

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ELVIRA BURNIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU ZAVODA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

ELVIRA BURNIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Elvira Burnić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Vodenje in motiviranje zaposlenih na primeru zavoda, pripravljene 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 zaključne strokovne naloge 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
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 04.10.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 Opredelitev vodenja	2
1.2 Vodja	3
1.3 Načini vodenja	4
1.4 Stili vodenja	5
2 MOTIVIRANJE	6
2.1 Opredelitev motivacije	6
2.2 Motiviranje zaposlenih	7
2.2.1 Denarne nagrade	8
2.2.2 Nedenarne nagrade	10
2.2.3 Opolnomočenje	11
2.3 Maslowova motivacijska teorija	12
3 VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM ZAVODU	14
3.1 Metodologija	14
3.2 Predstavitev izbranega zavoda	14
3.3 Obstoječi sistem vodenja in motiviranja v izbranem zavodu	14
3.4 Analiza in rezultati raziskave	16
3.4 Analiza hipotez	23
3.5 Ugotovitve in priporočila izbranem zavodu	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa: štiri temeljne funkcije	2
Slika 2: Vodja: pravila za uspešno vodenje	4
Slika 3: Oblike nedenarnih nagrad	10
Slika 4: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb	13
Slika 5: Ocene zadovoljstva, pri 12 različnih dejavnikih v %	17
Slika 6: Povprečne ocene zadovoljstva, pri 12 različnih dejavnikih v %	18
Slika 7: Ocene vodij pri različnih dejavnikih v %	18
Slika 8: Povprečne ocene vodij v %	19
Slika 9: Stopnja motivacije za delo zaposlenih v %	19
Slika 10: Stopnja zadovoljstva s sistemom nagrajevanja v %	20

Slika 11: Izbira vrste nagrade v %.....	20
Slika 12: Ocene zadovoljstva potreb po Maslowi teoriji v %	21
Slika 13: Povprečje celotnih ocen zadovoljstva po Maslowi teoriji v %	22
Slika 14: Spol zaposlenih v %.....	22
Slika 15: Starostna struktura zaposlenih v %	23
Slika 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v %	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	9
Tabela 2: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi	11

UVOD

Da bi, neka organizacija uspešno vodila svoje poslovanje, je potrebno odlično vodenje. Vodenje je nek način vpliva, ki ga imajo vodje na zaposlene, da izvedejo tisto, kar so si oni zamislili. Na zaposlene, vplivajo s svojimi lastnostmi in vedenjem, s komuniciranjem in motiviranjem. Torej vodje imajo to nalogo, da svojim zaposlenimi sporočajo, kaj od njih pričakujejo, zato je tu potrebna dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi. Sami zaposleni pa, od svojega dela pričakujejo neko ustrezno nagrado. Te nagrade so lahko tako denarne kot nenedarne, v obeh primerih jih pa te nagrade motivirajo, da delajo in, da je delo opravljeno v skladu s pričakovanji. Prav tako je pa potrebno zaupanje, ustrezne razmere za delo ter, da vodja ne dela razlik med zaposlenimi. V primeru, da se delo v organizaciji ne opravlja, tako kot bi se moralo, torej v primeru napak, se mora vodja na primeren način pogovoriti s zaposlenimi in odpraviti nastale napake. V tej zaključni strokovni nalogi bom predstavila kakšen je način vodenja in motiviranja zaposlenih na podlagi raziskave, v izbranem zavodu. Zavod sem si pa izbrala zato, ker je del javne uprave in kot vemo, se javna uprava sooča z varčevalnimi ukrepi. Zato me zanima, kako to vse skupaj vpliva na zaposlene, ki so del vsega tega dogajanja. Zavod bo skozi celotno nalogo, ostal anonimen.

Namen zaključne strokovne naloge je proučitev načina vodenja in motiviranja zaposlenih na izbranem zavodu, s pomočjo znanstvene literature ter praktičnega dela, v mojem primeru izvedbe raziskave. S pomočjo rezultatov raziskave, bom poskušala izbranemu zavodu podati dejanske rezultate ter predloge za izboljšave, na področju vodenja in motiviranja zaposlenih. **Temeljni cilj** te naloge, je prikazati kako delujejo posamezne vodje ter kakšen odnos imajo do svojih zaposlenih in kako zaposleni, vidijo svoje vodje ter prikazati, kakšen je način motiviranja zaposlenih v tem izbranem zavodu.

Zaključna naloga, je **strukturno** razdeljena na 3 vsebinske dele: 1 del vsebuje teoretični opis koncepta vodenja, torej samo opredelitev vodenje, opis vodje in opis načinov in stilov vodenja, ki jih poznamo danes. 2 del pa, prav tako vsebuje teoretični opis koncepta motiviranja, torej opredelitev motiviranja, kakšni so dejavniki motiviranja pri zaposlenih in opis znane motivacijske teorije. Zadnji, 3 del pa na praktičnem primeru ponazarja rezultate raziskave, kakšen je način vodenja in motiviranja na samem primeru zavoda, pri kateri so mi na pomoč priskočili sami zaposleni. S pomočjo raziskave v izbranem zavodu želim potrditi ali odvreči naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni v izbranem zavodu, niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, z svojim delom.

H2: Zaposleni v izbranem zavodu, so svoje vodje ocenili z zelo dobro oceno.

H3: Motiviranost zaposlenih v izbranem zavodu, je srednja.

H4: S sistemom nagrajevanja so zaposleni, delno zadovoljni in pri možnosti izbire nagrade, bi izbrali denarne nagrade.

H5: Po Maslowovi teoriji, so potrebe zaposlenih v izbranem zavodu, v povprečju zadovoljene.

1 VODENJE

Management je temeljni pojav 20. stoletja, ki je sestavljen iz različnih funkcij in procesov. Večina avtorjev, opredeljuje proces managementa, kot sestavo 4 temeljnih funkcij in to so: funkcija planiranja, funkcija organiziranja, funkcija vodenja in funkcija kontroliranja (Dimovski & Penger, 2008, str. 8-9). V nadaljevanju nas bo zanimalo, kaj to je funkcija vodenja in kaj spada pod njo, zato si jo podrobneje pogledali.

Slika 1, prikazuje ilustrativni prikaz funkcij managementa, kot si sledijo po vrsti.

Slika 1: Proces managementa: štiri temeljne funkcije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 9.

1.1 Opredelitev vodenja

Pri opredelitvi vodenja, imamo na voljo številne definicije, ki navajajo, kaj to je vodenje. V nadaljevanju, si bomo pogledali opredelitve, nekaterih slovenskih in tujih avtorjev. Dimovski in Penger (2008, str. 11), opredeljujeta vodenje kot managersko funkcijo, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje, da bi se dosegli cilji organizacije. Torej je to sposobnost, ki vpliva na obnašanje in delovanje članov v organizaciji, da se jih usmeri k ciljem, ki jih je organizacija postavila. Podobno opredelitev ima tudi Lipovec (1987, str. 1987), ki pravi, da je vodenje spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali k doseganju ciljev podjetja. Kovač, Mayer in Jasenko (2004, str. 17) pravijo, da je vodenje ena izmed temeljnih funkcij managementa in pomeni, usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, kot tudi interakcije v skupinah in med njimi, za doseganje in uresničitev ciljev, ki

so bili postavljeni, s strani organizacije. Rozman in Kovač (2012, str. 353), pa opredeljujeta vodenje kot zelo zahtevno in kompleksno delo, saj mora vodja z njim doseči, da njegovi podrejeni izvedejo tisto, kar si je on sam zamislil na motiviran način. Vodenje, postavljata na prvo mesto med vsemi managerskimi funkcijami, saj sta mnenja, da se ga je najtežje naučiti, ker je vse odvisno od vodje samega. Poleg Rozmana in Kovača, je tudi enakega mnenja Grint (2000, str. 27), ki pravi, da se je vodenja težje naučiti kot ostalih managerskih funkcij. Za Schermerhorna (1999, str. 26) je vodenje, prav tako proces navdihovanja drugih, da si prizadevajo k dosegu, določenih ciljev. Robbins (2001, str. 314), opredeljuje vodenje kot sposobnost vplivanja na skupino, da se dosežejo zastavljeni cilji. Kot vidimo, so opredelitve vodenja, zelo podobne med slovenskimi kot tujimi avtorji.

1.2 Vodja

Vodja, mora dobro poslušati svoje zaposlene, da jih potem tudi lažje razume, posledično pa to, privede do vzpostavitve dobrega odnosa. Le tak vodja, je tudi dober vodja (Maxwell, 2009, str. 52). Rozman in Kovač (2012, str. 362) pravita, da so poleg osebnostnih lastnosti za ustrezno vodenje, pomembni tudi znanje, sposobnosti ter vedenje vodij. Glavna lastnost, po kateri naj bi prepoznali dobrega vodjo je ta, da naj bi z vsako njegovo aktivnostjo ali prisotnostjo, ljudem vzbudil boljše mnenje o njih samih (Grubiša, 2001, str. 154). Dimovski in Penger (2008, str. 119) pravita, da je en način proučevanja značilnosti vodij, obravnava njihove avtokratičnosti in demokratičnosti. Avtokratski vodja, teži k centralizaciji avtoritete, ki se zanaša na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Demokratični vodja je tisti, ki delegira pristojnosti drugim ter spodbuja participacijo, obenem se pa zanaša na ekspertno in referentsko moč, da vpliva na podrejene. Vodja je tako lahko, avtokratični ali demokratični ali pa kombinacija obeh. Vodje, naj bi se splošno razlikovali, po 2 dimenzijah, v katere so usmerjeni. Ena je, dimenzija dela, druga pa dimenzija ljudi. Prisotni sta bolj ali manj obe, vendar 1 bolj kot 2 (Dimovski & Penger, 2008, str. 123):

- **Dimenzija dela:** pove zakaj in do kdaj, je potrebo neko delo narediti. S tem, vpliva na ljudi, da se osredotočijo na delo.
- **Dimenzija ljudi:** poudarek, je na vrednotah in odnosih med ljudmi. Skuša se zmanjšati napetost pri delu in ustvariti boljše pogoje za delo.

Od vodje, se vedno pričakuje veliko. Imeti mora moč ter biti mora vodja, inovator, čudodelnik, dobra duša in rama, na kateri se človek lahko zjoče, dinamičen pobudnik, strog vendar pravičen, politik, diplomant, varuh, rešitelj, itd.. Odgovoren je, za skupino ljudi iz katerih mora iztisniti, dober delovni učinek. Poskrbeti mora, da se ne poškodujejo, da ne škodijo drug drugemu, da opravljajo svoje delo v skladu s predpisi, poznati mora svoje pravice in pravice drugih ter dobro opravljati svoje delo. Predvsem, mora ostati miren in hladnokrven in ne sme, delati razlik med zaposlenimi. Od njega se tudi pričakuje, da bo zgled drugim, kar pomeni, da bo pravočasen, odkrit, lepo oblečen, delaven, podjeten, da ostane dlje

časa v službi, da je neodvisen, odgovoren, skrben ter, da veliko zna, da mu ni moč ničesar očitati. Torej seznam, kakšen mora biti dober vodja, je kar precej velik (Templar, 2009, str. 11-14).

Slika 2, prikazuje, nekaj pravil, ki jih mora upoštevati vodja, pri vodenju.

Slika 2: Vodja: pravila za uspešno vodenje



Vir: R. Templar, 100 pravil: za uspešno vodenje, 2009, str. 27-87.

1.3 Načini vodenja

Vodenje, je nekaj, kar vzdržuje red, kontrolira vedenje in usmerja ljudi, v objektivne ekonomske cilje. Različni pristopi k vodenju, imajo tudi različne uspehe, ki se merijo po tem, ali je organizacija dosegla svoj cilj. Zato bo, vsak stil vodenja, dal ustrezne rezultate le, če bo uporabljen v ustrezni organizacijski klimi. Poznamo pa, kar nekaj načinov vodenja (Dimovski & Penger, 2008, str. 122):

- **Vodenje z izjemami** – vodja se ukvarja z izjemami, odkloni ter posebnimi nalogami, ostale naloge pa prenesejo na svoje podrejene.
- **Vodenje s pravili odločanja** – delavec se sam odloči, kaj bo storil na posamezni ravni, vodja mu pa določi pravila, ki jih pri tem potrebuje.

- **Vodenje z motiviranjem** – če se delavcem ponudi možnost, da se razvijajo ali pa, da se izobražujejo, je potem možnost pričakovati, da bodo zaradi tega uspešnejši. Pojavi se sodelovanje med podrejenimi in nadrejenimi.
- **Vodenje s soudeležbo** – podrejeni sodelujejo pri vseh odločitvah, tako lažje uresničujejo cilje.
- **Vodenje z delegiranjem** – potrebno je spoštovati obveznosti, med sodelavci in vodji.
- **Vodenje s cilji** – cilji se najprej določijo, nato pa usmerjamo člane k dosegu teh ciljev. Uspešnost, je v tem primeru merjena, po doseganju ciljev.

Da bo, vodenje čim bolj uspešno, mora vodja poznati in razumeti najprej samega sebe, da lahko potem razvije dober odnos z drugimi sodelavci. Obenem, mora raziskovati medosebne odnose, ki je odlična pot za oblikovanje vodstvenih sposobnosti. Poskrbeti mora za dobro sestavo tima ter z raziskovanjem in odkrivanjem, določiti način ohranjanja zdrave organizacije, z zrelemi zaposlenimi. Potrebno, je tudi uveljaviti kulturo vodenja, ki naj bi temeljila na sistemu povratnih informacij iz vseh strani. Vse to, pa mora doseči na pameten in odgovoren način (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 281).

1.4 Stili vodenja

Stil vodenja, lahko na splošno opredelimo kot trajen vzorec vplivanja vodje na ljudi, z namenom doseganja postavljenih ciljev. Vodja, naj bi pri tem uporabljal različne vzroke vplivanja, pri katerem se oblikuje zanj značilen način vodenja. Sodelavci pa, stil vodenja zaznavajo subjektivno in celostno ter s tem oblikujejo svoje mnenje o njem (Rozman & Kovač, 2012, str. 362). Podobnega mnenja sta tudi Dimovski in Penger (2008, str. 123), ki pravita, da se stil vodenja nanaša na določen način vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu z ljudmi. Stil je, pa tudi odvisen od konkretne situacije, v kateri se znajde vodja. Zato lahko stile vodenja razdelimo v 2 skupini:

- **Strukturni in vzajemni stili:** pri strukturnem stilu, vodja organizira delo in določa na kakšen način, bo tudi delo opravljeno. To pa stori tako, da natančno definira naloge in obveznosti podrejenih ter vzpostavi ustrezno komunikacijsko mrežo. Pri vzajemnem stilu mora vodja, določiti stopnjo vzajemnosti pri zaposlenih, da ne pride do prevelike vzajemnosti med njimi, kar lahko privede do, nasprotnega učinka torej do nedoseganja postavljenih ciljev. Poskrbljeno mora biti za zaupanje, prijateljstvo, toplino, podporo in spoštovanjem med zaposlenimi.
- **Participativni in avtorski stil:** pri avtorskem stilu, vodja odloča o vsem sam, na podlagi podatkov, ki jih tisti čas ima na razpolago, zahteva pokorščino, njegova komunikacija poteka le navzdol in od vsake naloge, pričakuje rezultate. Pri participativnem stilu, vodje delijo svoje probleme s podrejenimi, s katerimi skupaj iščejo rešitve za odpravo teh problemov. Zaposleni so na tak način bolj spodbujeni, da lažje dosegajo svoje cilje, kar je v interesu vodij.

Stili vodenja, se glede na načine vodenja razlikujejo po tem, da načini izhajajo iz idej o tem, kako je mogoče z različnimi tehnikami, izkoristiti potencial zaposlenih, stili se pa nanašajo na nek določen vzorec vedenja, ki ga vodje uporabljajo pri svojem delu z ljudmi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 225).

2 MOTIVIRANJE

Ljudje delujejo, zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb drugih. Potreba po hrani, pijači, lakota in žeja ter druge potrebe, povzročijo v človeku željo oziroma potrebo, po zadovoljitvi teh potreb. To pa, se doseže, z načinom iskanja sredstev, torej delom, s katerimi bo potreba zadovoljena, kar je, tudi cilj iskanja sredstev. Hotenje po delovanju, da se zadovoljijo določene potrebe ali izpolnitev cilja, je motiv. Torej motiviranje je proces, v katerem se pri posamezniku sproži nek motiv po določenem delovanju, na podlagi spodbude ali motivacije (Rozman & Kovač, 2012, str. 410-411).

2.1 Opredelitev motivacije

V literaturah, najdemo tuje in slovenske avtorje, ki opredeljujejo, kaj to je motivacija. Zato si bomo, v nadaljevanju pogledali razlage o motivaciji, tako z strani slovenskih kot tujih avtorjev. Motivacija se pojavi, ko posameznik želi zadovoljiti svoje potrebe. Tako motiv pomeni ukrep, da mora posameznik, glede tega nekaj storiti. Teorije o motivaciji kažejo, da se posamezniki nenehno prizadevajo k temu, da dosežejo stanje stabilnosti, homeostazo. Njihovo stanje stabilnosti pa je moteno, če vedo, da obstaja neka potreba. Tako iz teh potreb nastane želja. Če pa, posameznik hoče zadovoljiti te potrebe, mora biti postavljen jasen cilj, ki ga bo vodil skozi ta proces zadovoljevanja (Goossens, 2000, str. 302). Motivacija je, psihološki proces, ki spodbuja posameznika, da doseže zastavljene cilje, vse to pa vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna, uspešnost posameznika in podjetja. Proučevanje motivacije pa, managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbuja k aktivnosti, kaj vpliva na njihova dejanja in zakaj vztrajajo pri delovanju (Dimovski et al., 2005, str. 255-256). Delo ljudi, ki ga radi opravljajo in, ki vodi k doseganju cilja oziroma zadovoljitvi potrebe je, torej motivirano delo. Zato je, naloga managerjev, da zaposlenim ponudijo nove motive, da se v njih potem pojavijo nove potrebe, ki jim bodo predstavljale nove cilje, h katerimi bodo spet težili. Zato temu procesu rečemo motiviranje, ne glede, kdo ga opravi, managerji ali zaposleni sami (Rozman & Kovač, 2012, 411). Managerji pa morajo tudi razumeti potrebe svojih zaposlenih, da jim jih lahko pomagajo zadovoljiti in, da jih spodbujajo k doseganju ciljev organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Sanson in Harackiewicz (2000, str. 1), opredeljujeta motivacijo kot notranji pogon, ki aktivira in usmerja vedenje posameznika. Od nekdaj, se je pojem motivacija uporabljala za razlaganje vrst vedenja. Na eni strani imamo vedenje, ki je povezano z osnovnimi potrebami, torej preživetje in spolni odnosi, na drugi strani imamo pa vedenje, ki je spodbujeno z strani neke

nagrade ali kazni. Te vrste pojasnil, kažejo, da je obnašanje motivirano s potrebo ali željo, da bi dosegli določene rezultate, na primer neka spodbuda, priznanje ali tudi izogibanje neke kazni. Bent & Freathy (1997, str. 202-203) pravita, da se management sooča z izzivom, da poskuša usmeriti motivacijo svojih zaposlenih, v najbolj ugodna poslovna področja. Sam poudarek je tem, kako in zakaj je posameznik motiviran, da lahko svojo motivacijo usmerja in vključuje na vzajemno produktivnih področjih, kar je seveda v prid podjetju oziroma organizaciji.

Poznamo, vsebinske in procesne teorije motiviranja. Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo, oziroma skušajo razložiti, kaj v posamezniku in okoli njega, vpliva na njegov način delovanja in vedenja. Pod vsebinske teorije torej prištevamo, Maslowovo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb. Procesne teorije pa razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili uspešne izbire, oziroma kako lahko usmerjamo, izzovemo in prekinemo delovanje in vedenje posameznika. Pod procesne teorije pa štejemo, Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorije okrepitve. V nadaljevanju, si bomo mi podrobneje pogledali samo 1 teorijo in sicer Maslowovo teorijo hierarhijo potreb (Rozman & Kovač, 2012, str. 412-420; Dimovski & Penger, 2008, str. 132-135).

2.2 Motiviranje zaposlenih

V družboslovju je opredeljeno, da se motivacija nanaša na nivo posameznikove pripravljenosti, za izvedbo nekega ukrepa. V poslovnem okolju, motiviranje zaposlenih predstavlja enega resnejših problemov, s katerimi se srečujejo managerji. Kljub dejstvu, da so bile opravljene številne raziskave v različnih poslovnih okoljih ter, da so teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme, ne obstaja enotna rešitev, za rešitev problema okoli koncepta motivacije zaposlenih (Rahimić, Resić & Kožo, 2012, str. 535-536). Vsak zaposlen ima različne motive, saj ima tudi vsak različne potrebe in cilje. Avtorji motive, po navadi delijo v notranje in zunanje. Notranji motivi, so povezani z delom, kot na primer delo, dosežki, priznanje, odgovornost, kar pač zaposlenega motivira. Zunanji motivi, so pa povezani z razmerami za delo, kot na primer odnosi s sodelavci, palača, ugodnosti, nadzor managerjev in podobno (LaBelle, 2005, str. 38-41). Danes, je motiviranje zaposlenih postalo zelo pomembno dejanje v organizacijah, saj je ljudi težje motivirati danes kot kdaj koli doslej. Včasih so bili ljudje motivirani že s samim delom, danes pa to ni več tako. Spremenile so se vrednote, za kar so vzrok višji standardi, boljše karijerne možnosti, boljša informiranost, višja stopnja zahtevnosti in podobno. Prav zaradi teh sprememb, je potrebno zaposlene motivirati učinkoviteje in vse bolj pogosto (Mihalič, 2010, str. 9-10).

Mihaličeva (2010, str. 11-12) navaja nekaj uspešnih načinov, ki motivirajo oziroma stimulirajo zaposlene: denarne in nedenarne nagrade, pisne in ustne pohvale, pomoč pri delu, razvoju in usposabljanju, priznanje za uspehe in rezultate, spodbujanje, opogumljanje, navdihovanje, zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih, izkazovanje zaupanja,

usmerjanje k ciljem in načrtom, prenos znanj in izkušenj na sodelavce, prenos odgovornosti na sodelavce, etična in enakopravna obravnava, itd.. Tudi Uhan (2000, str. 30-31) pravi, da poznamo veliko motivacijskih dejavnikov kot so: primerno delovno okolje, zanimivo delo, razporeditev delovnega časa, plača, osebni dohodek, priznanje za uspešno opravljeno delo, stalnost zaposlitev in podobno. Veliko vprašanj se pojavlja, katere izmed oblik motiviranosti je boljša, vendar je pa ključnega pomena, kako pogosto nagrajujemo zaposlene in ne na kakšen način. Najboljši načini so tisti, ki jih izvajamo pogosto, ob vseh dosežkih in uspehih zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 27-28). Topovšek (2006) pravi, da raziskave navajajo 6 skupin dejavnikov oziroma potencialnih motivatorjev, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo posameznika z delom:

1. Zanimivost in vsebina dela, možnost uporabe znanje ter strokovno napredovanje.
2. Samostojnost pri delu: samostojno razporejanju delovnega časa ter vključenost pri odločanju.
3. Plača, dodatki in ugodnosti.
4. Organizacija in vodenje dela: izrekanje priznanj in pohval ter usmerjenost vodij k ljudem.
5. Odnosi pri delu: skupinski duh, sproščena komunikacija, dobro delovno vzdušje ter skupinsko reševanje težav.
6. Delovne razmere: majhen telesni napor in majhna verjetnost poškodb ter odpravljanje motečih dejavnikov iz fizičnega okolja.

Zato si bomo, v nadaljevanju podrobneje pogledali, kateri so tisti dejavniki, ki spodbujajo motiviranost zaposlenih, da čim bolj uspešno opravljajo svoje delo v organizacijah. V literaturah so, pogosto omenjeni tako denarne kot nedenarne nagrade. Se pa pojavlja tudi najnovejši trend motiviranja, ki se pa imenuje opolnomočenje, katerega si bomo tudi podrobneje pogledali v nadaljevanju.

2.2.1 Denarne nagrade

Plače in druge denarne nagrade, ki jo zaposleni prejemajo na podlagi delovnega razmerja, naj bi imele, večjo moč kakor nedenarne nagrade ter predstavljajo, glavno obliko denarnega nagrajevanja. Denarne nagrade izboljšujejo finančno stanje zaposlenega, saj vsi delajo za denar, da lahko tako zadovoljijo svoje potrebe (Topovšek, 2006). Tako je denar, posredno in neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb, prav tako pa, vse motivira, ker ga vsi potrebujejo. Lahko rečemo, da je splošno vrednostno sredstvo, za menjavo dobrin. Prav zato je, prevladujoč dejavnik pri odločanju ali ostati pri enem delodajalcu ali raje izbrati drugega (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 199).

Lahko rečemo, da veliko ljudi dela, zaradi tega, ker v zameno za delo dobi neko plačilo oziroma denar. Plača oziroma plačilo za delo, je ob enem merilo socialnega statusa, saj z njo lahko delamo primerjavo med zaposlenimi. Na višino plače, vplivajo številni dejavniki kot so: fizični napor, učinki, doseganje ciljev, odgovornosti pri delu in podobno (Uhan, 2000, str. 32-

33). Vodja, mora znati oceniti, koliko bo delavec plačan za posamezno delo, kjer pa upošteva številne dejavnike, ki vplivajo na posamezno delo. Plačo, definiramo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje nekega prispevka, z strani zaposlenih. Plača je sestavljena iz (Zupan, 2001, str. 119-121):

- osnovne oziroma fiksne plače, ki je določena s pogodbo o zaposlitvi ter z aneksom k pogodbi, ki se lahko s soglasjem zaposlenega spremeni,
- variabilnega dela, ki je odvisen od učinkovitosti izvedbe dela (nagrade na podlagi uspešnosti). Lahko se nanaša na uspeh posameznika skupine, oddelka ali podjetja,
- ugodnosti, ki jih zaposleni prejemajo kot dodatek k osnovni plači. Te so, lahko razdeljene v več skupin: socialno in zdravstveno zavarovanje, posojila in popusti s strani podjetja, dopusti ter druge odsotnosti, avtomobil in bencin podjetja, subvencije hrane, povračila stroškov telefona ter dodatne nematerialne ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti in privlačnosti dela.

Denarne nagrad, so enostavne in jih lahko razumemo, niso pa obstojne, saj se denar hitro potroši in zato nima neke trajnostne vrednosti. Prav tako pa, te nagrade ne zahtevajo neke inovativnosti, saj so čisto običajne (Zupan, 2009, str. 560). Danes, se v večini podjetij poleg nagrajevanja s pomočjo plač, ki motivira delavce uporablja tudi motiviranje, na podlagi udeležbe zaposlenih, v lastništvu podjetja. Tako bolj zagreto delajo, ne le za podjetje, ampak tudi zase, saj imajo v lasti delnice podjetja. Ta način, se pa imenuje opolnomočenje, ki si ga bomo podrobneje pogledali v nadaljevanju (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

Tako kot imamo prednosti denarnih nagrad, obstajajo tudi slabosti na drugi strani. Saj so, denarne nagrade kratkoročni spodbujevalci vedenja zaposlenih. Pri tovrstnem nagrajevanju, se nikoli ne ve koliko je dovolj, saj, če se nagrajuje preveč so oškodovani, če se nagrajuje premalo, pa zaposleni niso zadovoljni ter posledično lahko zapustijo delovno mesto (Zupan, 2001, str. 211).

Zato si bomo pri Tabeli 3, pogledali nekaj tipičnih prednosti in slabosti, ki jih prinašajo denarne nagrade.

Tabela 1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

PREDNOSTI	SLABOSTI
zaželeno	niso obstojne
preproste	vsakdanje
razumljive	težko jih nagrajimo
lahko so dodatna spodbuda	lahko postanejo samoumevne

Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 211.

2.2.2 Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade so, lahko tudi eden izmed najboljših načinov motiviranja zaposlenih. Uporabljene naj bi bile za, nagrajevanje dobro opravljenega dela, doseženih ciljev, zadovoljivih rezultatov, osvojenega znanja in še za veliko drugih faktorjev (Mihalič, 2010, str. 12). Tudi avtorica Zupan (2004, str. 56), navaja, da ne smemo zanemariti tovrstnega nagrajevanja, ker zna imeti včasih večjo težo in večji pozitiven učinek, kot denarno nagrajevanje. Nedenarne nagrade in priznanja, so lahko učinkovito orodje vodenja, ker ga lahko uporabljamo takoj po, doseženem uspehu. Ne sodijo pa v plačni sistem, vendar pa jim kljub tem, pripisujejo pomembno mesto pri izboljševanju produktivnosti. Poznamo pa, kar nekaj oblik nedenarnih nagrad. V 1 obliko, spadajo različne storitve in izdelki, kot na primer: zlate ure ter pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razni pripomočki, računalniki, večerje, kosila in podobno, ki jih imenujemo oblike prejemkov v naravi. 2 oblika so nematerialne ugodnosti, kot na primer, boljši oziroma višji ugled v podjetju. Zadnja oblika pa so priznanja in nagrade, s katerimi se zaposlenim pokaže, da je njihov prispevek, ki ga dajejo podjetju, cenjen, kar lahko pokažejo že z ustno pohvalo (Zupan, 2001, str. 211). Za pohvalo pa velja to, da ne sme biti uporabljena prepogosto ali pa brez namena, saj bi s tem njen učinek zbledel (Mihalič, 2010, str. 15).

Slika 3, prikazuje ilustrativni prikaz, oblik nedenarnih nagrad: priznanja in nagrade, oblike prejemkov v naravi: storitve in izdelki ter nematerialne ugodnosti.

Slika 3: Oblike nedenarnih nagrad



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 211.

2.2.3 Opolnomočenje

Podjetja se, poleg običajnih denarnih in nedenarnih nagrad, vse bolj poslužujejo drugačnih načinov nagrajevanja. Najnovejši trend v motivaciji je, opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene, kjer gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Prenos moči na zaposlene, poveča njihovo motivacijo za izpolnitev nalog. S tem pa, dobijo 4 elemente, s katerimi jim je omogočeno svobodnejše izvajanje nalog: informacije, znanje, moč in nagrade. Zaposleni dobijo, informacije o rezultatih poslovanja, imajo znanje in spretnosti, ki so potrebne za doprinos k ciljem organizacije, imajo moč sprejemanja pomembnih odločitev ter so na koncu nagrajeni, na podlagi uspeha organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 141). Uporabljajo, se pa lahko tudi drugi motivacijski programi, s katerimi usmerjajo zaposlene k večji uspešnost in k doseganju zastavljenih ciljev organizacije.

V Tabeli 2, so prikazani novi motivacijski programi z njihovimi razlagami.

Tabela 2: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi

PROGRAM	NAMEN
Plačilo po rezultatu	Posamezniki, so nagrajeni glede na doprinos v organizaciji (uporablja te tudi izraz plačilo za zasluge).
Delitev dobička	Ko so uresničeni vsi cilji, so nagrajeni vsi zaposleni in managerji znotraj poslovne enote, kar spodbuja timsko delo.
Solastništvo delnic	Zaposlenim, se razdeli lastniški delež in so v primeru dobrih rezultatov, udeleženi pri dobičku.
Bonusi v velikih zneskih	Zaposleni, so nagrajeni z velikim denarnim zneskom, v primeru dobrih rezultatov.
Plačilo za znanje	Plača zaposlenega, je povezana s številom spretnosti, ki jih pridobiva. Delavci so tako, motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo učinkovitost in prilagodljivost organizacije.
Prilagodljiv delovni čas	Zaposleni, lahko sami določajo svoj urnik. Na voljo jim je, tudi delo od doma ter eno delovno mesto, si lahko delita 2 zaposlena.
Kompenzacija na osnovi tima	Zaposlene, nagrajujejo za vedenje in aktivnosti, ki koristijo timu, kot na primer sodelovanje, poslušanje in prenašanje moči drugim.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 242.

Veliko organizacij danes že opolnomoči svoje zaposlene, vendar ne v enaki meri. V enih organizacijah opolnomočenje pomeni spodbujanje zaposlenih, da dajejo nove zamisli, pristojnosti pri sprejemanju končnih odločitev, pa managerji zadržijo zase. V drugih organizacijah pa, opolnomočenje pomeni skoraj popolno svobodo in moč sprejemanja odločitev. V organizacijah, so pa uporabljeni lahko, tudi drugi sodobni motivacijski programi:

samo prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, doživljenjsko izobraževanje in jasno načrtan razvoj kariere. Na motivacijo, pa tudi vplivajo slog vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji in spoštovanje zaposlenih. To pa, vse skupaj prispeva k uresničitvi poslanstva in oblikovanje skladnosti, med zaposlenimi in organizacijo kot celoto (Dimovski et al., 2005, str. 259).

Da pa se, motivacijski programi izvedejo, je potrebna komunikacija med zaposlenimi. Saj brez komunikacije, zaposleni ne bi vedeli, kaj se od njih pričakuje ter kako naj delujejo. Zato si morajo izmenjavati informacije, misli ter druga sporočila (Rozman & Kovač, 2012, str. 395-396). Daft (2010, str. 537) pa, na splošno opredeljuje komuniciranje kot, proces izmenjavanja informacij, vsaj med 2 članoma organizacije, z namenom vplivanja na vedenje in ravnanje.

2.3 Maslowova motivacijska teorija

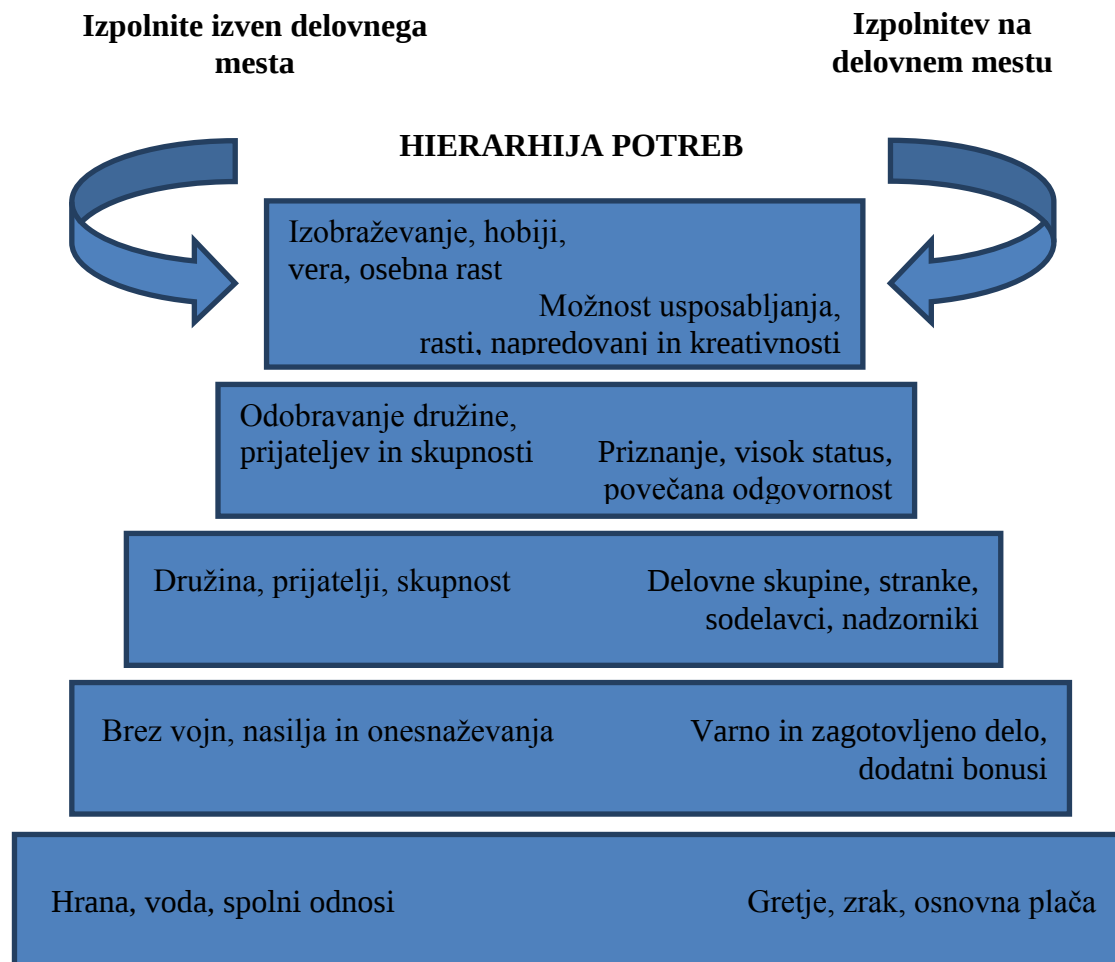
Maslowovo motivacijsko teorijo prištevamo pod vsebinske teorije motiviranja. Teorija govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k privlačnejšim ciljem. Človek mora najprej zadovoljiti osnovne oziroma fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju ter na koncu potrebo po samopotrjevanju. Zato mora, management ugotoviti in presoditi, kje v tej piramidi se nahajajo njihovi delavci in kaj jih, v tistem danem trenutku motivira, kar jim zelo pomaga pri določanju motivacijskih dejavnikov v prihodnosti. Pogledali si bomo glavnih 5 tipov, ki jih je opredelil Maslow, v vrstnem redu od najnižjih potreb do najvišjih potreb (Dimovski et al., 2003, str. 233-234):

1. **Fiziološke potrebe:** so osnove človeške potrebe, vključno s potrebo po hrani, vodi in spolnih odnosih. V organizacijskem okolju, gre pa na tej ravni za potrebo po ustreznem ogrevanju, zraku in tudi osnovni plači, ki naj bi zagotovila preživetje.
2. **Potrebe po varnosti:** so potrebe po varnem in emocionalnem okolju brez nasilja in groženj, v urejenem družbenem okolju. V organizaciji, so to potrebe po varnosti, ki zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljeno delovno mesto.
3. **Potrebe po pripadnosti:** so potrebe, ki odražajo, željo, da bi bili sprejeti v družbo, imeti prijatelje, biti ljubljen in pripadati skupini. V organizacijskem okolju gre pa za potrebe, ki se odražajo kot želja, po dobrih odnosih s sodelavci in nadzorniki ter za željo po udeležbi v skupinskem delu,
4. **Potrebe po samospoštovanju:** so potrebe, ki so povezane z željo po pozitivni samopodobi, priznanju, pozornosti in cenjenju. Znotraj organizacije, je to želja po priznanju za prispevke organizaciji, višjem statusu in k povečanju odgovornosti.
5. **Potrebe po samouresničitvi:** so potrebe, ki so na najvišjem mestu v piramidi oziroma gre za najvišjo raven potreb, ki vodijo v razvijanje polnega potenciala osebe, osebno rast te osebe in povečanje njegove kompetentnosti. V organizacije je mogoče te potrebe

zadovoljiti tako, da je posameznikom omogočena rast kreativnosti in usposabljanja za prihodnje izzive in napredovanje.

Slika 4, prikazuje Maslowovo motivacijsko teorijo hierarhije potreb, kako si sledijo potrebe, od najnižjih do najvišjih v vrstnem redu.

Slika 4: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb



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

Kot smo že omenili zgoraj je po Maslowovi teoriji, treba najprej zadovoljiti nižje potrebe, da šele potem lahko začutimo tiste potrebe, ki so višje. Zato lahko rečemo, da med skupinami potreb vlada hierarhija. Človek pa, mora najprej zadovoljiti fiziološke potrebe, saj mu le te omogočajo preživetje in možnost, da si privošči zadovoljevanje višjih potreb (Dimovski et al., 2005, str. 256-266). Ugotovitve kažejo, da zadovoljene potrebe ne motivirajo, saj bolj, ko so zadovoljene toliko manjša spodbuda so za, delovanje. Tako pridemo do zaključka, da motivirajo le nezadovoljene potrebe. Prav tako pa Maslow navaja, da nekaterim posameznikom ne uspe zadovoljiti svojih potreb, zato tisti posamezniki, ki ne zadovoljijo

potreb iz višjega reda, posledično pretirano pogosto zadovoljujejo potrebe iz nižjega reda (Rozman & Kovač, 2012, str. 414).

3 VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM ZAVODU

3.1 Metodologija

3 del zaključne strokovne naloge, temelji na raziskavi koncepta vodenje in motivacije v izbranem zavodu. Uporabljen je deduktivni pristop, saj je teoretični del naloge, preverjen z raziskavo. Uporabljena sta, 2 načina izvajanje raziskave. 1 način je bil intervju, ki je bil opravljen z eno izmed vodij oddelka, 2 način je bilo pa anketiranje ostalih zaposlenih. Glavni namen celotne raziskave je, da potrdim ali ovržem hipoteze, ki so predstavljene v uvodnem delu. Vsi podatki pridobljeni iz anketnega vprašalnika, so grafično prikazani v nadaljevanju, za lažjo predstavbo.

Intervju je opravljen z vodjo finančnega oddelka, ki bo v tem primeru ostala anonimna kot sam zavod. Opravljen je, na podlagi osmih vprašanj, pri katerih sva se prosto pogovarjale. Prvih 5 vprašanj se nanaša na temo vodenja, ostala 3 vprašanja pa na temo motiviranja. Tako, da sem pridobila podatke o tem, kakšne lastnosti ima vodja ter kakšne načine in stile vodenj uporablja in kako motivira svoje zaposlene.

Anketni vprašalnik, je sestavljen iz več vprašanj. En del vprašanj je sestavljen iz zaprtega tipa vprašanj, druga vprašanja se pa nanašajo na trditve ter lastnosti, pri katerih so anketiranci na lestvici od 1 do 5 izrazili svoje zadovoljstvo in nezadovoljstvo, ter ocene. Anketni vprašalnik sem razdelila med 54 zaposlenimi. Končno izpolnjenih in obdelanih, sem dobila 40 anketnih vprašalnikov.

3.2 Predstavitev izbranega zavoda

Izbrani zavod ima status javnega zavoda, z glavnim sedežem v Ljubljani. Svojo dejavnost izvaja na sedežu ter po posameznih območnih enotah, s izpostavami. Deluje oziroma posluje v 10 območnih enotah, s 45 izpostavami po vsej Sloveniji. Za raziskavo v moji zaključni strokovni nalogi, je izbrana območna enota Kranj z njegovimi, 4 izpostavami na gorenjski regiji. Izbrani javni zavod upravlja skupščina, ki jo sestavljajo, demokratično izvoljeni predstavniki delodajalcev in zavarovancev. Skupščina, upravni odbor in generalni direktor v skladu z zakonom, statutom in drugimi pravnimi podlagami sprejemajo odločitve (Izbrani zavod, 2012, str. 9-10).

3.3 Obstoječi sistem vodenja in motiviranja v izbranem zavodu

1 del raziskave, v zaključni strokovni nalogi, je intervju z vodjo finančnega oddelka, v izbranem zavodu. V tem intervjuju, sem skušala izvedeti kakšne lastnosti ima vodja, ter na

kakšen način in s kakšnim stilom, vodi svoje podrejene. Obenem, sem pa poskušala tudi izvedeti, kako motivira svoje podrejene. V nadaljevanju sem poskušala strniti vse odgovore, v eno celoto, ki sem jih pridobila s tem intervjuvam.

Vodja se ima za demokratičnega, saj je le ona tista, ki ima moč, da odloča in dodeljuje naloge svojim podrejenim ter spodbuja sodelovanje z njihove strani. Obenem, je pa usmerjena tako v dimenzijo dela kot v dimenzijo ljudi, ker je potrebno usmerjati in spodbujati ljudi v delo, da bo na koncu, tudi to delo uspešno narejeno. Pri načinu vodenje pa pravi, da se pri vsakem izmed načinov, povsod nekje najde. Pri vsakem načinu je nekaj, kar uporablja pri svojem vodenju. Najbolj se pa vidi v 2 načinih, in sicer v načinu vodenja z motiviranjem in v načinu vodenja s cilji. Vedno, usmerja in motivira podrejene, da delajo bolje in z veseljem, da s tem dosežejo cilje, ki so bili postavljeni. S tem pa tudi, skuša ustvariti neko sodelovanje z obeh strani. Najljubši stil vodenje, ki ga tudi uporablja je pa vzajemni stil vodenja, saj skuša poskrbeti za zaupanje, prijateljstvo, podporo in spoštovanje med vsemi. Zaupala mi je tudi primer dobre prakse, s področja vodenja in sicer nedavno nazaj, ko se jim je upokojila sodelavka. Ker se pač država sooča z krizo, je na udaru javna uprava. Tako, se oni soočajo oziroma trpijo za posledicami varčevalnih ukrepov. Torej, ena izmed sodelavk se je upokojila, na njeno mesto pa niso postavili nobene zamenjave. Posledično, je bilo potrebno razdeliti njeno delo med ostale sodelavke, ki so tako tudi precej obremenjene z svojim delom. V tej situaciji, je prišlo do nestrinjanj in seveda upora z strani ostalih sodelavk, da ne morejo sprejeti še dodatnega dela. Tako, se je morala vodja, soočiti z nastalo situacijo in uporabiti svoje sposobnosti in znanja, da je uspešno vodila svoj oddelek, skozi nastalo situacijo, kar ji je na koncu, tudi uspelo. Uspelo ji je, z motiviranjem, tako, da je delavce dodatno nagradila z denarno nagrado (kot nek dodatek za obremenitev), kar je prineslo pozitivne rezultate.

Torej vodja, največ motivira svoje zaposlene z denarnimi nagradami, vsaj v tisti meri kot je le možno. Seveda, so pa prisotne tudi nedenarne nagrade, kot so pohvale in priznanja, vendar so te relativno manj prisotne, kot bi lahko bile. Uporablja se pa tudi, najnovejši trendi pri motivaciji tako imenovano opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene. Uporabljen je pa, prilagodljiv prosti čas in sicer zaposleni imajo svoj obvezni delovni čas, ki je od 8 do 15 ure. Med tem časom, morajo biti na delovnem mestu, lahko pa pridejo kakšno uro prej ali pa odidejo kakšno uro kasneje, kar jim bolj paše. Vse to, pa mora biti odobreno s strani vodij, ki jim odobrijo, tako imenovane dovolilnice. Seveda pa, imajo tudi zaposleni na voljo podatke o poslovanju, katere lahko najdejo v letnih poročilih. Vodja je pa mnenja, da zaposleni preferirajo denarne nagrade, kar se tiče motivacijskih dejavnikov. Prav tako pa je mnenja, da je velik motivacijski dejavnik pri zaposlenih, v javni upravi torej tudi pri njih v zavodu to, da zaposleni vedo, kdaj točno bodo dobili plačo, saj so že na začetku leta določeni datumi po mesecih, kdaj točno bo plača, ki pa tudi vedno je, saj nikoli ne zamuja. Prav tako pa, kot motivacijski dejavnik omenja tudi to, da ni odpuščanj in tudi niso predvidena, zato vsaj pri tem, nimajo skrbi in niso pod stresom. Edina stvar je pa ta, da če se kdo upokoji ne dobijo zamenjave, ampak se delo upokojene osebe razdeli med ostale zaposlene, ki so še ostali.

3.4 Analiza in rezultati raziskave

2 del raziskave, v zaključni strokovni naloge, je anketiranje zaposlenih. Analiza in rezultati vprašanj, ki so postavljeni v anketnem vprašalniku, so predstavljeni v nadaljevanju. Analiza poteka po istem vrstnem redu, kot so postavljena vprašanja v anketnem vprašalniku. Pri vsakem vprašanju, je pod razlago postavljena slika, ki prikaže rezultate vprašanj za lažjo predstavitev.

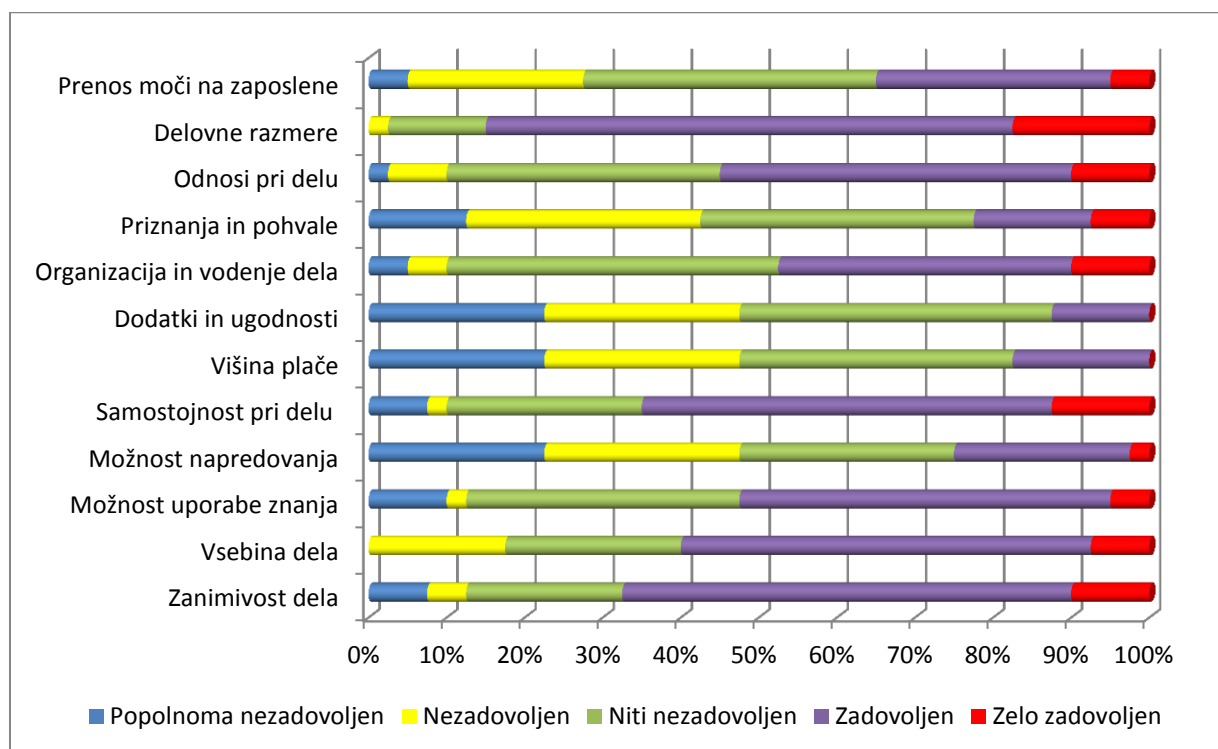
Pri 1 vprašanju, so morali zaposleni oceniti svoje zadovoljstvo v zavodu na podlagi različnih dejavnikov. Podanih je bilo 12 dejavnikov, ki so jih morali ocenjevati z ocenami od 1 do 5. 1 pomeni popolnoma nezadovoljen, 3 pomeni nezadovoljen, 3 pomeni niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 pomeni zadovoljen ter 5 pomeni zelo zadovoljen. Analiza prvih šestih dejavnikov je sledeča. Pri dejavniku **zanimivost dela**, je bilo največ zadovoljnih oseb in sicer, kar 57,5% zaposlenih, najmanj zaposlenih, je pa bilo nezadovoljnih in sicer, kar 5%. Popolnoma nezadovoljnih je bilo 7,5%, niti nezadovoljnih niti zadovoljnih je bilo 20% in zelo zadovoljnih je bilo 10% zaposlenih. Pri naslednjem dejavniku **vsebina dela**, je bilo največ zaposlenih zadovoljnih in sicer 52,5%, najmanj je bilo zelo zadovoljnih in sicer 7,5%. Niti en zaposlen ni bil popolnoma nezadovoljen pri tem dejavniku, medtem, ko jih je bilo 17,5% nezadovoljnih in 22,5 % pa niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. **Možnost uporabe znanja** je pa dejavnik, pri katerem je največ prav tako zadovoljnih zaposlenih in sicer, kar 47,5%, najmanj 2,5% je pa nezadovoljnih zaposlenih. Popolnoma nezadovoljnih je 10%, 35% jih je niti nezadovoljnih niti zadovoljnih in 5% zaposlenih je zelo zadovoljnih. Pri dejavniku **možnost napredovanja**, jih je največ niti nezadovoljnih niti zadovoljnih in sicer 27,5%, najmanj 2,5% jih je pa zelo zadovoljnih. Izenačena z 22,5% sta oceni popolnoma nezadovoljnih in zadovoljnih zaposlenih medtem, ko je 25% nezadovoljnih. Pri **samostojnosti pri delu** je največ zadovoljnih zaposlenih in sicer 52,5%, najmanj 2,5% jih je nezadovoljnih. Popolnoma nezadovoljnih je 7,5%, niti nezadovoljnih niti zadovoljnih je 25% in zelo zadovoljnih je 12,5%. Pri dejavniku **višina plače** je, kar 35% zaposlenih niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, ki je tudi najvišji procent pri tem dejavniku, najmanjši procent je pa zadovoljnih oseb in sicer 17,5%. Niti eden zaposlen, ni zelo zadovoljen pri tem dejavniku, 25% jih je nezadovoljnih in 22,5% jih je popolnoma nezadovoljnih.

Analiza še preostalih šestih dejavnikov je sledeča. Pri **dodatkih in ugodnostih** spet ni nobenega, ki bi bil zelo zadovoljen s tem dejavnikom. Najdemo pa, največ niti nezadovoljnih niti zadovoljnih in sicer 40%. Najmanjši procent je je zadovoljnih in sicer 12,5%. Je pa 25% nezadovoljnih in 22,5% zadovoljnih zaposlenih. Pri dejavniku **organizacija in vodenje dela**, je spet največ niti zadovoljnih niti nezadovoljnih in sicer 42,5%. Najmanjša 5%, pa najdemo pri dveh in sicer pri popolnoma nezadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih. 37,5% je torej zadovoljnih in 10% pa zelo zadovoljnih zaposlenih, pri tem dejavniku. Z **priznanji in pohvalami** je z največjim procentom 35%, niti nezadovoljnih niti zadovoljnih zaposlenih. Najmanj 7,5% je pa zelo zadovoljnih, pri tem dejavniku. Popolnoma nezadovoljnih je 12,5%, 30 % je nezadovoljnih in 15% je zadovoljnih zaposlenih. Z **odnosi pri delu** je 45%

zaposlenih zadovoljnih, kar je tudi to največji procent, 2,5% zaposlenih je popolnoma nezadovoljnih, kaj je najmanjši procent. 7,5% zaposlenih je nezadovoljnih, 3 % jih je niti nezadovoljnih niti zadovoljnih in 10% je zelo zadovoljnih. Pri **delovnih razmerah** je najvišji procent zadovoljnih in sicer kar 67,5 %. Niti eden zaposlen pa ni popolnoma nezadovoljen. Najdemo pa najmanj nezadovoljnih in sicer 2,5%. Zelo zadovoljnih je kar, 17,5% ter niti nezadovoljnih niti zadovoljnih je pa 12,5%. Pri zadnjem dejavniku **prenos moči na zaposlene** je 37,5% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, kar je najvišji procent pri tem dejavniku, medtem, ko je najmanjši procent 5 prisoten, kar pri dveh ocenah in sicer pri popolnoma nezadovoljnih in zelo zadovoljnih zaposlenih. Zadovoljnih je 30% in nezadovoljnih pri tem dejavniku je 22,5% zaposlenih.

Iz Slike 5, je viden grafični prikaz ocen zadovoljstva, pri 12 različnih dejavnikih: zanimivost dela, vsebina dela, možnost uporabe znanja, možnost napredovanja, samostojnost pri delu, višina plače, dodatki in ugodnosti, organizacija in vodenje dela, priznanja in pohvale, odnosi pri delu, delovne razmere in prenos moči na zaposlene.

Slika 5: Ocene zadovoljstva, pri 12 različnih dejavnikih v %

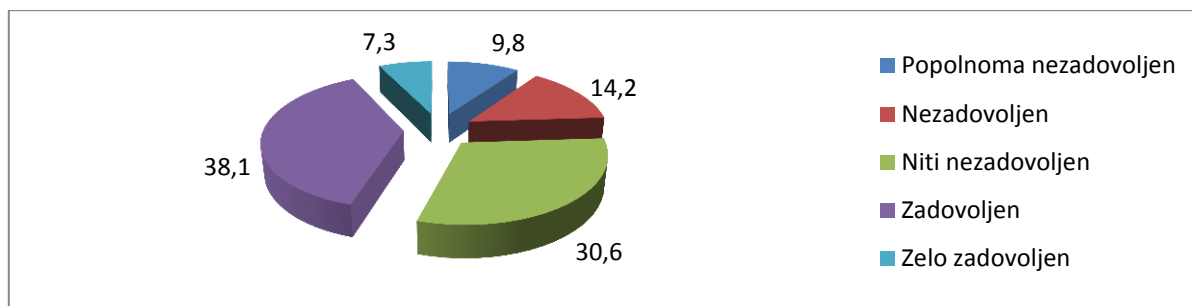


Pri povprečnih ocenah dejavnikov opazamo, da je 9,8% popolnoma nezadovoljnih, 14,2% je nezadovoljnih, 30,6% je niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 38,1% je zadovoljnih ter 7,3% je zelo zadovoljnih. Vidimo, da je večina zaposlenih v povprečju niti nezadovoljeni niti zadovoljni, pri navedenih dejavnikih v zavodu.

Iz Slike 6, je viden grafični prikaz povprečnih ocen zadovoljstva, ki so bile vzete na podlagi 12 dejavnikov: zanimivost dela, vsebina dela, možnost uporabe znanja, možnost

napredovanja, samostojnost pri delu, višina plače, dodatki in ugodnosti, organizacija in vodenje dela, priznanja in pohvale, odnosi pri delu, delovne razmere in prenos moči na zaposlene.

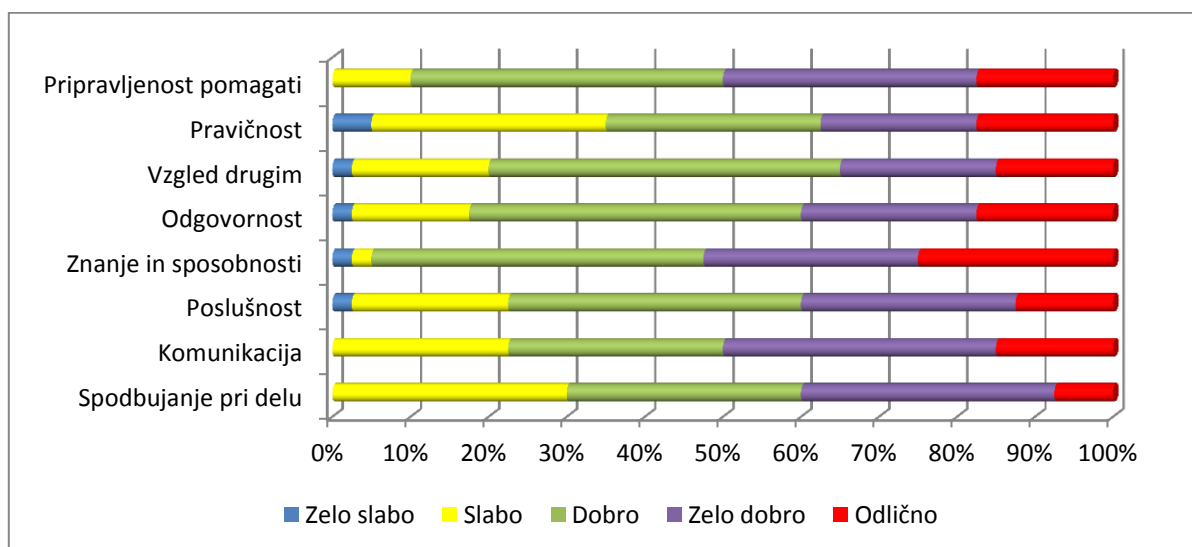
Slika 6: Povprečne ocene zadovoljstva, pri 12 različnih dejavnikih v %



Pri 2 vprašanju, so morali zaposleni oceniti svoje vodje. Oceniti so jih morali z ocenami, od 1 do 5. Najnižja ocena je 1, ki pomeni zelo slabo, 2 pomeni slabo, 3 dobro, 4 zelo dobro in na koncu 5 odlično, ki je tudi najvišja ocena. Oceniti so morali, 8 dejavnikov in sicer kakšni so vodje pri spodbujanju pri delu, kakšna je njihova komunikacija, kako poslušni so, kakšno je njihovo znanje in sposobnosti, kakšna je odgovornost, kakšen je njihov vzgled drugim, ali so pravični in kakšna je njihova pripravljenost pomagati drugim. Največ odgovorov z najvišjo oceno 5 so dali, dejavniku **znanje in spodobnosti**. Z zelo dobro oceno, je največkrat ocenjen dejavnik **komunikacija**. Z oceno 3, je največkrat ocenjen dejavnik **vzgled drugim**. Slabo oceno sta največkrat dobila, kar dva dejavnika in sicer dejavnika **spodbujanje pri delu** in **pravičnost**. Najslabšo, zelo slabo oceno je največkrat dobil dejavnik **pravičnost**. Dejavnika **poslušnost** in **odgovornost**, sta pa dobivala vmesne ocene.

Iz Slike 7, je viden grafični prikaz ocen vodij, pri 8 različnih podanih dejavnikih.

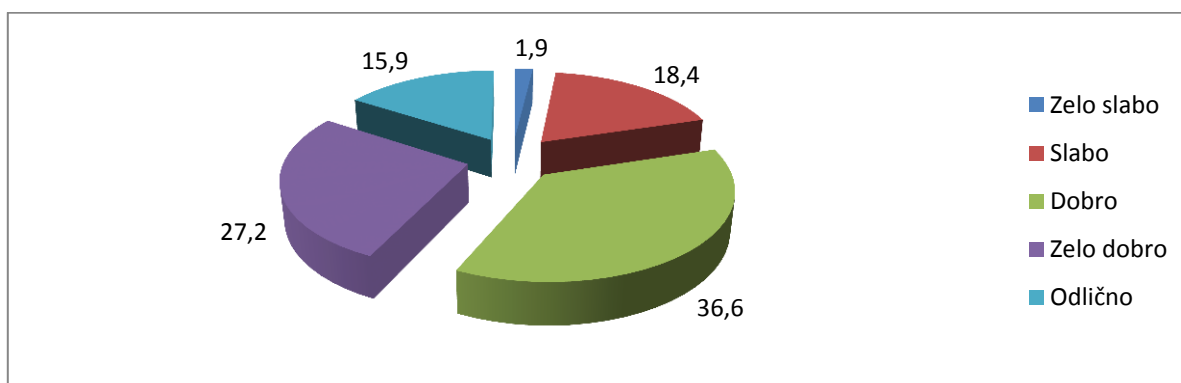
Slika 7: Ocene vodij pri različnih dejavnikih v %



Če pogledamo povprečje vseh ocen pri dejavnikih, vidimo, da je 1,9% zaposlenih ocenilo vodje z zelo slabo oceno, s slabo oceno jih je ocenilo 18,4%, z dobro oceno jih je ocenilo, kar 36,6%, z zelo dobro ocenilo jih je ocenilo 27,2% in z odlično oceno jih je ocenilo 15,9% zaposlenih. Vidimo, da je večina zaposlenih ocenilo vodje, z dobro oceno.

Na Sliki 8, je viden grafični prikaz povprečnih ocen zadovoljstva, ki so bile vzete na podlagi 8 različnih dejavnikov: spodbujanje pri delu, komunikacija, poslušnost, znanje in sposobnosti, odgovornost, vzgled drugim, pravičnost in pripravljenost pomagati.

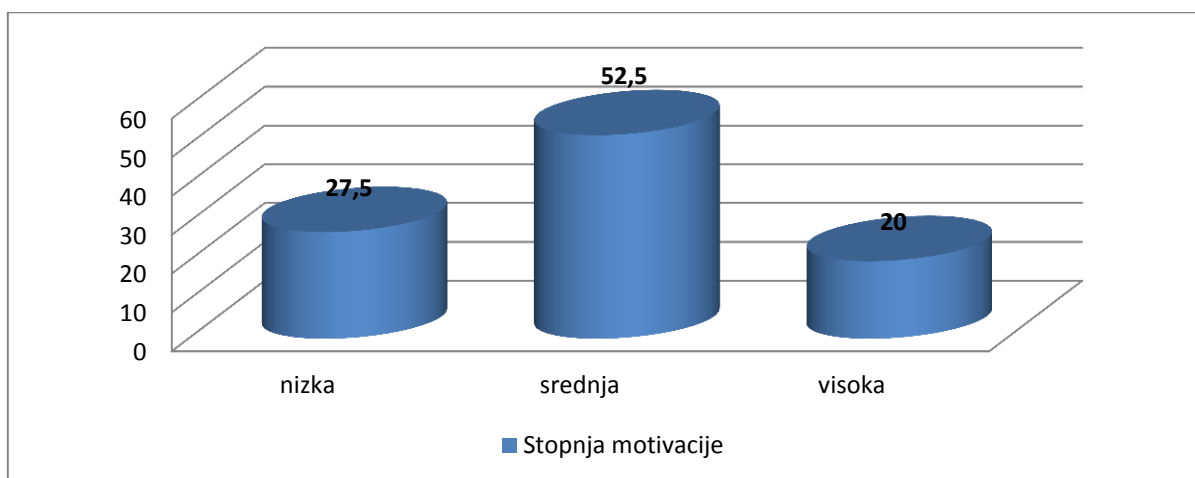
Slika 8: Povprečne ocene vodij v %



Pri enem izmed vprašanj, so zaposleni ocenjevali svojo motivacijo za delo. Tako je 27,5% zaposlenih odgovorilo, da je njihova motiviranost pri delu nizka, kjer bi lahko rekli, da opravljajo svoje delo brez motivacije. 52,5% zaposlenih je odgovorilo, da je njihova motiviranost srednja in na koncu je 20% zaposlenih podalo odgovor, da so visoko motivirani.

Iz Slike 9, je razviden grafični prikaz stopenj motivacije za delo zaposlenih v izbranem zavodu.

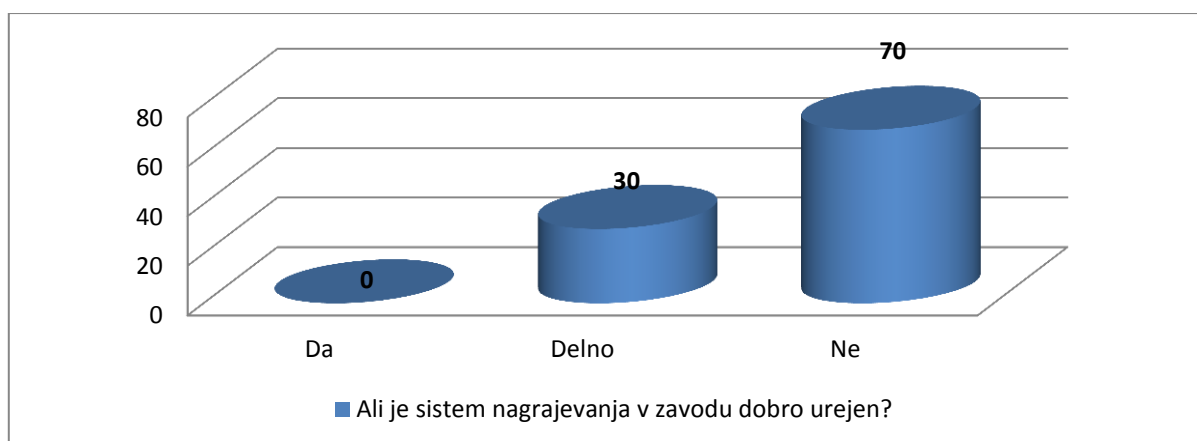
Slika 9: Stopnja motivacije za delo zaposlenih v %



Na vprašanje, ali je sistem nagrajevanja v vašem zavodu dobro urejen, smo zabeležili naslednje odgovore: 30 % zaposlenih je mnenja, da je njihov sistem nagrajevanja delno urejen medtem, ko je 70 % zaposlenih mnenja, da njihov sistem nagrajevanja ni dobro urejen. Niti eden izmed zaposlenih ni mnenja, da ji njihov sistem nagrajevanja v izbranem zavodu dobro urejen.

Iz Slike 10, je razviden grafični prikaz stopenj zadovoljstva s sistemom nagrajevanja v izbranem zavodu.

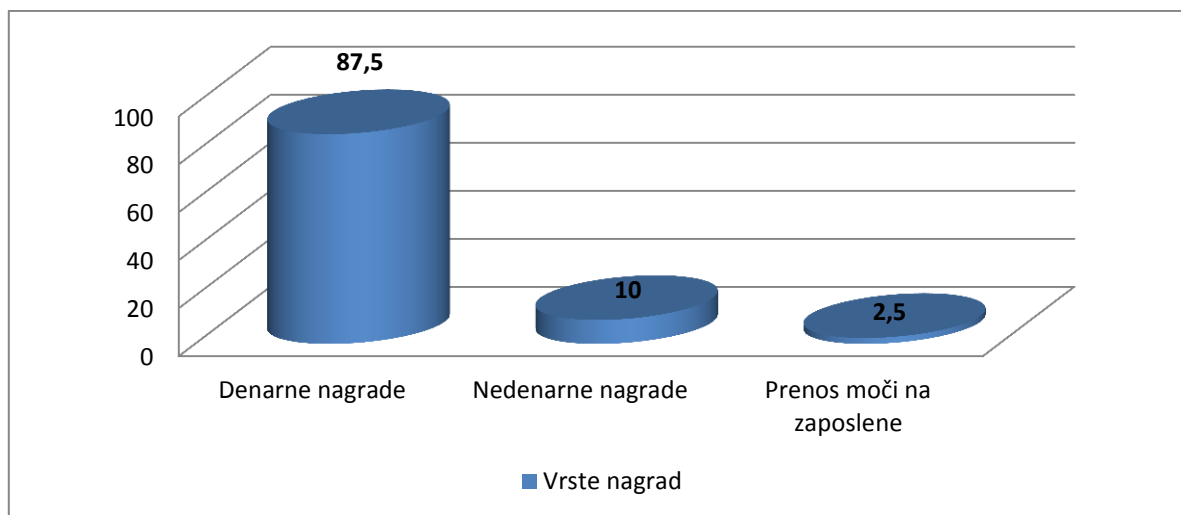
Slika 10: Stopnja zadovoljstva s sistemom nagrajevanja v %



Pri naslednjem vprašanju, so imeli zaposleni na voljo, tri vrste nagrad. Odločiti so se morali, katero vrsto nagrade bi izbrali, če bi imeli to možnost. Največ zaposlenih, kar 87,5 % bi v tem primeru izbralo denarno nagrado, 10 % zaposlenih, bi izbralo nedenarne nagrade ter prenos moči na zaposlene, bi izbralo le 2,5 % zaposlenih.

Iz Slike 11, je razviden grafični prikaz odgovora, na vprašanje: če bi imeli možnost izbire nagrade, katero bi izbrali.

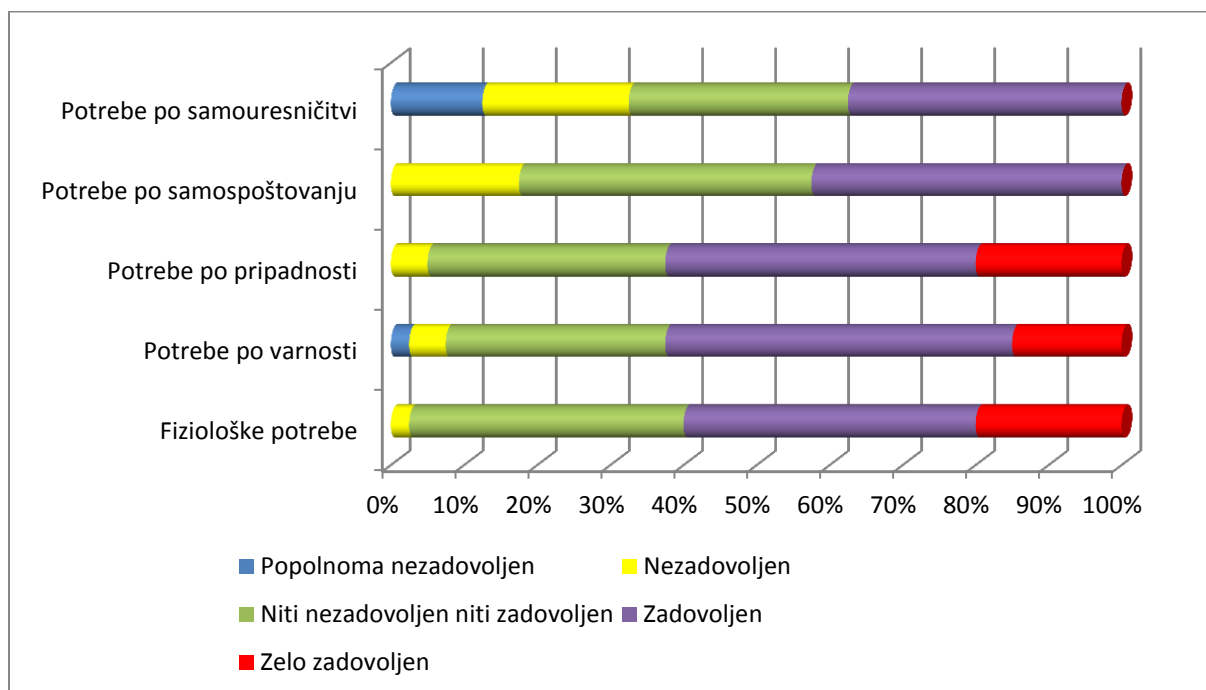
Slika 11: Izbira vrste nagrade v %



Pri enem od vprašanj so morali zaposleni oceniti, kako so zadovoljene njihove potrebe po Maslowi teoriji. Podanih je bilo 5 vrst potreb, ki so jih morali ocenjevati z ocenami od 1 do 5. 1 pomeni popolnoma nezadovoljen, 2 pomeni nezadovoljen, 3 pomeni niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 pomeni zadovoljen ter 5 pomeni zelo zadovoljen. Pri prvih, **fizioloških potrebah** je 2,5% zaposlenih ocenilo, da je z njimi nezadovoljnih, 37,5% zaposlenih z njimi niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, 40% jih je odgovorilo, da je z temi potrebami zadovoljnih in 20% je z njimi zelo zadovoljnih, niti eden pa z njimi ni popolnoma nezadovoljen. Pri **potrebah po varnosti** je 2,5% zaposlenih popolnoma nezadovoljnih z njimi, 5% jih je nezadovoljnih, 30% pa niso niti nezadovoljni niti zadovoljni z njimi, kar 47,5% jih je z njimi zadovoljni in 15% jih je pa zelo zadovoljnih. Pri **potrebah po pripadnosti** ne najdemo nobenega zaposlenega, ki bi z njimi bil popolnoma nezadovoljen. Najdemo pa 5% zaposlenih, ki so z njimi nezadovoljni, 32,5%, ki so niti nezadovoljni niti zadovoljni, precejšen delež, kar 42,5% jih je z njimi zadovoljnih in 20% jih je zelo zadovoljnih. Pri **potrebah po samospoštovanju** spet ne najdemo nobenega zaposlenega, ki bi bil z njimi popolnoma nezadovoljen. Je pa, kar 17,5% zaposlenih nezadovoljnih, 40% jih je niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, kar 42, % jih je zadovoljnih in spet niti enega zaposlenega ni, ki bi bil zelo zadovoljen z njimi. Pri zadnjih, **potrebah po samouresničitvi** je 12,5% zaposlenih popolnoma nezadovoljnih, 20% jih je nezadovoljnih, 30% jih je niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, kar 37,5% jih je zadovoljnih in spet niti en zaposlen, ni z njimi zelo zadovoljen.

Na Sliki 12, je viden grafični prikaz ocen zadovoljstva, pri 5 vrstah potreb po Maslowi teoriji: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju in potrebe po samouresničitvi.

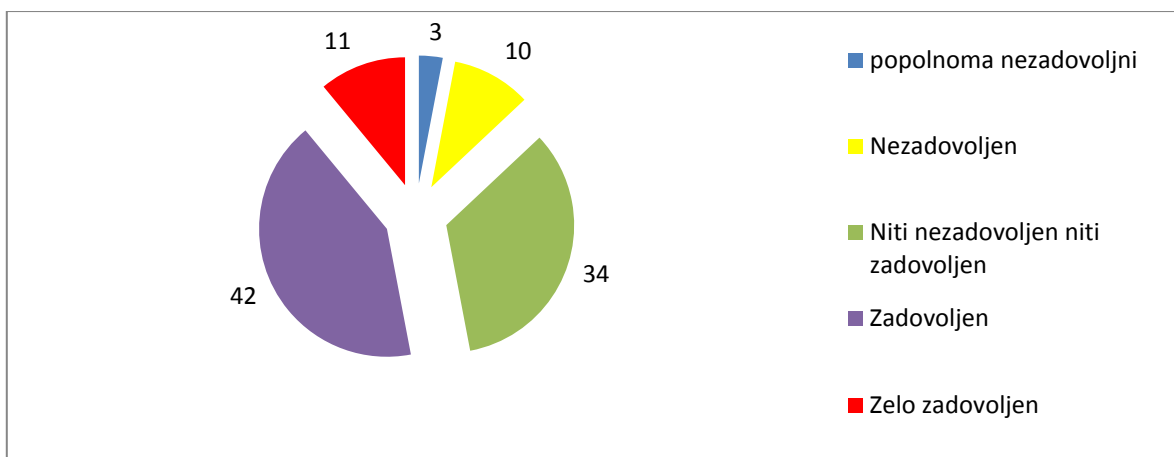
Slika 12: Ocene zadovoljstva potreb po Maslowi teoriji v %



Če pa pogledamo povprečje vseh ocen vidimo, da je 3% zaposlenih popolnoma nezadovoljnih, 10 % jih je nezadovoljnih, 34% jih je niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, kar 42% jih je zadovoljnih in 11% jih je zelo zadovoljnih. Torej vidimo, da je večina zaposlenih, v izbranem zavodu, v povprečju zadovoljnih po Maslowih teoriji.

Na Sliki 13, je viden grafični prikaz povprečnih ocen zadovoljstva, pri 5 potrebah po Maslowi teoriji: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju in potrebe po samouresničitvi.

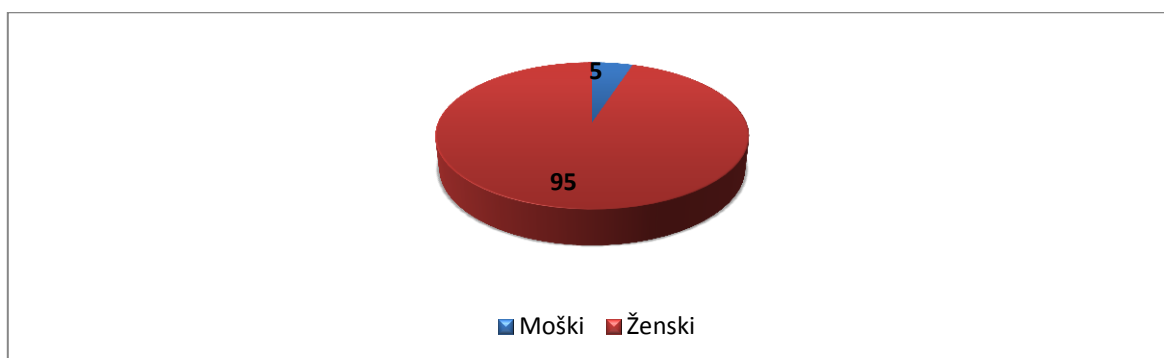
Slika 13: Povprečje celotnih ocen zadovoljstva po Maslowi teoriji v %



Na koncu, so še predstavljena demografska vprašanja. Torej anketi vprašalnik, je bilo pripravljenih izpolniti 40 zaposlenih. Izpolnila sta 2 moška (5% moških) in 38 žensk (95% žensk).

Slika 14, nam grafično prikazuje sestavo zaposlenih po spolu.

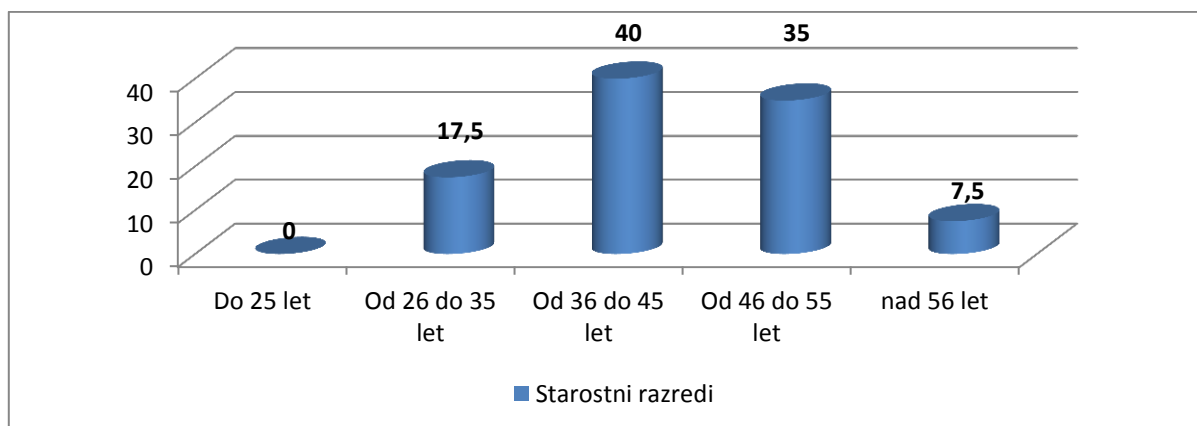
Slika 14: Spol zaposlenih v %



Starosta sestava anketiranih zaposlenih, je naslednja: niti eden anketiranec nima pod 25 let, 17, % oziroma 7 zaposlenih, je starih od 26 let do 35 let, 40% oziroma 16 zaposlenih, je starih od 36 let do 45 let, 35% oziroma 14 zaposlenih, je starih od 46 let do 55 let in 7,5% oziroma 3 zaposleni so stari nad 56 let.

Slika 15, nam grafično prikazuje starostno sestavo zaposlenih.

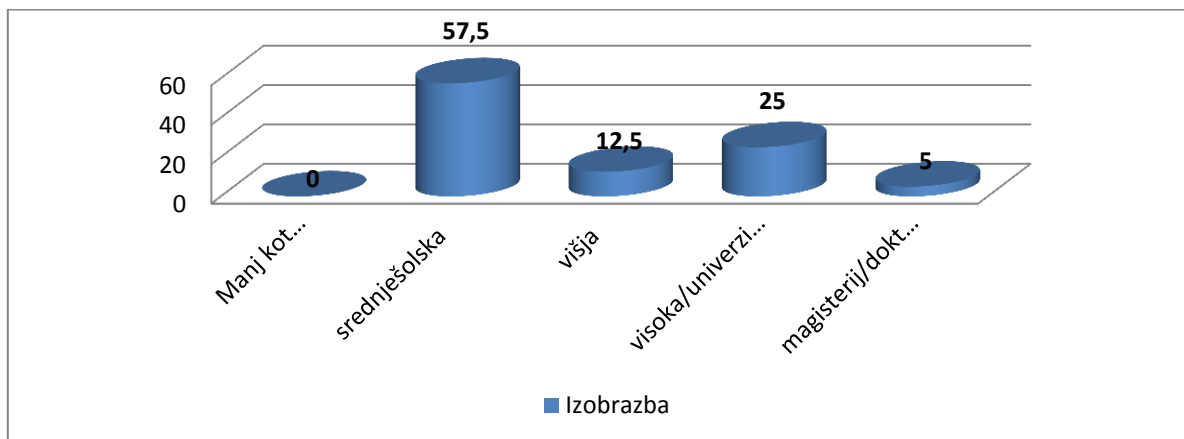
Slika 15: Starostna struktura zaposlenih v %



Izobrazbena sestava zaposlenih v zavodu, je naslednja: niti eden izmed zaposlenih nima raven izobrazbe manj kot srednješolsko, 57,5% zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, 12,5% ima višjo izobrazbo, 25% zaposlenih ima visoko ali univerzitetno izobrazbo ter 5% zaposlenih ima opravljen magisterij ali doktorat.

Slika 16, nam grafično prikazuje izobrazbena strukturo zaposlenih.

Slika 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v %



3.4 Analiza hipotez

H1: Zaposleni v izbranem zavodu, niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, z svojim delom.

1 hipotezo moram ovreči, saj je 38,1% zaposlenih zadovoljnih pri svojem delu. Medtem ko je 30,6% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih.

H2: Zaposleni v izbranem zavodu, so svoje vodje ocenili z zelo dobro oceno.

Tudi 2 hipotezo moram ovreči, saj so zaposleni svoje vodje ocenili, z dobro oceno. Tukaj pa vidimo, da podrejeni z svojimi vodji niso zadovoljni niti nezadovoljni, kar ni dobro, saj je za dobro poslovanje potreben zelo dober ali celo odličen odnos, med vodjami in podrejenimi.

H3: Motiviranost zaposlenih v izbranem zavodu, je srednja.

3 hipotezo pa lahko potrdim, saj je motivacija zaposlenih v zavodu srednja in sicer, kar 52,5% zaposlenih, je tega mnenja. Taki rezultati so bili pričakovani, saj kot vemo je javna uprava v tem času v fazi varčevanja, kar se posledično pozna pri zaposlenih, saj mora zavod varčevati.

H4: S sistemom nagrajevanja so zaposleni, delno zadovoljni in pri možnosti izbire nagrade, bi izbrali denarne nagrade.

4 hipotezo moram delno ovreči in sicer zaposleni niso zadovoljni z sistemom nagrajevanja. Kar 70% zaposlenih je mnenja, da ni dober sistem nagrajevanja medtem ko jih je le 30% mnenja, da je nagrajevanje dobro. En del hipoteze pa moram potrditi, saj bi zaposleni v primeru lastne izbire nagrade, izbrali denarno nagrado.

H5: Po Maslowovi teoriji, so potrebe zaposlenih v izbranem zavodu, v povprečju zadovoljene.

Zadnjo, 5 hipotezo moram potrditi, saj je 42% zaposlenih v zavodu zadovoljnih z potrebami, po Maslowi teoriji.

3.5 Ugotovitve in priporočila izbranem zavodu

Na podlagi, celotne analize in rezultatov raziskave ugotavljam, da so vodje v izbranem zavodu ocenjene dobro ali zelo dobro, kar pomeni, da ima zavod postavljene primerne ljudi za tovrstna delovna mesta, zato tukaj ne predlagam nobenih sprememb.

Ugotavljam, da so zaposleni srednje motivirani, kar ni dobro, saj če ni nobene motivacije na delovnem mestu ljudje težje in slabše opravljajo svoje delo. Zato sklepam, tudi, da je naslednja ugotovitev povezana s to in sicer, da so zaposleni nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v zavodu. Prav tako, ugotavljam, da bi zaposlenimi v primeru lastne možnosti izbire nagrade izbrali denarne nagrade. Zato izbranem zavodu, tukaj priporočam, da imajo delovne sestanke s podrejenimi, kjer bi vsak imel možnost izraziti svoja nestrinjanja, predloge in izboljšave. S tovrstnimi sestanki, bi lahko vsaj malo dvignili motivacijo pri zaposlenih ter skušali najti skupne rešitve, pri nezadovoljstvu s sistemom nagrajevanja.

Podobno ugotavljam, da pri dejavnikih, ki so jih morali ocenjevati: možnost napredovanja, višina plače ter dodatki in ugodnosti, so zaposleni v veliki meri popolnoma nezadovoljni.

Tukaj jim predlagam, da ponovno vrednotijo delovna mesta, da bi zmanjšali nezadovoljstvo z višino plače in napredovanjem. Kot vemo, je zavod del javne uprave. Ta se pa trenutno, sooča z varčevalnimi ukrepi, zato posledično tudi v zavodu težko dvignejo plače, ponudijo napredovanja ali ugodnosti zaposlenim. Priporočam jim, da naj skušajo vsaj z nekaj denarja nameniti za motiviranost zaposlenih, saj vemo, da če je zaposlena oseba motivirana tudi bolj dela. Če pa to res ni možno, so primerni tudi tip nedenarne nagrada, kot je pohvala, vsaj dokler se ne izboljša situacija z današnjo krizo, kjer najbolj trpijo delavci in njihova delovna mesta.

SKLEP

Za uspešno vodenje neke organizacije ali podjetja, je potrebno odlično vodenje. To je pa nek način vpliva, ki ga imajo vodje na svoje zaposlene. Zato, je naloga vodje zelo težka, saj mora na zaposlenega vplivati, tako, da iz njega iztisne najboljše, kar bo vodilo k dosegu ciljev, ki jih ima postavljena organizacija. Seveda pa, na delo zaposlenega, vplivajo tudi številni motivacijski dejavniki in načini nagrajevanja. Ti dejavniki so lahko, denarne ali nedenarne nagrade. Vedno bolj, se pa pojavlja kot motivacijski dejavnik, trend opolnomočenja oziroma prenos moči na zaposlene. Te dejavnike, si pa mora vsak zaposlen prislužiti posamezno, z trdim in učinkovitim delom, pri vsaki nalogi, ki mu je postavljena. Vendar, pa tudi vsakega motivira nekaj drugega, zato je potrebno te dejavnike neprestano prilagajati potrebam zaposlenih in spremembam, da le tako dosežemo želene rezultate. Prav tako, pa vodje ne smejo uporabljati nagrad preveč pogosto in brez namena, saj s tem učinki nagrad zbledijo. Je pa težko določiti mejo, kdaj in koliko nagraditi, saj če preveč nagrajujejo, gre to organizaciji v škodo, če pa premalo nagrajujejo, so pa zaposleni nezadovoljni.

Zaključna strokovna naloga je strukturno razdeljena na uvod, 3 vsebinske dele, sklep, literaturo in vire ter priloge. V uvodnem delu je predstavljena problematika, namen, cilj in hipoteze zaključne strokovne naloge. **V 1 poglavju** je opredeljeno vodenje, vodje ter načini in stili vodenja. Opredeljeno je kaj je sploh vodenje, kakšne vodje poznamo ter kakšen mora biti vodja. Na koncu so predstavljeni načini in stili vodenja, katere uporabljajo vodje pri svojem vodenju. **V 2 poglavju** je opredeljena motivacija, motiviranje zaposlenih in Maslowa motivacijska teorija potreb. Znotraj poglavja motiviranje zaposlenih so predstavljene oblike, ki spodbujajo motiviranost zaposlenih in sicer, denarne nagrade, nedenarne nagrade in najnovejši trend opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene. **V 3 poglavju**, je na podlagi navedene teorije izvedena raziskava v izbranem zavodu, kjer so mi na pomoč priskočili zaposleni. V tem delu sem predstavila rezultate raziskave in na podlagi tega ocenila svoje ugotovitve in pripravila priporočila zavodu, s katerimi bi izboljšali ali nadgradili trenutno situacijo.

Postavila sem **5 hipotez** zaključne strokovne naloge. Ugotovitve kažejo, da je v povprečju večina zaposlenih v zavodu zadovoljna pri svojem delu, kar je dober indikator za nadaljnje poslovanje. Vodje so zaposleni v večini ocenili z dobro oceno, takoj za tem jih je pa ostala večina ocenila vodje z zelo dobro oceno, kar je v eni meri zadovoljivo, vendar je pa potreben zelo dober ali celo odličen odnos med zaposlenimi in vodjami, da poslovanje poteka pozitivno. Zaskrbljujoč rezultat je pri motiviranosti zaposlenih, saj je njihova stopnja motivacije srednja, kar je obenem bil tudi pričakovan rezultat, saj je zavod del javne uprave in kot vemo so tam prisotni varčevalni ukrepi. Drugi zaskrbljujoč rezultat je ta, da je več kot 50% zaposlenih, ki so rešili anketni vprašalnik, nezadovoljni s sistemom nagrajevanja. V primeru izbire nagrade pa bi skoraj vsi izbrali denarno nagrado, kar je v eni meri logično saj je danes v večini vsem potreben denar. Po Maslowi teoriji potreb, so pa zaposleni v povprečju zadovoljni.

LITERATURA IN VIRI

1. Bent, R., & Freathy, P. (1997). Motivating the employee in the independent retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(3), str. 201-208.
2. Daft, R. L. (2010). *New Era of Managament*. Mason: south-Western Cengage Learning.
3. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
5. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
6. Grint, K. (2000). *The Art of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
7. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona d.o.o..
8. Goossens, C. (2000). Tourism information and pleasure motivation. *Annals of Tourism Research*, 27(2), str. 301-321.
9. Izbrani zavod (2012). *Poslovno poročilo za leto 2011* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani zavod.
10. Kovač, J., Mayer, J., & Jasenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. LaBelle, J. E. (2005). The paradox of Safety Hopes and Rewards. *Professional Safety*, 50(12), str. 37-42.
12. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
14. Maxwell, J. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d.n.o..
16. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o..
17. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
18. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, str. 535 – 543.
19. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
20. Sanson, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego: Academic Press. Najdeno 2. septembra 2012, na spletnem naslovu: <http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=uM10geBB8o4C&oi=fnd&pg=PT18&dq=Intrinsic+and+Extrinsic+Motivation:+The+search+for+Optimal+Motivation+and+Performance.&ots=DAzdfaB->

9L&sig=LI8dxb1Ycd4ac6lr76LjZPNm5wU&redir_esc=y#v=onepage&q=Intrinsic%20and%20Extrinsic%20Motivation%3A%20The%20search%20for%20Optimal%20Motivation%20and%20Performance.&f=false.

21. Schermerhorn, J. R., Jr. (1999). *Management*. New York: Willey and Sons.
22. Templar, R. (2009). *100 pravil: za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international.
23. Topovšek, K. (2006a). *Kako motivirati zaposlene 1 del*. Najdeno 2. septembra 2012, na spletnem naslovu: <http://nektar.hruska.si:8038/www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-1-del/>.
24. Topovšek, K. (2006b). *Kako motivirati zaposlene 2 del*. Najdeno 2. septembra 2012, na spletnem naslovu: <http://nektar.hruska.si:8038/www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razvmerja/kako-motivirati-zaposlene-2-del/>.
25. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: založba Moderna organizacija.
26. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
27. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521-574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju.....	1
Priloga 2: Anketi vprašalnik.....	2

Priloga 1: Vprašanja za intervju

INTERVJU Z VODJO ODDELKA

- 1. Ali bi se opisali kot avtorski vodja ali demokratični vodja?**
- 2. V katero dimenzijo ste kot vodja usmerjeni: v dimenzijo dela ali ljudi?**
- 3. Kateri način vodenja uporabljate?**
 - Vodenje z izjemami,
 - vodenje s pravili odločanja,
 - vodenje z motiviranjem,
 - vodenje s sodelovanjem,
 - vodenje z delegiranjem,
 - vodenje s cilji.
- 4. Kateri stil vodenje je vam ljubši in ga tudi uporabljate?**
 - Strukturni in vzajemni stil,
 - participativni in avtorski stil.
- 5. Ali bi lahko izpostavili, kakšen primer dobre prakse v vašem zavodu s področja vodenja?**
- 6. Na kakšen način, motivirate svoje zaposlene?**
 - Denarne nagrade,
 - nedenske nagrade. Katere?
- 7. Ali uporabljate najnovejši trend pri motivaciji: opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene?**
 - Da,
 - ne.

Če, da kateri program pa?

 - Plačilo po rezultatu,
 - delitev dobička,
 - solastništvo delnic
 - bonusi v velikih zneskih,
 - plačilo za znanje,
 - prilagodljiv delovni čas,
 - kompenzacija na osnovi tima.
- 8. Kateri motivacijski dejavniki so po Vašem mnenju najbolj zaželeni ter zakaj**

Priloga 2: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Elvira Burnić in končujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svoji zaključni nalogi z naslovom 'Vodenje in motiviranje zaposlenih na primeru zavoda', izvajam raziskavo o tem, kako in na kakšen način Vas vodja motivira za delo, ali ste zadovoljni pri delu ter kakšen je Vaš vodja. Vprašalnik je anonimen, zato vas prosim, da iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja, hkrati pa se vam zahvaljujem za sodelovanje!

1. Obkrožite številko, ki ocenjuje vaše zadovoljstvo v vašem zavodu, pri vsakem od naštetih dejavnikov:

1) Popolnoma nezadovoljen, 2) Nezadovoljen, 3) Niti nezadovoljen niti zadovoljen, 4) Zadovoljen, 5) Zelo zadovoljen.

DEJAVNIKI	OCENE DEJAVNIKOV				
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Vsebina dela	1	2	3	4	5
Možnost uporabe znanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Dodatki in ugodnosti	1	2	3	4	5
Organizacija in vodenje dela	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale	1	2	3	4	5
Odnosi pri delu	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Prenos moči na zaposlene	1	2	3	4	5

2. Obkrožite številko, ki ocenjuje vašega vodjo, pri vsakem izmed naštetih dejavnikov: 1) Zelo slabo, 2) Slabo, 3) Dobro, 4) Zelo dobro, 5) Odlično.

DEJAVNIKI	OCENE DEJAVNIKOV				
Spodbujanje pri delu	1	2	3	4	5
Komunikacija	1	2	3	4	5
Poslušnost	1	2	3	4	5
Znanje in sposobnosti	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Vzglede drugim	1	2	3	4	5
Pravičnost	1	2	3	4	5
Pripravljenost pomagati	1	2	3	4	5

3. Kako ocenjujete svojo motiviranost pri delu:

- a) nizka,
- b) srednja,
- c) visoka.

4. Ali menite, da je sistem nagrajevanja v vašem zavodu dobro urejen?

- a) Da,
- b) delno,
- c) ne.

5. Če bi imeli možnost izbire nagrade, katero bi izbrali?

- a) Denarne nagrade,
- b) nedenarne nagrad,
- c) prenos moči na zaposlene (opolnomočenje).

6. Obkrožite številko, ki kaže na to, kako so zadovoljene naslednje potrebe (po Maslowu) v vašem zavodu:

- 1) Popolnoma nezadovoljen, 2) Nezadovoljen, 3) Niti nezadovoljen niti zadovoljen, 4) Zadovoljen, 5) Zelo zadovoljen.

POTREBE	OCENE				
Fiziološke potrebe: gretje, zrak, osnovna plača.	1	2	3	4	5
Potrebe po varnosti: varno delo, dodatni bonusi, zagotovljenost delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Potrebe po pripadnosti: dobri odnosi s sodelavci, skupinsko delo	1	2	3	4	5
Potrebe po samospoštovanju: višji status, priznanja, povečana odgovornost.	1	2	3	4	5
Potrebe po samouresnitvi: možnost rasti, napredovanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5

7. Spol (obkrožite):

- moški
- ženski.

8. Starost (obkrožite):

- a) do 25 let,
- b) od 26 let do 35 let,
- c) od 36 let do 45 let,

- d)** od 46 let do 55 let,
- e)** nad 56 let.

9. Stopnja izobrazbe (obkrožite):

- a)** manj kot srednješolska,
- b)** srednješolska,
- c)** višja,
- d)** visoka/univerzitetna,
- e)** magisterij/Doktorat.