

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, marec 2018

ANJA GLOBOČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Globočnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	2
2 TEORIJE MOTIVIRANJA.....	4
2.1 Vsebinske teorije motiviranja	4
2.1.1 Maslowova teorija hierarhije potreb.....	4
2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	5
2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	7
2.2 Procesne teorije motiviranja	7
2.2.1 Adamsova teorija enakosti	7
2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj	7
2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve	8
2.3 Sodobni pristopi motiviranja	8
2.3.1 Opolnomočenje.....	8
2.3.2 Motiviranje timov	9
2.3.3 Motiviranje na podlagi ciljev.....	10
2.3.4 Poslovno vaditeljstvo.....	11
2.3.5 Mentorstvo.....	13
2.3.6 Avtentično vodenje.....	14
2.3.7 Obogatitev dela.....	15
2.3.8 Vseživljenjsko izobraževanje	15
3 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V GORENJSKI BANKI	16
3.1 Kratka predstavitev Gorenjske banke	16
3.2 Cilji raziskave in zbiranje podatkov	16
3.3 Rezultati ankete in interpretacija	17
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	24

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model človeške motivacije	3
Slika 2: Prikaz delitve motivov	3
Slika 3: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb.....	5
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	6
Slika 5: Sedem načel poslovnega vaditeljstva.....	13
Slika 6: Spol (v %)	17
Slika 7: Starost (v %)	17
Slika 8: Najvišja dosežena formalna izobrazba (v %).....	18
Slika 9: V kakšnem delovnem razmerju so zaposleni? (v %)	18
Slika 10: Koliko časa so zaposleni v Gorenjski banki? (v %)	18
Slika 11: Kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom? (v %)	19
Slika 12: Strinjanje zaposlenih s podanimi trditvami (v %).....	20
Slika 13: Ali so zaposleni kdaj razmišljali o menjavi službe? (v %)	20
Slika 14: Zaradi katerega dejavnika bi se odločili zamenjati službo? (v %).....	21
Slika 15: Koliko zaposlene trenutno motivirajo različni dejavniki? (v %)	22

UVOD

V zadnjih nekaj letih sem prek študentskega servisa delala v različnih podjetjih, kjer sem opazila, da je motivacija nekaterih zaposlenih precej nizka. Sprašujem se, ali se delodajalci zavedajo, kako pomemben vpliv ima motivacija na zaposlene? Ali se delodajalci dobro zavedajo, kako izboljšati motivacijo svojih zaposlenih?

Ker smo si ljudje zelo različni, vsakega posameznika pri delu motivirajo različni dejavniki. Motivacija je nekaj, kar pomaga človeku pri doseganju ciljev. Na delovnem mestu nas na primer lahko motivira denarna nagrada, možnost napredovanja, dobri odnosi med sodelavci, možnost dodatnega strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu itd.

V teoretičnem delu zaključne naloge bom najprej razložila, kaj je motivacija. V nadaljevanju bom opisala vsebinske, procesne ter sodobne teorije oz. pristope motiviranja. V drugem delu zaključne naloge bom opravila raziskavo na temo motiviranja zaposlenih. Zanimalo me bo predvsem, kako motivirani in zadovoljni so zaposleni na izbranem primeru trenutno, kaj bi jih najbolj in najmanj motiviralo ter katere predloge za izboljšanje motivacije bi zaposleni predlagali svojim nadrejenim.

Namen moje zaključne naloge je razširiti znanje na področju teorije motiviranja in opozoriti na pomembnost motiviranja zaposlenih v podjetju ter predstaviti ključne klasične in sodobne teorije motiviranja. Namen naloge je raziskati, kaj zaposlene izbranega podjetja najbolj in najmanj motivira.

Cilji zaključne naloge:

- preučiti pomembnost motiviranja zaposlenih,
- opisati teorije motiviranja,
- ugotoviti, kaj zaposlene izbranega podjetja najbolj in najmanj motivira, ter
- na podlagi rezultatov raziskave izbranemu podjetju predstaviti predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih.

V teoretičnem delu zaključne naloge bom uporabila deskriptivno (opisovalno) metodo dela. Največ informacij bom pridobila iz domačih in tujih sodobnih znanstvenih in strokovnih člankov ter strokovnih in znanstvenih knjig. V empiričnem delu bom s pomočjo anonimnih vprašalnikov anketirala zaposlene izbranega podjetja. Ciljna skupina bodo delavci, ki so v tem podjetju zaposleni.

1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

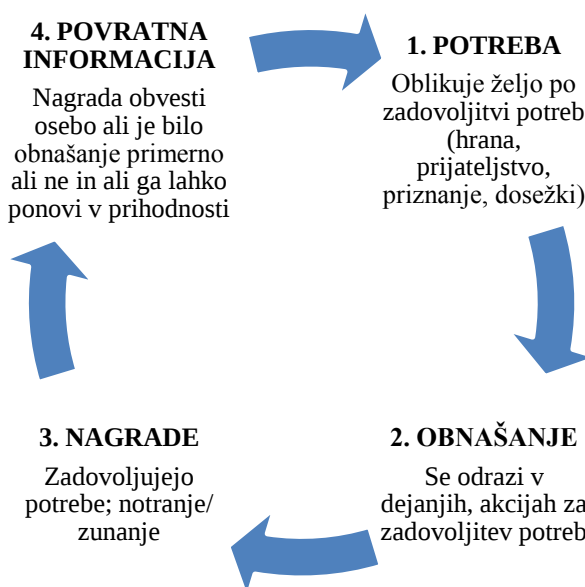
Motiviranje vsebuje vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili ljudje sami zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1996, str. 5). Motivacija naj bi izvirala iz posameznikovih globljih potreb in vrednot (Merkač Skok, 2005, str. 195). Uhan (2000, str. 11) trdi, da motivacija usmerja človekovo aktivnost k želenim ciljem s pomočjo motivov. Gre za prostovoljno dejanje posameznika (ali skupine), da naj naredi nekaj, kar se od njega pričakuje, in to po svojih najboljših močeh. Motivacija pomeni pridobitev, nekaj dati, navdihovati ter voditi sebe in druge. Na motivacijo se navezuje tudi naša sreča, produktivnost, dosežki in uspeh.

Motivacija pomeni intenziteto želje, da posameznik opravi neko aktivnost. Ker se ljudje med seboj razlikujemo, ne moremo poznati vseh motivov za opravljanje določene aktivnosti. Motiv človeku daje smer, v katero naj deluje, oziroma človeka spodbudi k dejanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232).

Zelo pomembno je, da delodajalci znajo motivirati svoje zaposlene, da so ti tako zagreti za cilje njihovega podjetja, kot so oni sami. Delodajalci bi morali zaposlene tako navdihniti, da bi svoje delo opravljali z vnemo in brez nejevolje. Motiviranje je zahtevna naloga. Podjetje ne more biti uspešno, če vodja ne zna motivirati svojih zaposlenih. Z boljšo motivacijo povečamo stopnjo človeške storilnosti. Ta vpliva na učinkovitost doseganja organizacijskih ciljev. Če pride v organizaciji do pomanjkanja ustrezne motivacije, se na delovnih mestih pojavijo nesoglasja (splošen odpor, nadloge, veliko neugodje ter druge kronične težave) (Hansen & Batten, 1998, str. 15–20). Če menedžerji vedo, kaj motivira ljudi, imajo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi (Uhan, 2000, str. 21). Poznamo številne motivacijske teorije, ki opisujejo dejavnike, ki pripomorejo k večji zavzetosti delavcev. Vsak posameznik bi lahko imel svoj motivacijski model, glede na svoje potrebe, interese, želje in pričakovanje (Zupan, 2001, str. 58).

Na sliki 1 spodaj je prikazan preprost model človeške motivacije. Osnovne potrebe ljudi (na primer potreba po hrani, dosežkih in denarju) povzročajo notranjo napetost. Ta motivira določeno vrsto obnašanja. Če je obnašanje uspešno, to pomeni, da je oseba nagrajena v smislu zadovoljene potrebe. Nagrada osebi pove, ali je bilo vedenje primerno ali ne ter ali ga lahko v prihodnosti ponovno uporabi. Nagrade so lahko notranje ali zunanje. Pri notranjih nagradah imamo v mislih zadovoljstvo, ki ga je oseba deležna v procesu dejanja. Zunanje nagrade pridejo od nekoga drugega (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232).

Slika 1: Preprost model človeške motivacije



Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Slika 2 prikazuje delitev motivov glede na vlogo, nastanek, področje delovanja in razširjenost.

Slika 2: Prikaz delitve motivov

DELITEV MOTIVOV			
VLOGA	NASTANEK	PODROČJE DELOVANJA	RAZŠIRJENOST
- Primarni (usmerjajo človeka k tistim ciljem, ki mu omogoča preživetje) - Sekundarni (če so cilji zadovoljeni, je človek zadovoljen, če niso zadovoljeni, ne ogrožajo njegovega življenja)	- Podedovani (človek jih prinese s seboj na svet) - Pridobljeni (pridobimo jih v življenju)	- Biološki (človeku omogočajo preživetje) - Socialni (nujno zadovoljevanje teh potreb, če ne lahko pride do motenj pri človekovem življenju v družbi)	- Univerzalni (motivi, ki jih srečamo pri vseh ljudeh) - Regionalni (srečamo jih samo na določenih območjih) - Individualni (imajo jih samo posamezniki)

Prirejeno po Lipičnik (1998).

2 TEORIJE MOTIVIRANJA

Začetki sodobne motivacijske teorije segajo v trideseta leta prejšnjega stoletja. Do leta 1900 so bili Frederick Winslow Taylor in drugi teoretiki prepričani, da je najboljši način za povečanje produktivnosti izboljšanje tehnik ali metod, ki so jih uporabljali delavci. Da bi izboljšali delovne navade in rezultate zaposlenih, so opravili številne raziskave. Za večjo učinkovitost so preuredili delovna mesta.

Leta 1924 pa so strokovnjaki za delovno učinkovitost pri Western Electric Company prišli do novih rezultatov (Hansen & Batten, 1998, str. 20–23). Njihova raziskava velja za eno izmed najpomembnejših na področju motivacije. Raziskovali so, kako bi delavce spodbudili k največji možni storilnosti. Ugotovili so, da se morajo ljudje počutiti pomembne. Elton Mayo je ugotovil, da se je ob izboljšanih delovnih pogojih (predpisani odmori, kosila in krajši delovni teden) storilnost zaposlenih povečala. Ko so omenjene ugodnosti ukinili, je storilnost zaposlenih naraščala celo bolj kot prej. Delavci so se počutili kot pomemben del organizacije tudi, ko so ukinili ugodnosti. Delavce je občutek pripadnosti navdihnil z zaupanjem.

Kasneje je Douglas McGregor razvil klasično Teorijo X in teorijo Y. Pri teoriji X velja, da je večina ljudi raje pod vodstvom drugih, želijo si varnosti, motivirajo jih denar, posebne ugodnosti in strah pred kaznovanjem. Menedžerji se morajo osredotočiti na nadzor zaposlenih zato, ker so ljudje na splošno nezanesljivi in neodgovorni. Teorija Y pravi, da se ljudje lahko usmerjajo sami in so pri tem ustvarjalni, če jih pravilno motiviramo (Hansen & Batten, 1998, str. 20–23). Teorije motiviranja lahko okvirno razdelimo na vsebinske in procesne.

2.1 Vsebinske teorije motiviranja

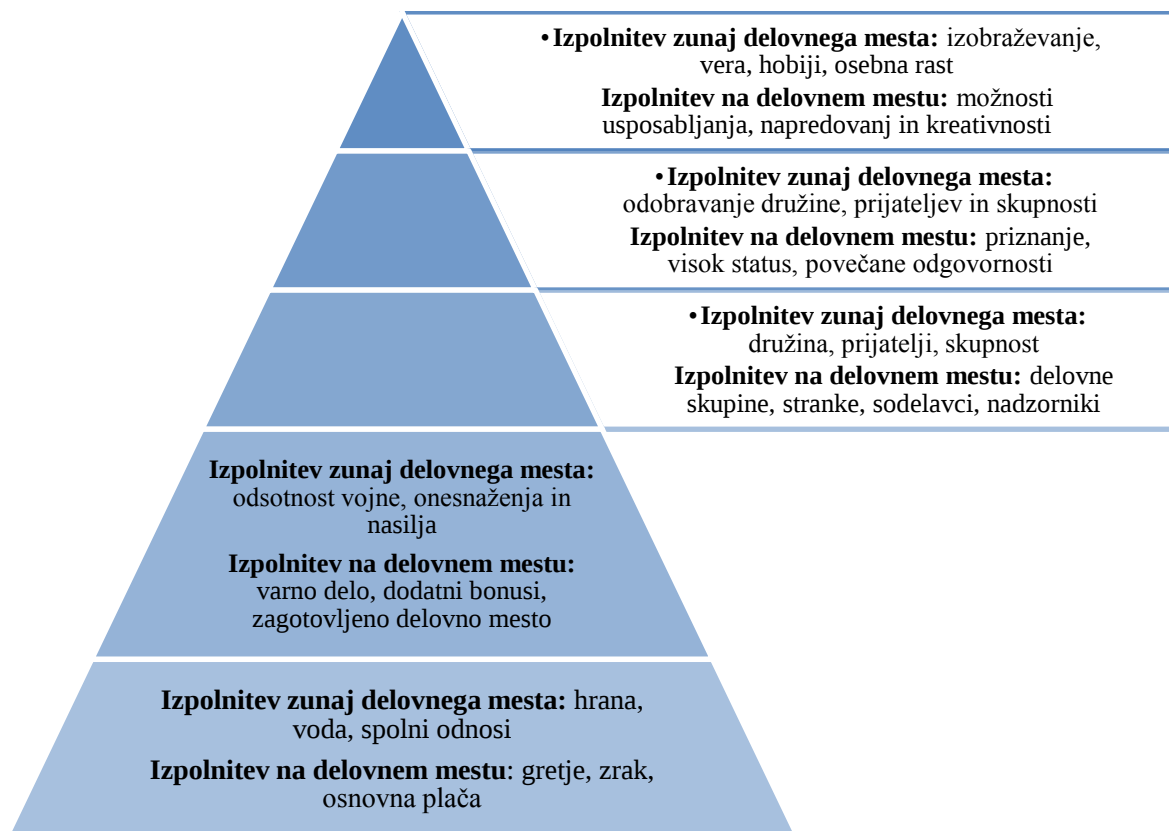
2.1.1 Maslowova teorija hierarhije potreb

Abraham Maslow je razvil teorijo, ki temelji na hierarhični strukturi potreb po fizičnih potrebah, varnosti, pripadanju, dobrem mnenju o sebi in samouresničevanju (Hansen & Batten, 1998, str. 23). Človekove potrebe si sledijo v določenem zaporedju (Lipičnik, 1998, str. 164). Ko je potreba zadovoljena, ne motivira več, ampak se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

Najbolj znana motivacijska teorija govori o usmerjenosti človekovih aktivnosti navzgor po piramidi, k privlačnejšim ciljem. Menedžer mora vedeti, kje v piramidi se nahaja posamezen delavec in kaj ga v tem trenutku motivira. Na sliki 3 so prikazani glavni tipi potreb po Maslowu. Na dnu piramide se nahajajo najbolj osnovne človeške potrebe oziroma **fiziološke potrebe**, med katere prištevamo hrano, vodo in spolne odnose.

Osnovne potrebe na delovnem mestu so potreba po ustreznem gretju, zraku in osnovni plači. **Potrebe po varnosti** so potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj. **Potrebe po pripadnosti** se na delovnem mestu odražijo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci in nadzorniki ter biti del skupine. **Potrebe po samospoštovanju** na splošno odražajo željo po dobri samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih. Na delovnem mestu pa si želimo priznanje za prispevke v organizaciji, višji status ter povečano odgovornost. Najvišjo raven potreb v piramidi predstavljajo **potrebe po samouresničitvi**. Zunaj delovnega mesta čutimo potrebo po izobraževanju, veri, hobijih ter osebni rasti. Na delovnem mestu pa si želimo predvsem možnosti napredovanja, usposabljanja in ustvarjalnosti. Pri Maslowovi teoriji moramo najprej zadovoljiti nižje potrebe in šele nato lahko začutimo višje potrebe (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 233–234).

Slika 3: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb



Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

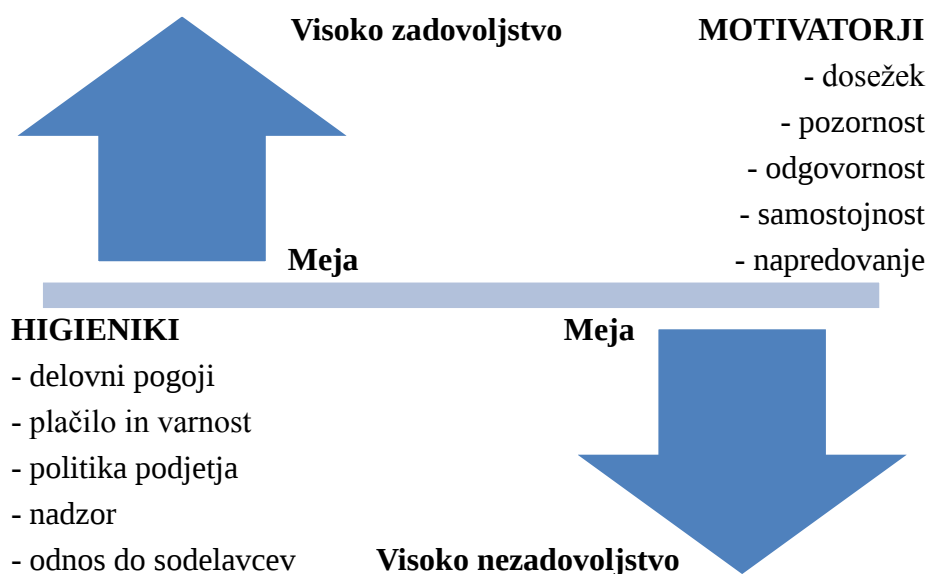
Frederick Herzberg je razvil priljubljeno teorijo o motivatorjih in higienikih. Dvofaktorska teorija se imenuje zato, ker je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve veliki skupini (Lipičnik, 1998, str. 168). Herzberg je anketiral na stotine računovodskih delavcev in

inženirjev o dogodkih, ki so jim pri delu povzročili zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Ugotovitve so pokazale, da nekateri dejavniki bolj motivirajo, drugi dejavniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (Zupan in drugi, 2009, str. 342).

Slika 4 spodaj prikazuje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, razdeljene v dve kategoriji. Prva kategorija so higienski dejavniki, druga pa motivacijski dejavniki. Higienski dejavniki predstavljajo postopek opravljanja dela (zunanji dejavniki), motivacijske (notranje) dejavnike pa delavci razvijajo pri pozitivnih odnosih z izpolnjevanjem njihovih potreb po samouresničevanju. Kadar so higienski dejavniki odsotni, so delavci nezadovoljni. Zadovoljstvo in motivacija pri delu sta mogoča le ob prisotnosti obeh kategorij. **Higienski dejavniki** predstavljajo delovne razmere, plače, politika podjetja, odnosi v podjetju, napredovanje in spoštovanje osebnega življenja. Samo higienski dejavniki ne morejo motivirati delavcev. Med **motivacijske dejavnike** štejemo dosežke, priznanja, odgovornost, spoštovanje, možnost napredovanja in osebni razvoj. To so dejavniki, ki motivirajo delavce, saj ustvarjajo občutek za uspeh in zadovoljstvo pri delu. Higienski dejavniki so podobni nižjim potrebam, motivacijski dejavniki pa potrebam na višji ravni v Maslowovi teoriji (Turabik & Baskan, 2015, str. 1057–1058).

Dobri higienski dejavniki ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom, ampak samo odstranjujejo nezadovoljstvo. Če so motivatorji pri delavcih odsotni, to pomeni, da so do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo motivirani in zadovoljni. Da bi motivacijo zaposlenih povišali, moramo vzpostaviti motivatorje, kot so izzivi, odgovornost in priznanje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 234–236).

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Prve študije o potrebah po dosežkih je opravil Henry Murray. Na podlagi Murrayjevega dela je David McClelland razvil teorijo pridobljenih potreb (Turabik & Baskan, 2015, str. 1058–1059). V omenjeni teoriji imenuje tri osnovne potrebe, ki jih posameznik pridobi iz življenjskih izkušenj, in sicer **potreba po dosežkih, po vključitvi in po moči**. Vsak posameznik ima potrebo po vzpostavljanju odnosov, po sodelovanju z drugimi ter po tem, da je sprejet v skupino. Potreba po moči predstavlja željo po razširitvi svoje moči in avtoritete. Potreba po dosežkih pomeni željo po menedžmentu projektov, reševanju problemov z osebno odgovornostjo, zahtevati zahtevne naloge, pokazati učinkovitost in zahtevati hitre povratne informacije. Slednja je tudi najbolj vplivna motivacija za posameznika in družbo po mnenju McClellanda. Naloga menedžerjev je ugotoviti potrebe delavcev in ustrezno oblikovati delo. Posamezniki, ki imajo večjo potrebo po dosežkih, bodo bolj motivirani in zadovoljni z delovnim mestom, ki zahteva večje prizadevanje za doseganje (Turabik & Baskan, 2015, str. 1058–1059).

2.2 Procesne teorije motiviranja

2.2.1 Adamsova teorija enakosti

Posameznik primerja inpute (prizadevanje posameznika), outpute (lastne in zunanje nagrade organizacij) z drugimi. **Inputi ali vnosi** predstavljajo zahtevano znanje delavca, izkušnje sposobnosti, spretnosti, dosežki itd. Med **outpute ali izhode** štejemo plačo, varnost zaposlitve, izboljšanje delovnih pogojev, povečanje statusa in druge ugodnosti. Pri primerjanju z drugimi delavci lahko posameznik občuti neenakost, ki se kaže z nezadovoljstvom in manjšo motivacijo pri delu. Takrat se lahko pojavijo naslednja obnašanja: zmanjšanje navora oz. vložkov, zamenjava rezultatov, opustitev službe, učinek na drugo osebo in zamenjava druge osebe. Delavec bo skušal zmanjšati svoja prizadevanja in delati manj. Posameznik želi, da bi se nagrade povečale. Kadar posameznik ne more zmanjšati neenakosti, lahko celo zapusti svoje delovno mesto. Z učinkom na drugo osebo lahko posameznik doseže, da ta zmanjša prizadevanja za delo in s tem povzroči konflikte v organizaciji (Turabik & Baskan, 2015, str. 1061–1062).

2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomovo izhodišče teorije je teza o različnih ciljih organizacije. Organizacije si želijo visoko dohodkovno učinkovitost, medtem ko interes delavcev ni doseganje visoke delovne uspešnosti. Cilji, ki jih imajo delavci, so visok zaslužek, napredovanje in tako naprej. Najpogostejši cilji organizacije so nizki stroški poslovanja, visoka produktivnost ipd. Delavci lahko dosežejo svoje cilje, če so cilji organizacije uresničeni. Vroomovo teorijo

pričakovanj uporabljamo le v organizacijah z dobro organiziranim delovnim procesom (Uhan, 2000, str. 26).

Teorija se osredotoča na: odnos med **trudom** posameznika, njegovimi **dosežki** in željo po **rezultatih**. Pri odnosu trud – dosežki nas zanima, ali bo vloženi trud privedel do dobrih dosežkov. Pri odnosu dosežki – rezultati se vprašamo, ali bo dober dosežek vodil do želenih rezultatov. **Valenca ali poudarek** pomeni vrednost ali privlačnost rezultatov za posameznika. Motivacija bo nizka, če posamezniki ne cenijo rezultatov in obratno, če bo visoka. Če so vsi trije dejavniki v modelu pričakovanj na visoki ravni, bodo zaposleni visoko motivirani. Pomemben del te teorije je tudi **instrumentalnost**. Povezanost med dvema ciljema imenujemo instrumentalnost (Lipičnik, 1998, str. 168).

2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Vedenje posameznikov lahko spremenimo z nagrado ali kaznijo. Poznamo **pozitivno okrepitev, kaznovanje in ugašanje**. Pozitivna okrepitev pomeni ponavljanje zaželenega vedenja. S kaznovanjem poskušamo zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. O ugašanju govorimo takrat, ko ne uporabimo niti nagrade niti kazni oziroma ko določeno vedenje prezremo. V storitvenih podjetjih se je uspešnost povečala za 30 % zaradi kombinacije finančnih in nefinančnih nagrad (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 238–239). V proizvodnih podjetjih se je uspešnost povprečno povečala za 41 % zaradi povratnih informacij o uspešnosti posameznika (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 238–239). Sprememba vedenja ima večji vpliv na učinkovitost v proizvodnih podjetjih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 238–239).

2.3 Sodobni pristopi motiviranja

2.3.1 Opolnomočenje

Opolnomočenje vpliva na produktivnost in rast vseh podjetij (Hanaysha, 2016, str. 300). Gre za motivacijsko prakso, ki povečuje uspešnost podjetja s povečanim sodelovanjem in vključevanjem zaposlenih v odločanje. Opolnomočenje razvija zaupanje, motivira, povečuje sodelovanje zaposlenih pri odločanju in odpravlja meje med zaposlenimi in vodstvom (Hanaysha, 2016, str. 300). Odgovornost se pogosto prenaša z vodstvenih delavcev na ostale zaposlene. Povečana moč odločanja zaposlene dodatno motivira, jim pomaga pridobiti avtoriteto ter poveča njihovo produktivnost, zadovoljstvo in zvestobo podjetju. Zaposleni začnejo razmišljati bolj pozitivno in se trudijo svoje delo opraviti čim bolje. Uporaba pooblastil na delovnem mestu pozitivno vpliva na zavezanost zaposlenih, kar vodi k boljši organizacijski učinkovitosti (Hanaysha, 2016, str. 300). Pristop opolnomočenja podjetjem prinaša nižje stroške dela, večjo produktivnost, boljšo kakovost

storitev in večji dobiček. Raziskovalci menijo, da je krepitev moči tudi psihološki konstrukt, saj zaposlene tako motivira, da verjamejo, da so zmožni opraviti svoje delo (Kele, Mohsin & Lengler, 2017, str. 44–46). Motivacija vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Organizacijska klima vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in vedenje zaposlenih (Kele, Mohsin & Lengler, 2017, str. 44–46).

Svetovna konkurenca in tehnološke spremembe so podjetja pozvala k spremembam vodenja svojih zaposlenih. Organizacije, ki prenesejo odgovornost na zaposlene, lahko dolgoročno preživijo (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 274). S to strategijo organizacije izboljšajo sposobnost, učinkovitost in odgovornost svojih zaposlenih. Cilj prenosa odgovornosti na zaposlene je zmanjšanje vrzeli med vodstvom in zaposlenimi s povečanjem avtoritete, odgovornosti in izgradnje organizacijske zavezanosti (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 274).

Opolnomočenje zaposlenim omogoča ustvarjalnost, eksperimentiranje, učenje ter ukrepanje v skladu z njihovim znanjem (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 281–284). Z omenjeno metodo podjetja obdržijo kakovostne, izobražene kadre in dosegajo konkurenčno prednost. Delavci občutijo uspešnost, ko dosegajo rezultate in so učinkoviti. Večja moč pomeni višjo motivacijo pri opravljanju dela. Pri opravljanju nalog lahko uporabijo svojo ustvarjalnost, posledica pa je večja uspešnost zaposlenih. Pri opolnomočenju zaposlenih se lahko pojavi težava, saj nekateri delavci ne želijo sprejeti odgovornosti. Omenjeni proces v organizacijah uvajajo postopno (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 281–284).

2.3.2 Motiviranje timov

Timsko delo je manjše število posameznikov s komplementarnimi veščinami, ki se zavzemajo za skupni namen, cilj in pristop. Posamezniki s skupnim znanjem in veščinami dosegajo cilje skupine. Pri uspešnem timskem delu vsi člani sodelujejo in prispevajo svoj del h končnemu cilju. Timsko delo je priljubljena strategija za povečanje produktivnosti in prožnosti zaposlenih. Timsko delo prinaša dolgoročne uspehe organizacijam in zaposlenim. Uporablja se predvsem pri zapletenejših projektih, ki zahtevajo različna znanja (Dhurup, Surujlal & Kabongo, 2016, str. 486–487). Omenjena metoda dela v organizaciji lahko prinese nove inovacije, boljšo varnost in manj napak. Številni timi niso uspešni zaradi zaviranja določenih meril v timskem delu, kot so inovacije, produktivnost, kakovost, konkurenčnost, nizko angažiranje in tako naprej (O'Neill & Salas, v tisku, str. 1–2).

Moč tima se spreminja z njegovo velikostjo, vendar večje število članov ne pomeni nujno večjo učinkovitost. Večje število članov zmanjša občutek pripadnosti timu. Manjši timi dosežejo višjo stopnjo soglasnosti pri izboru rešitev. Ljudje so srečnejši v manjših skupinah. V večjih timih svoje mnenje izražajo samo nekateri posamezniki, v manjših pa

lahko vsak posameznik izrazi svoje mnenje. Število idej z velikostjo tima ne narašča sorazmerno s številom članov (Lipičnik & Možina, 1993, str. 77–80).

Pri reševanju konkretnih problemov je ustvarjalni tričlanski tim hitrejši in enako učinkovit kot šestčlanski tim. Optimalna velikost tima je od tri do šest ali sedem članov. Večji timi se težje organizirajo ter posledično posredujejo manj idej. Osebnostni lastnosti sodelovanje in uvidevnost pozitivno vplivata na delovanje tima. Samostojnost, agresivnost, zaupanje vase in pobuda pa so lastnosti, ki v timu zmanjšujejo motivacijo in tekmovalnost. Znano je tudi, da so heterogeni timi uspešnejši in boljši v inventivnih rešitvah. V timu je priporočljivo razdeliti osnovni vlogi: koordinator dela in zapisnikar. Koordinator v timu vodi razgovore, zastavlja vprašanja, opozarja na različne in skupne poglede, misli na cilj in spodbuja ostale člane. Njegov način motiviranja pospešuje dejavnost v timih in dvigne raven razmišljanja, saj vsak posameznik lahko izrazi svoje stališče. V timih brez koordinatorja gospodari večina, kar pa sprošča družbeni pritisk, ki vpliva na razmišljanje članov. Manjšina se tako ne more upreti večini. Da bi učinkovito dosegli cilj, mora skupina svojega vodjo in njegov način vodenja priznavati. Zapisnikarjeva naloga je zapisovanje vseh idej in rešitev (Lipičnik & Možina, 1993, str. 77–80).

Raziskovalci so v številnih študijah dokazali, da večja motivacija v timu privede do boljšega učenja in uspešnosti (Davoudi & Parpouchi, 2016, str. 188). S povečanjem timskega sodelovanja se povečajo tudi učni rezultati. Tudi uživanje v učenju in v timskem delu izboljšuje učne rezultate in poveča njihovo motivacijo (Davoudi & Parpouchi, 2016, str. 188).

2.3.3 Motiviranje na podlagi ciljev

V mislih osebe je cilj najvišji zaželen dosežek. V organizacijah cilje uporabljajo za motiviranje zaposlenih in za spremljanje uspešnosti posameznikov ali oddelkov glede na določene cilje. Primer organizacijskega cilja je npr. povečanje prihodkov od prodaje za 10 % v naslednjem letu. V tem primeru bi bili številni posamezni cilji v organizaciji usmerjeni v doseganje tega cilja. V ciljno usmerjeni teoriji motivacije na vedenje vplivajo zavestni cilji in nameni. Že leta 1968 je Locke trdil, da je izvedba oblikovana s težavnostjo in specifičnostjo cilja (McKenna, 2000, str. 101–106). Med uspešnostjo in težavnostjo ter specifičnostjo cilja obstaja tesna povezava. Nekateri raziskovalci so menili, da lahko težji cilji negativno vplivajo na uspešnost pri delu. Drugi raziskovalci so trdili, da težji in zapleteni cilji pri nalogah sicer negativno vplivajo na učinkovitost, vendar se s ponavljanjem prakse lahko učinkovitost izboljša (McKenna, 2000, str. 101–106). Specifični cilji so izraženi kvantitativno. Zavezanost k cilju pomeni pripravljenost, da ne opustimo ali znižamo cilja. Ko cilj zaupamo svojim vrstnikom, je zavezanost k cilju močnejša. Da cilje v organizaciji lahko dosežemo, morajo biti kadrovske ravni in viri dovolj veliki. Primer negativne organizacijske podpore je nepopravljena oprema, ki je

ključna za doseganje cilja. Pri doseganju ciljev so pomembne tudi sposobnosti, spretnosti in druge osebne lastnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela. Pomembnejša osebna lastnost je samoučinkovitost, ki pomeni prepričanje posameznika, da je zmožen opraviti nalogo. Ljudje, ki bodo zmanjšali svoj trud ali prenehali z delom, imajo nizko samoučinkovitost, medtem ko imajo tisti, ki bodo poskušali doseči izziv tudi v težjih razmerah, visoko samoučinkovitost. Negativne povratne informacije bolje sprejmejo ljudje z visoko samoučinkovitostjo. Teorija določanja ciljev je bila v prvih dneh po objavi skritizirana, češ da gre bolj za tehnologijo in ne teorijo. Omenjena teorija naj bi bila po mnenju nekaterih raziskovalcev le kratkoročno koristen pristop k motivaciji. V organizacijah cilje določamo tudi za proračun. V raziskavah so ugotovili, da so zaposleni bolj motivirani, kadar je proračun strožji. Najboljšo uspešnost so v podjetjih dosegli, ko so bili proračunski cilji strogi, ampak jasno razumljeni in dosegljivi (McKenna, 2000, str. 101–106).

Določanje ciljev je najbolj uveljavljena in praktična teorija za motiviranje zaposlenih. Gre za učinkovito metodo povečanja delovne uspešnosti ter doseganja ciljev. V nasprotju z enostavnejšimi cilji zahtevnejši cilji spodbujajo zaposlene za višjo učinkovitost (Latham, 2017, str. 85). Ker cilji dajejo zaposlenim izziv ter pomagajo razviti občutek za dosežke, so pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni, ki imajo postavljene visoke cilje, zahtevajo več od sebe ter so posledično nezadovoljni z manj (Gómez-Miñambres, 2012, str. 1223–1225).

2.3.4 Poslovno vaditeljstvo

Obstajajo različne definicije (poslovnega) vaditeljstva (angl. *coaching*). Po informacijah doc. dr. Judite Peterlin je na Seji Sekcije za izrazje Društva slovenska akademija za management, usmerjevalec dela, prof. dr. Miran Mihelčič, dne 27. 2. 2018 kot slovenski termin predlagal vodnik oziroma vodnikovanje.

Poslovno vaditeljstvo nekateri opisujejo kot umetnost uspešnosti, učenja in razvoja. V tem primeru govorimo o (poslovnem) vaditeljstvu kot umetnosti. Drugi raziskovalci menijo, da je vaditeljstvo znanost. Orodja, tehnike in procese v vaditeljstvu lahko uvrstimo med znanstvene, medtem ko je način dela umetnost. Po tej definiciji se vaditeljstvo osredotoča na uspešnost, učenje in razvoj. Naslednja definicija trdi, da gre za sprostitvev potenciala ljudi za povečanje njihove uspešnosti. Vaditelj torej pomaga ljudem, da se naučijo in ne učijo. Po naslednji definiciji je vaditeljstvo metoda učenja, povezana z delom, ki temelji predvsem na pogovoru med dvema osebama (Van Nieuwerburgh, 2014, str. 4–5).

Poslovno vaditeljstvo je metoda učenja, ki nam daje misliti o svojem izzivu, s katerim se ukvarjamo v nekem trenutku. Poznavanje osnovnih veščin vaditeljstva lahko dvigne raven komuniciranja v kolektivu. Gre za interaktivni proces, ki vpletenim pomaga poglobiti

sposobnost za učenje, povečati uspešnost in izboljšati kakovost življenja. Vaditeljstvo pomaga ljudem pri sprejemanju boljših odločitev in odkrivanju učinkovitejših strategij razmišljanja, odločanja ter doseganja ciljev. Vaditelj nas spodbuja k razmišljanju, raziskovanju in odkrivanju novih možnosti. Na vaditelja se lahko obrnejo osebe, ki želijo **izboljšati kakšno veščino** (npr. nastopanje, vodenje ljudi, organiziranje projektov), **okrepiti osebne vrline** (npr. samozavest, vztrajnost), **rešiti dilemo, sprejeti pomembno odločitev, najti rešitev ali izpeljati kakšen načrt**. V tujini se profesionalni vaditelji lahko usmerijo v različne ciljne skupine (npr. družinsko vaditeljstvo, vaditeljstvo za mlade ali starejše, vaditeljstvo v gospodarstvu itd.). Poslovno vaditeljstvo pomaga izboljšati samozavedanje, samodisciplino in motivacijo, zmanjšati stres, raziskati, kaj se nam dogaja, ugotoviti, kaj nas ovira, izboljšati odnose na delovnem mestu, izboljšati kakovost življenja, itd. (Ilc, Tacer & Adlešič, 2014, str. 7–13).

Poslovno vaditeljstvo velja za rešitev, ki najbolj ustreza današnjemu času. Razlogi za njegov vzpon so hiter razvoj poslovnega okolja, timska narava delovnega mesta, podpora prizadevanjem za organizacijsko spremembo, značilnosti sodobnih organizacij, privabljanje in zadrževanje kadrov, vseživljenjsko učenje, potreba po razvoju, spreminjanje kulturnih vrednot, izboljšanje odločevalskih sposobnosti menedžerjev. Vaditeljstvo poveča delovno učinkovitost v podjetjih. Pomaga razviti veščine vodij in zaposlenih v skladu s cilji organizacije, navdušiti zaposlene za delo, spodbuditi odgovornost zaposlenih za svoje ravnanje in pospešiti prilagajanje na spremembe. Vaditeljstvo ne usmerja samo posameznikov, ampak tudi time in organizacijo. V primerjavi z drugimi pristopi je učinkovitejši, ker zagotovi trajno spremembo, je nenehno usmerjen k spremembam ter s tem omogoča neprestan razvoj. Vanj investirajo podjetja, ki so odvisna od učinkovitosti in lojalnosti svojih zaposlenih ter podjetja z veliko spremembami (Čeč & Grošelj, 2007, str. 12–22).

Spodnja slika prikazuje sedem preprostih načel, ki jih upoštevamo pri vaditeljstvu. Zavedati se začnemo drugih vidikov, ki v nas spodbudijo ustvarjalnost. Pri vaditeljstvu sami iščemo nove rešitve in hkrati tudi prevzemamo odgovornost za svoj razvoj. Prepričani moramo biti vase, da lahko dosežemo svoj cilj. Vaditelj svojih strank ne sme obsojati ali ocenjevati, temveč jih mora sprejemati in zaupati v njih. Namen vaditeljstva je razmišljanje o rešitvah in ne analiziranje naših težav. Vaditelj nas izziva, da na težave gledamo z drugega zornega kota ter nas kasneje tudi motivira, da dejansko napravimo spremembo in prepoznamo uspeh. Proces vaditeljstva spodbujajo in usmerjajo klienti in ne vaditelj. To pomeni, da izhajamo iz klientovih izzivov, potreb in želja. Omenjena lastnost loči vaditeljstvo od ostalih sodobnih pristopov, kot so svetovanje, mentorstvo, trenerstvo (Ilc, Tacer & Adlešič, 2014, str. 20–25).

Slika 5: Sedem načel poslovnega vaditeljstva



Prirejeno po Ilc, Tacer, & Adlešič (2014).

2.3.5 Mentorstvo

V proces mentorstva so vključeni pripravnik, mentor, menedžer ter organizacija (Cvetko, 2002, str. 150). Mentorji imajo v organizacijah pogosto pomembno vlogo. Imajo izkušnje in znanje na določenem področju ter zagotavljajo nadaljevanje znanja mlajših zaposlenih v podjetju. Ker mentorstvo zahteva veliko časa in obveznosti, si vsi posamezniki ne želijo prevzeti te vloge. Mentorstvo je pomemben razvojni del življenja in kariere. Raziskave so pokazale, da so k mentorstvu nagnjeni empatični ljudje in tisti, ki radi pomagajo drugim (Allen, 2003, str. 134–139). Mentorstvo predstavlja stalen odnos med mentorjem in učencem. Mentor je kot nekakšen učitelj veteran, ki spodbuja, svetuje in podpira manj izkušeno osebo z namenom spodbuditi njegov osebni in poklicni razvoj (Orland, 2001, str. 75–76).

Mentor je vodja, svetovalec, motivator in vzornik mladega, neizkušenega človeka. Mentorjeve vloge so voditelj, svetovalec, učitelj, inštruktor, opazovalec, podpornik, varuh in podobno. Vloge mentorja delimo na strukturne, podporne in strokovne. Strukturna vloga pomeni, da mora mentor znati spodbujati k aktivnosti, organiziranju, uvajanju, načrtovanju in usklajevanju posameznika. Podporna vloga pomeni, da mentor sprejme posameznika, mu pomaga in svetuje. Strokovna mentorjeva vloga pa predstavlja spodbujanje posameznika k razvoju, ocenjevanju, vzgajanju in usposabljanju. Najboljši mentorji imajo vnaprej določeno pot in shemo poučevanja ter se sproti prilagajajo potrebam učenca.

Motivacija v mentorstvu vpliva na kakovost medsebojnega sodelovanja in dela. Motivacija spodbuja učence k delu in učenju. Ko odkrijemo smisel svojega dela, to opravljamo bolj zavzeto in z veseljem. Mentor mora videti smisel v tem, kar poučuje, ter prepričati svojega učenca v sodelovanje. Mentor je motiviran za delo, izžarevati mora pozitivna prepričanja, poznati motivacijske dejavnike za delo in učenje ter vzbuditi interes za delo in učenje (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, str. 13–25).

V nasprotju z mentorstvom je poslovno vaditeljstvo (angl. *coaching*) formalna metoda dela (Van Nieuwerburgh, 2014, str. 6–7). Mentorstvo poteka dalj časa. Mentorstvo je primernejša metoda pri razvoju kariere, medtem ko je poslovno vaditeljstvo primernejše pri izboljšanju veščin ali pri povečanju uspešnosti. Najpomembnejša značilnost mentorstva je mentorjevo strokovno znanje o temi, o kateri razpravlja. Vodnik torej ne daje znanja in nima posebnih izkušenj na nekem področju. Mentor svojim strankam svetuje, jih vodi in uči, medtem ko vodnik pomaga strankam pri odkrivanju lastnega znanja in spretnosti (Van Nieuwerburgh, 2014, str. 6–7).

2.3.6 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je koncept, ki izpostavlja osebnost vodje, ki sledi svojemu značaju. Avtentični vodje veljajo za pogumne, samozavestne, se radi podajo na neznana področja in v spremembah vidijo možnost za razvoj. Vodja s pozitivnim vplivom in z zgledom vpliva na sodelavce in jih motivira v skupno doseganje ciljev. To je koncept, ki ima veliko pozitivnih učinkov na organizacije, na primer boljša motiviranost, zavezanost in zadovoljstvo zaposlenih. Avtentičnost pomeni sprejeti se in se ohranjati takšne, kot smo. Vodje s svojimi vrednotami in prepričanji pridobijo zaupanje ter spoštovanje sodelavcev. Z vplivanjem na kupce, ostale vodje ter druge deležnike avtentični vodje postanejo temelj pozitivne organizacijske kulture. V zadnjih letih so strokovnjaki začeli preučevati pomembno povezavo med vodenjem in zagnanostjo za delo. Slednja vpliva na produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, kulturo, nesreče in fluktacijo delavcev. Avtentični vodja je spodbujevalec osebnega razvoja delavcev. Zavedati se moramo, da ne moremo definirati značilnosti ali osebnostnih lastnosti dobrih vodij. Avtentičnost pomeni biti pristen, izviren ali naraven (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102–122).

Avtentični vodje so pristni, zanesljivi in se zavedajo svojih vrednot in prepričanj. Pri zaposlenih se osredotočajo in poudarjajo njihove prednosti in ne slabosti. Svoje zaposlene navdihujejo z upanjem, zaupanjem in optimizmom ter jih poskušajo zaščititi pred izgorelostjo in stresom. Avtentičnost je posledica dejanj v skladu z osebnimi vrednotami in prepričanji in ni posledica kazni ali nagrade. Takšne vodje vodi srce, sočutje in strast. Poudarjanje kolektiva, spodbujanje skupinskih rezultatov in konsistentnost vodij so le nekatere prednosti avtentičnega vodenja (Braun & Nieberle, 2017, str. 780–784).

2.3.7 Obogatitev dela

V poznih petdesetih letih 20. stoletja se je pojavil nov pristop k oblikovanju delovnih mest, ki se je imenoval obogatitev dela. Z uporabo omenjenega pristopa so nekatere velike organizacije dosegle uspeh, vendar pa številne organizacije niso bile uspešne. Slednjim podjetjem se je ta pristop zdel predrag ali pa ni izpolnil njihovih pričakovanj (McKenna, 2000, str. 118–119). Dobro oblikovano delovno mesto zaposlenim omogoča varno, učinkovito in gospodarno opravljanje nalog. Pristop obogatitve delovnih mest izboljša zadovoljstvo delavcev in uspešnost zaposlenih s povečanim obsegom dela, hkrati pa omogoča priložnost za osebni uspeh, priznanje in rast. S tem pristopom povečamo pozitivne rezultate dela, kot so uspešnost, zadovoljstvo in motivacija, hkrati pa zmanjšamo negativne rezultate dela, na primer absentizem, promet in stres (Cook & Salvendy, 1999, str. 13–15).

Pri strategiji obogatitve dela zaposlene motivira priložnost za doseganje, priznanje, odgovornost in napredovanje. Delavci imajo v službi več nalog, nadzora in avtoritete. Obogatitev dela zaposlenim poveča občutek odgovornosti ter jim zagotavlja priložnost za rast in napredek, ko so zaposleni zmožni prevzeti tudi zahtevnejše naloge. Veliko podjetij omenjeno strategijo uporablja za izboljšanje kakovosti delovnega življenja svojih zaposlenih. Če obogatitev dela skrbno načrtujemo in tudi izvajamo, bomo podjetju prinesli številne koristi (Ferrell & Hirt, 2003, str. 282).

2.3.8 Vseživljenjsko izobraževanje

Vseživljenjsko izobraževanje predstavlja nenehen proces, ki spodbuja in pooblašča posameznike. Z zaupanjem, ustvarjalnostjo in užitkom bomo skozi celotno življenjsko obdobje uporabljali določena znanja, vrednote, veščine in razumevanja. Ker nas izobraževanje spremlja vse življenje, ga obravnavamo kot del življenja. Omenjeni koncept poznamo od prazgodovinskega obdobja dalje, ko so takratni učitelji svoje znanje predajali odraslim. Da se odrasli učijo drugače kot otroci, so učitelji spoznali šele po prvi svetovni vojni. Vseživljenjsko izobraževanje ne pomeni izobraževanje odraslih. Izziv pri vseživljenjskem izobraževanju je premislek o učenju, poučevanju, izobraževanju ter spreminjanju miselnosti učencev vseh starosti. Pri tem konceptu je pomembna postavitev ciljev in samoocenjevanje. Z uresničevanjem ciljev so učenci nagrajeni in bolj motivirani. Razlika od tradicionalnega učenja je tudi ta, da se učenci zavedajo možnosti ugodnih sprememb v karieri. Samoocenjevanje je pomembno predvsem zaradi ponovne usmeritve k drugim učnim dejavnostim ali spremembe ciljev. Gre torej za proces, kjer učenci prevzamejo pobudo s podporo in sodelovanjem drugih za povečanje samozadostnosti ter družbene zavesti. Učenci so pogosto radovedni, disciplinirani, motivirani za učenje, vztrajni, analitični, logični, prožni v razmišljanju in tako dalje. Tekom vseživljenjskega

izobraževanja pridobimo na razvijanju dobre komunikacije, samostojnega učenja ter sposobnosti izmenjave znanja in dobrih praks (Carlson, 2016, str. 875–876).

Zaradi konkurenčnosti sodobna podjetja želijo svoje znanje čim bolj oplemenititi. To pomeni, da bi radi postali kreativnejši in inovativnejši. Ob nenehnih spremembah je znanje zaposlenih, pridobljeno iz izobraževanj, premalo, saj hitro zastareva. Investiranje v znanje in posebne spretnosti podjetjem prinaša pozitivne učinke ter omogoča dolgoročno uspešno poslovanje. Vseživljenjsko izobraževanje zahteva celostno učenje, na obeh možganskih polovicah. V izobraževanju v šolah pa prevladuje raba leve možganske polovice. Izobraževanje pri posameznikih razvija zmožnost stalnega pridobivanja novega znanja in je tudi ena najintenzivnejših rastočih dejavnosti (Dovžan, 2014, str. 113–123).

3 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V GORENJSKI BANKI

3.1 Kratka predstavitev Gorenjske banke

Delniška družba Gorenjska banka ima sedež na Bleiweisovi cesti 1 v Kranju. Zgodovina banke sega v leto 1955, ko je bila v Kranju ustanovljena prva banka na Gorenjskem, ki se je kasneje združila z bankami v Škofji Loki, Trzinu, Radovljici in na Bledu. V letu 1972 se je skupna banka vključila v Ljubljansko banko kot podružnica, v letu 1989 pa kot delniška družba. Leta 1996 se je Gorenjska banka dokončno odcepila od Nove Ljubljanske banke (Gorenjska banka d.d., 2017, str. 15). Danes ima Gorenjska banka več kot 400 zaposlenih (Gorenjska banka d.d., 2017, str. 31). Banka ima dovoljenje za naslednje storitve: sprejemanje depozitov in drugih vračljivih sredstev, dajanje kreditov, finančni zakup, plačilne storitve, upravljanje in izdajanje plačilnih instrumentov (potovalni čeki, bančne menice), izdajanje garancij in drugih jamstev, oddajanje sefov, trgovanje za svoj račun ali za račune strank, storitve, povezane s hrambo, in podobno (Gorenjska banka d.d., 2017, str. 15). Poslanstvo banke je ponuditi kakovostne bančne storitve s strokovnim znanjem in sodobno tehnologijo ter visoko stopnjo varnosti poslovanja. Vizija banke je krepitev prisotnosti in prepoznavnosti po Sloveniji za stranke in poslovne partnerje. Do leta 2020 želijo s strategijo pospešene rasti postati vseslovenska banka. Temeljne vrednote banke so poštenost, sodelovanje, odgovornost, zaupanje, skrbnost, strokovnost, spoštljivost in druge (Gorenjska banka d.d., 2017, str. 18).

3.2 Cilji raziskave in zbiranje podatkov

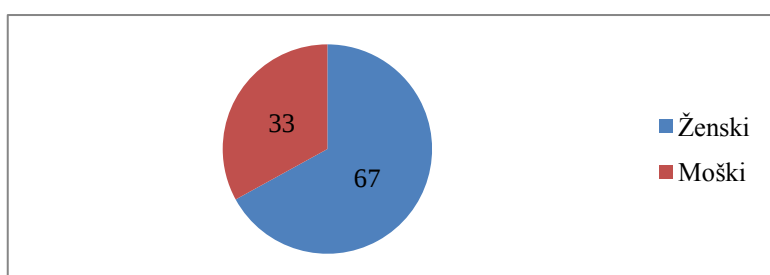
Cilj ankete je oceniti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ter ugotoviti, kaj zaposlene najbolj in najmanj motivira pri delu, ter kakšni so njihovi predlogi vodstvu za izboljšanje motivacije. S pomočjo anonimnega vprašalnika v spletni aplikaciji 1ka (<https://www.1ka.si/>) sem anketirala zaposlene v podjetju Gorenjska banka, d. d., Kranj.

Povezavo do ankete so zaposleni prejeli v elektronskem sporočilu. Vprašalnik je bil aktiven 10 dni, in sicer med 3. 2. in 13. 2. 2018. V tem času je na vseh 13 vprašanj odgovorilo 138 zaposlenih, 7 pa jih je le delno izpolnilo vprašalnik. Skupaj je torej v anketi sodelovalo 145 zaposlenih. V Prilogi 1 je priložen vprašalnik.

3.3 Rezultati ankete in interpretacija

Med skupno 138 anketiranci, ki so odgovorili na vprašanja, je bilo 67 % oz. 93 žensk in 33 % oz. 45 moških, kar je prikazano na sliki 6.

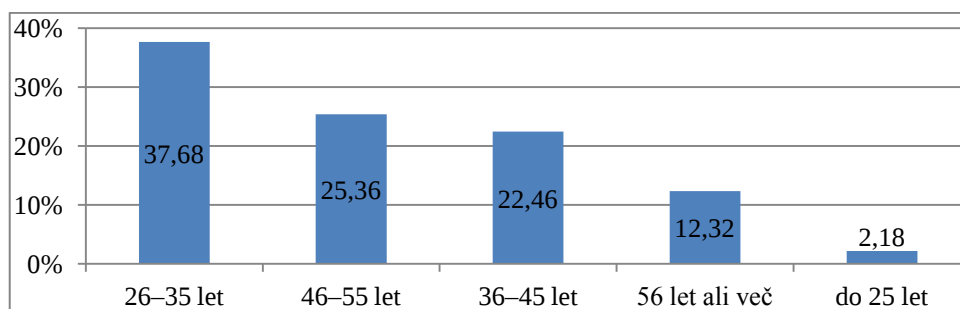
Slika 6: Spol (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje, da je največ vprašanih (52 oseb oz. 37,68 %) starih od 26 do 35 let, sledi 35 zaposlenih, starih od 46 do 55 let, 31 oseb, starih od 36 do 45 let, 17 zaposlenih ima 56 let ali več, najmanj vprašanih pa je starih do 25 let.

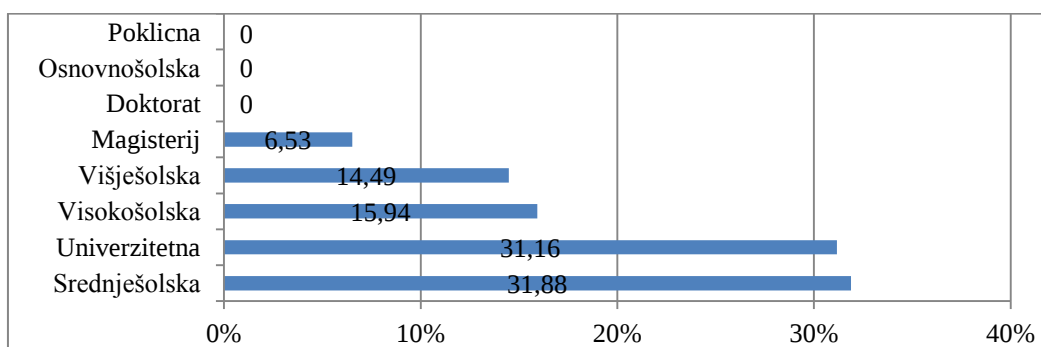
Slika 7: Starost (v %)



Vir: lastno delo.

Na vprašanje o najvišji doseženi formalni izobrazbi je odgovorilo 138 anketirancev. Slika 8 prikazuje, da ima 44 zaposlenih (oz. 31,88 %) srednješolsko izobrazbo, 43 (oz. 31,16 %) jih ima univerzitetno izobrazbo, sledi 22 zaposlenih (oz. 15,94 %) z visokošolsko izobrazbo, 20 (oz. 14,49 %) z višješolsko izobrazbo in 9 zaposlenih (6,53 %) z magisterijem.

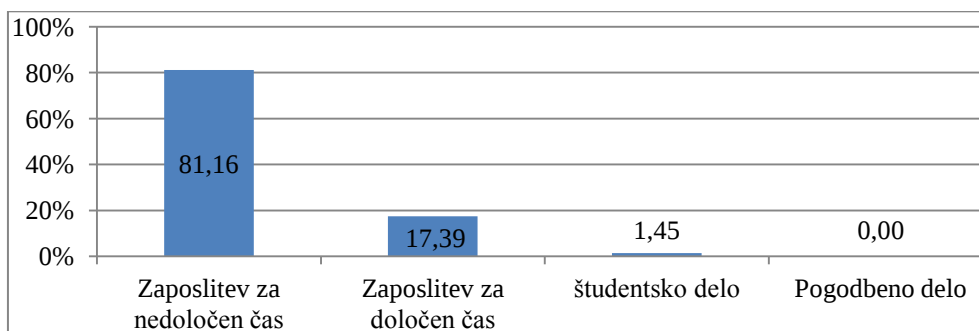
Slika 8: Najvišja dosežena formalna izobrazba (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 9 prikazuje v kakšnem delovnem razmerju so zaposleni. Od 138 vprašanih jih je 112 oz. 81,16 % zaposlenih za nedoločen čas, 24 oz. 17,39 % zaposlenih za določen čas, 2 (1,45 %) izmed anketiranih pa opravljata študentsko delo.

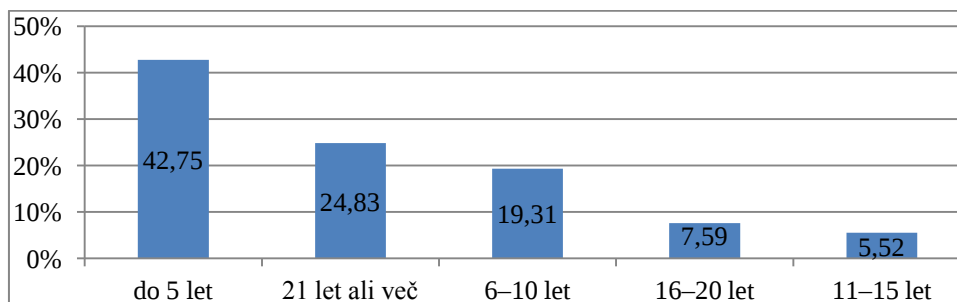
Slika 9: V kakšnem delovnem razmerju so zaposleni? (v %)



Vir: lastno delo.

Na sliki 10 je prikazano koliko časa so anketiranci zaposleni v Gorenjski banki. Na vprašanje je odgovorilo 145 zaposlenih. Kar 42,75 % oz. 62 vprašanih je v Gorenjski banki zaposlenih do 5 let, najmanj vprašanih (5,52 % oz. 8 oseb) je v podjetju od 11 do 15 let.

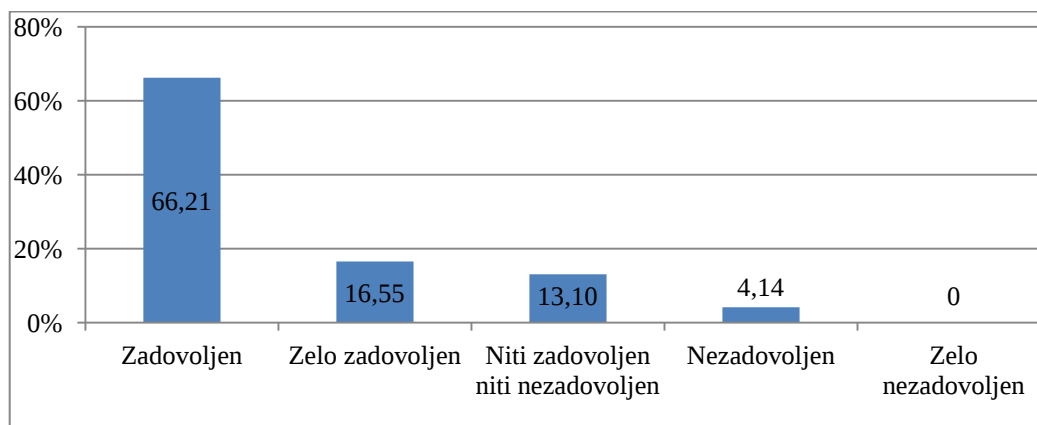
Slika 10: Koliko časa so zaposleni v Gorenjski banki? (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom. Od 145 vprašanih je 96 delavcev z delom, ki ga opravljajo v Gorenjski banki, zadovoljnih, najmanj vprašanih (4,14 % oz. 6 oseb) pa je s svojim delom nezadovoljnih. Nihče izmed vprašanih s svojim delom ni zelo nezadovoljen.

Slika 11: Kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom? (v %)



Vir: lastno delo.

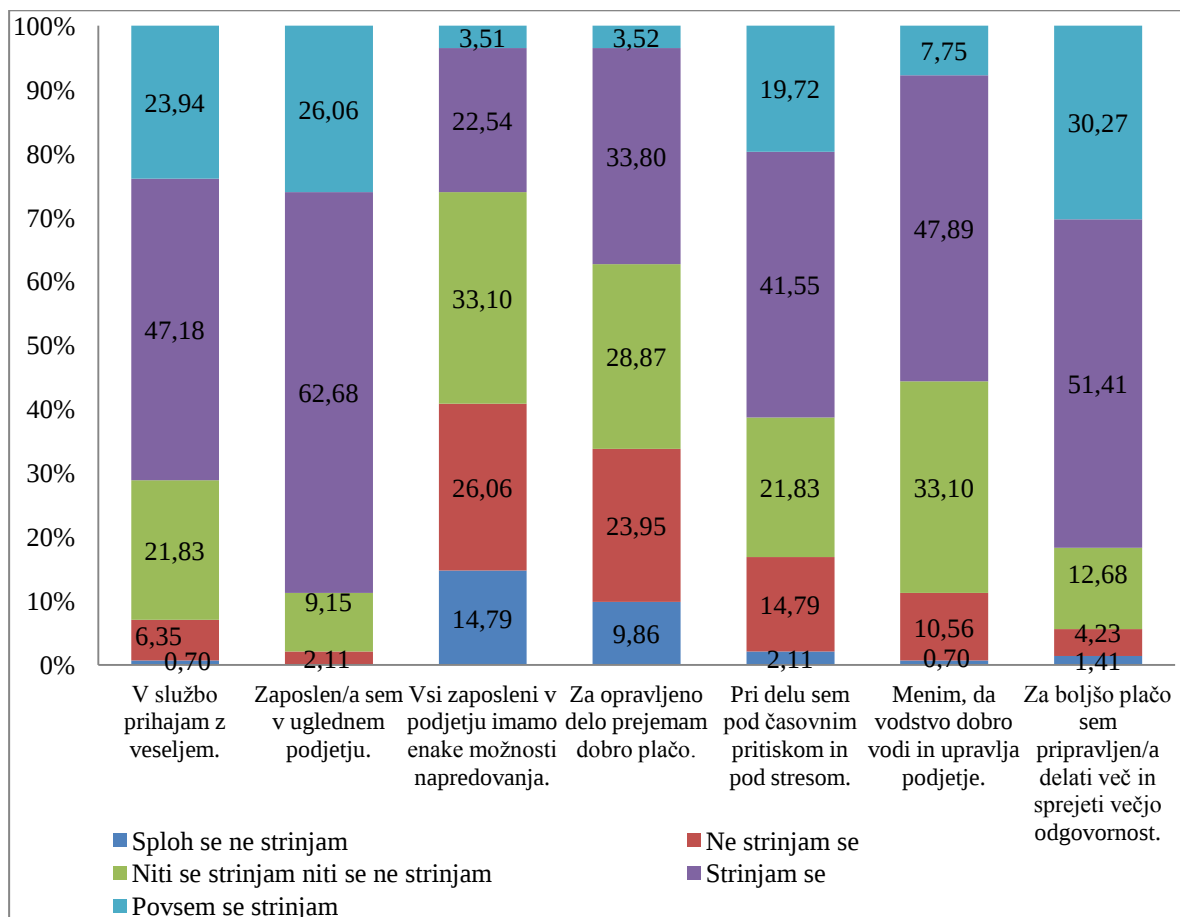
Na odprto tretje vprašanje, kaj zaposlene najbolj motivira, je odgovorilo 145 zaposlenih. Zaposlene najbolj motivirajo: plača in ostale nagrade, dobri odnosi med zaposlenimi, (zanimivo, raznovrstno, zahtevno, odgovorno) delo, ki ga opravljajo, zadovoljne stranke, novi izzivi, doseganje postavljenih ciljev, timsko delo, možnost napredovanja in izobraževanja, pohvala strank ali nadrejenih za dobro opravljeno delo, uspešnost, delovnik, samostojnost, varnost zaposlitve, samoiniciativa, upoštevanje, vztrajnost in posodabljanje postopkov dela.

Pri odprtem četrtem vprašanju je 145 zaposlenih odgovarjalo na vprašanje, kaj jih najmanj motivira pri delu. Zaposlene najmanj motivirajo: prenizka plača in stimulacija, slab sistem nagrajevanja, slabi odnosi ter komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi, pritisk nadrejenih, neprijazne in zahtevne stranke, neorganizirano delo, nejasna navodila, preobremenjenost, rutina, nepotrebna birokracija, nedelo sodelavcev, neustrezni delovni pogoji in okolje, delovni čas, zastareli programi, kratki roki, visoki cilji, nedoseganje ciljev, zahtevno delo, nejasna vizija, napake pri delu, nevrednotenje uspešno opravljenega dela, pohvala vodje in bonitete (npr. službeni telefon).

Slika 12 prikazuje v kolikšni meri se zaposleni strinjajo s podanimi trditvami. Največ zaposlenih se povsem strinja, da so za boljšo plačo pripravljeni delati več ter sprejeti večjo odgovornost. Kar 62,68 % vprašanih se strinja, da so zaposleni v uglednem podjetju. Največ zaposlenih se ne strinja ali sploh ne strinja s trditvama, da imajo vsi v podjetju enake možnosti napredovanja ter da so za svoje delo dobro plačani. Večina zaposlenih se

strinja s trditvama, da z veseljem prihajajo v službo ter da delajo pod časovnim pritiskom in stresom. Zaposleni so različno ocenjevali vodenje in upravljanje podjetja, kjer pa se jih še vedno večina strinja, da vodstvo dobro vodi in upravlja podjetje.

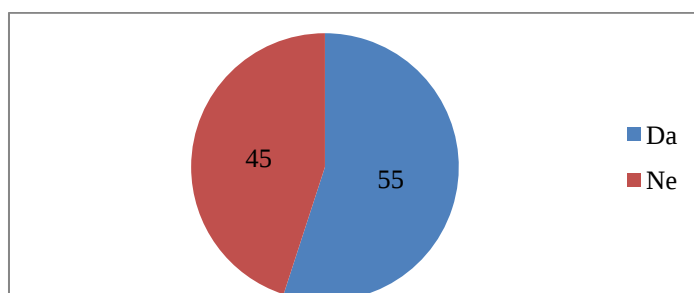
Slika 12: Strinjanje zaposlenih s podanimi trditvami (v %)



Vir: lastno delo.

Od 142 zaposlenih jih je 78 že razmišljalo o menjavi službe, kar prikazuje slika 13. 64 delavcev oz. 45 % vseh vprašanih o menjavi trenutne službe ni razmišljalo.

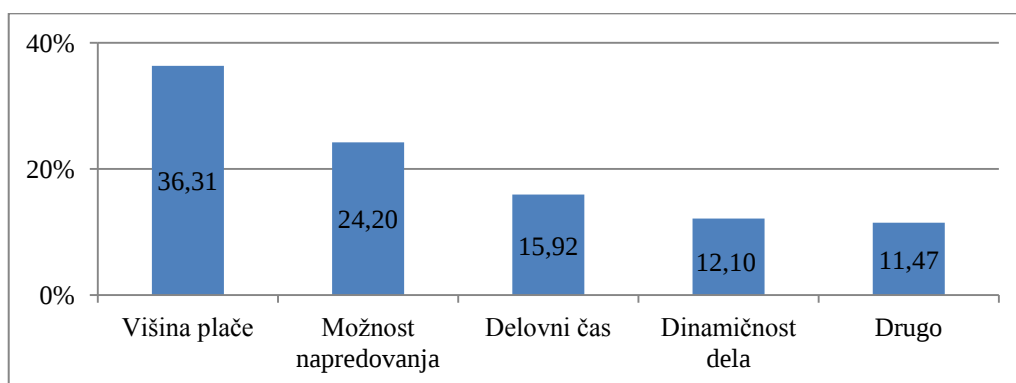
Slika 13: Ali so zaposleni kdaj razmišljali o menjavi službe? (v %)



Vir: lastno delo.

Na vprašanje o dejavnikih za menjavo službe je odgovarjalo 78 zaposlenih, ki so že razmišljali o menjavi službe. Odgovori zaposlenih so prikazani na sliki 14. Najpomembnejši dejavnik za menjavo službe je za 36,31 % vprašanih višina plače, s 24,20 % sledi možnost napredovanja, s 15,92 % sledi delovni čas ter z 12,10 % dinamičnost dela. 18 vprašanih je izbralo možnost drugo, kjer so med dejavnike zamenjave službe navedli naslednje razloge: medsebojne odnose, izobraževanje zaposlenih, stres, organizacijo dela, oddaljenost od doma oz. lokacijo dela, naporno delo s strankami, pritiske s strani nadrejenih, togost bančnega sistema, spremembe življenjskih ciljev in željo po vključevanju v razvojne projekte.

Slika 14: Zaradi katerega dejavnika bi se odločili zamenjati službo? (v %)

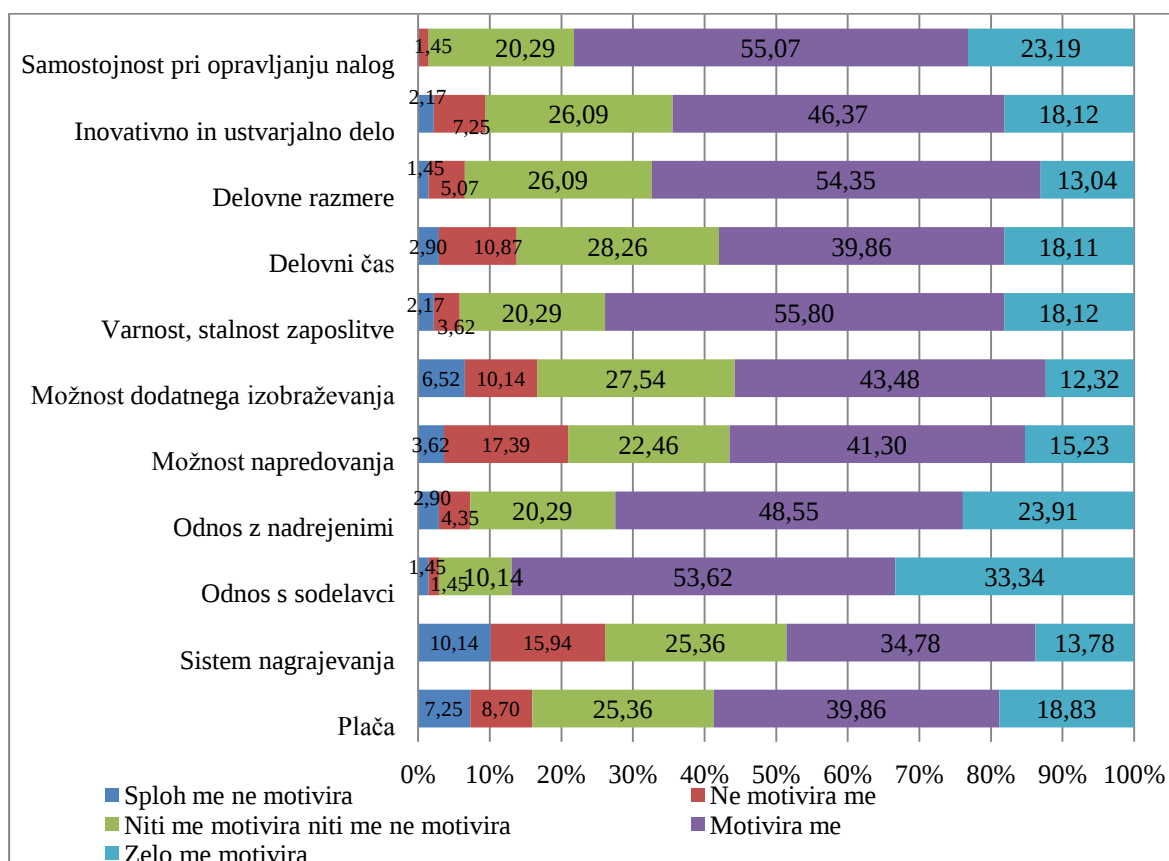


Vir: lastno delo.

Slika 15 prikazuje koliko zaposlene na trenutnem delovnem mestu motivirajo različni dejavniki. Zaposlene trenutno najbolj motivira odnos s sodelavci, najmanj pa sistem nagrajevanja. Plača delavca v banki je sestavljena iz osnovne plače, variabilnega dela plače iz naslova delovne ter poslovne uspešnosti in dodatkov ter nagrad. Del plače iz naslova delovne uspešnosti na podlagi opisnih ciljev je odvisen od kakovosti in odnosa do dela, doseganja rokov, gospodarnosti in učinkovitosti pri delu, količine dela ter prilagodljivosti in odnosa ter komunikacije.

Za del plače iz naslova delovne uspešnosti na podlagi merljivih ciljev se kriteriji razlikujejo. Delavce mesečno ocenjuje nadrejeni. Iz naslova delovne uspešnosti lahko delavec prejme do 10 % osnovne bruto plače. Delodajalec s sindikati za vsako poslovno leto lahko sklene dogovor o plačilu iz naslova poslovne uspešnosti. Kriteriji tega dela plače so vezani na kazalnike v planu, določenem za banko, in sicer predstavljajo donos na kapital po obdavčitvi in operativne stroške glede na prihodke (Gorenjska banka d.d., 2018, str. 3–6).

Slika 15: Koliko zaposlene trenutno motivirajo različni dejavniki? (v %)



Vir: lastno delo.

Pri devetem odprtem vprašanju je 138 zaposlenih podalo predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih. Največ zaposlenih je predlagalo višje in enakomernejše plače ter pravičnejši sistem nagrajevanja. Zaposleni si želijo več izobraževanj, večjo možnost napredovanja, pohvalo za trud in dobro opravljeno delo, večji posluš za zaposlene, boljše medsebojne odnose, več komuniciranja, medsebojnega sodelovanja in informiranja, boljše organizacijo dela, pravičnejšo razporeditev dela, več druženja zunaj pisarn (družabni dogodki, ustanovitev športnega društva, team building), realnejše oz. bolj jasne cilje in plane dela, več objektivnosti, spodbujanje samoiniciativnosti, boljše delovne razmere, prepoznavanje uspešnih delavcev, več dopusta, fleksibilnejši delovni čas, večjo odzivnost ob predlogih za spremembe, več samostojnosti in uporabo preizkušenih modelov podobnih podjetij. Delavci so izrazili željo, naj bodo nadrejeni zgled zaposlenim.

SKLEP

Motivacija usmerja posameznikova dejanja k njegovim ciljem. Motiviranje zaposlenih je za nadrejene težka naloga, saj posameznike motivirajo različni dejavniki. Nadrejeni morajo znati motivirati zaposlene, saj le z njihovo boljšo motivacijo lahko povečajo stopnjo

storilnosti, ki pripomore k doseganju organizacijskih ciljev. Kadar zaposleni niso dovolj motivirani, se lahko pojavijo različna nesoglasja. Pomembnosti motiviranja zaposlenih so se začeli zavedali v tridesetih letih prejšnjega stoletja, ko so strokovnjaki začeli raziskovati, kako bi spodbudili delavce k večji storilnosti. Takrat so začeli razvijati različne teorije motiviranja, ki bi jih lahko okvirno razdelili na vsebinske in procesne. Najbolj znana klasična teorija je zagotovo Maslowova teorija hierarhije potreb, ki trdi, da so človekove aktivnosti usmerjene po piramidi navzgor, kjer se nahajajo privlačnejši cilji, kot so možnost usposabljanja ter napredovanja, izobraževanje, hobiji, osebna rast in podobno. Abraham Maslow trdi, da moramo najprej zadovoljiti potrebe, ki so nižje v piramidi, da bi lahko začutili višje potrebe. V današnjih časih so bolj aktualni sodobni pristopi motiviranja, kot so motiviranje timov, opolnomočenje, poslovno vaditeljstvo, mentorstvo, avtentično vodenje in mnogi drugi.

S pomočjo spletnega vprašalnika sem raziskala motiviranost zaposlenih v Gorenjski banki. Največ anketiranih je bilo ženskega spola, starih od 26 do 35 let s srednješolsko ali univerzitetno izobrazbo. Večina vprašanih je zaposlenih za nedoločen čas in so v Gorenjski banki zaposleni do 5 let. Glede na rezultate je večina zaposlenih zadovoljna z delom, ki ga opravlja, kljub temu pa je več kot polovica vprašanih že razmišljalo o menjavi službe zaradi plače, naslednji dejavnik je možnost napredovanja. Drugi razlogi so bili še medsebojni odnosi, želja po izobraževanju itd. Zaposlene najbolj motivira plača in ostale nagrade, dobri odnosi med zaposlenimi, zanimivo delo, ki ga opravljajo, zadovoljne stranke, novi izzivi itd. Zaposlene najmanj motivira nizka plača, slab sistem nagrajevanja, slabi medsebojni odnosi, pomanjkanje komunikacije, pritiski nadrejenih, neorganizirano delo, neprijazne stranke in drugo. Večina vprašanih je mnenja, da v podjetju nimajo vsi enakih možnosti napredovanja, da ne prejemajo dobrih plač ter da so pri delu pod stresom in časovnim pritiskom. Kljub temu jih še vedno večina z veseljem prihaja v službo. Menijo, da so zaposleni v uglednem podjetju. Glede na rezultate na trenutnem delovnem mestu zaposlene najbolj motivira odnos s sodelavci, najmanj pa sistem nagrajevanja.

Na podlagi rezultatov ankete lahko podam predloge za izboljšanje motivacije v podjetju. Podjetje bi moralo izboljšati sistem nagrajevanja ter ponuditi zaposlenim več možnosti dodatnih izobraževanj in napredovanj. Zaposleni si želijo višjih plač, pogostejših pohval za dobro opravljeno delo in boljše informiranje zaposlenih. Za doseganje ciljev podjetja so zaslužni predvsem zaposleni z njihovim delom, zato je naložba v zaposlene obvezna. Za izboljšanje medsebojnih odnosov bi morala Gorenjska banka pogosteje organizirati družabne dogodke, poskrbeti za team buildinge, lahko bi ustanovila tudi svoje športno društvo. Kar nekaj zaposlenih je izrazilo željo po večjem posluhu za njihove predloge, zato bi bilo dobro uvesti skrinjice, kamor bi jih lahko oddali. Da bi se zaposleni počutili kot pomemben del podjetja, morajo biti tudi njihove želje in ideje izražene. Na tak način lahko v podjetju precej povišajo predanost oz. zvestobo zaposlenih in navsezadnje tudi višjo motivacijo in storilnost zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D. (2003). Mentoring Others: A Dispositional and Motivational Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134–154.
2. Braun, S., & Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic Leadership Extends Beyond Work: A Multilevel Model of Work-family Conflict and Enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780–797.
3. Carlson, E. R. (2016). Lifelong Learning and Professional Development. *Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 74(5), 875–876.
4. Cook, J. R., & Salvendy, G. (1999). Job Enrichment and Mental Workload in Computer-based Work: Implications for Adaptive Job Design. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24(1), 13–23.
5. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
6. Čeč, F., & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
7. Davoudi, A. H. M., & Parpouchi, A. (2016). Relation between Team Motivation, Enjoyment, and Cooperation and Learning Results in Learning Area Based on Team-based Learning among Students of Teheran University of Medical Science. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 184–189.
8. Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485–492.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
12. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
13. Ferrell, O. C., & Hirt, G. (2003). *Business: A Changing World* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill: Irwin.
14. Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation Through Goal Setting. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1223–1239.
15. Gorenjska banka d.d. (2017). *Letno poročilo Gorenjske banke, d.d., Kranj in Skupine Gorenjska banka Kranj za leto 2016*. Najdeno 24. februarja 2018 na spletnem naslovu https://www.gbkr.si/files/files/317/file/Letno_porocilo_2016.pdf
16. Gorenjska banka d.d. (2018). *Kolektivna pogodba Gorenjske banke d.d., Kranj* (interno gradivo). Kranj: Gorenjska banka d.d.

17. Govekar-Okoliš, M., & Kranjčec, R. (2016). *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
18. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.
19. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.
20. Hansen, M. V., & Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
21. Ilc, R. Z., Tacer, B., & Adlešič, Ž. B. (2014). *Kolegialni coaching: Priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2014.
22. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
23. Kele, A. T. B. A., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How Willing/unwilling are Luxury Hotels' Staff to Be Empowered? A Case of East Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 22, 44–53.
24. Latham, G. P. (2017). Goal Setting: A Possible Theoretical Framework for Examining the Effect of Priming Goals on Organizational Behavior. *Current Opinion in Psychology*, 12, 85–88.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
27. McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook* (3rd ed.). Philadelphia: Psychology Press.
28. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
29. Orland, L. (2001). Reading a Mentoring Situation: One Aspect of Learning to Mentor. *Teaching and Teacher Education*, 17(1), 75–88.
30. O'Neill, T. A. & Salas, E. (v tisku). Creating High Performance Teamwork in Organizations. *Human Resource Management Review*.
31. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.: Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Turabik, T., & Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
33. Van Nieuwerburgh, C. (2014). *An Introduction to Coaching Skills: A Practical Guide*. Los Angeles: SAGE.
34. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
35. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene v Gorenjski banki, d. d.

Pozdravljeni!

Sem Anja Globočnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V svoji diplomski nalogi raziskujem motivacijo zaposlenih v podjetju. Vaše sodelovanje bi mi zelo pomagalo pri izdelavi diplomske naloge. Prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite moj vprašalnik. Anketa je anonimna, zato prosim, da odgovarjate čim bolj iskreno. Rezultati bodo uporabljeni izključno v študijske namene.

Za vaš čas in trud se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

Anja

1 - Koliko časa ste zaposleni v Gorenjski banki? (1 možen odgovor)

- ☐ do 5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11–15 let
- ☐ 16–20 let
- ☐ 21 let ali več

2 - Kako zadovoljni ste z delom, ki ga opravljate v Gorenjski banki? (1 možen odgovor)

- ☐ Zelo zadovoljen
- ☐ Zadovoljen
- ☐ Niti zadovoljen niti nezadovoljen
- ☐ Nezadovoljen
- ☐ Zelo nezadovoljen

3 - Kaj vas najbolj motivira pri delu?

4 - Kaj vas najmanj motivira pri delu?

5 - Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. (1 možen odgovor)

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Povsem se strinjam
V službo prihajam z veseljem.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlen/a sem v uglednem podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Vsi zaposleni v podjetju imamo enake možnosti napredovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Za opravljeno delo prejemam dobro plačo.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu sem pod časovnim pritiskom in pod stresom.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da vodstvo dobro vodi in upravlja podjetje.	☐	☐	☐	☐	☐
Za boljšo plačo sem pripravljen/a delati več in sprejeti večjo odgovornost.	☐	☐	☐	☐	☐

6 - Ali ste kdaj razmišljali o menjavi trenutne službe? (1 možen odgovor)

- ☐ Da
☐ Ne

(Če je odgovor na 6 vprašanje Da, sledi vprašanje 7)

7 - Zaradi katerega dejavnika bi se odločili zamenjati službo?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Dinamičnost dela
☐ Višina plače
☐ Delovni čas
☐ Možnost napredovanja
☐ Drugo: _____

8 - Ocenite, koliko vas na trenutnem delovnem mestu motivirajo spodaj naštet dejavniki. (1 možen odgovor)

	Sploh me ne motivira	Ne motivira me	Niti me motivira niti me ne motivira	Motivira me	Zelo me motivira
Plača	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem nagrajevanja	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh me ne motivira	Ne motivira me	Niti me motivira niti me ne motivira	Motivira me	Zelo me motivira
Možnost dodatnega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
Varnost, stalnost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐
Delovne razmere	☐	☐	☐	☐	☐
Inovativno in ustvarjalno delo	☐	☐	☐	☐	☐
Samostojnost pri opravljanju nalog	☐	☐	☐	☐	☐

9 - Kaj predlagate vodstvu za izboljšanje motivacije zaposlenih?

10 - V kakšnem delovnem razmerju ste? (1 možen odgovor)

- ☐ Zaposlitev za določen čas
- ☐ Zaposlitev za nedoločen čas
- ☐ Študentsko delo
- ☐ Pogodbeno delo

11 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? (1 možen odgovor)

- ☐ Osnovnošolska
- ☐ Poklicna
- ☐ Srednješolska
- ☐ Višješolska
- ☐ Visokošolska
- ☐ Univerzitetna
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

12 - Spol: (1 možen odgovor)

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

13 - V katero starostno skupino spadate? (1 možen odgovor)

- ☐ do 25 let
- ☐ 26–35 let
- ☐ 36–45 let
- ☐ 46–55 let
- ☐ 56 let ali več