje je Herzbergova teorija uporabna, ker jim omogoča prepoznati dve vrsti orodij, ki jim pomagata pri motiviranju zaposlenih (Kaše et al., 2007, str. 84). Pri higienikih je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo aktivnosti v delo. Pri motivatorjih pa lahko izzovejo reakcije ali aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 169). Nezadovoljstvo se lahko prepreči, če managerji v delovno okolje vnesejo higienske dejavnike. Z motivatorji pa se lahko doseže zadovoljstvo zaposlenih in boljše rezultate, kar prikazuje Tabela 2 (Dimovski & Penger, 2008, str. 134).

1.2.4 Ostale teorije motiviranja

Tabela 3 prikazuje splošen pregled ostalih najpogosteje uporabljenih motivacijskih teorij, kot so McClellandova teorija pridobljenih potreb, Adamsova teorija enakosti, Skinnerjeva teorija

okrepitve, Leavittova in Froomova motivacijska teorija. V tabeli so na kratko opisane značilnosti posameznih komplementarnih teorij in njihov osnovni pomen.

Tabela 3: Ostale teorije motiviranja

Motivacijske teorije	Opis teorije
McClellandova teorija pridobljenih potreb	Teorija pridobljenih potreb, ki jo je razvil David McClelland trdi, da ljudje določene potrebe pridobimo skozi življenje. Najpogostejše med njimi pa so potreba po dosežkih, potreba po vključitvi in potreba po moči (Dimovski et al., 2003, str. 236).
Leavittova motivacijska teorija	Leavittova motivacijska teorija razlaga shemo delovanja motivov nasploh, zato je v veliko pomoč managerjem, da lažje razumejo celotni proces in faze motivacijskega ciklusa. Če manager želi določeno aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, da bi le ta lahko na osnovi tega kasneje doživel olajšanje (Kaše et al., 2007, str. 82). Vsaka potreba je usmerjena v cilj, ki zmanjša napetost in zadovolji potrebo, ti pa povzročita aktivnost. Zadnja faza je olajšanje, ko oseba občuti, da je dosegla cilj (Lipičnik, 1998, str. 167).
Froomova motivacijska teorija	Avtor Froomove teorije Erich Fromm je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli (pridobivanje materialnih dobrin) ali pa bi radi nekaj bili (doseganje ugleda v družbi). Za managerje je ta teorija zelo uporabna, ker zna izbrati prava orodja za motiviranje vsakega delavca posebej, saj nagradi z napredovanjem tiste, ki bi radi nekaj bili, materialno pa tiste, ki bi radi nekaj imeli. Za motiviranje zaposlenih je pomembno znati izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki (Kaše et al., 2007, str. 85-86).
Skinnerjeva teorija okrepitve	To teorijo lahko imenujemo tudi teorija spodbujanja. Avtor Skinner je trdil, da se človek uči s pomočjo posledic. Zaposleni zazna povezavo med svojim vedenjem in posledicami, ki jih takšno vedenje povzroča. Posameznik tako ve, da bo pohvaljen, če se bo obnašal primerno, in kaznovan, če se bo obnašal neprimerno. Vsaka situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje, čemur pa sledi posledica (Lipičnik, 1998, str. 175-176).
Adamsova teorija enakosti	Posamezniki se primerjajo z drugimi in po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Menijo, da se z njimi ravna pošteno, če so njihova nadomestila enaka tistim, kar drugi dobijo za podobne prispevke. Ljudje enakost ocenjujejo kot razmerje inputov (izobrazba, trud, sposobnost in izkušnje) in outputov (priznanje, plača, bonusi in napredovanja). Posameznik se glede tega razmerja primerja z drugimi in s povprečjem skupine (Dimovski et al., 2003, str. 236).

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 234-239; R. Kaše, B. Lipičnik, K. K. Mihelič & N. Zupan, Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje, 2007, str. 82-86; B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 167−176.

1.3 Vrste motivov in motivacijski dejavniki

1.3.1 Vrste motivov

Ljudje so v različnih okoliščinah različno motivirani. Potrebe, želje ali impulzi znotraj posameznika, ki vplivajo na njegovo obnašanje, aktivnosti in dejavnosti imenujemo motivi. Poznamo primarne ali biološke motive, ki usmerjajo človekovo dejavnost k ciljem, ki mu omogočajo preživetje, kot so žeja, lakota, počitek in spanje. V človeku so že od rojstva in so značilni za vse ljudi. Na prehranjevalne navade ljudi vplivajo poleg bioloških tudi družbeni dejavniki, ki temeljijo na družbenih pravilih in dogovorih. Sekundarni motivi pa so motivi, ki se jih človek nauči v življenju, so tesno povezani s koncepti učenja in so veliko pomembnejši za prebivalce ekonomsko razvitega sveta. Sem spadajo predvsem moč, pripadnost, uveljavitev, varnost in status. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov (Lipičnik, 1998, str. 156-159):

- **Glede na vlogo** razlikujemo primarne biološke motive, primarne socialne motive in sekundarne motive. Primarni biološki motivi usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. To skupino sestavljajo potreba po snoveh, potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, potreba po počitku in seksualna potreba. So podedovane in jih najdemo pri vseh ljudeh, kar pomeni, da so univerzalne. Primarni socialni motivi so večinoma pridobljeni, saj je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. To skupino sestavljajo potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu. Sekundarni motivi v človeku zbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in se jih človek nauči v življenju. V to skupino spadajo interes, stališča, navade, moč in status.
- **Glede na nastanek ločimo** podedovane motive, ki jih človek prinese s seboj na svet in pridobljene motive, ki se jih pridobi v življenju.
- **Glede na razširjenost med ljudmi ločimo** univerzalne, regionalne in individualne motive. Univerzalne motive srečujemo pri vseh ljudeh, regionalne motive srečujemo samo na določenih območjih, individualne motive pa srečamo samo pri posameznikih.

1.3.2 Motivacijski dejavniki

Dejavnikov, ki vplivajo na to, da človek dela je veliko in se razlikujejo od človeka do človeka. Z motivacijskimi dejavniki, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih želimo iz okolja vplivati na motivacijo posameznika ali skupine, da povzročajo ali usmerjajo aktivnosti in dosežejo cilje s svojim delovanjem. Ločimo dejavnike, ki posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim in tiste, ki neposredno motivirajo. Poznamo notranje in zunanje spodbude k delu. Materialna spodbuda naj bi bila najmočnejša, vseeno pa se ne sme zanemarjati tudi ostalih spodbud, kot so samostojnost, osebni razvoj, priznanje in odlikovanje.

Materialna nagrada ne jamči pravične ter dolgoročne motivacije, ljudi spremeni, zmanjša skupinsko delo, skrb za stranke in skupne vrednote. Učinkovito motiviranje je poleg dela povezano s kulturo družine, organizacije in skupnosti (Clemmer, 2008, str. 171). Zaposleni morajo občutiti, da nadrejeni cenijo njihove dosežke, trud, prizadevnost in nadpovprečne rezultate. Potrebno jim je izkazati zaupanje, jih pohvaliti za opravljene naloge, jim čestitati za dosežke, dobre rezultate, vestnost, strokovnost in jim dajati podporo, ter jih motivirati s stalnim navduševanjem in spodbujanjem (Mihalič, 2010, str. 18).

Profesor Lipičnik je izmed številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo razdelil motivacijske dejavnike v tri skupine in sicer na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Vsak človek je edinstven, razlike se kažejo predvsem v osebnih potrebah, vrednotah, interesih in stališčih. Določene ljudi motivira denar, spet druge varnost zaposlitve, nekateri pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1998, str. 162-163):

- **Individualne razlike** se kažejo kot značilnosti, ki jih človek prinese s seboj na delo. To so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Vsak človek je edinstven, zato so dejavniki, ki sprožajo motivacijo različni. Nekatere zaposlene motivira denar, druge motivira varnost zaposlitve, tretji pa recimo sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
- **Lastnosti dela** so dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo njegove sestavine. Te značilnosti pogojujejo avtonomijo pri delu, pomembne lastnosti dela, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- **Organizacijska praksa** je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti, nagrada pa lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade morajo za motiviranje zaposlenih temeljiti na uspešnosti.

Na motivacijo zaposlenih torej vplivajo dejavniki, ki jih prikazuje Slika 4. Glavno in poglavitno interakcijo oblikujejo človekove odlike, aktivnosti zaposlenega na delovnem mestu, organizacijski sistem in pravila. Na človeški sistem vpliva veliko dejavnikov, ki se med seboj dopolnjujejo in nadomeščajo, njihov pomen za ljudi pa je v različnih obdobjih in okoljih različen (Lipičnik, 1998, str. 162-163). Vodje, ki jim drugače pravimo tudi motivatorji imajo pri motiviranju zaposlenih veliko vlogo. Če so zaposleni ustrezno motivirani, lahko najbolje dosežejo osebne cilje in interese, ki jih lahko poistovetijo s cilji in z interesi organizacije.

Slika 4: Motivacijski dejavniki

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

Pomemben motivacijski dejavnik je nagrajevanje, ki se deli na finančno in nefinančno nagrajevanje. Finančne nagrade se delijo na neposredne ali denarne nagrade in posredne, oziroma ugodnosti. Sistem nagrajevanja vključuje tudi nefinančne nagrade, ki jih delimo glede na delo in okolje. Delodajalci v povezavi z nagrajevanjem sprejemajo odločitve, ki vplivajo na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnost prodaje proizvodov ali storitev na tržišču po konkurenčni ceni in tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim delavcem, lahko odvrača ali pa privabi novi kader, trenutno zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven, 1998, str. 129).

Denar je splošno vrednostno sredstvo za menjavo dobrin, s katerim ljudje zadovoljujo svoje potrebe. Je zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj večina zaposlenih dela zaradi plačila. Takrat, ko je plačilo povezano z uspešnostjo in učinkovitostjo organizacije pa dosega motivacijske učinke. Zaposleni, ki delajo samo zaradi denarja, le redko dosegajo visoko nadpovprečne rezultate (Nemec, 2005, str. 209).

Nedenarne nagrade lahko uporabljamo za nagrajevanje dobro opravljenega dela, doseženih ciljev, dobrih rezultatov, pridobljenih znanj, želenega vedenja, inovativnosti, zato spadajo med najboljše načine motiviranja zaposlenih (Mihalič, 2010, str. 12). Velikokrat dosežemo učinek že samo s pohvalo ali spodbudno besedo.

1.3.2.1 Notranji motivacijski dejavniki

Gruban (2007) opredeljuje notranjo motivacijo kot nekaj, kar človek počne, ker sam tako želi, ker ga to veseli, zadovoljuje in ima pred seboj izponitev lastnih ciljev. Ker se njegovi cilji ujemajo s cilji podjetja je njegova motivacija na višku. Ljudje naj bi bili motivirani, ko imajo možnost izbire pri svojih dejavnosti in pri usmerjanju, kar pa se lahko doseže z notranjimi motivatorji.

Lipičnik (1996) pravi, da notranje motivacije zahtevajo več vložene energije in daljši čas, zato so močnejše in dolgoročnješe od zunanjih motivacij. Med notranje motivacijske dejavnike uvrščamo vrednote, želje, hotenja, medsebojne odnose, lastne potrebe, vredno delo, osebni razvoj ter pohvale in priznanja. Blanchard & Bowles (2001) sta mnenja, da posameznika motivirajo različni cilji, saj so si ljudje med seboj zelo različni. Vsako delo bi moralo voditi k zastavljenemu cilju, ki sproži v človeku željo po neki aktivnosti. V podjetjih predstavlja postavljanje ciljev veliko težavo, saj posamezniki postavljenih ciljev niso razumeli in sprejeli. Ko so delavci tem ciljem predani, jih tudi sprejmejo. Vredno delo se začne s pomembnim in je širši cilj, ki ga je potrebno razumeti kot pomembnega. Ko zaposleni razumejo, zakaj je potrebno neko delo opraviti, razumejo tudi, kako bo to prispevalo k celotni skupnosti in se ob tem zanesljivo dobro počutijo. Možina (1998) opisuje medsebojne odnose, kot pomemben notranji motivacijski dejavnik, ki motivira, glede na to, kako so oblikovani določeni timi, kakšno je delovno okolje, kakšna je komunikacija med zaposleni, podrejenimi in nadrejenimi. Poglavitna naloga vodij je, da neprestano spremljajo dogajanje med zaposlenimi in sproti rešujejo morebitne napetosti ali konflikte.

1.3.2.2 Zunanji motivacijski dejavniki

Zunanji dejavniki ali stimulatorji lahko nadomestijo pomanjkanje notranje motivacije, ki je trajnejša. Pri zunanji motivaciji morajo biti nagrade pogostejše in vedno večje, da je še učinkovita. Ko zaposleni opravljajo neko storitev ali aktivnost zaradi zunanjih aktivnosti, ki niso ravno njihov sestavni del, govorimo o zunanji motivaciji. Ti dejavniki so močni dejavniki in jih je smiselno uporabiti v začetni fazi motiviranja. Lipičnik (1996) med zunanje motivacijske dejavnike uvršča nagrade, plače, dodatke, ugodnosti, delovni čas, varnost pri delu, delovne pogoje, politiko podjetja, možnost izobraževanja, rotacijo pri delu in navodila za delo. Njihov učinek je hiter, pozornost zaposlenih je bolj usmerjena v posledico, in ne toliko v samo delo, uspeh pa postane sredstvo za dosego cilja. Ob prenehanju zunanje pobude, preneha tudi ukvarjanje s to dejavnostjo. Nekateri avtorji so mnenja, da so dobre zunanje spodbude pogoj za nastanek notranje motivacije, spet drugi pa menijo, da jo zmanjšujejo.

S pomočjo notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki sem jih zgoraj navedel, bom v svojem raziskovalnem delu ugotovil, kateri so tisti dejavniki, ki so bolj izpostavljeni ter bolj izraziti v zaznavanju posameznika in v delovanju organizacije ter v kolikšni meri vplivajo na zaposlene v nepremičninskih agencijah.

2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

2.1 Opolnomočenje

Prenos moči na zaposlene ali opolnomočenje pomeni, da nadrejeni posredujejo podrejenim znanje, informacije, moč in nagrade, kar zaposlene spodbudi k večji delovni učinkovitosti (Dell, 1995, str. 27−28). Zaposleni so v primeru popolne opolnomočenosti pristojni za odločanje in nadziranje svojega dela, samostojno lahko vplivajo tudi na organizacijske strukture, cilje in sistem nagrajevanja. Znajo poiskati možnost za najboljši izkoristek svojega znanja in uporabiti lastno ustvarjalnost, ter se odločiti, kako izvesti določeno nalogo, kar jih navdaja z občutkom uspešnosti. V zadnjih letih se pristop opolnomočenja zaposlenih nadgrajuje tako, da se organizacije pomikajo v višje predele kontinuuma opolnomočenja, saj opolnomočenje povečuje celotno moč organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 282-284).

Za izvedbo motivacijskih programov je potrebna komunikacija z zaposlenimi, saj si morajo izmenjavati informacije, misli in druga sporočila (Rozman & Kovač, 2012, str. 395-396). Komuniciramo na različnih zaznavnih nivojih ter s tem ustvarjamo nivoje percepcije. Pristnost in stanovitnost v komunikaciji prinaša rezultate na kratek in na daljši rok, zato je ta pomembna za načine ustvarjanja razpoloženja in aktivnosti v delovnih in socialnih sredinah. Komuniciranje lahko opredelimo kot proces izmenjave informacij, vsaj med dvema članoma organizacije, z namenom vplivanja na ravnanje in vedenje (Daft, 2010, str. 537). V nadaljevanju sledi Tabela 4, kjer so prikazani elementi opolnomočenja.

Tabela 4: Elementi opolnomočenja

Informacije	Znanje	Moč	Nagrada
Zaposleni dobijo informacije o uspešnosti podjetja. V podjetjih, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost in imajo dostop do vseh informacij, vključno s plačami vrhnjega managementa.	Zaposleni imajo veščine in znanje za svoj prispevek k ciljem podjetja. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in da podpirajo sodelavce pri doseganju ciljev podjetja.	Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga najuspešnejša podjetja zaposlenim dajo moč, da prek krožkov kakovosti in samousmerjanih delovnih timov vplivajo na delovne procese in usmeritev organizacije.	Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Udeležba pri dobičku in lastništvo delnic sta dva načina, na katera lahko organizacije finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija, 2005, str. 282.

Proces opolnomočenja je večstopenjski in se ga ne da izpeljati čez noč, zato organizacije postopoma udejanjajo različne aplikacije opolnomočenja, ki jih implementirajo z različnimi stopnjami (Dimovski et al., 2005, str. 282).

2.2 Motiviranje timov

Motiviranost izvira iz posameznika, zato mora vodja poznati vrednote, vizije, karierne cilje svojih zaposlenih, kar je izhodišče za ustvarjanje stimulativnega okolja za vse člane nekega tima. Primerni pristopi, zaznavanje potrebnega v določenem trenutku ali fazi na primer projekta, sodelovanja lahko prinaša odličnosti in primerne rezultate (vedno glede na vloženo delo) ter možnosti usmerjenega odločanja. Le tako lahko dober vodja ustvarja stalne pogoje za razvoj samega sebe, sodelavcev, oddelka in sooblikuje delovanje celotne organizacije.

Pri timskem delu člani tima izmenjujejo izkušnje in znanje, sodelujejo, ter medsebojno spodbujajo doseganje rezultatov. Zaradi sodelovanja pri sprejemanju odločitev in postavitvi ciljev so bolj zavzeti za delo. Delo v timu je še posebej pomembno, ko je za izpolnjevanje nalog potrebno veliko znanja in rešitve niso znane vnaprej (Kaše & Zupan, 2003, str. 129).

Vodje timov morajo za uspešno motiviranost zaposlenih upoštevati naslednja pravila (Treven & Srića, 2001, str. 141-142):

- spodbujanje motivacije v timu,
- obravnavanje vsakega posameznika kot samostojno osebnost,
- določanje dominantne potrebe vsakega posameznika,
- zanimanje za primarne potrebe zaposlenih in odpravljanje morebitnih potreb,
- zadovoljevanje višjih potreb zaposlenih,
- spremljanje sprememb individualnih potreb,
- možnost opravljanja kompleksnih del,
- upoštevanje motivov pri presojanju določenega vedenja,
- zagotavljanje skupne motivacije in skupno proslavljanje uspeha pri doseženem cilju.

Vodja tima ima zahtevno vlogo, saj mora razvijati visoko usposobljene zaposlene, ki so produktivni, predani ciljem in predvsem zadovoljni na delovnem mestu, ter čutijo pripadnost podjetju. Taki zaposleni so tudi zelo dobra reklama za podjetje, saj privabljajo kupce in tudi kakovostno delovno silo (Cvetko, 2002, str. 88).

2.3 Coaching

Interaktiven proces, ki posameznikom (navadno managerju, vodji), timom in s tem podjetjem pomaga na poti k razvijanju in doseganju boljših celovitih rezultatov imenujemo »coaching«. Na podlagi »coachinga« sprejemajo boljše in višje cilje, odločitve, ter uporabljajo svoje naravne notranje vire in sposobnosti. Manager, vodja ali coach se ukvarja s posamezniki na poslovnem področju, področju kariere, financ, odnosov in zdravja (Dragovič, 2004, str. 38-41).

Coaching je sistematični proces, ki je usmerjen k doseganju ciljev, kjer je trener moderator, ki jasno postavlja cilje ter strategije in aktivnosti za njihovo doseganje. Trenirani posameznik preko trenerja ubesedi in začne spreminjati trenutna ravnanja, prepričanja in vedenjske vzorce. Od terapije ali svetovanja se coaching razlikuje, ker uporablja metodologijo, usmerjeno v sedanjost ali prihodnost in išče rešitve ter možnosti, namesto vzrokov in razlogov (Wehrle, 2010, str. 10). Coaching ima individualni značaj in je prilagojen posameznikovim potrebam, saj vsakemu posamezniku pomaga povečati njegovo kakovost življenja (Čeč & Grošelj, 2007, str. 19). S pomočjo coachinga začnejo ljudje razmišljati na svoj drugačen način, znajo zavestno razvijati nove možnosti, poiskati rešitve, ki jih podpirajo, krepiti svoje potenciale, ki jih s primerno podporo razvijajo do maksimuma. Odličen coach iz uporabnikov storitev izvabi njihove najboljše spretnosti, sposobnosti in talente ter jih usmeri k skupnemu imenovalcu aktivnosti in večjemu načrtovanemu napredku posameznika.

Coaching v poslovnih okoljih odlično deluje tako na posameznikih, članih timov, kot na skupinah. Razlikovanje je pomembno v razumevanju dosežkov, ki jih lahko posamezni akterji v poslovnih okoljih prinašajo in nadomeščajo v procesu, ki ponazarja številne prednosti tako v osebnem razvoju, počutju na delovnem mestu, večji preudarnosti in nemalokrat zaupanju v lastne vire, odločitve, ki jih sprejema sistematično z vedenjem ozadja in motivacijskih dejavnikov, ki so privedli do dejanj ter prinesli izpolnitve pričakovanj in rezultate, pomembne za posameznika, skupino, tim in nenazadnje podjetje.

Po coachingu naj bi posamezniki ali skupine pridobili na samoiniciativnosti in samozavesti, saj odličen coaching da stranki občutek, da je vse sama naredila in da od zdaj naprej ne potrebuje coachinga. Tako stranke same sebi postavljajo vprašanja in odgovore, ter se osredotočajo na prihodnost in na možne rešitve (Levine, 2010, str. 52). Posameznik se s pomočjo coacha pospešeno in hitreje razvija, najde pravo pot, ter dosega nadpovprečne rezultate.

Inovativna poslovna okolja veliko pozornosti posvečajo individualni skrbi za odličnosti v delovnih okoljih. Tako se gradijo resnični avtonomni timi, ki s poudarkom na individualni noti vsakega posameznika umeščajo v del okolja, kjer se počuti in je lahko del celice, ki diha isti zrak, kot nemalokrat rečemo moštvom, usmerjenim k enemu cilju, kjer je poslovni aspekt zgolj ilustrativen prikaz željenih rezultatov.

2.4 Vseživljenjsko izobraževanje

Vseživljenjsko izobraževanje je sistem, ki vključuje izobraževanje v otroštvu in mladosti kakor tudi izobraževanje, ki mu sledi. Britanski filozof John White pravi, da se med seboj razlikujeta v tem, da otrok v prvem obdobju izobraževanja ne more svobodno izbrati, ali ga bodo izobraževali in vzgajali ali ne, zato mu je to vsiljeno. Otrok gre torej skozi proces obveznega izobraževanja, ki je stvar prisile, na koncu tega procesa pa doseže zadostno stopnjo avtonomije, ki mu omogoča svobodo izbire (White, 1982, str. 132).

Danes je skrbno načrtovano, neprestano splošno ali zelo specializirano, morda ozko usmerjeno učenje način življenja, saj je v tem hitro spreminjajočem se svetu skoraj nujno, da učenje postane del vsakdana in delovnih procesov v organizaciji. S pomočjo odprtosti in pripravljenosti na izobraževanje in usposabljanje je v delovnih procesih mogoče dosegati pričakovane rezultate v hitro se spreminjajočih se gospodarskih situacijah in slediti neprestanim spremembam v poslovnih okoljih. Dobro planiranje, vodenje in koordiniranje lahko že v kratkem času prinese nove rešitve in druge odličnosti, ki izhajajo iz učeče se organizacije.

Učenje je individualni proces ali skupek procesov, zato se posamezniki, ki imajo svobodno izbiro pri razvoju lastnega potenciala z veseljem vključujejo v učne procese. Ko se preučuje učenje posameznika se je potrebno osredotočiti na aktivnost učenca (Kang, 2007, str. 210). Odrasel človek mora imeti pravico do svobodnega odločanja o izobraževanju in prav tako tudi do izobraževanja vse svoje življenje. Videti je, da niti vseživljenjsko učenje in niti vseživljenjsko izobraževanje nista priznana kot ena temeljnih človekovih pravic (Kodelja, 2005, str. 6).

2.5 Motiviranje na podlagi ciljev

Načrt nagrajevanja lahko zajame nekatere sestavne dele sistema ali pa prenovo celotnega sistema. Najprej je treba definirati cilje, ki se jih želi doseči, saj le ti pomagajo posameznikom ali timom razumeti, kaj se od njih pričakuje. Na podlagi jasno določenih ciljev nagrajevanja pa je mogoče postaviti kriterije za uporabljanje in merjenje sistema nagrajevanja. Profesor Lipičnik je takole opredelil cilje popolne prenove sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 205):

- Za doseganje organizacijskega cilja in zadovoljitve individualne želje po prepoznavanju in nagradi je potrebno razviti celovit in skladen sistem nagrajevanja.
- Ta sistem pa mora podpreti strukturne spremembe in procese, še posebej pa doseganje inovativnosti, kakovosti in timsko delo.
- Z dajanjem pooblastil neposrednim vodjem je mogoče doseči, da sistem deluje prilagodljivo.
- Statično strukturo sistema nagrajevanja je treba zamenjati z razvojno.
- Nagrajevanje po uspešnosti mora jasno izražati nov, drugačen pristop k nagrajevanju.

Pri izbiri cilja je poleg njegove privlačnosti in socialne sprejemljivosti pomembna predvsem dosegljivost cilja (Radovan, 2003, str. 686). Locke in Latham sta v svoji teoriji o postavljanju ciljev, ki sta jo razvijala na podlagi 14-letne študije postavljanja ciljev kot vira motivacije ugotovila, da je za višji nivo motivacije potrebno, da so cilji natančno določeni (Armstrong & Murlis, 1994, str. 34). Po njunem mnenju je pomembno, da so cilji merljivi, specifični, realni, časovno omejeni in malce zategnjeni, oz. malo težje dosegljivi, kar povečuje motivacijo in delovno uspešnost zaposlenih. Cilji morajo biti sprejeti in dogovorjeni s strani podrejenih, ki pa dobivajo povratno informacijo s strani nadrejenih o uspešnosti doseganja ciljev.

Za uspešno motiviranje s postavljanjem ciljev je potrebno (Denny, 1997, str. 63-69):

- sestaviti osebni načrt,
- pripraviti seznam želja in izbrati cilj,
- cilj je potrebno natančno določiti in ovrednotiti do vseh podrobnosti,
- zamisliti in uresničiti cilj,
- določiti zadnji rok za izpolnitev cilja,
- spominjati se vseh ciljev,

2.6 Mentorstvo

Mentorji poleg številnih priložnosti, ki jih ponujajo, skrbijo tudi za razvoj temeljnih znanj (Mcdonald, Erickson, Johnson & Elder, 2007, str. 1330). Karierne funkcije mentorstva vključujejo prepoznavnost, sponzorstvo, priložnost in zaščito, ter spodbujajo strokovno napredovanje. Psihosocialne funkcije mentorstva pa nudijo podporo pri svetovanju, dokazovanju, odobritvi in se osredotočajo na lastne vrednosti. Mentorstvo poleg zagotavljanja izražanja lastnih prepričanj in učnih praks, prinaša tudi koristi in ovire, ki izhajajo iz samega sodelovanja. Ustvarja in spodbuja okolje za osebno in poklicno rast, ter izboljšuje programe zaposlovanja (Sawatzky & Enns, 2009, str. 146).

Mentorji so osebe, ki prenašajo svoje znanje ali poklicne izkušnje na drugo osebo, zato delujejo kot svetovalci in prijatelji. Njihovi nasveti, ki jih delijo, temeljijo predvsem na lastnih vrednotah, izkušnjah in prepričanjih (Hicks & McCracken, 2009, str. 7). Če imajo ambiciozni zaposleni mentorja, ki se za njihovo kariero aktivno zanima, jim razloži vzroke za trenutne zavore in jim pomaga pridobiti čim več izkušenj in znanja iz dela, ki ga trenutno opravljajo bojo vztrajali v podjetju, saj si želijo napredovati na višje položaje. Zaradi nenehnega soočanja s svežimi izzivi, ki izhajajo iz mentorskega odnosa je mentor prav tako motiviran in si zaradi spoštovanja mentoriranca želi izboljšati lastne sposobnosti, v svojem delu pa lahko najde nov interes in smisel (Clutterbuck, 1994, str. 25).

2.7 Avtentično vodenje

Konstrukt avtentičnosti so poznali že stari Grki, saj so omenjali tako poznavanje sebe, kot pojem »resnični jaz«. Avtentični vodje se lahko po stilu vodenja, lastnostih, vidiku in drugih značilnostih zelo razlikujejo. Dimovski, Penger & Peterlin (2009) so zapisali, da poznamo direktiven, participativen ali celo avtoritaren stil vodenja, saj je odvisen od osebnosti in lastnosti vodje. Shamir & Eilam (2005) menita, da so avtentičnim vodjem skupne določene lastnosti, ki izhajajo iz njihovega pogleda oziroma vidika in se razlikuje od drugih, vendar pa mora biti temelječ na lastnih izkušnjah, osebnem učenju in osebnih refleksijah.

Dr. Vlado Dimovski, dr. Sandra Penger in mag. poslovnih ved Judita Peterlin so v knjigi Avtentično vodenje v učeči se organizaciji zapisali, da je avtentičen vodja samozavesten, ima

razvito čustveno inteligenco in sledi svojim vrednotam, zato je to vodja prihodnosti. Zaposleni mu verjamejo in mu sledijo, saj se s sodelavci in z organizacijo identificira in jih motivira. Bistvo avtentičnosti je poznati in sprejeti samega sebe. Čim bolj, ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, tem bolj avtentični so. Nekateri zamenjujejo avtentičnost s pristnostjo in iskrenostjo, pisatelj Lionel Trilling je recimo pristnost opredelil kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki. Avtentičen je tisti, ki deluje v skladu z resničnim jazom, ter sebe izraža na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, tako da izraža lastno identiteto. Glavne značilnosti avtentičnih vodij prikazuje Slika 5.

Slika 5: Značilnosti avtentičnih vodij

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 105.

Avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vodenja, temveč izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju, izhaja predvsem iz sebe, projicira svojo osebnost in notranjost v okolje oziroma v organizacijo. Avtentični vodja se osebno identificira s sodelavci in organizacijo, odlikujejo pa ga odkrita komunikacija, motivacija, sledenje svojim vrednotam, samozavest, vlivanje upanja. To je vodja, ki nastaja in se s samorazvojem, razmišljanjem in sodelovanjem z okolico ves čas razvija.

3 POMEN IN VLOGA SODOBNIH PRISTOPOV MOTIVIRANJA V NEPREMIČNINSKIH AGENCIJAH

Poglavje je sestavljeno iz petih podpoglavij, najprej sem predstavil nepremičninski trg in značilnosti, ki domnevno (iz pokazanega vzorca) motivirajo nepremičninske posrednike. V drugem delu sem na kratko opisal tri nepremičninske agencije, v katerih je potekala raziskava konstruktov sodobnih pristopov motiviranja. S pomočjo izdelanega vprašalnika sem pridobil podatke, analiziral pomen raziskovanih konstruktov in v nadaljevanju navedel ugotovitve raziskave ter podal priporočila vodstvu.

3.1 Značilnosti trga dela s področja nepremičninskih agencij

Nepremičninski trg oblikujejo interakcije in aktivnosti med ljudmi, ki so vključeni v nakup, prodajo, uporabo in izboljšavo nepremičnin ter jih lahko razdelimo v štiri skupine (Dasoo & Ring, 1985, str. 29):

- Gradnja in razvoj nepremičnin
- Financiranje in investiranje nepremičnin
- Posredništvo
- Druge specializirane storitve

S trženjem nepremičnin se nepremičnine in z njimi povezane storitve ponujajo, ustvarjajo in medsebojno izmenjujejo, posamezniki in skupine pa zadovoljujejo svoje potrebe in želje. Nepremičninska panoga je dokaj mlada, saj lahko v zadnjih letih zasledimo porast podjetij, ki se ukvarjajo s trženjem nepremičnin. V Sloveniji imamo glede na število prebivalcev relativno veliko število slovenskih podjetij s področja nepremičnin, kar se odraža v nenehnem tekmovanju za tržni delež. Zaradi kompleksnosti trga in pomanjkanja znanja se ljudje pri nakupu, prodaji in najemu nepremičnin pogosto obrnejo na nepremičninska podjetja. Cene nepremičnin so dokaj visoke in temu so primerne tudi provizije, ki jih nepremičninske agencije zaračunavajo posameznikom za posredovanje svojih storitev.

Zakon o nepremičninskem posredovanju (Ur. l. RS, št. 42/2003 s spremembami, v nadaljevanju ZNPosr), ki je stopil v veljavo 5. maja 2003:

- določa nepremičninskim družbam in nepremičninskim posrednikom pogoje za opravljanje posredovanja v prometu z nepremičninami,
- pravila za varno in skrbno poslovanje pri nepremičninskem posredovanju,
- pristojnosti ministrstva, pristojnega za posredovanje v prometu z nepremičninami,
- javne evidence o posredovanju v prometu z nepremičninami,
- opredeljuje strokovne podlage za posamično ocenjevanje tržne vrednosti nepremičnine,
- ureja inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem zakona.

Novi zakon je prinesel še nekaj novosti, kot so:

- nepremičninski posrednik mora imeti licenco in mora biti vpisan v imenik nepremičninskih posrednikov,
- pogoj za pristop k strokovnemu izpitu je zaključena najmanj višja strokovna izobrazba,
- nepremičninske družbe morajo o posredovanih poslih voditi evidence in jih redno pošiljati pristojnemu ministrstvu,
- nepremičninski posrednik se mora dodatno usposabljati vsakih pet let oziroma ob spremembi predpisov,
- pri oglaševanju oziroma pri drugih javnih objavah v sredstvih javnega obveščanja v zvezi z nepremičnino, ki je predmet posredovanja, mora nepremičninska družba zagotoviti objavo cene, lokacije, leta izgradnje stavbe oziroma zadnje prenove in velikosti nepremičnine ter firme in sedeža nepremičninske družbe.

Nepremičninske agencije nenehno iščejo posameznike s pridobljeno licenco za nepremičninskega posrednika, zato je nepremičninski trg za iskalce zaposlitve zelo privlačen. Vse več ljudi želi poleg redne službe še dodatno zaslužiti, zato se odločijo za popoldansko delo, ki ga lahko prilagodijo svojemu prostemu času. Dejavnikov, ki motivirajo nepremičninske posrednike je več, večini je glavni cilj zaslužek, drugi si želijo napredovanja na delovnem mestu, spet tretji si želijo uspešno kariero, nekateri pa tudi nove izzive. Vse našteto pa je odvisno od uspešno zaključenih poslov, od katerih zaposleni dobijo nagrado za svoje izvedeno delo in so temu primerno tudi plačani.

3.2 Predstavitev nepremičninskih agencij

Nepremičninske agencije, ki sem jih poklical niso bile navdušene za sodelovanje. Iz zbranih potrditev sodelovanja s strani vodstva želenih podjetij je nastal izbor in povzetek pogovorov z odgovornimi osebami, kot sledi v nadaljevanju poglavja.

Končni izbor je nastal z odgovori večine zaposlenih iz treh podjetij, ki so k sodelovanju pristopili in v predvidenem roku (10 dni) vrnili izpolnjene anketne vprašalnike.

Podjetje VAL nepremičnine d.o.o.

Nepremičninska družba VAL nepremičnine d.o.o. je dokaj mlada, saj je bila ustanovljena meseca maja 2009. Zaposleni so prvotno svoja znanja in izkušnje pridobivali v drugih uspešnih nepremičninskih agencijah, ko pa so prerasli okvirje in dobili nove ideje so se odločili za novo, samostojno poslovno pot. Tim dvajsetih zaposlenih sestavlja predvsem mlad kader, ki ima veliko ustvarjalne energije, novih idej, načinov pristopov za dosego ciljev in si želijo zahtevne izzive. Njihova vizija je postati in ostati najbolj prepoznavna nepremičninska družba v Sloveniji, ki si želi prodreti tudi na tuji trg. Prepoznavni so predvsem po svoji zanesljivosti, korektnosti, poštenosti in učinkovitosti. Organizacijska klima v podjetju je dobra, zaposleni se med seboj zelo dobro razumejo, vodstvo jih spodbuja, motivira in podpira

možnosti nadaljnjega izobraževanja. Neprestano širijo svojo dejavnost in se specializirajo tako na pravno področje, pomembno za celovito dejavnost kot zavarovalniške vidike poslov z nepremičninami. Njihovo vodilo je konsistentnost v delovanju. So korak pred konkurenco.

Podjetje LGP d.o.o.

Nepremičninsko družbo LGP d.o.o. odlikujejo celovite rešitve pri posredovanju v prometu z nepremičninami. Je tudi dokaj mlada družba, ki je bila ustanovljena leta 2007 in nudi kakovostne storitve, pravno varnost in izpostavljajo ključen osebni pristop. Zaposleni imajo veliko izkušenj in znanj za opravljanje posredovanj pri vseh nepremičninskih poslih, kot so prodaja, nakup, oddaja, najem in menjava nepremičnin. V stalnem timu je 5 zaposlenih delavcev, ki imajo opravljen strokovni izpit in pridobljeno licenco za nepremičninskega posrednika. Tudi v tem podjetju je organizacijska klima po ocenah dobra, delavci so med seboj povezani, si pomagajo in uspešno delujejo v timu. Delajo na kakovosti.

Podjetje A

Tretje podjetje z delovnim imenom A v dejavnosti nepremičninskega posredovanja je mlado podjetje, ki deluje na slovenskem trgu manj kot 10 let. Izrazili so željo po neimenovanju, zato to spoštujem. Ima 17 redno ali pogodbeno zaposlenih. Spoštujejo gibljiv delovnik, samostojnost in celo delo v prostem času (vikendi, prazniki). Na ta način so uspešni tudi do poslovnih partnerjev in osebnih strank iz tujine. So prodorno podjetje, ki zna kupcu ponuditi natančno tisto, kar iščejo. Veljajo za domnevnega tržnega liderja v segmentu najemov pravnim osebam kot del njihove specializacije. V bodoče želijo delovati tudi v svetovalni dejavnosti v povezavi z razvojem nepremičninskega trga.

3.3 Zasnova raziskave

Raziskava je bila izvedena v aprilu 2013 s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki sem ga poslal v tri nepremičninske agencije na pridobljene kontaktne naslove, ter jih tudi formalno zaprosil za sodelovanje. V štirinajstih dnevih sem od 50 poslanih prejel 32 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Anketni vprašalnik je razdeljen na tri dele, prvi del je kratek nagovor, razlaga namena ankete in zagotovilo, da so pridobljeni podatki anonimni in namenjeni izključno študijskemu namenu. V drugem osrednjem delu anketnega vprašalnika so trditve, ki so povezane z motivacijskimi dejavniki in sodobnimi pristopi motiviranja zaposlenih, ki jih uporabljajo vodje nepremičninskih agencij, na katere udeleženci odgovarjajo z odnosom do predstavljenih tem in trditev. V zadnjem delu vprašalnika so minimalni socio-demografski podatki za splošen vtis in možnosti smiselnih zaključkov predstavljene ankete.

V Tabeli 5 je predstavljen metodološki načrt kvalitativne raziskave diplomskega dela, ki temelji na raziskavi sodobnih pristopov zaposlenih v treh nepremičninskih agencijah.

Tabela 5: Raziskovalni načrt

I. IZHODIŠČE RAZISKOVALNEGA DELA	
I. a Nabor in proučevanje literature in virov	I. b Analiza dokumentacije z metodami opisovanja, združevanja
II. ZBIRANJE RAZISKOVALNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
II. a Sekundarna analiza arhivskih podatkov	II. b Analiza internih dokumentov
III. OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
IV. IZVEDBA ANKETE	
V. SPREMLJANJE ODZIVNOSTI	
VI. OBDELAVA PRIDOBLJENIH PRIMARNIH PODATKOV	
VI. a Oblikovanje baze podatkov	VI. b Analiza podatkov iz baze in oblikovanje grafov
VII. ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
VI. PREDLOGI IN PRIPOROČILA VODSTVU NEPREMIČNINSKIH AGENCIJ	
VII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.4 Analiza

Anketni vprašalnik je v ključnem osrednjem delu definiran v splet sklopov, tako sem pridobljene rezultate tudi predstavil. Predstavljeni jasno definirani sklopi vključujejo celostne odgovore o:

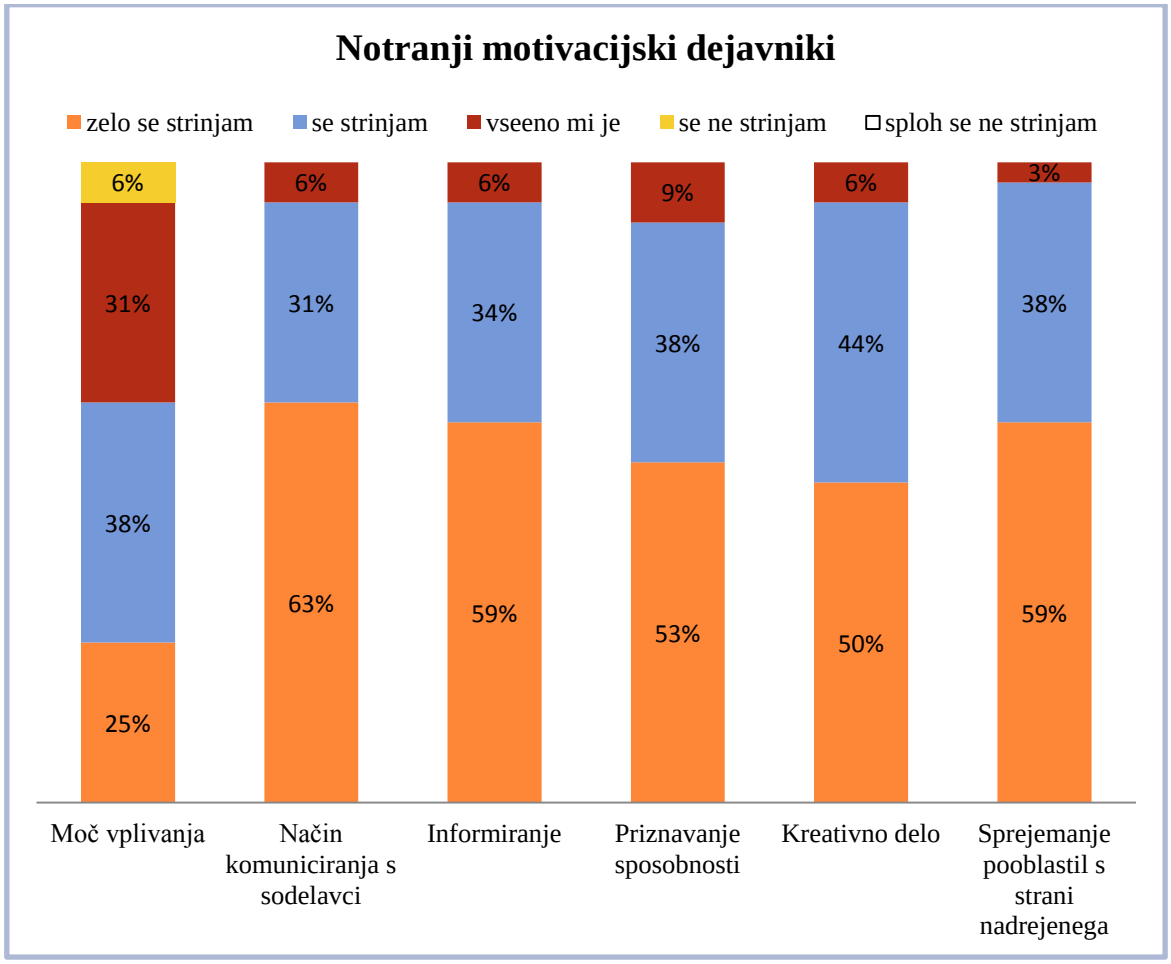
- delovanju faktorjev motiviranosti z različnih vidikov,
- okvirnem vpogledu v model čustvene inteligence,
- zaznavanju vodje v odnosu do tima in posameznih zaposlenih,
- povzetku sodobnih pristopov motiviranja sodelavcev s strani vodje.

Zadnji sklop postavlja vse obravnavano v primeren odnos z vključenimi demografskimi parametri, ki jih je primerno v anketi obravnavati za jasnejšo sliko in celovitost razumevanja izpolnjenih vprašalnikov. Upoštevani so podatki o spolu, delovni dobi, obliki zaposlitve in stopnji izobrazbe anketirancev.

3.4.1 Analiza vidikov motivacije

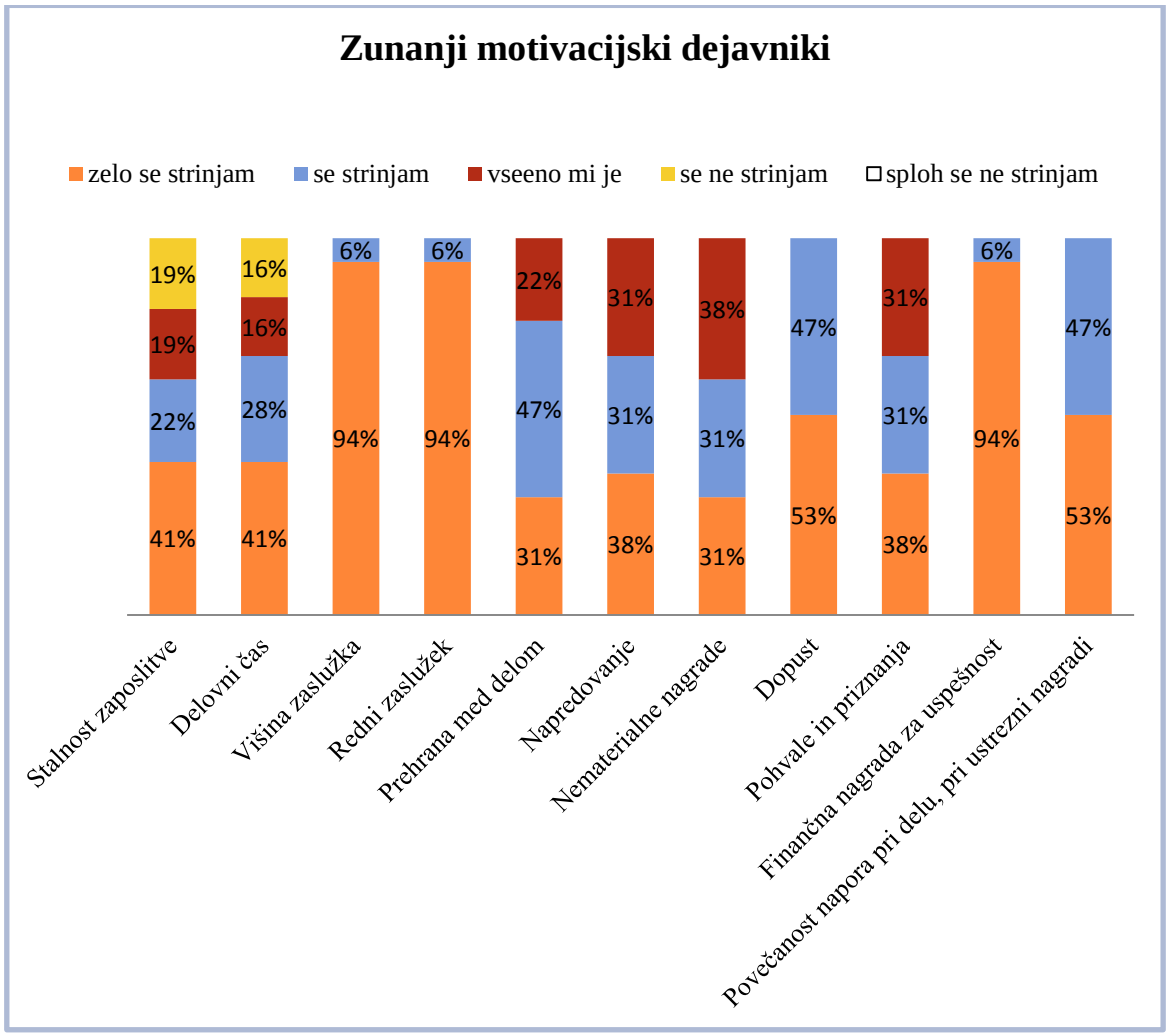
Na podlagi opravljene ankete in pridobljenih podatkov sem interpretiral dobljene rezultate in dobil prikaz stanja treh obravnavanih nepremičninskih podjetij. Prvi del anketnega vprašalnika zajema odgovore za predlagane usmeritve, ki se nanašajo na notranje dejavnike motivacije, njihov vpliv na zaposlene, kot prikazuje Slika 6. Največji delež anketiranih, 63 %, se je popolnoma strinjal s trditvijo, da ga pri delu motivira način komuniciranja s sodelavci. Skupno se je s to trditvijo strinjalo kar 94 % in le 6 % anketiranih se je s to trditvijo delno strinjalo. Ob tej trditvi nihče ni izrazil nestrinjanja. Nestrinjanje s katerim od notranjih motivacijskih dejavnikov pripada vprašanju o moči vplivanja, ki s 6 % obravnavanih odgovorov predstavlja delno nestrinjanje o pomembnih notranjih motivacijskih dejavnikih. O moči vplivanja se je strinjalo skupaj 63 %, od tega se je 25 % s to trditvijo zelo strinjalo. Naslednjo pomembno mesto zastopata v absolutnem strinjanju z 59 %, odgovora na vprašanji notranjega motiviranja preko informiranja in sprejemanja pooblastil s strani nadrejenega. Sledi kreativno delo v skupnem strinjanju 94 % in priznavanje sposobnosti v skupnem strinjaju 91 %.

Slika 6: Vpliv notranjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene



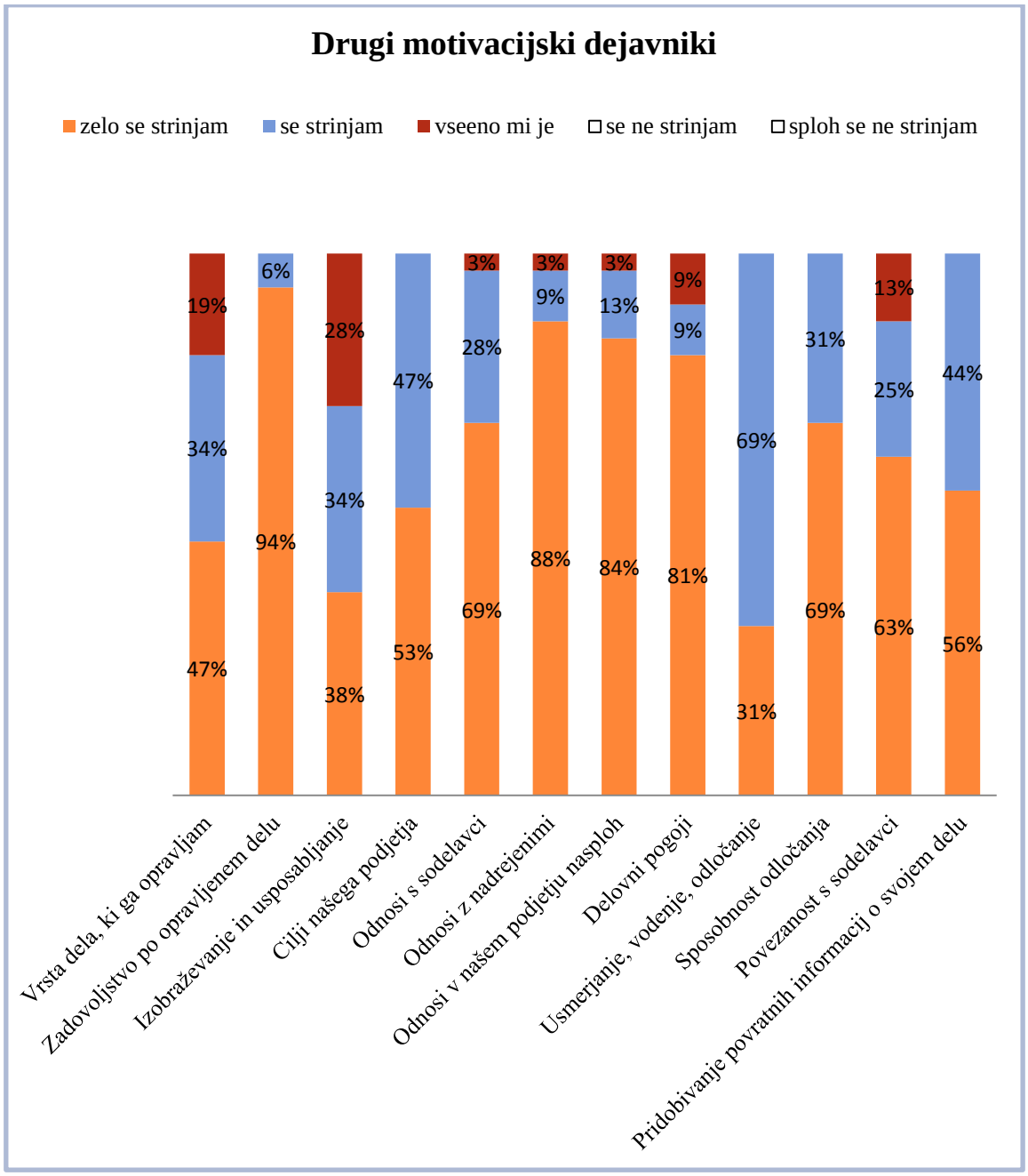
Slika 7 prikazuje vpliv zunanjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene, kjer je razvidno, da so med zunanjimi dejavniki najpomembnejši višina zaslužka, redni zaslužek in finančna nagrada za uspešnost. Našteti dejavniki so v prednosti med prejetimi odgovori na ta sklop vprašanj in sicer se v 94 % zelo strinjajo, preostalih 6 % se strinja. Skupni seštevek teh treh dejavnikov v strinjanju predstavlja absolutno celoto. Vsem veliko pomeni tudi letni dopust in povečanost napora pri delu pri ustrezni nagradi. Odgovori na ta vprašanja v skupnem strinjanju ravno tako predstavljajo 100 %. Na nasprotnem delu izpostavljenih odgovorov se nahajata motivacijska dejavnika stalnost zaposlitve in nematerialne nagrade s 63 % odgovorov se strinjam in se zelo strinjam. Najvišji odstotek nestrinjanja ima stalnost zaposlitve z 19 %. To nakazuje specifičnost nepremičninskih podjetij glede stalnih zaposlitev sodelavcev. Delovni čas kot naslednji pomemben zunanji motivacijski dejavnik je s 16 % nestrinjanja med temi dejavniki. Predstavlja dodaten poudarek glede motivacije zaposlenih odgovornim. Zanimivo je tudi, da se anketiranci niso opredeleli o pomembnosti v 30 % ali več vrnjenih anket glede napredovanja, nematerialnih nagrad ter pohval in priznanj.

Slika 7: Vpliv zunanjih motivacijskih dejavnikov na zaposlene



Na Sliki 8 so predstavljeni drugi motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zaposlene. Prvi dejavnik, s katerim so se v celoti strinjali, je zadovoljstvo po opravljenem delu, saj zelo motivira 94 % anketirancev, preostalih 6 % jih ta dejavnik motivira. Prav tako so se anketiranci v 100 % strinjali, da jih zelo motivira ali motivira dejavnik cilji našega podjetja, opolnomočenje (usmerjanje, vodenje, odločanje) in sposobnost odločanja. Iz slike je razvidno, da med posameznimi odgovori prednjačijo motivacijski dejavniki z vrednostjo odgovorov nad 85 %, kar poleg že omenjenega zadovoljstva po opravljenem delu presega še odgovor odnosi z nadrejenimi z 88 % s celotnim strinjanjem.

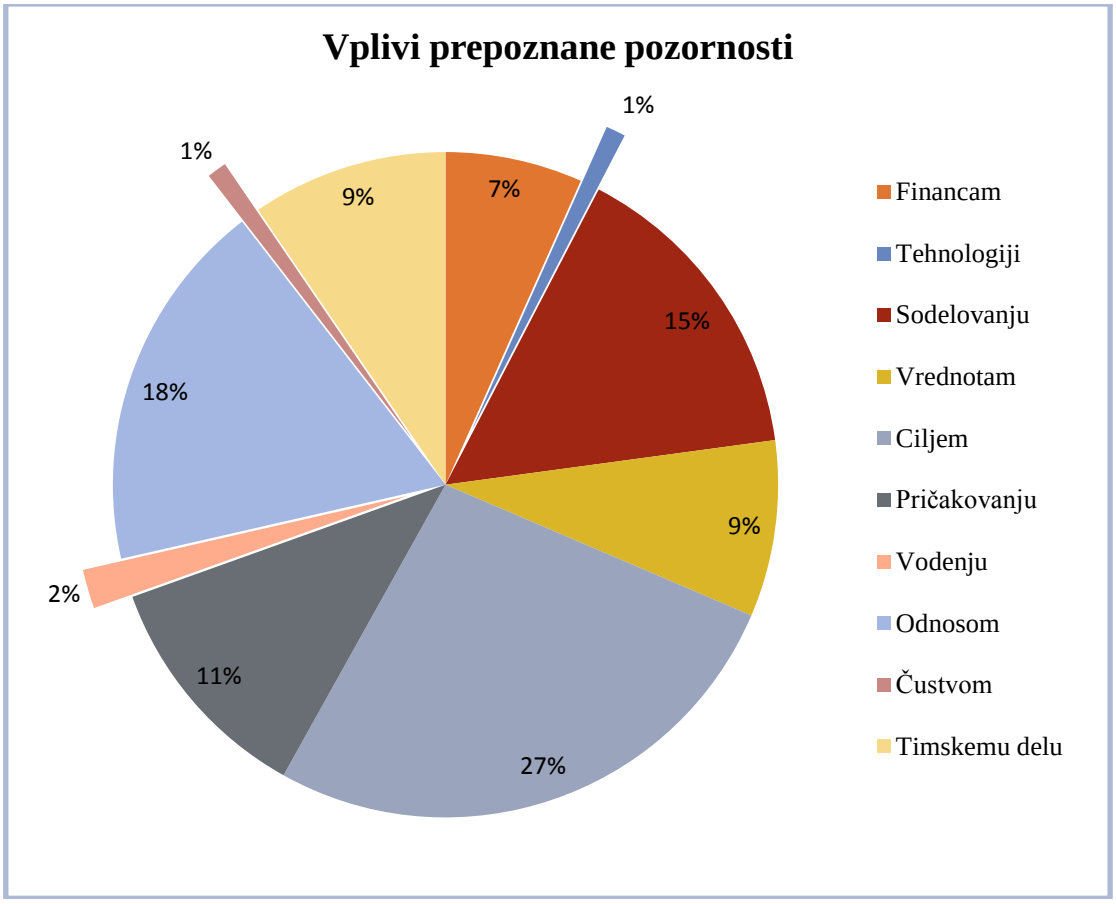
Slika 8: Vpliv drugih motivacijskih dejavnikov na zaposlene



3.4.2 Analiza odgovorov na vprašanja prepoznane pozornosti

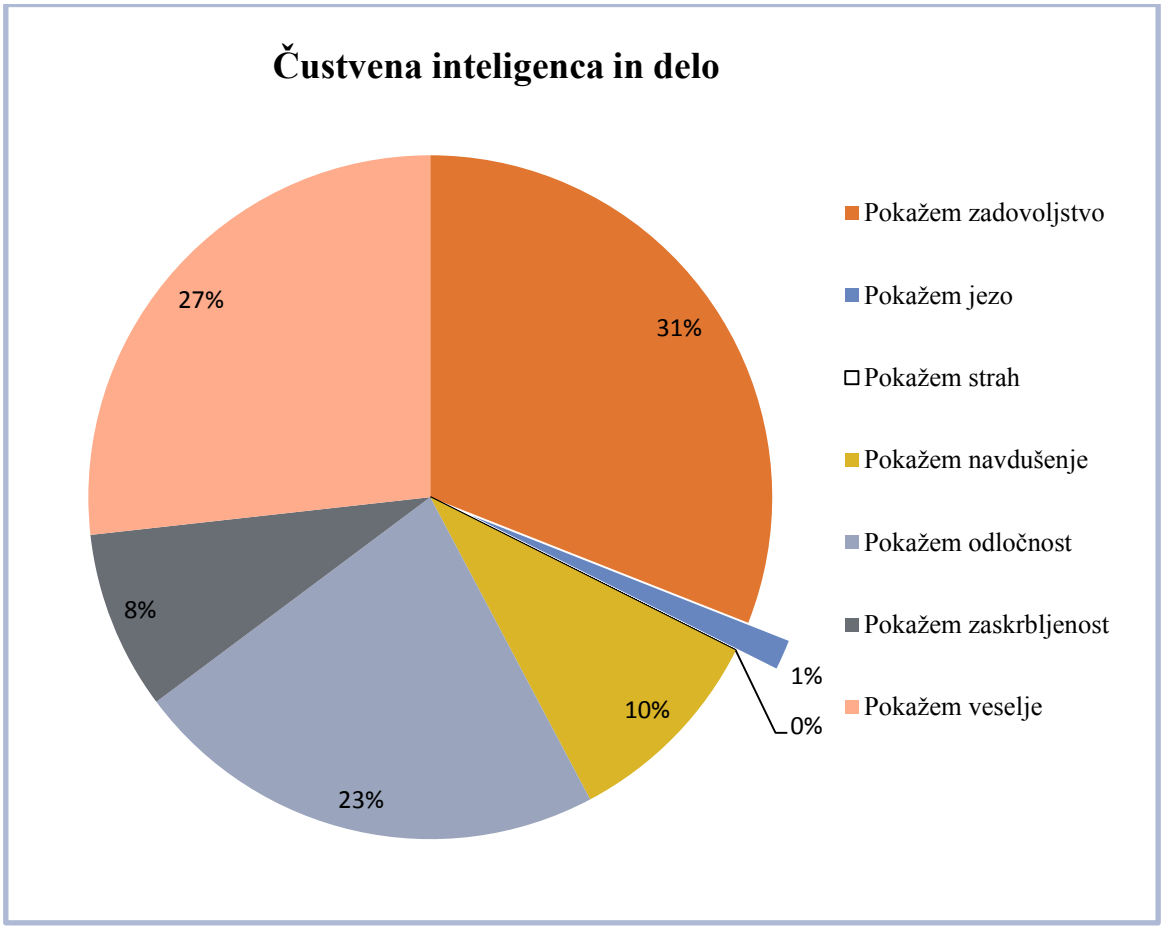
Na Sliki 9 so prikazani odgovori na vprašanje, čemu podjetje nameni največ pozornosti. Med navedenimi odgovori so anketiranci lahko izbrali do tri odgovore med ponujenimi. Na podlagi pridobljenih odgovorov, nepremičninske agencije največ pozornosti namenijo ciljem, s 27 % odgovorov. Drugouvrščena izbira, z 18 % so odnosi. Sledi sodelovanje s 15 % in pričakovanje, ki predstavlja 11 % vseh prejetih odgovorov. Najmanjši delež odgovorov predstavljajo izbira vodenja z 2 % zastopanih odgovorov; še manj 1 % tehnologija in čustva.

Slika 9: Vpliv prepoznane pozornosti v nepremičninskih agencijah



Vprašalnik se nadaljuje z vprašanji o čustvih na delovnem mestu. Vsak anketiranec je lahko izbral med enim do največ tremi možnimi odgovori v naboru. Tako sem pridobil sliko, katera čustva se na delovnem mestu največkrat izpostavljajo, kar prikazujem na Sliki 10. Med tremi najpogosteje izkazanimi čustvi je izbrano pokažem zadovoljstvo z 31 %, sledi pokažem veselje s 27 % in pokažem odločnost s 23 %. Vsa najpogosteje izbrana čustva so pozitivna. Med negativnimi čustvi, ki so zastopana v najmanjši možni meri ima najvišjo vrednost z 8 % pokažem zaskrbljenost. Pokažem strah nima izbrane vrednosti med vsemi 32 prejetimi anketami. Na tem delu je 1 % vrednosti zastopan še v čustvu pokažem jezo.

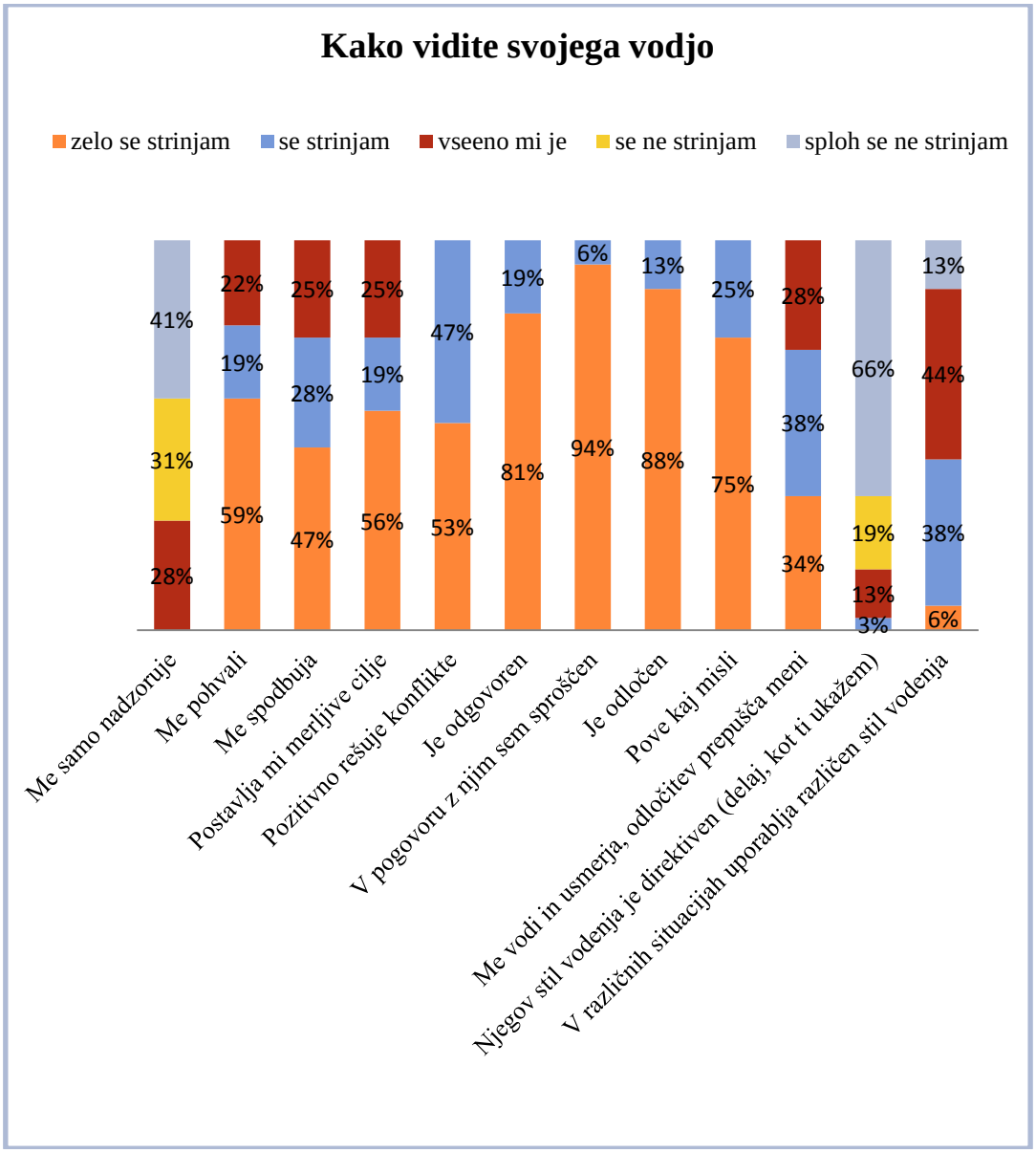
Slika 10: Čustvena inteligenca na delovnem mestu



3.4.3 Analiza zaznavanja vodje v povezavi z motivacijo

Kako zaposleni zaznavajo vodjo v povezavi z motivacijo sem prikazal na Sliki 11. Predstavljene so večinoma pozitivne trditve o vodji v nepremičninskih agencijah. Trditve, s katerimi se anketiranci popolnoma strinjajo ali strinjajo, ki dosegajo 100 %, so, da vodja pozitivno rešuje konflikte, je odgovoren, v pogovoru z njim sem sproščen, je odločen in pove, kaj misli. Med naštetimi se zelo strinja 94 % anketirancev z izbiro v pogovoru z njim sem sproščen. To kaže na izjemno povezanost in predanost v tem sektorju delovanja, kar je zelo vzpodbudno. Vodje so cenjeni in spoštovani kljub morda prikazanimi manjšimi ugodnostmi in pričakovano socialno varnostjo, ki je v drugače organiziranih poslovanjih bolj verjetna. Na predpostavko me samo nadzoruje je 72 % anketirancev odgovorilo z nestrinjanjem ali popolnim nestrinjanjem. Naslednji izpostavljen odgovor se nanaša na direktiven stil vodenja in sicer se 85 % anketirancev s podano trditvijo ne strinja.

Slika 11: Zaznavanje vodje v povezavi z motivacijo

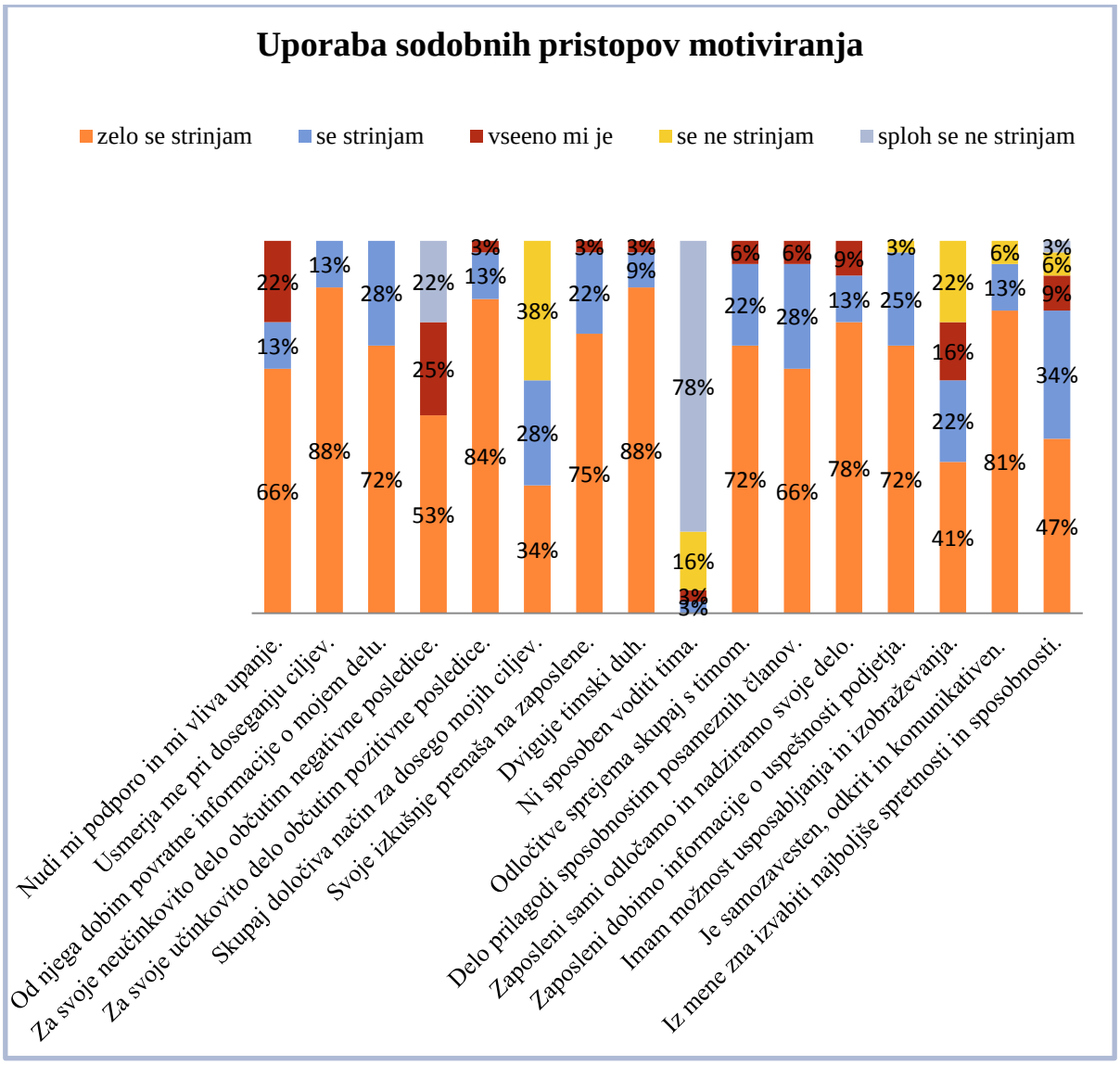


3.4.4 Analiza sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih s strani vodje

Vodje v nepremičninskih agencijah so po mnenju anketirancev, torej zaposlenih z njimi zadovoljni, kot predstavljam na Sliki 12. To kažejo naslednje ugotovitve iz prejetih odgovorov anketirancev. Z odgovori se strinjam in zelo se strinjam sta 100 % strinjanje zavzeli naslednji trditvi: usmerja me pri doseganju ciljev in od njega dobim povratno informacijo o mojem delu. Zelo visoko vrednost v isti kategoriji z doseženimi 97 % predstavljajo za svoje učinkovito delo občutim pozitivne posledice, vodja svoje izkušnje prenaša na zaposlene, dviguje timski duh in zaposleni dobijo informacije o uspešnosti podjetja. Na drugi strani jih 94 % z odgovori se ne strinjam ali se sploh ne strinjam izpostavi na trditvi, da vodja ni sposoben voditi tima, 3 % pa je izrazilo strinjanje. Delež preostalih glasov 3 % za to vprašanje je neopredeljenih. O možnostih izobraževanja in usposabljanja je

zanimivo z 22 % anketirancev prišel pozitiven odgovor in tudi negativen odgovor z 22 %. Poleg tega je zelo pozitiven odnos do izobraževanja izpostavilo 41 % anketirancev.

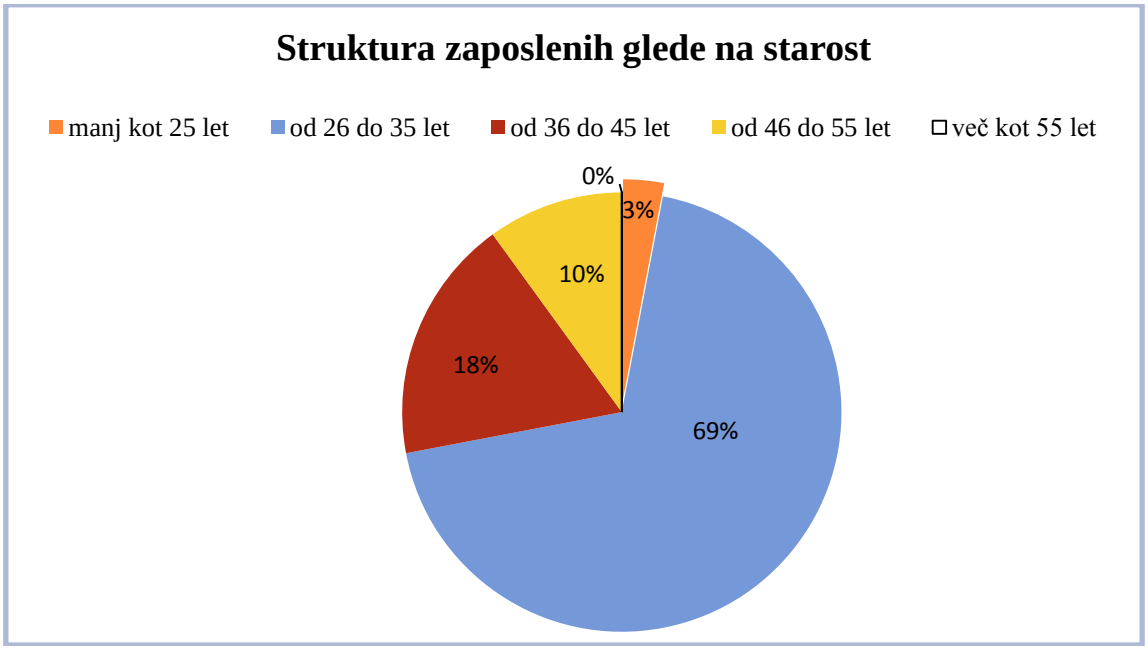
Slika 12: Uporaba sodobnih pristopov motiviranja pri vodenju



3.4.5 Analiza demografskih podatkov zaposlenih

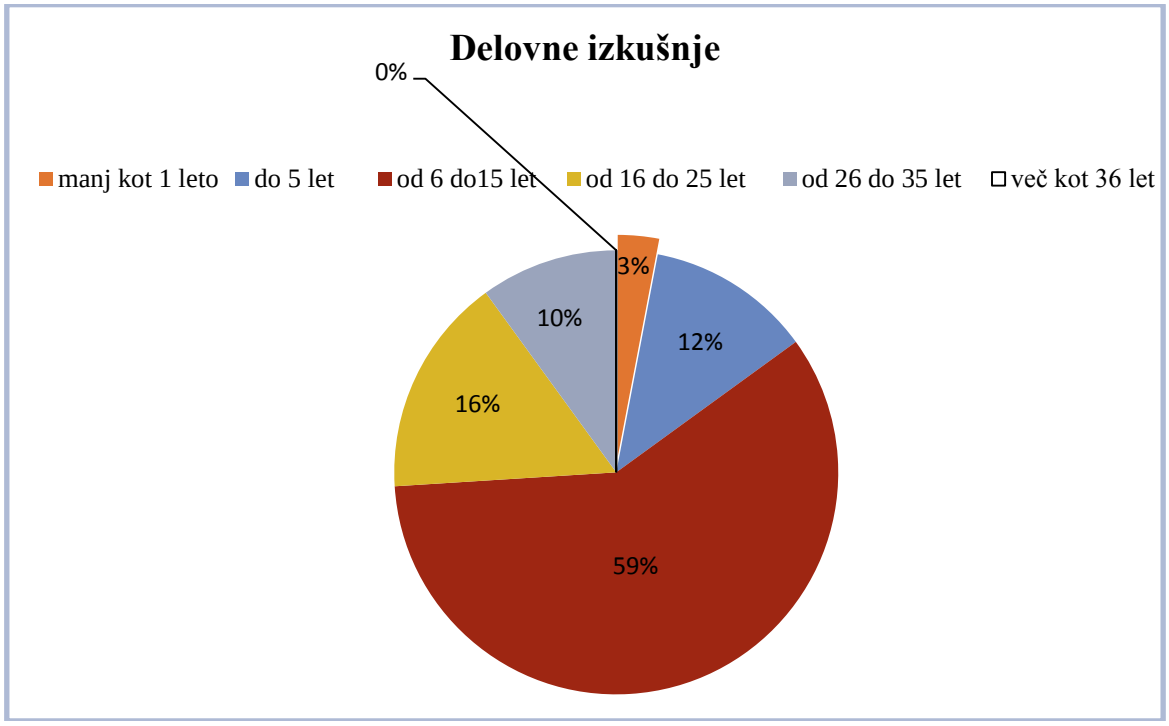
Analiza podatkov zaposlenih kaže, da sem prejel vse pravilno izpolnjene ankete, kar predstavlja 100 % veljavnost anketnega vprašalnika, torej skupaj 32. Pri anketni raziskavi je sodelovalo 9 moških ali 28 % vseh sodelujočih in 23 žensk, kar predstavlja 72 % vseh pridobljenih anket. Iz poslovanja izhaja, da so v storitvenih dejavnostih v večji meri zastopane ženske in tudi nepremičninske agencije niso izjema. Starostna struktura, ki je prikazana na Sliki 13 je precej razgibana v starostnih razredih mladi do 25 let 1 oseba, 22 oseb ali 69 % med 26 in 35 leti, sledi 6 oseb do 45 let in 3 osebe do 55 let.

Slika 13: Sruktura zaposlenih glede na starost



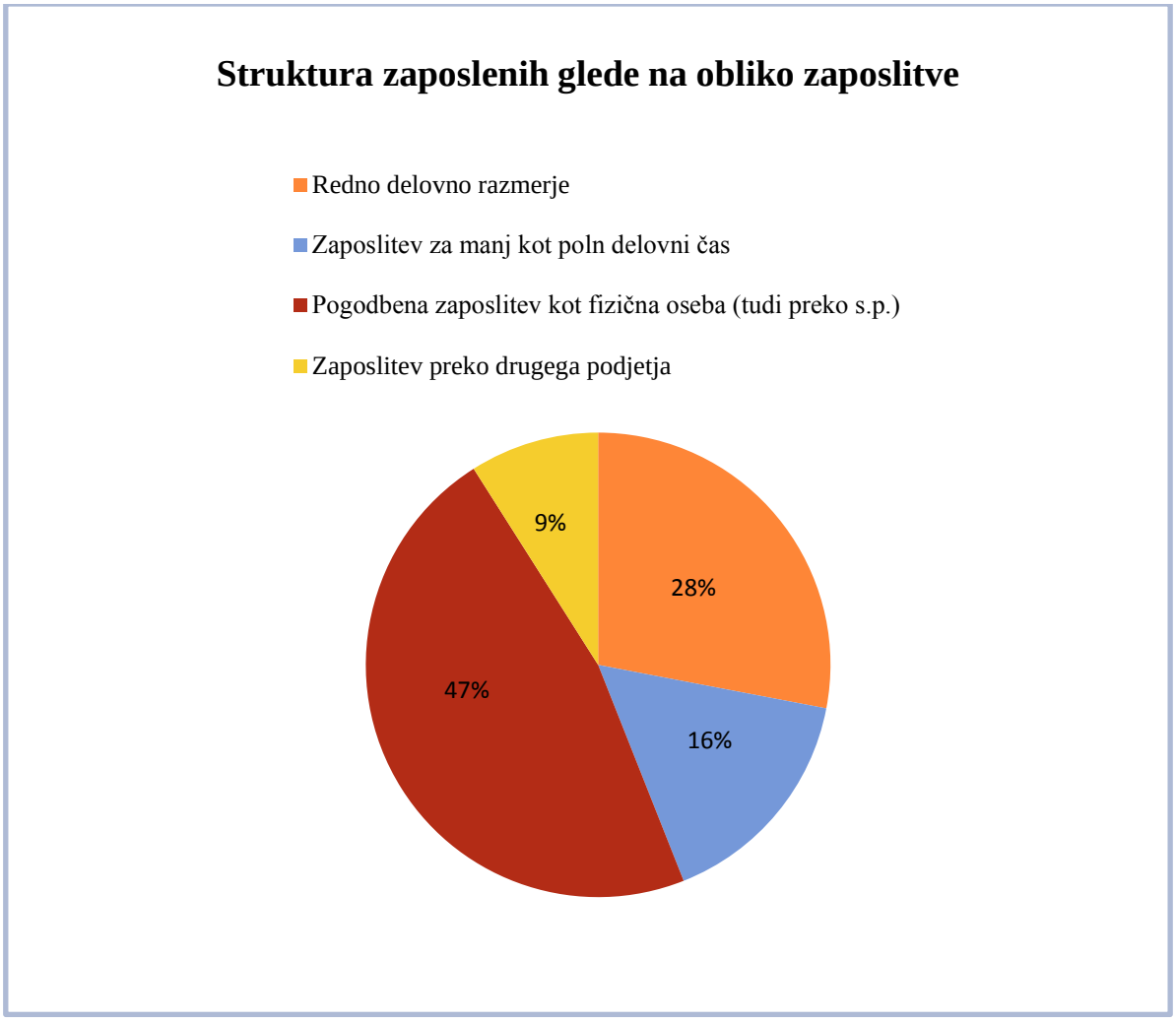
Slika 14 prikazuje strukturo zaposlenih glede na delovne izkušnje. Med vrnjenimi anketami sem zaznal 1 osebo z manj kot 1 letnimi delovnimi izkušnjami in nobene v tretjem življenjskem obdobju. Glavnina oseb ima 6 do 15 let delovnih izkušenj ali 59 % vseh delavcev v nepremičninskih podjetjih. Nekaj oseb ima več let delovnih izkušenj. Opažam, da se s starostjo zanimanje za delo v nepremičninskih agencijah zmanjšuje, kot je videti iz tega vzorca.

Slika 14: Struktura zaposlenih glede na delovne izkušnje



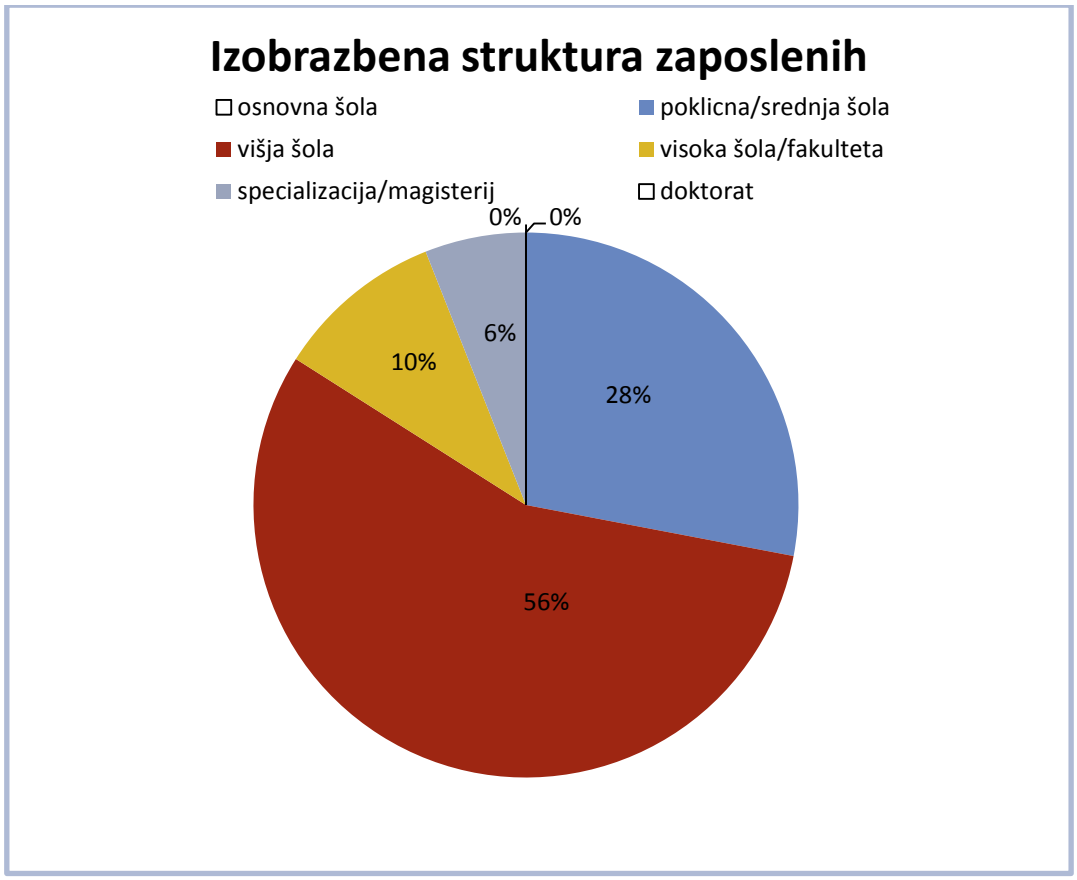
Naslednja Slika 15 izpostavlja obliko zaposlitve v nepremičninskih agencijah. Kar 56 % jih deluje preko drugega podjetja (tudi samostojno orrganizirani) ali po pogodbi. Uspešnost zaključenih poslov je torej ključ do pozitivnih rezultatov in plačila v tako organizirani dejavnosti. V rednem delovnem razmerju je med vsemi anketiranimi le 9 oseb ali 28 % vseh udeleženih v vprašalniku. V vzorcu sem našel tudi 16 % oseb (5 oseb) zaposlenih za manj kot poln delovni čas.

Slika 15: Struktura zaposlenih glede na obliko zaposlitve



Večina zaposlenih v nepremičninskih agencijah ima najmanj srednješolsko izobrazbo, kot prikazujem na Sliki 16. Med vsemi zaposlenimi ima 72 % višjo stopnjo izobrazbe ali več. Največji delež anketirancev s 56 % je zaključilo višjo šolo. Dva anketiranca sta zaključila specializacijo oz. magisterij. Od vseh anketirancev je 28 % ali 9 zaposlenih zaključilo poklicno ali srednjo šolo. Z uveljavitvijo novega zakona se predpostavlja višanje izobrazbene strukture v nepremičninskih agencijah, kot pogoj za pristop k strokovnemu izpitu za pridobitev licence za nepremičninskega posrednika.

Slika 16: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo



3.5 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v nepremičninskih agencijah zelo motivirani za delo. Kot najpomembnejši dejavnik motivacije so anketiranci, torej zaposleni izbrali med notranjimi motivacijskimi dejavniki način komuniciranja s sodelavci, informiranje, priznavanje sposobnosti, kreativno delo in sprejemanje pooblastil s strani nadrejenega. Med zunanjimi motivacijskimi dejavniki so anketiranci izpostavili višino zaslužka, redni zaslužek, dopust, finančno nagrado za uspešnost in povečanost napora pri delu pri ustrezni nagradi. Na podlagi rezultatov ankete je moč sklepati, da zaposleni prevzemajo akcije za doseganje skupnih ciljev, saj so med ostalimi motivacijskimi dejavniki največji pomen dali ciljem podjetja.

V celovitem sistemu motivacije so torej izpolnjeni psihološki, ekonomski, filozofski in pravni faktorji. Iz rezultatov ankete je moč razbrati, da zaposleni zaznavajo, da podjetja v katerih so zaposleni, torej nepremičninske agencije namenijo največ pozornosti ciljem, odnosom, sodelovanju in pričakovanjem. Občutno manj pozornosti nepremičninske agencije namenjajo vodenju, čustvom in tehnologiji.

Vodja s pozitivnim reševanjem konfliktov, z odgovornostjo, sproščenostjo, odločnostjo in vzbujanjem pozitivnih odnosov igra pomembno vlogo med zaposlenimi v nepremičninskih agencijah, kjer se kažejo predvsem pozitivna čustva. Zaposleni največkrat pokažejo, če so zadovoljni, veseli, odločni in navdušeni, kar je razumljivo predvsem zaradi narave dela in načina nagrajevanja po opravljenem delu. Negativna čustva so med zaposlenimi v nepremičninskih agencijah nekoliko skrita, kar ni v skladu s čustveno inteligenco, saj se je potrebno odzivati tudi nanje. Anketiranci so s 6 % izpostavili odgovor pokažem zaskrbljenost in z 1 % pokažem jezo. Vodje v nepremičninskih agencijah se zavedajo pomembnosti motivacije, saj je bilo v raziskavi moč zaznati tudi nekatere sodobne pristope motiviranja, kot so opolnomočenje, avtentično vodenje, coaching in motiviranje na podlagi ciljev. Anketiranci so največ pomembnosti dali zadovoljstvu po opravljenem delu, sposobnosti odločanja, povezanosti s sodelavci in pridobivanju povratnih informacij o svojem delu. Svojega vodjo so označili, kot vodjo, ki zaposlenim postavlja merljive cilje, pozitivno rešuje konflikte, ki pove kaj misli, zaposlene usmerja pri doseganju ciljev, svoje izkušnje prenaša na zaposlene, dviguje timski duh ter je samozavesten, odkrit in komunikativen.

Pri diplomskem delu sem naletel predvsem na časovne in metodološke omejitve. V okvir metodoloških ovir spadajo predvsem subjektivna podajanja mnenj anketirancev, zato je vprašljiva objektivnost odgovorov, saj je velikost vzorca dokaj majhna. Pridobljeni podatki iz izvedene raziskave so predstavljeni skupaj, torej so v agregatu za vse tri nepremičninske agencije skupaj, ravno zaradi velikosti vzorca in zagotovljene anonimnosti anketirancev. Med časovne omejitve spada časovni interval, saj je bil zajem izveden v štirinajstih dneh.

3.6 Priporočila vodstvu

S pomočjo obravnavane študijske in strokovne literature o motiviranju, sodobnih pristopih motiviranja in vodenja ter na podlagi izbranih strokovnih člankov, sem oblikoval predloge za izboljšave na področju vodenja in motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah. Glede na to, da so anketiranci, torej zaposleni izbrali kot najpomembnejši motivacijski dejavnik višino zaslužka, redni zaslužek in finančno nagrado za uspešnost predlagam, da vodstvo prične motivirati zaposlene tudi na druge, predvsem nefinančne načine. Managerji bi morali v prihodnje bolj spodbujati in podpirati organizacijsko učenje, uvajanje timskega dela in sistem mentorstva, kot spodbujanje razvoja posameznikov in timov. Nepremičninske agencije bi morale poudarek nameniti tudi merjenju zadovoljstva svojih zaposlenih, saj so le zadovoljni zaposleni tudi učinkoviti. Ko dosežejo zadovoljstvo pri zaposlenih, lahko dosežejo tudi pripadnost zaposlenih podjetju.

Pripraviti bi bilo potrebno letni načrt izobraževanja za zaposlene in vodje, ter ga prilagoditi posameznikom. Za izvedbo izobraževanj bi bilo potrebno najeti zunanje strokovnjake in dati poseben poudarek avtentičnemu vodenju in opolnomočenju zaposlenih. Anketiranci so pripravljeni sprejemati višjo stopnjo pooblastil s strani nadrejenega, kar pomeni, da jim morajo v podjetju zagotoviti večjo avtonomijo pri opravljanju nalog, saj prevzemanje

odgovornosti pri zaposlenih spodbuja občutek koristnosti in povečuje samozavest. S tem ne mislim, da mora zaposleni samostojno sprejemati vse odločitve, saj je to v nepremičninskih agencijah zaradi narave in odgovornosti dela skoraj nemogoče, ampak da zaposleni sodeluje z ostalimi zaposlenimi v podjetju. Komuniciranje zaposlenih bi moralo potekati formalno in neformalno, kar bi omogočalo nemoten pretok znanja po podjetju. Večina anketirancev je mnenja, da je v podjetju prisotna komunikacija med sodelavci in nadrejenimi, ki je zelo pomembna za združevanje in krepitev vezi med zaposlenimi na različnih ravneh. Zato predlagam vodstvu podjetja, da postopoma izboljša to komunikacijo in preko povratnih informacij seznani zaposlene o njihovem delu in poslovanju podjetja.

SKLEP

Novo tisočletje prinaša nove gospodarske razmere in nove generacije ljudi, zato zahteva vodjo, ki bo znal skozi hitro se spreminjajoče čase voditi in motivirati svoje zaposlene za dosego ciljev podjetja. Vodja prihodnosti je samozavesten, ima razvito čustveno inteligenco in zna slediti svojim vrednotam. S sodelavci in s podjetjem se identificira, jih motivira, zaposleni pa mu verjamejo in mu sledijo, saj jih vodi skladno z etičnimi in moralnimi pravili. Eden izmed ključnih pogojev za kreativnost zaposlenih je motivacija. Kot pravi George B.: "Potrebujemo voditelje, ki vodijo s ciljem, integriteto in vrednotami, ki gradijo trajne organizacije, motivirajo zaposlene z namenom zagotavljanja vrhunskih kupcev in storitev in voditelje, ki ustvarjajo dolgoročno vrednost za delničarje."

Poznavanje potreb in želj zaposlenih so ključ do uspešnega motiviranja. Vodje se poleg finančnih nagrad vse bolj poslužujejo sodobnih nefinančnih pristopov motiviranja, kot so opolnomočenje, mentorstvo, motiviranje timov, coaching, vseživljenjsko izobraževanje, motiviranje na podlagi ciljev in avtentično vodenje.

Temeljni cilj diplomske naloge je bil z obstoječimi teoretičnimi znanji predstaviti motivacijske dejavnike in posamezne pristope motiviranja, ki jih za motiviranje zaposlenih uporabljajo managerji v nepremičninskih agencijah. Podatke sem pridobil s pomočjo kvalitativne raziskave. Prvi podcilj diplomske naloge je bil s pomočjo domače in tuje literature opredeliti motivacijo, vrste motivacije, motivacijske dejavnike in motivacijski proces. Drugi podcilj je bil opredeliti sodobne pristope motiviranja, saj so v določenih primerih le ti učinkovitejši od starejših konceptov motivacije. Tretji podcilj predstavlja pridobljene ugotovitve izvedene raziskave osnovnih in sodobnih pristopov motiviranja v nepremičninskih agencijah, vrednotenje raziskave in priporočila vodstvu.

V prvem delu sem proučil pojem motivacije zaposlenih, izbrane motivacijske teorije različnih avtorjev, vrste motivov, motivacijske dejavnike ter razložim notranjo in zunanjo motivacijo. Zaposleni, ki so notranje motivirani, uresničujejo potrebe lastnega zadovoljstva, medtem ko zunanja motivacija vpliva na določeno sodelovanje v nekem procesu, dokler zaposleni ne zadovoljijo svojih potreb. Pomembno je, da managerji spodbujajo in motivirajo zaposlene, da se njihovi cilji poistovetijo s cilji podjetja. Izpostavil bi, da so se kot najpogostejši način za motiviranje zaposlenih v nepremičninskih agencijah pokazale finančne nagrade.

V drugem delu sem proučil sodobne pristope motiviranja, ki večjo pozornost namenjajo nefinančnemu načinu motiviranja, saj se je pokazalo, da so na dolgi rok za motiviranje zaposlenih materialne nagrade neučinkovite. Kot glavne sodobne pristope motiviranja bi izpostavil opolnomočenje in avtentično vodenje. Z opolnomočenjem managerji spodbujajo potenciale ter ustvarjalnost zaposlenih in jim dajo dovolj svobode in odgovornosti pri delu, kar pripomore k temu, da podjetja obdržijo kakovostne zaposlene in njihovo znanje (Dimovski et al, 2003, str. 28). Z avtentičnim vodenjem manager razvija zaupanje,

spoštovanje ter samoiniciativnost pri podajanju novih idej zaposlenih in ima sposobnost podajati konstruktivne kritike na pošten, spoštljiv način, ki če se le da zveni kot predlog.

V tretjem delu sem povezal teorijo s prakso in na podlagi teoretične analize osnovnega in sodobnega pristopa motiviranja zasnovane v drugem delu, analiziral prisotnost motivacije pri zaposlenih v nepremičninskih agencijah, kjer sem lahko ugotovil, da so nepremičninski posredniki motivirani za opravljanje svojega dela. Vse ugotovitve sem na podlagi analize rezultate ankete oblikoval in podal priporočila vodstvu, s katerimi bi s pomočjo sodobnih pristopov motiviranja lahko spodbujali in motivirali svoje zaposlene.

Metodologija diplomskega dela je temeljila na metodah znanstvenega raziskovanja. Za raziskavo v nepremičninskih agencijah, s pomočjo katere sem dobil želene podatke sem uporabil kvalitativno metodo. Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabil znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja motiviranja, vodenja in sodobnih pristopov motiviranja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M., & Murlis, H. (1994). *Reward Management* (3rd ed.). London: Institute of Personnel Management.
2. Blanchard, K., & Bowles, S. (2001). *Gung Ho!, Kako motivirati ljudi v vaši organizaciji.* Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
3. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha.* Ljubljana: Tuma.
4. Clutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a Mentor: Fostering talent at work.* London: Institute of Personnel and Development.
5. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere.* Koper: Znanstveno-raziskovalno središče.
6. Čeč, F., & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
7. Daft, R. L., & Marcic, D. (2001). *Understanding management.* London: Thompson Learning.
8. Daft, R. L. (2010). *New Era of Managament*. Mason: South-Western Cengage Learning.
9. Dasso J., & Ring A. (1985). *Real Estate principle and Practices* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
10. Dell, T. (1995). *How to motivate people: A guide for managers* (2nd ed.). London: Kogan.
11. Denny, R. (1997). *Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja: Model future*. Ljubljana: GV Založba.
14. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski V., Penger S., & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Dragovič, T. (2004). *Spodbujanje in motiviranje z veščinami coachinga.* Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
17. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih- priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
18. Gruban, B. (2007). Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? Najdeno 20. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/

19. Hicks, R., & McCracken, J. (2009). Mentoring vs. Coaching — Do You Know the Difference? *Physician Executive, 35*(4), 5-10.
20. Kang, D. J. (2007). Rhizoacttivity: Toward a postmodern theory of lifelong learning. *Adult Education Quarterly, 57*(3), 205−220.
21. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). O*rganizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kodelja, Z. (2005). *Vseživljenjsko učenje-od svobode k nujnosti.* Ljubljana: Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije.
24. Lee, Y., & Willkins, V.M. (2011). More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review, 71*(1), 45–56.
25. Levine, T. (2010). *Coaching za vsakogar.* Ljubljana: Lisac & Lisac knjigarna.
26. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 488–523). Radovljica: Didakta.
27. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Založba Copis.
28. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources Management).* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Lundberg, C. L., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzbergs two- factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management, 30*(6), 890−899.
32. Mcdonald, S., Erickson, L. D., Johnson, M. K., & Elder, G. H. (2007). Informal mentoring and young adult employment. *Social Science Research, 36*(4), 1328−1347.
33. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje.* Škofja Loka: Mihalič in partner.
34. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta.* Ljubljana: Modrijan.
37. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja.* Štore: samozal. M. Račnik.
38. Radovan, M. (2003). Zakaj se zaposleni izobražujejo? Analiza dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, 36* (10), 685−691.
39. Razdevšek-Pučko, C. (1999). *Motivacija in učenje; Teze predavanj*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
40. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management.* Ljubljana: GV založba.

41. Sawatzky, J. A. V., & Enns, C. L. (2009). A mentoring needs assessment: Validating mentorship in nursing education. *Journal of Professional Nursing, 25*(3), 145−150.
42. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 395-417.
43. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Treven, S., & Srića, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
45. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek).* Kranj: Moderna organizacija.
46. Zakon o nepremičninskem posredovanju. Uradni list RS št. 42/2003 s spremembami.
47. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Kranj: Gospodarski vestnik.
48. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja: Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
49. Wehrle, M. (2010). *100 vaj odličnega coachinga–za začetnike in profesionalce.* Ljubljana: Emka.
50. White, J. (1982). *The Aims of Education Restated*. London: Routledge and Kegan Paul.
51. Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za potrebe analitično raziskovalnega sklopa diplomskega dela

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA POTREBE ANALITIČNO RAZISKOVALNEGA SKLOPA DIPLOMSKEGA DELA

Spoštovani,

sem Saša Grgić in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Prosim vas za deset minut vašega dragocenega časa. Z enostavnimi odgovori na zastavljena vprašanja mi pomagate pri dokončanju diplomskega dela na temo Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah.

Iz zapisanih teoretičnih osnov je razvidno, da se narava dela v različnih tipih podjetij in dejavnosti precej razlikuje, na kar želim v tem delu diplomske naloge tudi dati poseben namen.

Sodelovanje v anketnem vprašalniku je seveda anonimno in namenjeno izključno študijskemu namenu. V zahvalo za vašo prijaznost in sodelovanje vam na željo lahko tudi posredujem zaključke analize vprašalnikov.

Želim vam še naprej prijeten in ustvarjalen dan,

Saša Grgić

Najlepša hvala za vaše sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

1. **Notranji motivacijski dejavniki**
   Motivira me:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	se strinjam	zelo se strinjam
Obkrožite ustrezno številko in tako označite stopnjo strinjanja:					
Moč vplivanja	1	2	3	4	5
Način komuniciranja s sodelavci	1	2	3	4	5
Informiranje	1	2	3	4	5
Priznavanje sposobnosti	1	2	3	4	5
Kreativno delo	1	2	3	4	5
Sprejemanje pooblastil s strani nadrejenega	1	2	3	4	5

2. **Zunanji motivacijski dejavniki**
   Motivira me:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	se strinjam	zelo se strinjam
Obkrožite ustrezno številko in tako označite stopnjo strinjanja:					
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Višina zaslužka	1	2	3	4	5
Redni zaslužek	1	2	3	4	5
Prehrana med delom	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Nematerialne nagrade	1	2	3	4	5
Dopust	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja	1	2	3	4	5
Finančna nagrada za uspešnost	1	2	3	4	5
Povečanost napora pri delu, pri ustrezni nagradi	1	2	3	4	5

3. Drugi motivacijski dejavniki

Motivira me:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	se strinjam	zelo se strinjam
Obkrožite ustrezno številko in tako označite stopnjo strinjanja:					
Vrsta dela, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo po opravljenem delu	1	2	3	4	5
Izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
Cilji našega podjetja	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Odnosi v našem podjetju nasploh	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Opolnomočenje	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5
Povezanost s sodelavci	1	2	3	4	5
Pridobivanje povratnih informacij o svojem delu	1	2	3	4	5

4. Naše podjetje največ pozornosti namenja (obkrožite največ tri odgovore):

a.)	Financam
b.)	Tehnologiji
c.)	Sodelovanju
d.)	Vrednotam
e.)	Ciljem
f.)	Pričakovanju
g.)	Vodenju
h.)	Odnosom
i.)	Čustvom
j.)	Timskemu delu

5. Na delovnem mestu (obkrožite največ tri odgovore):	
a.)	Pokažem zadovoljstvo
b.)	Pokažem jezo
c.)	Pokažem strah
d.)	Pokažem navdušenje
e.)	Pokažem odločnost
f.)	Pokažem zaskrbljenost
g.)	Pokažem veselje

6. Kako vidite svojega vodjo?
S katerimi trditvami in v kakšni meri se strinjate?

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	se strinjam	zelo se strinjam
Obkrožite ustrezno številko in tako označite stopnjo strinjanja:					
Me samo nadzoruje	1	2	3	4	5
Me pohvali	1	2	3	4	5
Me spodbuja	1	2	3	4	5
Postavlja mi merljive cilje	1	2	3	4	5
Pozitivno rešuje konflikte	1	2	3	4	5
Je odgovoren	1	2	3	4	5
V pogovoru z njim sem sproščen	1	2	3	4	5
Je odločen	1	2	3	4	5
Pove kaj misli	1	2	3	4	5
Me vodi in usmerja, odločitev prepušča meni	1	2	3	4	5
Njegov stil vodenja je direktiven (delaj, kot ti ukažem)	1	2	3	4	5
V različnih situacijah uporablja različen stil vodenja	1	2	3	4	5

7. Vodja uporablja naslednje pristope motiviranja:
S katerimi trditvami in v kakšni meri se strinjate?

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	se strinjam	zelo se strinjam
Obkrožite ustrezno številko in tako označite stopnjo strinjanja:					
Nudi mi podporo in mi vliva upanje	1	2	3	4	5
Usmerja me pri doseganju ciljev	1	2	3	4	5
Od njega dobim povratne informacije o mojem delu	1	2	3	4	5
Za svoje neučinkovito delo občutim negativne posledice	1	2	3	4	5
Za svoje učinkovito delo občutim pozitivne posledice	1	2	3	4	5
Skupaj določiva način za dosego mojih ciljev	1	2	3	4	5
Svoje izkušnje prenaša na zaposlene	1	2	3	4	5
Dviguje timski duh	1	2	3	4	5
Ni sposoben voditi tima	1	2	3	4	5
Odločitve sprejema skupaj s timom	1	2	3	4	5
Delo prilagodi sposobnostim posameznih članov	1	2	3	4	5
Zaposleni sami odločamo in nadziramo svoje delo	1	2	3	4	5
Zaposleni dobimo informacije o uspešnosti podjetja	1	2	3	4	5
Imam možnost usposabljanja in izobraževanja	1	2	3	4	5
Je samozavesten, odkrit in komunikativen	1	2	3	4	5
Iz mene zna izvabiti najboljše spretnosti in sposobnosti	1	2	3	4	5

Demografski podatki	
1. Starost	
a.)	manj kot 25 let
b.)	od 26 do 35 let
c.)	od 36 do 45 let
d.)	od 46 do 55 let
e.)	več kot 55 let
2. Spol	
a.)	moški
b.)	ženski
3. Delovne izkušnje	
a.)	manj kot 1 leto
b.)	do 5 let
c.)	od 6 do15 let
d.)	od 16 do 25 let
e.)	od 26 do 35 let
f.)	več kot 36 let
4. Oblika zaposlitve	
a.)	Redno delovno razmerje
b.)	Zaposlitev za manj kot poln delovni čas
c.)	Pogodbena zaposlitev kot fizična oseba (tudi preko s.p.)
d.)	Zaposlitev preko drugega podjetja
e.)	Drugo: _____
5. Izobrazba	
a.)	osnovna šola
b.)	poklicna/srednja šola
c.)	višja šola
d.)	visoka šola/fakulteta
e.)	specializacija/magisterij
f.)	doktorat