

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Simončič

**Motiviranje zaposlenih – primerjava
javnega in zasebnega sektorja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Simončič

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Motiviranje zaposlenih – primerjava
javnega in zasebnega sektorja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Hvala vsem, ki ste mi v času študija kakor koli pomagali in mi stali ob strani ter me spodbujali za nadaljnje delo!

Anja Simončič

Motiviranje zaposlenih – primerjava javnega in zasebnega sektorja

Motivacija je med najpomembnejšimi psihološkimi procesi – posamezniku omogoča enkratnost in neponovljivost. Motiviranje zaposlenih je eden izmed ključnih mehanizmov, ki ga morajo vodilni v organizacijah ves čas nadgrajevati, saj je bistvenega pomena za uspešen potek delovnega procesa v podjetju. Bolj kot so zaposleni motivirani in večja kot je njihova pripadnost organizaciji, bolj uspešna je organizacija in boljši so rezultati. Vse skupaj pa vpliva tudi na medsebojne odnose in kolektiv, kar pa je bistvenega pomena za dobro organizacijsko klimo. Motiviranje zaposlenih je torej ključno za zadovoljne delavce in posledično uspešnost organizacije. Na večino dejavnikov s svojimi odločitvami vpliva vodstvo, ki je zadolženo za to, da v danih okoliščinah in v pravem trenutku uporabi ustrezna sredstva motiviranja. Tako javni kot zasebni sektor sta za gospodarstvo zelo pomembna, saj je od njune uspešnosti odvisna celotna država. V javnem sektorju imajo zaposleni zagotovljeno delovno mesto in tudi dohodke, v zasebnem sektorju pa je vse to odvisno od trenutnih gospodarskih razmer in se ves čas spreminja. Vse to pa pomembno vpliva tudi na motiviranje, saj so uslužbenci javnega sektorja po raziskavi veliko bolj zadovoljni in motivirani, kot pa tisti v zasebnem sektorju.

Ključne besede: organizacija, motivacija, motiv, motiviranje zaposlenih, vodenje.

Motivating of the employees – comparison between public and private sector

Motivation belongs to one of the most important psychological process – it enables individual to express his singularity and uniqueness. Motivating of the employees is one of the key mechanism, which must be upgraded in the organisation all the time by the management. It is namely crucial meaning for a successful course of working process in a company. The more that employees are motivated and the stronger their belonging to the organisation, the more successful is organisation and the better are the results. All together influences on a good relationships and collective, which is essential for proper climate in the organisation. Motivating of the employees is therefore crucial for pleased workers and consequently success of the company. Management affects on most of the factors with decision-making and is also responsible to use relevant meanings of motivation in given circumstances. Both public and private sector are very important for the economy as the whole country depends on their success. Employees in the public sector have assured workplace as well as income, while in the private sector much depends on current economy conditions, which are constantly changing. All of that influences on the motivating in a great measure and according to the researches the employees of the public sector are much more satisfied and motivated than the one in a private sector.

Key words: organisation, motivation, motiv, motivating of the employees, management

KAZALO

KAZALO.....	5
1 UVOD.....	9
1.1 OPREDELITEV CILJA IN NAMEN PREDMETA PREUČEVANJA .	9
1.2 HIPOTEZE	11
1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA	12
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	13
2.1 MOTIVACIJA.....	13
2.2 MOTIV.....	15
2.3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	16
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	17
3.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB ABRAHAMA MASLOWA.....	17
3.2 HERZBERGOVA DVO-FAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA	21
3.3 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	25
4 ORGANIZACIJA IN VODENJE	28
4.1 ORGANIZACIJA	28
4.2 VODENJE.....	30
4.2.1 Vodja.....	32
4.2.2 Stili vodenja	33
5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	36
5.1 INDIVIDUALNE RAZLIKE	37
5.1.1 Denar	37
5.2 ZNAČILNOSTI DELA.....	39
5.3 ORGANIZACIJSKA PRAKSA.....	40
5.3.1 Pripadnost organizaciji	40
5.3.2 Komunikacija na delovnem mestu	41
5.3.3 Družbena odgovornost organizacij.....	41

6	EMPIRIČNI DEL	42
6.1	PREDSTAVITEV ORGANIZACIJ	42
6.1.1	Kopitarna Sevnica	42
6.1.2	Sava avto d.o.o., Sevnica	43
6.1.3	Vrtec Laško	43
6.1.4	Zdravstveni dom Sevnica	45
6.2	PREDSTAVITEV RAZISKAVE.....	45
6.3	ZAKLJUČEK RAZISKOVALNEGA DELA	57
7	SKLEP.....	59
8	LITERATURA.....	62
9	PRILOGE	65
	Priloga A: Anketni vprašalnik.....	65
	Priloga B: Rezultati analize raziskave z SPSS.....	69

Kazalo slik

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces	14
Slika 3.1: Motivacijska teorija Maslow-a.....	19
Slika 3.2: Ponazoritev Herzbergove motivacijske teorije	22
Slika 3.3: Grafični prikaz Herzbergove motivacijske teorije	23
Slika 3.4: Dejavniki, ki vplivajo na delo	24
Slika 3.5: Primerjava motivacijskih teorij Maslow - Herzberg	25
Slika 3.6: Vroom-ov model teorije pričakovanja	26
Slika 5.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	36

Kazalo tabel in grafov

Tabela 5.1: Model nagrajevanja po Milkowich in Newman	38
Tabela 6.1: Število anketirancev po organizacijah	46
Tabela 6.2: Prikaz motivacijskih dejavnikov po sektorjih	54
Tabela 9.1: Spol anketirancev po sektorju	69
Tabela 9.2: Starost anketirancev po sektorju.....	69
Tabela 9.3: Delovna doba po organizacijah	70
Tabela 9.4: Stopnja izobrazbe anketirancev po sektorju	70
Tabela 9.5: Stopnja izobrazbe anketirancev po organizacijah	70
Tabela 9.6: Plača anketirancev po sektorju	71
Tabela 9.7: Odnosi na delovnem mestu po sektorju.....	71
Tabela 9.8: Motiviranost na delovnem mestu po sektorju.....	71
Tabela 9.9: Motivacijski dejavniki po sektorju	72
Tabela 9.10: Trditve, ki se nanašajo na delo	73
Tabela 9.11: Trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje	76
Graf 6.1: Spol anketirancev	47
Graf 6.2: Spolna sestava po sektorju zaposlovanja	47

Graf 6.3: Starost anketirancev po sektorju	48
Graf 6.4: Delovna doba anketirancev po organizacijah	49
Graf 6.5: Stopnja izobrazbe po sektorjih	50
Graf 6.6: Plača anketirancev po sektorju.....	51
Graf 6.7: Odnosi na delovnem mestu po sektorju	52
Graf 6.8: Motiviranost na delovnem mestu po sektorju	53
Graf 9.1: Starost anketirancev po organizacijah.....	69

1 UVOD

1.1 Opredelitev cilja in namen predmeta preučevanja

Že od nekdaj velja prepričanje, da je za vsako dejavnost, katero opravlja posameznik potrebna spodbuda. Le-to imenujemo motivacija. Motivacija je v današnjem času močno povezana s človekovim delom in z njegovimi vsakdanjimi aktivnostmi. Ker morata biti za vsako človekovo delo vzrok in posledica, potrebuje sleherni posameznik tudi nekaj, kar ga žene naprej, da to delo opravi in s tem pridobi želene rezultate. Tako torej ni dovolj, da nekdo nekaj zna, ampak mora to tudi želeti doseči. Pripravljenost, želja, zanimanje, volja, spodbuda, moč, zagon, upanje... vse to z eno besedo poimenujemo motivacija. Motivacija zaznamuje našo osebnost in s svojo močjo vpliva na to kaj smo, kaj delamo in kako to naredimo.

Motivacija je med najpomembnejšimi človeškimi psihološkimi procesi in deluje v interakciji ter se spreminja. Posamezniku omogoča enkratnost in neponovljivost. (Krajnc 1982). Vsaka človekova dejavnost je motivirana. Motivacija omogoči človeku, da zadovolji potrebo, cilj, ki si ga je zastavil ali pa mu je bil postavljen. (Razdevšek-Pučko 1999). Musek (Musek 1995) meni, da motivacija zajema vse silnice in gibala našega delovanja. Potrebe in nagoni nas po njegovem mnenju spodbujajo, vrednote, ideali ter drugi motivacijski cilji pa so tiste prvine motivacijske situacije, ki nas privlačijo.

V današnjem, času, ko smo priča veliki tržni konkurenčnosti in glede na to, da je tekmece skoraj nemogoče prehiteti na področju tehnoloških rešitev, postajajo motivirani in s tem uspešni zaposleni ključna konkurenčna prednost slehernega podjetja. Zaposlenim konkurenca pomeni izziv in zato nanjo ne smemo gledati kot na nekaj slabega. (BV Consulto).

Vodenje in motiviranje zaposlenih je eden od ključnih dejavnikov za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov organizacije, prav tako pa je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar pozitivno prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Zelo pomembno je, da vodje uporabljajo motivacijske dejavnike, kateri zaposlene motivirajo, da na

delovnem mestu delujejo v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa s tem uresničujejo in dosegajo tudi svoje cilje. (*ibid.*).

Motiviranje zaposlenih je en izmed ključnih mehanizmov, ki ga morajo vodilni v organizacijah ves čas nadgrajevati, saj je bistvenega pomena za uspešen potek delovnega procesa v podjetju. Kjer so zaposleni pozitivno motivirani, bodo z veseljem vlagali več svojih zmožnosti v nadaljnji delovni proces in se za uspešno opravljeno delo še bolj potrudili, kar pa je le še pika na i za uspeh organizacije.

Moj glavni cilj diplomskega dela bo ugotoviti:

- ključne dejavnike, ki vplivajo na motiviranje zaposlenih ter
- kakšna je razlika v motivaciji delavcev zaposlenih v javnem sektorju in tistimi, ki so zaposleni v zasebnem sektorju.

Za empirično raziskavo sem si izbrala štiri organizacije, od tega sta dve iz javnega sektorja in dve iz zasebnega:

a) Zdravstveni dom Sevnica

Zdravstveni dom Sevnica opravlja zdravstveno dejavnost s področja osnovne zdravstvene dejavnosti in specialistične ambulantne dejavnosti. Kot javni zavod je njegova dejavnost namenjena slehernemu posamezniku, kar pomeni, da se zaposleni srečujejo z vsemi 'vrstami' ljudi, zato morajo biti pri svojem delu še posebno dobro motivirani, da lahko svoje delo opravljajo 'pacientu prijazno' in v skladu z različnimi kodeksi.

b) Vrtec Laško

Prav tako kot ZD, je tudi vrtec javna ustanova, ki pa je namenjena predvsem našim najmlajšim. Ker se malčki učijo od ljudi okoli sebe, je tudi tu potrebna zadostna motivacija, da zaposleni lahko ustvarjajo okolje, ki je otrokom prijazno in neškodljivo. Cilj Vrtca Laško je spodbujanje različnih področij v skladu z zakonitostmi razvojnega obdobja ter značilnostmi posameznega otroka in omogočanje razvoja njegovih posebnih sposobnosti in spretnost.

c) Sava avto d.o.o., Sevnica

Osnovna dejavnost podjetja Sava avta je avtomobilizem, natančneje trgovina z avtomobilskimi rezervnimi deli in pa servisne storitve. Podjetje je namenjeno širšemu krogu ljudi, zato mora biti njihov odnos do strank še posebej prilagojen

področju, na katerem delujejo. Tako morajo biti zaposleni, ki imajo stik s strankami še posebno motivirani za dober medsebojen odnos tako do strank, kot tudi do sodelavcev, saj je to ključno za ugled podjetja v družbi.

d) Kopitarna Sevnica

Tudi podjetje Kopitarna Sevnica deluje v dobro družbe, in sicer s svojimi čevlji in kopiti, ki so še posebej skrbno oblikovani in namenjeni zaposlenim v različnih organizacijah, ki želijo dobro svojim nogam. Njihova glavna dejavnost je namreč proizvodnja ortopedske obutve in udobnih čevljev iz naravnih materialov. Podobno kot v prejšnjih organizacijah mora biti tudi tu kolektiv za uspešno delo dobro organiziran in z veliko motivacije. Trenuten položaj organizacije namreč ni 'najbolj rožnat', temu primerne pa so tudi plače zaposlenih (še posebej v proizvodnji), ki je minimalna, zato bi moralo vodstvo motiviranju svojih podrejenih nameniti še posebno veliko pozornost.

Glede na to, da smo trenutno v času po recesiji in bo potrebno še veliko časa, da si bo gospodarstvo opomoglo, je motiviranje zaposlenih v zasebnem sektorju še bolj pomembno kot v javnem, saj tu delovna mesta niso zagotovljena, brezposelnost pa je zaradi izgub tržnih deležev vse večja.

1.2 Hipoteze

Delo bo temeljilo na predpostavkah, da imajo vse štiri organizacije na vodilnih položajih kader, ki se zaveda pomembnosti motiviranja zaposlenih v današnjem času, ki je za naše gospodarstvo¹ še posebej nezavidljivo.

Osnovna teza je, da je motivacija en izmed bistvenih dejavnikov za uspešen potek delovnega procesa in odnosa tako med zaposlenimi na isti ravni, kot tudi vertikalno med nadrejenimi in podrejenimi. S pomočjo literature bom poizkušala izmed mnogih motivacijskih dejavnikov izluščiti tiste, ki so najpomembnejši za uspeh na delovnih mestih v izbranih organizacijah.

Za ogroditve bom postavila tri hipoteze, ki jih bom razvijala in nadgrajevala skozi celotno diplomsko delo, statistično analizo in interpretacijo pa bom podrobneje obdelala v empiričnem delu naloge.

¹ Gospodarstvo je trenutno zaradi posledic recesije v krizi, ki se bo kazala še dolgo časa in potrebno bo ogromno napora, da bodo rezultati pozitivni.

H1: V današnjem času ima ob vse hitrejšem tempu življenja in vse večji fleksibilnosti zaposlenih pri motivaciji večjo vlogo dober odnos s sodelavci (tako podrejenimi kot tudi nadrejenimi), kot pa denar.

H2: Motivacija ima močan vpliv na pripadnost zaposlenih organizaciji.

H3: Zaradi spreminjanja življenjskega sloga in vse večji vključenosti zaposlenih v odločanje, bodo morali nadrejeni v prihodnosti za uspešno poslovanje organizacije motivaciji nameniti vedno več pozornosti.

V empiričnem delu bom zbrane podatke analizirala s pomočjo statističnih metod in jih tudi interpretirala ter s tem poskušala najti vzročno posledične povezave, kar mi bo pomagalo pojasniti realno stanje na tem področju.

1.3 Struktura in metodologija diplomskega dela

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega. V prvem, teoretičnem delu, bom uporabila opisno metodo, s pomočjo katere bom oblikovala teoretični okvir naloge. Temu bo sledila razlaga osnovnih pojmov, ki so povezani z organizacijo, zaposlenimi in motiviranjem le-teh. V naslednjem poglavju bom nekaj besed namenila motivacijskim teorijam in naredila malo bolj podroben pregled najpomembnejših. Sledilo bo poglavje, kjer bom skušala s pomočjo literature najti tiste motivacijske dejavnike, ki so pomembni v procesu motiviranja zaposlenih (denar, odnos med zaposlenimi, participacija, družbena odgovornost organizacije itd.), nato pa bom le-te tudi podrobneje opisala.

Drugi, empirični del naloge, bo najprej namenjen predstavitvi vseh štirih proučevanih organizacij. Sledila bo obrazložitev mojega raziskovalnega dela, kjer bom z empirično analizo ugotavljala, kateri so tisti dejavniki, ki iz vidika motivacije po mnenju zaposlenih vplivajo na zadovoljstvo ljudi v organizaciji in uspešnost podjetja oz. produktivnost organizacije ter kakšna je realna slika motiviranosti v organizacijah tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju. V vseh štirih organizacijah bom uporabila kvantitativno metodo zbiranja podatkov (anketa), analizo pa bom opravila s pomočjo statističnega paketa SPSS.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

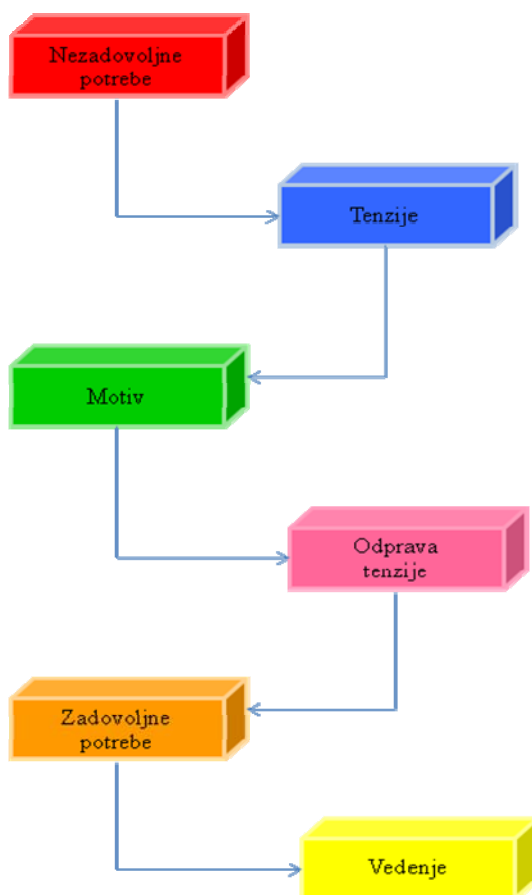
2.1 Motivacija

»Beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko movere), kar pomeni gibati se. Se pravi motivacija pomeni v splošnem neko gibanje, smoter oziroma vodilo.« (Kos 2007).

»Motivacija pomeni splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri.« (Možina 2002, 410). Je sila, s katero ustvarimo vedenje za potešitev nekih potreb in sproža naša dejanja. Gre torej za silo, ki je skrita za posledičnim vedenjem. Motivacija kot taka je nevidna, opazimo pa njen zunanji rezultat.

Ljudje imamo v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke ter izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, na drugi strani pa najdemo druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te nastanejo z razvojem osebnosti in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavila z njegovim razvojem. Vse potrebe – biološke in psihološke, pa v telesu povzročajo neko napetost. Tenzija sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti. Stanje te tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba predstavlja motiv, zato lahko ugotovimo, da je motivacija povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. To je lepo prikazano na sliki 2.1.

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Gutić v Treven (2001, 125).

V osnovi poznamo dva nivoja motivacije – preživetje in uspeh. Potrebe prvega vključujejo varnost, hrano, zavetje in razmnoževanje. Ko človek zadovolji te osnovne fizične potrebe, potem so zadovoljene dnevne potrebe našega telesa. Naslednja stopnja, ki sledi zadovoljenosti osnovnih potreb, je iskanje drugih področij potreb, kar vključuje tudi uspeh, čustveno izpolnitev, osebno rast in samospoštovanje. To so višje čustvene in duhovne potrebe, na katere dajemo poudarek, ko govorimo o motiviranju drugih. (Kim 1996).

Za pravo motivacijo, s katero motiviramo nekega posameznika, je ključno, da se zavedamo, katera od navedenih potreb je za to osebo v določenem času najpomembnejša. Sile motivacije niso univerzalne, ampak osebne in se ob spreminjanju človekovih potreb lahko v trenutku spremenijo. (*ibid.*).

Motivacija je dejanje opogumljanja nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar drugače ne bi mogel začeti ali končati sam. Ko osebo motiviramo k nekemu dejanju, gradimo na njegovi skriti notranji želji, da bi to res storili. (*ibid.*). Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam lahko uspe le tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, ko si sami želijo dobro delati. (Keenan 1996).

2.2 Motiv

Motiv je »stanje organizma, ki tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev.« (Lipičnik 1998. 409). Tako vidimo, da so motivi želje in potrebe, ki izhajajo iz nas samih. Če motiv povežemo z vzpodbudami lahko govorimo o motivacijskih nagradah.

Razumeti motiv, ki se skriva za nekim dejanjem, je ključ do motivacije kogarkoli, celo samega sebe. (Kim 1996).

Sleherni motiv za neko dejanje izhaja iz potrebe in želje posameznika, da le-to zadovolji. Motive najdemo v številnih različicah in se spreminjajo tekom celotnega človekovega življenja in tudi pri neki dejavnosti.

V strokovni literaturi se pojavlja več skupin in vrst motivov, ki se razlikujejo po njihovem pomenu in jih razlikujemo glede na njihovo:

a) vlogo v življenju

- primarni (pod primarne motive štejemo silnice, ki človekovo aktivnost usmerjajo k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi - sem lahko uvrstimo tudi biološke in socialne potrebe)
- sekundarni (govorimo o silnicah oz. motivih, ki zadovoljeni zbudajo zadovoljstvo, v nasprotnem primeru pa vseeno ne ogrožajo življenja)

b) nastanek

- podedovani (to vrsto motivov človek prinese s seboj ob rojstvu)
- pridobljeni (le-te si posameznik pridobi sam tekom njegovega življenja)

c) razširjenost med ljudmi

- univerzalni (govorimo o motivih, ki so prisotni pri vseh ljudeh)
- regionalni (to vrsto lahko srečamo le na določenih območjih)
- individualni (imajo jih samo posamezniki). (Lipičnik 1998).

2.3 Motiviranje zaposlenih

»Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega managerja. Trg sporoča, da je vloga človeških virov pri doseganju uspešnosti in konkurenčnosti čedalje bolj pomembna.« (Moj mentor).

»Strokovnjaki s področja managementa /.../ ugotavljajo, da sta motivacija zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja ključnega pomena, ker se morajo podjetja v tem izrazito dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju hitro odzivati na nove okoliščine in temu ustrezno prilagajati svoje poslovne strategije.« (*ibid.*).

Že v preteklosti je bilo raziskovanje motiviranosti znanstveno aktualno, v današnjem času pa je še posebno pomembno, saj motiviranost zaposlenih vpliva tako na zadovoljstvo posameznikov v podjetju v ožjem smislu, kot tudi na uspešnost in razvoj podjetja v širšem smislu. (BV Consulto).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Tako v preteklosti kot tudi v sedanjosti se je z dejavnikom motivacije ukvarjalo veliko znanstvenikov, saj le-ta pomeni pomemben prispevek v življenju slehernega posameznika.

Motivacijske teorije pojasnjujejo zveze med oblikovanjem dela na eni ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom na drugi strani. (Svetlik v Možina 2002). Ker pa je vseh motivacijskih teorij preveč, naj naštejemo le najpomembnejše:

- *Motivacijska teorija Maslowa*
- *Herzbergova motivacijska teorija*
- *Vroomova motivacijska teorija*
- *Hackman-Oldhamova teorija*
- *Leavittova teorija*
- *Likertova teorija*
- *Teorija potreb – Clayton Alderfer in David McClelland*
- *Teorija X in Y – Douglas McGregor*
- *Teorija Z – W. J. Reddin. (Uhan: 5-6).*

Lipičnik (Lipičnik 1998, 164-171) dodaja še:

- *Problemskomotivacijsko teorijo in*
- *Frommovo motivacijsko teorijo.*

V nadaljevanju se bom bolj podrobno osredotočila le na (po mojem mnenju za to področje najpomembnejše) prve tri.

3.1 Teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa

Abraham Maslow² je po svetu 'zaslovel' s svojo 'teorijo hierarhije potreb'.

Za začetek si za boljše razumevanje pogledjmo definicijo '*potreba*', ki jo ponuja SSKJ:

² Abraham Maslow, ameriški psiholog, je oče t.i. humanistične psihologije, katere del je tudi ta njegova svetovno znana teorija o hierarhiji potreb. Maslow jo je razvil leta 1943 in od tedaj naprej velja za največkrat uporabljeno in citirano motivacijsko teorijo.

potréba -e ž (ê)

1. kar obstaja, nastane zaradi odsotnosti tega

a) kar je potrebno za življenje, delo: čutiti, imeti potrebo po jedi, spanju; potešiti si potrebo po pijači, zabavi / duševne, telesne potrebe / nima velikih potreb / jesti brez potrebe

b) nav. mn., navadno s prilastkom kar se zahteva, želi: zadovoljevati domače, lastne potrebe; splošne družbene potrebe; denarja ima komaj za vsakdanje potrebe; poznati potrebe časa / prilagajati se potrebam kupcev željam, zahtevam; zadovoljevanje kulturnih potreb prebivalstva; usklajevanje proizvodnje s potrebami tržišča s povpraševanjem na tržišču; letališče za vojaške potrebe namene // kar kdo mora imeti, dobiti za življenje, delo: naštetih potrebe; obravnavati potrebe prebivalstva / avtomobil ni luksuz, je potreba; uživanje mamil mu je postalo potreba / to ne ustreza njegovim potrebam temu, kar želi, hoče

2. kar povzročijo okoliščine, stanje, ki zahtevajo nastop, uresničitev česa: prišel boš, če bo potreba; udaril ga je brez potrebe; pomagal bom po potrebi / ni potrebe, da bi se prepirali vzroka / star. to je potreba vedeti treba /.../ (SAZU in drugi 2008, 2020).

Maslow je v svoji teoriji poudarjal dejstvo, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju. Tako je po njegovem mnenju človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k višjim, za posameznika privlačnejšim ciljem. Slika 3.1 prikazuje njegovo 'motivacijsko piramido', kjer je nazorno prikazano, kako naj bi si ti cilji oz. potrebe sledile.

Ameriški psiholog najbolj potrebne oz. 'primitivne'³ človeške potrebe postavlja kot temelj piramide, nato pa se stopničasto vedno višje, vse dokler piramida ni zgrajena, uvrščajo manj pomembne potrebe – kolikor višje je uvrščena neka potreba, toliko manj je pomembna za posameznikov obstoj⁴.

³ Potrebe, ki so nujne za človekov obstoj.

⁴ Piramido, ki jo je ustvaril Maslow, lahko v vsakdanjem življenju primerjamo s t.i. prehrabeno piramido, kjer si živila prav tako sledijo od najbolj pomembnih k najmanj pomembnim.

Slika 3.1: Motivacijska teorija Maslow-a



Vir: Tuffley (2008); Wikipedia (2009b).

Vsak posameznik najprej teži k temu, da zadovolji svoje primarne biološke motive oz. fiziološke potrebe⁵, saj je od teh odvisno njegovo preživetje. Nato se človek usmerja k zadovoljevanju vedno višjih potreb, ki pa si prav tako sledijo v nekem določenem zaporedju. Na začetku mora vsak posameznik zadovoljiti potrebo po varnosti⁶, nato ljubezni in pripadnosti⁷, sledi potreba po ugledu oziroma (samo)spoštovanju⁸, najvišja in

⁵ Med fiziološke potrebe spadajo zrak, voda, hrana, zavetje, spanje, spolnost,...

⁶ H potrebam po varnosti uvrščamo varnost telesa/človeka, zaposlitve, 'virov', morale, družine, zdravja, lastnine,...

⁷ Ko govorimo o potrebah po ljubezni in pripadnosti, mislimo predvsem na potrebe po družini, prijateljih in spolni intimnosti.

⁸ Sem štejemo samospoštovanje, samozavest, dosežke, uspeh, spoštovanje drugih do nas in nas do drugih,...

nazadnje dosegljiva pa je želja po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih (z)možnosti. Gre za t.i. potrebo po samopotrjevanju⁹. (Lipičnik 1998).

Če nam na primer zmanjka vode ali zraka, se zavedamo tudi dejstva, da brez teh virov ne bomo več mogli dolgo živeti, zato nanje gledamo kot na esencialno potrebo za naš obstoj. Vidimo, da na pomembnost neke stvari vpliva omejenost vira – le-ta namreč določa, ali je nekaj za nas pomembno ali ne. Človek je na hrano kot na nujo prvič začel gledati takrat, ko je postal lačen, npr. varnost pa je pri njem povzročila potrebo šele takrat, ko je bil prvič ogrožen itd.

Živeti na nivoju višjih potreb pomeni večjo krativnost, daljše življenje, manj bolezni, boljše sanje, tek itn. Zadovoljevanje višjih potreb je bližje samoustvarjanju kot pa zadovoljevanje nižjih potreb. Ena izmed pomembnejših razlik med nižjimi in višjimi potrebami je tudi ta, da je v primeru, ko je potreba na višjem nivoju, psihoterapija pri posamezniku lažja in uspešnejša. Nižje potrebe so torej samo potrebe, ki so nujne za preživetje, višje potreb pa predstavljajo boljše življenje in s tem tudi višji standard, boljše počutje itd. (Maslow 1976, 148-151).

Kaj pa se zgodi s posameznikom, ki uspe 'priplezati' že čisto proti vrhu piramide? V tem primeru se njegova aktivnost zopet začne na dnu, na samem začetku oziroma na temeljih piramide, vendar le takrat, ko je ogrožena njegova eksistenca. (Lipičnik 1998).

Človek je kot žival, ki ima vedno potrebe. Ponavadi zadovoljstvo teh potreb ni popolnoma medsebojno izključeno, ampak teži k temu. Povprečen član naše družbe največkrat delno zadovolji svoje potrebe in delno ne. Hierarhično načelo je, da bolj kot se dvigujemo po hierarhiji, bolj se viša odstotek nezadovoljstva. Občasno opazimo tudi drugačne rezultate v hierarhiji. Opaženo je bilo tudi, da lahko posameznik pod določenimi pogoji popolnoma izgubi željo po višjih potrebah v hierarhiji. (Maslow v Green 2000).

⁹ Moralnost, etika, vitalnost, aktivnost, zadostnost lastnih sredstev, verodostojnost, ustvarjalnost, razposajenost, spontanost, pomembnost, reševanje problemov, biti brez predsodkov, sprejemanje dejstev...

Za organizacije je teorija hierarhije potreb izrednega pomena, saj z njeno pomočjo ugotavljajo, kaj zaposlene motivira v določeni organizaciji in v določenem obdobju ter na kaj so v istem obdobju najbolj občutljivi. Do teh ugotovitev pridejo s pomočjo navadnih vprašalnikov, zato se menedžerji te teorije pogosto poslužujejo. Tako želijo v organizacijah s preučevanjem stopnje zadovoljevanja potreb svojih delavcev ugotoviti, k čemu bodo zaposleni težili v naslednjih obdobjih – za organizacijo je to ključnega pomena, saj je to način, kako pomagati svojim delavcem. Pomembno pa se je zavedati dejstva, da lahko »v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne rezultate.« (Lipičnik 1998, 164).

3.2 Herzbergova dvo-faktorska motivacijska teorija

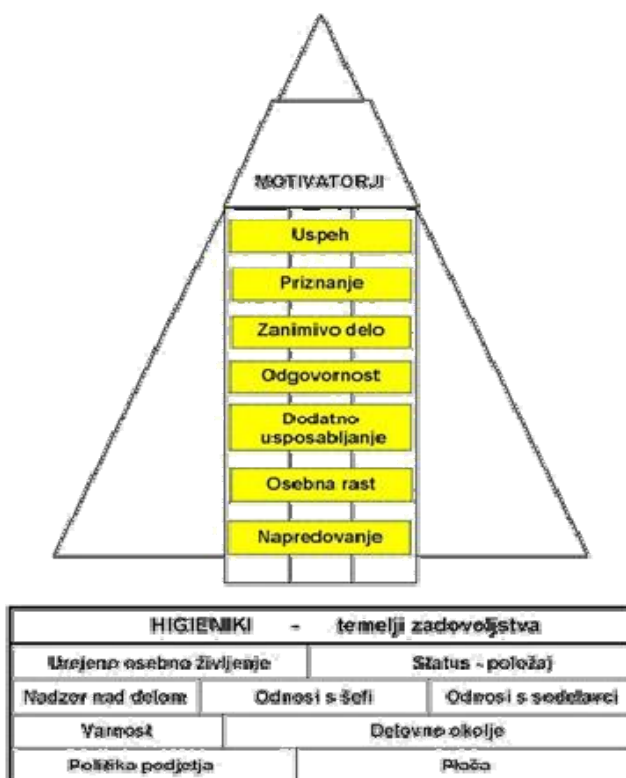
Dvo-faktorska motivacijska teorija je znana od leta 1959 dalje. (Wikipedia 2009a). Frederick Herzberg je svojo teorijo osnoval na dveh ravneh. Tako je motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje.

Najprej si pogledjmo kratko razlago pojmov 'higieniki' in 'motivatorji' (Lipičnik 1998):

Higieniki – skupina dejavnikov, ki vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno vplivajo na njegovo motivacijo. Mednje spadajo plača, delovne razmere, družinsko življenje itd.

Motivatorji: dejavniki, ki vplivajo na osebo in povzročajo visoko motiviranost. Mednje spadajo dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje itd. Herzbergova motivacijska teorija je prikazana na sliki 3.2.

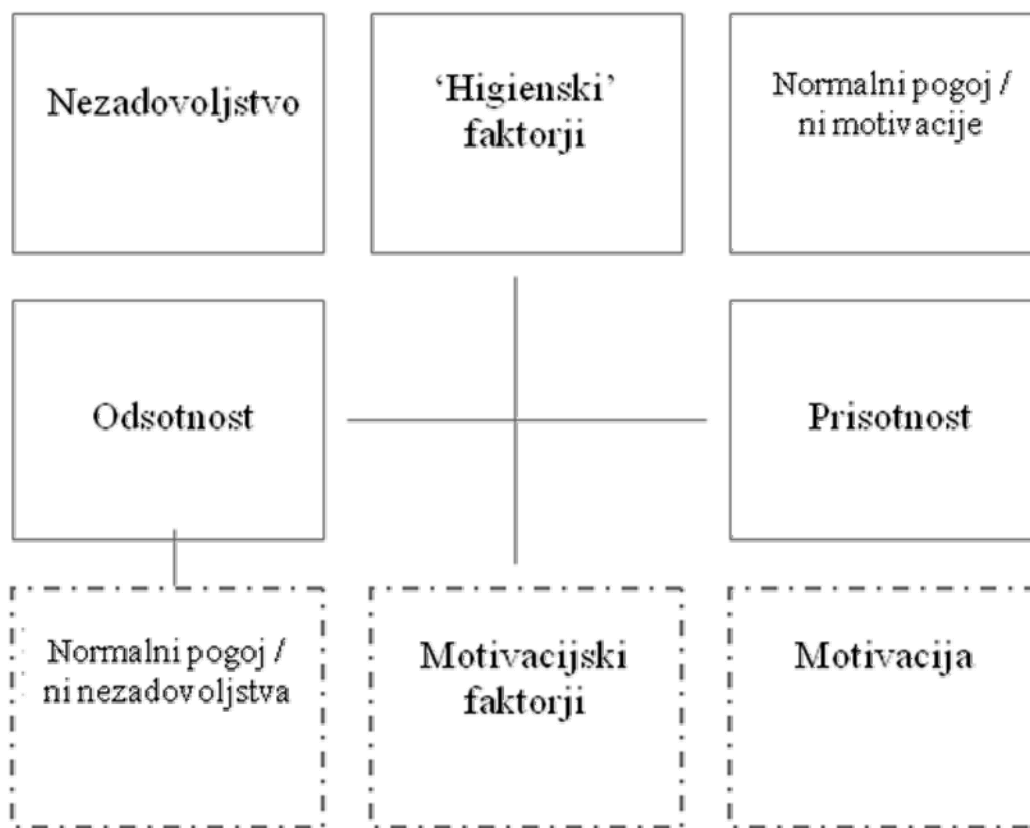
Slika 3.2: Ponazoritev Herzbergove motivacijske teorije



Vir: Račnik (2008).

Tako imenovani higieniki (z drugo besedo satisfaktorji) ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnost ali pa na kakšen drug način ustvarjajo pogoje za motiviranje človeka. Za razliko od higienikov pa motivatorji ljudi k delu spodbujajo neposredno. Maslow je ugotovil tudi to, da skoraj ni dejavnika, ki bi ga lahko uvrstili izključno med higienike ali med motivatorje. (Lipičnik 1998). Slednje pomeni, da so vsi motivacijski dejavniki med seboj povezani in prepleteni. Oglejmo si grafični prikaz teorije na sliki 3.3:

Slika 3.3: Grafični prikaz Herzbergove motivacijske teorije

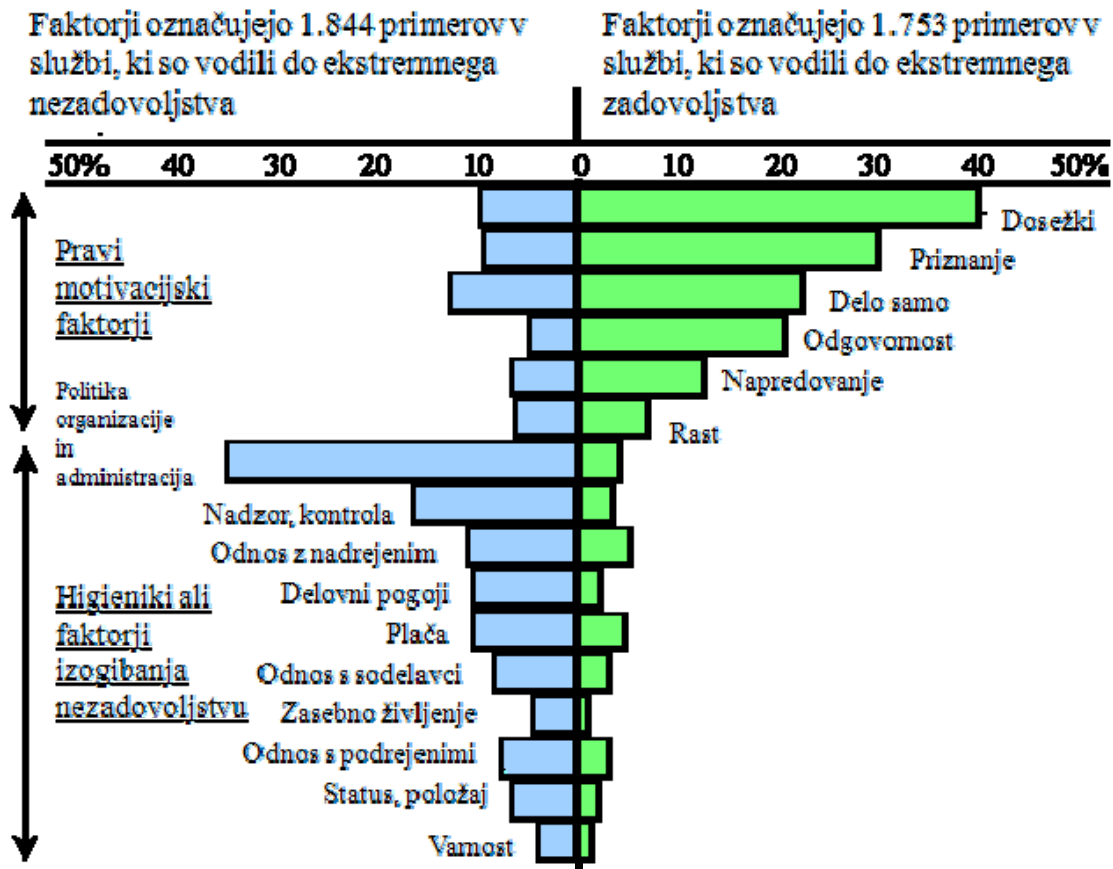


Vir: UKessays.

Pri vsakem posamezniku je mogoče vplivati tako na zadovoljstvo kot tudi na učinkovitost, pomembno pa je, da teh dveh dejavnikov med seboj ne zamenjujemo! Herzberg je izvedel študijo¹⁰, s katero je ugotovil temelj te teorije – gre torej za to, da vse motivacijske dejavnike delimo v dve veliki skupini. Spodnja slika (3.4) prikazuje motivatorsko oziroma higienično strukturo, ki jo je Herzberg odkril s svojimi raziskovanji. Dejavniki, ki »so bolj motivatorski /.../ so zeleni, njihov del pa sega bolj na desno stran slike. Satisfaktorji pa so prikazani z modro barvo in se raztezajo bolj na levi strani slike« (*ibid.*). Herzberg je tako prikazal ugotovitve iz dvanajstih raziskav.

¹⁰ »Herzberg je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira /.../.« (Lipičnik 1998).

Slika 3.4: Dejavniki, ki vplivajo na delo

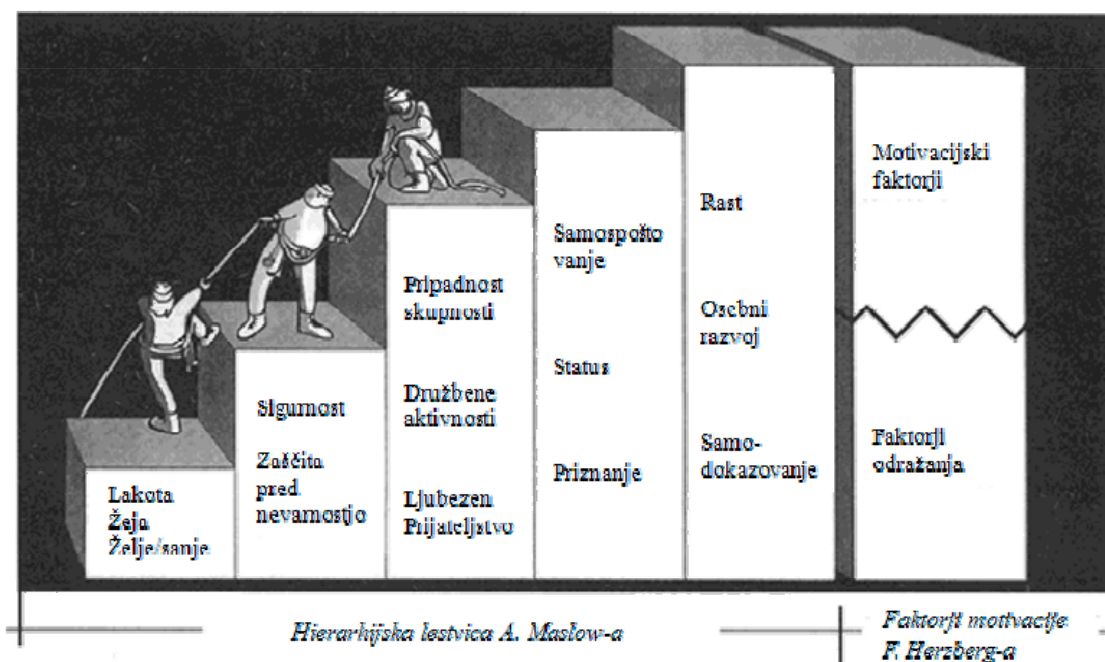


Vir: Herzberg (1987).

Ta teorija je v praksi uporabna, ker se menedžerji lahko zavedajo dveh vrst orodja za motiviranje zaposleni – motivatorjev, ki izzovejo odziv ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, kateri omogočajo povzročiti predvsem zadovoljstvo, ki odstrani nepotrebne napetosti in usmerja posameznikovo aktivnost v delo. Realno stanje v organizaciji pa je tisto, ki odloča o tem, katero vrsto dejavnikov bo menedžer najuspešneje uporabil. (*ibid.*).

V nadaljevanju bom na sliki 3.5 prikazala še primerjavo med teorijo Maslow-a in Herzberg-a. Iz slike je lepo razvidno, da Maslow stopnjuje potrebe od najbolj primarnih proti vedno višjim, ne tako pomembnih za obstanek vsakega posameznika. Medtem ko Maslow potrebe razdeli v 5 razredov pa jih Herzberg uvrsti le v 2, v motivatorje in higienike, kar je bilo povedano že prej.

Slika 3.5: Primerjava motivacijskih teorij Maslow - Herzberg



Vir: Plark.

3.3 Vroomova motivacijska teorija

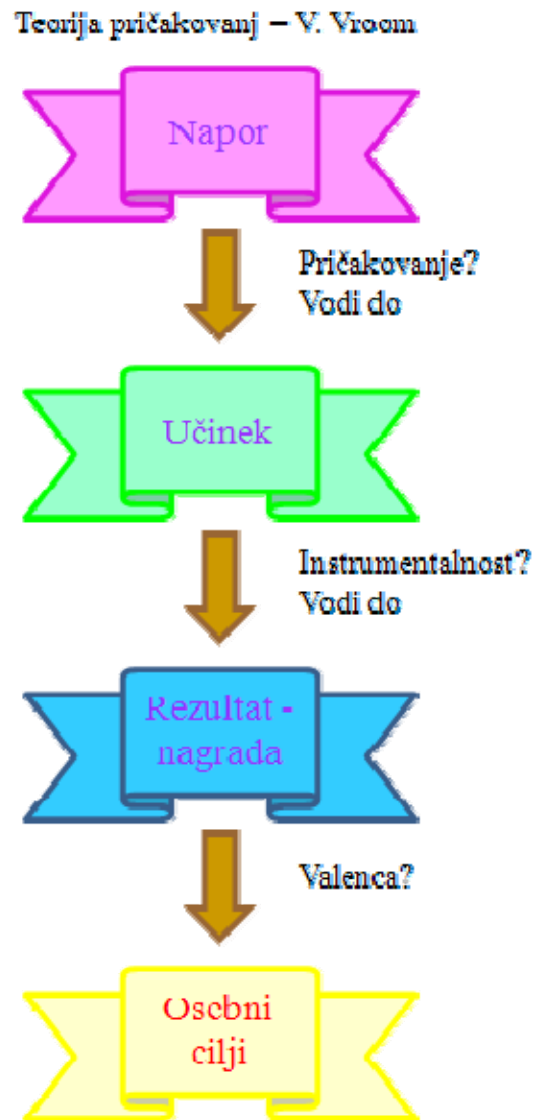
Victor Vroom je svojo motivacijsko teorijo razvil leta 1964. Gre za eno izmed t.i. »instrumentalnih teorij, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja.« (Lipičnik 1998, 167). Vsa prizadevanja in dosežki, ki jih delavec doseže pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega zanj najkoristnejše in najugodnejše. (*ibid.*).

Po Vroomu posameznik izbira oz. se odloči za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in pa svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo vedenje, ki ga bo izbral, pripeljalo do določenega (želenega) cilja. To pomeni, da je posameznik motiviran v primeru, ko si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. (*ibid.*).

Svojo teorijo je Vroom podkrepil z modeli, s pomočjo katerih je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem so mu bili v oporo

trije izhodiščni pojmi, in sicer valenca¹¹, instrumentalnost¹² in pa pričakovanja. Model prikazuje slika 3.6.

Slika 3.6: Vroom-ov model teorije pričakovanja



Vir: Lehren.org (12.06.2009).

Vroom razlaga, da je valenca privlačnost cilja oz. posameznika usmerja k cilju, kot vrednost ciljev pa se lahko spreminja. Poznamo pozitivno, ničelno in pa negativno

¹¹ Stvar, oseba ali vrednota, ki posameznika privlači ali odbija. To je razlog, da se neka oseba odzove v skladu s smerjo valence. (Lipičnik 1998).

¹² Instrumentalnost pomeni »zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem«. (Lipičnik 1998, 405).

valenco. Pri pozitivni ima za posameznika pozitivno vrednost, zato ga cilji privlačijo, ničelna valenca pomeni, da je oseba do cilja ravnodušna, negativna pa, da se bo posameznik cilju poskušal izogniti. Naslednji pomemben faktor, ki ga omenja Vroom pa je instrumentalnost. Gre za povezavo med dvema ciljema, nastane pa takrat, ko je posameznik prepričan, da mora nek cilj doseči zato, da bo lahko dosegel drugega, ki je zanj pomembnejši. (*ibid.*). Kot primer lahko za instrumentalnost navedemo posameznika, ki se želi izobraževati. Izobrazba ni nujno le osebna želja po več znanja, ampak lahko za tem stoji želja po napredovanju na delovnem mestu, ki pa brez določene izobrazbe oz. znanja ni mogoče. Napredovanje pa je lahko le prvi cilj v želji kako doseči višjo plačo. Najpomembnejši faktor v Vroomovi teoriji pa je zagotovo pričakovanje. Tu gre za posameznikovo pričakovanje, da bo s pomočjo določenega vedenja prišel do določenega cilja, kar npr. pomeni, da posameznik pričakuje, da bo večje prizadevanje na delovnem mestu na koncu prineslo tudi boljši zaslužek. (*ibid.*).

»Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev in tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev.« (Lipičnik 1998, 168). Gre torej za to, da je določen cilj za posameznika lahko privlačen, vendar pa njegovo vrednost določa tudi dejstvo, kako mu ta cilj omogoča doseči nek drug cilj (tisti pravi, skrajni cilj). Zaposlenega je torej mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti do dela s pomočjo osvetlitve zveze med tistim kar si želi in tistim, kar delodajalec od njega trenutno zahteva.

Drugi model pa pojasnjuje in predpostavlja vedenje, ki si jo posameznik izbere za dosego nekega cilja. Vsak človek izbira in se na koncu odloči za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da bo s pomočjo tega vedenja prišel do želenega cilja. »Ta model pa za vplivanje na človekovo aktivnost lahko uporabimo tako, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem.« (*ibid.*).

4 ORGANIZACIJA IN VODENJE

S pojmom organizacija se ljudje srečamo že s samim rojstvom. Že takrat vstopimo v neko nevidno organizacijo, ki nas spremlja celo življenje, razlika je le v kraju, času in v ljudeh, s katerimi s srečujemo na naši poti. Gre za organizacijo družbe, ki pa ne obstaja v fizični obliki, katere primer pa so npr. porodnišnica, vrtec, šola, fakulteta, podjetje, kjer smo zaposleni itd. Organizacije nam ves čas sledijo oziroma mi sledimo njim, se vanje vključujemo in tako postanemo del njih. Za vsako organizacijo pa je ključnega pomena njen vodja. Le-ta predstavlja ključen člen v uspešnosti organizacije, saj je od njega odvisna celotna organiziranost organizacije, njeno delo, odnosi,... Če je vodja dober in, kar je dandanes zelo pomembno, ima posluh za zaposlene, se zna z njimi pogovoriti in najti takšno pot do reševanja težav, da so vsi zadovoljni, je uspeh zagotovljen. Najpomembnejša naloga vodstva (v povezavi s podrejenimi) pa je še vseeno uspešno motiviranje zaposlenih – dobro motivirani zaposleni prinašajo organizaciji dobre rezultate dela in konkurenčnost na trgu.

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Dosežki in zadovoljstvo zaposlenih pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Dokazano je tudi, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. (Svetlik v Možina 2002).

4.1 Organizacija

Izraz organizacija ima v grškem jeziku popolnoma drugačno razlago kot v latinskem. Tako v grščini pomeni napravo, orodje in/ali pripravo, medtem ko v latinščini pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, organiziranje. Beseda organizacija ima tako več pomenov. (Kukoleča v Lipičnik 1994). »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja.« (Lipovec v Lipičnik 1998, 22). Gre torej za »uskklajeno socialno enoto, sestavljeno iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev.« (Robbins v Lipičnik 1998, 22). Organizacije so tako namerno

oblikovane skupine s skupnimi cilji, ki so oblikovane zato, da trajajo dlje kot traja udeležba posameznikov, ki so v njej samo določen čas. Ima dobro razvito vrsto formalnih pravil in relativno trdno strukturo avtoritete, vlog in odgovornosti, ki je neodvisna od nosilca.

Organizacija je potemtakem (Černetič 2007, 15):

- *nek proces (način kombiniranja po Webru),*
- *prilagajanje ljudi in predmetov, razčlenjevanje in zedinjevanje (po Mellerowiczu),*
- *ustvarjalno, ne pa razbijajoče delovanje (po Nicklischu),*
- *združevanje storitev (po Ulrichu),*
- *povezovanje v procesu dela (po sovjetski enciklopediji),*
- *tehnika urejanja in povezovanja procesov ali samo urejen postopek (po Mooneyju),*
- *povezovanje aktivnosti (po Alfordu).*

4.1.1 Teorija organizacij

Teorije organizacij so za sleherno organizacijo izrednega pomena, saj so usmerjene v način, kako naj bo organizacija oblikovana, da bo lahko učinkovito delovala v smeri, v katero so usmerjeni cilji organizacije.

Na ideje o teoriji organizacij je zelo pomembno vplival nemški ekonomist in sociolog Max Weber, katerega analize so se nanašale na organizacije kot na sestavni del širše družbe. Weber se je osredotočil na značilnosti organizacije, ki uporablja izjemno formalna pravila in procedure, s katerimi usmerja in nadzoruje vedenje zaposlenih v njihovem delovnem okolju. To obliko organizacije je označil kot birokratično, v njej pa so še posebej poudarjeni red, sistem, enotnost, doslednost in racionalnost. (Treven 2001).

Weber je oblikoval tudi principe birokracije:

- *Posebno in formalno področje odgovornosti, ki je zasnovano na znanju.*
- *Urejen sistem nadzora in podrejenih ravni.*
- *Enakost ukazov in odredb.*
- *Razširjena uporaba pisnih dokumentov.*

- *Usposabljanje za zahteve posameznih del.*
- *Uporaba doslednih in popolnih pravil. (Treven 2001, 28).*

Ti so po svetu zelo znani in se lahko uporabljajo za določitev strukture organizacije. Gre za to, da ima vsak posameznik, ki je zaposlen v tej obliki organizacije, opredeljeno formalno področje odgovornosti, ki se mu dodeli na podlagi njegovih sposobnosti in strokovnosti. Pravila in predpisi se uporabljajo v natančnih opisih vseh del v organizaciji, kar pojasnjuje dejstvo, da večina menedžerjev za ravnanje z zaposlenimi navadno uporablja pisne dokumente itd.

Na teorijo organizacij sta pomembno vplivala tudi Simon in March. K poslovnemu odločanju sta uvedla drugačen pristop¹³, podlaga za njuno delo pa je bil še vedno Webrov birokratični model organizacije. Njuno mnenje je, da se zaposleni v racionalni organizaciji tudi sami vedejo racionalno, četudi je njihova racionalnost do neke mere omejena. Njun model predpostavlja, da posameznik pri odločanju preučuje omejen niz možnih alternativ, ne pa vseh možnih opcij. Rezultat takšnega odločanja so 'dovolj dobre' izbire, ki so ustrezne za posameznika. Ta model ne poudarja in ne zahteva optimalnih izbir pri odločanju. (*ibid.*)

4.2 Vodenje

Vodenje ima v vsaki kulturi drugačne značilnosti, drugačni pa so tudi posamezniki – tako kot ne obstajata dve isti organizaciji, ne obstajata niti dva zaposlena, ki bi imela iste lastnosti.

Uspešen vodja si razlaga in interpretira sistem vrednot v kulturi, ki je prisotna v prostoru njegove organizacije ter ga prilagaja in občasno tudi spreminja z namenom doseči učinkovitost in uspešnost organizacije.

Ljudje so pomemben dejavnik v sleherni organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. Pomen človeških virov za organizacijo pa se skupaj s časom spreminja. Najprej so bili ljudje administrativno vključeni v sistem, nato so izbirali ljudi, ki so sposobni timsko delati, danes pa se vedno

¹³ Ta je bil v uporabi v 50. letih prejšnjega stoletja.

bolj zanimajo za človekove zmožnosti kot vire in vse manj za ljudi kot vire. V ospredju je t.i. Human Resource Management oz. upravljanje s človeškimi viri.

Na ravnanje s človeškimi viri vplivajo razni dejavniki, najvplivnejši pa so:

- *scenarij, po katerem se ravna v posameznem podjetju; v večini primerov je odvisen od stanja na trgu;*
- *politično stanje v državi, v kateri je podjetje;*
- *znanje tistih, ki se v podjetjih z ljudmi ukvarjajo; to predvsem vpliva na organiziranost služb, ki se profesionalno ukvarjajo z ljudmi v podjetju;*
- *model ravnanja s človeškimi viri, ki večinoma ustreza tehnologiji, ki jo uporabljajo v podjetju; ta odgovarja predvsem na vprašanje, kakšno je notranje izhodišče za delo z ljudmi; zato ima vsako podjetje svoj model in pričakuje, da bo z njim človeške vire kar najbolje izrabilo;*
- *razvitost posameznih strok, ki napadajo podjetja z ustreznim znanje itd. (Lipičnik 1998, 31).*

Vodenje je daleč najpomembnejši dejavnik uspeha organizacije. (Tracy 2000). Je sestavni del menedžmenta oz. del menedžment procesa ali ena izmed funkcij menedžmenta. (Bernik 2000, 22). Vodenje ni enkratno dejanje. Je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina 2002, 499). Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati finančne, materialne in človeške vire v smeri zelenega cilja. (Kotler v Možina 2002b, 499). Najpomembnejši vir organizacije so prav gotovo človeški viri. Le-ti imajo največ dodane vrednosti. Njihovo sposobnost lahko precej razširimo, vendar pa je njihova omejitev vnaprej podana. Od ljudi lahko dobimo toliko, kolikor so pripravljeni dati organizaciji in kolikor so motivirani za delo, ravno motiviranost pa je tisti dejavnik, ki pripomore k uspešnosti organizacije, zato je v okviru vodenja v organizaciji pomembno, na kakšen način vodja motivira in vzpodbuja zaposlene za delo v organizaciji. Najpomembnejša naloga vodje je torej vodenje ljudi. (Možina 2002b, 499). Vodenje je zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da bi si želeli bojevati se za skupne cilje. (Možina 2002b, 500). Prav tako pa je vodenje tudi sposobnost vodje, da vpliva na druge za doseganje postavljenih ciljev. S tem povzroči, da mu zaposleni sledijo in naredijo tisto, kar si je zamislil. (Rozman 2002).

Vsak vodja mora z zaposlenimi ravnati spoštljivo (Vilman 2007):

- poskrbeti mora, da se bodo zaposleni počutili kot pomemben člen procesa;
- zaposlovati in odpuščati je potrebno 'prave' osebe;
- pomagati mora zaposlenim, ki morajo biti v stiku s težavnimi, a za posle nepogrešljivimi sodelavci;
- spodbujati je potrebno prenos znanja s timskim delom;
- podpirati mora sodelavce, ki jih pestijo težave;
- od zaposlenih je potrebno pričakovati najboljše.

Vodenje je treba prilagajati glede na posamezno skupino, saj se vsaka skupina pri delu vede drugače. (Tavčar 1991, 27). Način vodenja se prilagaja, kadar vodja opazi, da pripravljenost zaposlenih za delo zvišuje ali znižuje. Če se pripravljenost zmanjšuje, začne vodja zaostrovanje načina vodenja. Pri svojem vodenju mora vodja poznati tako način nagrajevanja kot tudi način kaznovanja. Napačna dejanja mora kritizirati ali kaznovati, s pohvalami ali nagradami pa spodbujati dobra dejanja. (Tavčar 1991, 25).

4.2.1 Vodja

Z definiranjem besede 'vodja' se je ukvarjalo mnogo strokovnjakov, SSKJ pa pravi naslednje:

vódja -e in -a m (ô)

1. kdor kaj vodi: biti, postati vodja; določiti vodjo; izbrati za vodjo; dober, preudaren vodja / vodja izmene / umetniški vodja zbora kdor odloča o repertoarju in skrbi za umetniški razvoj zbora / vodja delegacije / vodja oddelka / vodja tečaja / vodja oddaje kdor skrbi, da oddaja poteka po določenem načrtu / vodja izleta
2. kdor z zglodom, nasveti vodi koga: duhovni vodja mladine ◇ gled. vodja predstave kdor vodi potek predstave; navt. vodja krova član posadke, ki skrbi za vzdrževanje krovne opreme; ped. pedagoški vodja kdor usmerja in vodi pedagoško delo kake vzgojne, izobraževalne ustanove. (Pogačnik in drugi 2008, 3238).

Po mnenju mnogih strokovnjakov mora imeti dober vodja 7 osnovnih osebnostnih lastnosti (Treven 2001, 156-157):

1. *Inteligenco – vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilje in široko splošno znanje v sodobnem okolju.*
2. *Dominantnost – težnja po prestižu, moči in doseganju vodilnega mesta v skupini.*
3. *Samozavest in zanesljivost – sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v lastne postopke.*
4. *Odprtost – interes za iskanje in vzdrževanje različnih povezav z okoljem.*
5. *Fleksibilnost – sposobnost in pripravljenost, da se v spremenjenih okoliščinah prilagodijo cilji, sredstva, stališča in metode.*
6. *Iniciativnost – sposobnost za začetek in spreminjanje dogodkov ter akcij, odločnost v ključnih trenutkih, pripravljenost za sprejemanje posledic lastnih odločitev.*

4.2.2 Stili vodenja

Ker se vodja pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebnostne lastnosti, je zelo pomembno, »da obvlada tudi sposobnost pravilnega načina ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah«. (Treven 2001, 159). Ta sposobnost vodje, ki močno vpliva na njegovo vedenje pa že spada v področje stila vodenja.

»Stil vodenja je način, kako vodja izvaja svoje delo.« (Ivanko in Brejc 1995, 190). Je način, kako z nekom sodelovati ali ga nadzorovati. S stilom vodenja skušajo vodje vplivati na delo drugih. (Blanchard in drugi 1995, 21). Za vodilne pomeni stil vodenja način, kako neko stvar delati in način, kako uresničevati svoje delo oziroma naloge. (Kavčič 1992, 218).

Stil vodenja je »hierarhičen odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zato, da bi lahko vodja opravljal dve med seboj prepleteni funkciji – upravljanje procesa (odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov) in upravljanje ljudi (motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje).« (*ibid.*). prvo funkcijo vodja opravlja zato, da bi čim uspešneje uresničeval cilje, drugo pa zaradi želje po čim večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. O tem, ali bo upravljanje procesa potekalo centralizirano ali decentralizirano in pa ali bo zaposlene pridobil in jim

vzbudil interes za vse njegove faze vodja odloča samostojno. Prav tako samostojno odloča tudi ali bo zaposlenim namenjal vso možno pozornost ali pa jih bo zanemarjal. Glede na povedano ločimo štiri različne stile vodenja (Treven 2001, 159-161):

➤ direktivno

Upravljanje procesa poteka centralizirano, ljudem v organizaciji se ne namenja posebne pozornosti. Pomembno je izključno delo, zaposleni pa zasedajo svoja delovna mesta izključno zato, da po predpisih opravljajo svoje delo. Vodje sami, brez kakršne koli druge pomoči, načrtujejo, odločajo, določajo navodila in naloge, nagrajujejo in kaznujejo. Odreajo tudi kaj je treba narediti in kdaj. Kako bo to izvedeno jih ne zanima, prav tako jih ne zanimajo kakšne težave se bojo pojavile pri delu in kakšno je počutje zaposlenih.

➤ očetovsko

Prisotno je pri centraliziranem upravljanju procesa in skrbnem upravljanju ljudi, vodje sami sprejemajo vse pomembnejše odločitve, pri njihovem uresničevanju pa pričakujejo pomoč vseh zaposlenih. Takšni vodje menijo, da morajo biti zaposleni zadovoljni, z njimi se veliko pogovarjajo, jim postavljajo vprašanja, poslušajo njihova mnenja, težave in predloge. Za odnos med vodjem in njegovim podrejenim je značilno sodelovanje, vendar pa nikoli ni prisotna dilema o tem, kdo ima glavno besedo.

➤ vodenje s podporo

Gre za tipično decentralizirano upravljanje procesa in veliko podporo ljudem. Vodje menijo, da je najpomembneje omogočiti ljudem, da lahko opravljajo delo, za katero imajo interes, znanje in sposobnosti. Takšen vodja svojim podrejenim zaupa, upošteva njihovo mišljenje, razpoloženje in motivacijo. Zaposlenim vedno rad pomaga in svetuje, želi pokazati, da so zanj na prvem mestu ljudje.

➤ vodenje s prepuščanjem

Pri tem stilu vodenja gre za decentralizirano upravljanje procesa in zmanjšano skrb za ljudi. Zagovorniki pravijo, da se delo odvija samo po sebi, ljudje so samostojni in v zadostni meri usposobljeni za svoje naloge. Vodja tega stila vodenja se skorajda ne vključuje v delovni proces, zato ni sestankov, nadzora in niti podpore ljudem. Zaposleni so popolnoma prepuščeni sami sebi, hierarhija pa se le občuti in pa prepozna na podlagi organiziranosti dela.

V literaturi kot stil vodenja večkrat zaznamo tudi tako imenovano situacijsko vodenje. Pri vodenju in motiviranju ljudi je ta pristop vedno pogosteje uporabljen. Vodja, ki uporablja takšen pristop, imenujemo situacijski vodja. Slednji spreminja stil vodenja glede na to, s kom ima opravka in glede na trenutno situacijo. (Blanchard in drugi 1995). Pri tej vrsti se vodja ne opredeli in ne odloči za en sam stil vodenja, zato mora poznati tako prednosti kot tudi slabosti različnih stilov, da lahko v določenih okoliščinah izbere in uporabi najprimernejšega. Pri izbiri stila mora vodja upoštevati različne dejavnike (Treven 2001, 161-162):

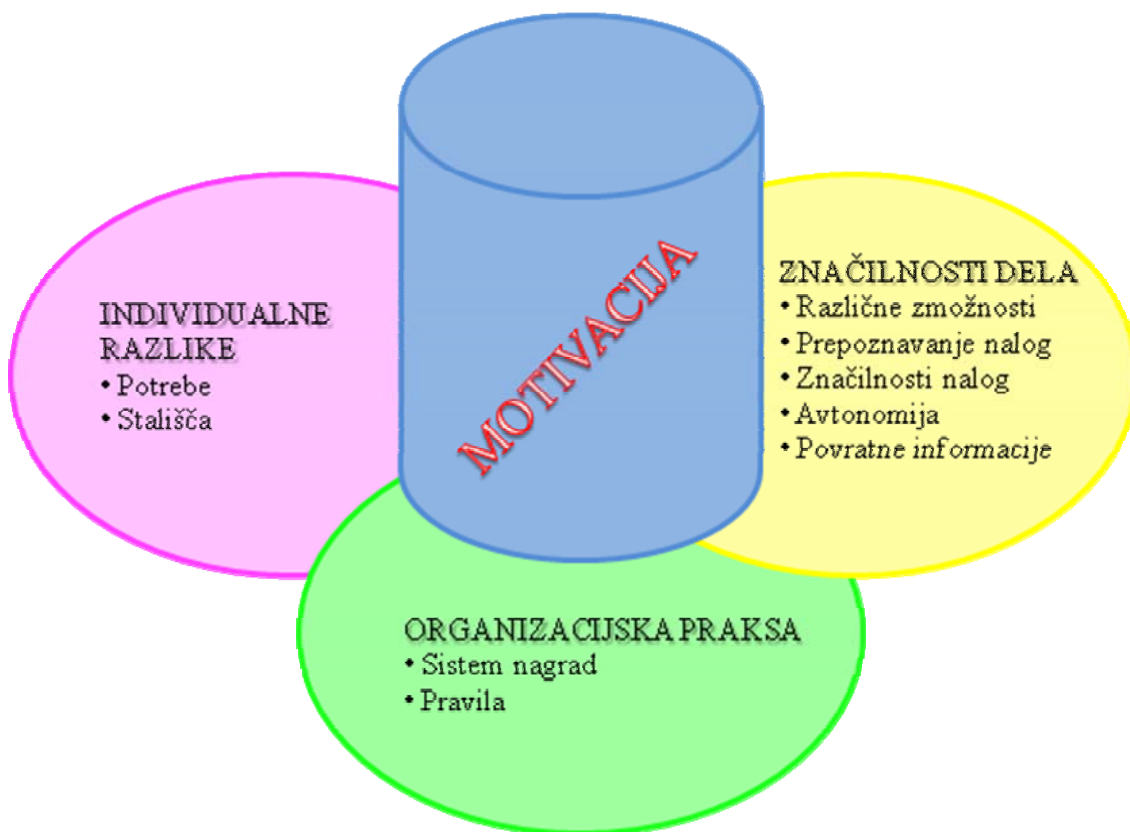
1. posamezna strokovna znanja članov tima in skupno znanje celotnega tima
2. usklajenost in zanesljivost članov tima
3. motiviranost članov tima
4. naravo dela, ki ga opravlja tim
5. psihosocialne lastnosti članov tima
6. poreklo članov tima
7. zaupanje v sposobnost vodje
8. pomembnost zaupane naloge.

5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, Lipičnik (Lipičnik 1998, 162-163) pa kot najpomembnejše navaja individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

Na sliki 5.1 so prikazani vsi trije dejavniki, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo tako sestavljajo človekove odlike (individualne razlike, s pomočjo katerih pride posameznik do delovnega mesta), aktivnost zaposlenega (značilnost dela) – le-ta odloča, kako posameznik deluje v delovni situaciji, in organizacijski sistem (organizacijska praksa), ki pogojuje delavčeve učinke na njegovem delovnem mestu. (Lipičnik 1998, 163).

Slika 5.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, 162).

»Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi (delavce) in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.« (Uhan 2000, 31).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila najbolj tipične motivacijske dejavnike.

5.1 Individualne razlike

Vsak človek ima individualne lastnosti, zaradi česar je edinstven. Posameznikove značilnosti, kot so npr. osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek vsakodnevno prinaša s seboj na delo. (Lipičnik 1998, 162).

5.1.1 Denar

V družbi velja prepričanje, da je najboljši in največji motivator za delo denar. Tako dandanes v času gospodarske krize sleherni posameznik pomisli na svoje delo, plačo, denarne nagrade itn.: 'Ali bom dobil plačo?', 'Ali bodo moje nadure plačane?', 'Ali naj se sploh trudim in naredim več, kot je potrebno, če ne vem niti, ali bom za svoje delo primerno nagrajen?' je le nekaj stavkov, ki jih slišimo vsak dan in so povezani z denarjem.

Zaposleni želijo dobiti pošteno nadomestilo za opravljeno delo in prispevek k uspešnosti organizacije. To nadomestilo je vsota plače, dodatnih ugodnosti, nagrad in drugih spodbud oz. stimulacij. Nadomestilo mora imeti vrednost za zaposlenega, izražati mora pričakovanja glede uspešnosti in s tem povezanih nagrad za doseganje ciljev. Ključ je v tem, da vemo, kaj motivira zaposlene. (Vilman 2007).

Plača

Plača je znesek denarja, ki ga delodajalec plača delavcu za opravljeno (navadno) mesečno delo. »Strošek plače za delodajalca predstavlja bruto ali kosmata plača, vendar od nje delavcu samodejno odtegnejo del plače za določene davke in prispevke, tako da mu ostane neto plača. V Sloveniji v tako dobljeno neto plačo niso vštet stroški prevoza na delo, dnevnice in nadomestilo za prehrano, ki jih delavec prejme še dodatno, torej poleg neto plače.« (Wikipedija 2008).

V družbi je dolgo veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. »Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma

zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov.« (Černetič 2007, 238).e

Nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja se razlikujejo glede na organizacijsko strukturo, cilje organizacije, konkurenco, panogo, dejavnost itd. V literaturi najdemo veliko število modelov nagrajevanja v podjetjih, eden izmed bolj znanih pa je model, ki sta ga naredila Milkovich in Newman. Njun model ponazorimo takole:

Tabela 5.1: Model nagrajevanja po Milkowich in Newman

POLITIKA NAGRAJEVANJA	TEHNIKA NAGRAJEVANJA				CILJI NAGRAJEVANJA
Notranja urejenost	Analiza	Opis	Vrednotenje delovnih mest	Struktura	Učinkovitost Enak položaj zaposlenih (equity) Skladnost z zakonskimi normami
Zunanja konkurenčnost	Oprelitev trga	Raziskava trga	Politika podjetja	Struktura plač	
Prispevek zaposlenega	Načelo senioritete	Načelo uspešnosti	Smeri nagraj. uspešnosti	Smeri nagraj. uspešnosti	
Način izvajanja	Planiranje	Proračun	Komuniciranje	Nadzor	

Vir: Prašnikar v Prašnikar (1992, 306).

Model nagrajevanja je osnovan na treh sestavinah: politiki nagrajevanja, tehniki nagrajevanja (s to izvedemo zadano politiko) in cilji nagrajevanja (le-te v nagrajevanju zaposlenih zasleduje podjetje).

Sistem nagrajevanja izhaja iz tradicionalnega pristopa vrednotenja prispevka zaposlenih. Gre za povezanost dohodkov zaposlenih z objektivnimi merili njihove uspešnosti; to vključuje nagrajevanje posameznika, skupin posameznikov, zaposlenih v posameznih oddelkih ali pa vsaj zaposlenih v podjetju. Narediti moramo analizo delovnih mest, njihov opis in vrednotenje, prav tako pa je potrebno upoštevati konkurenčno naravnost, ki jo zahtevajo razmere na trgu delovne sile in trgu proizvodov. Sistem mora biti vpet v konkurenčno strategijo podjetja, podjetje samo pa mora natančno spremljati rezultate

svojega poslovanja. Nadzor nad rezultati poslovanja se priključuje vrednostnemu planiranju. Zato sta oba pomembna instrumenta za izvajanje učinkovite poslovne strategije. (Prašnikar v Prašnikar 2007).

Za podjetje kot tržno celico je pomembno predvsem to, da sistem nagrajevanja spodbuja zaposlene k večji učinkovitosti ter da se stroški zaposlenih gibljejo v predvidenih okvirih.

5.2 Značilnosti dela

Pri značilnostih dela govorimo o dimenzijah dela. Le-te ga določajo, omejujejo in izzivajo. Gre za značilnosti, ki vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, pogojuje lastnosti dela, avtonomijo pri delu, odloča o tem, kdo izmed zaposlenih lahko naloge opravi od začetka do konca in določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti na delovnem mestu. (Lipičnik 1998, 163).

5.2.1 Timsko delo

Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenim in nadrejenim. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacije, odhajajo pa zaradi ljudi oziroma vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizacijah, kjer s sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu, kjer obstaja medsektorsko timsko delo in kjer so med zaposlenimi razvite prijateljske vezi.

Za timsko delo in za tim kot skupnost najbolje skrbi vodja, ki se pri svojem delu zanaša predvsem na možnosti svojih sodelavcev, prav tako pa se zaveda tudi, da mora za skupni uspeh vsak posameznik doseči svoj maksimum. Zaradi raznolikosti posameznikov, ki sestavljajo tim, mora vodja, z namenom da doseže učinek sinergije, vsak dan opravljati naslednje naloge:

- *ocenjuje značilnosti, nagnjenja, znanje in sposobnosti članov tima,*
- *vsakomur zagotavlja priložnosti, da uporabi svoje znanje,*
- *pomaga pri oblikovanju vsakega posameznega delovnega mesta,*
- *strokovno spremlja, nadzira in pomaga pri izvedbi posameznih nalog,*
- *spodbuja, usmerja in dokončuje integracijo tima,*
- *vzpostavlja pogoje za dobro komunikacijo znotraj tima,*
- *razvija timsko kohezijo,*

- *prizadeva si prehiteti neželene konflikte,*
- *omogoča trajno izboljševanje dela in procesov,*
- *obvešča tim,*
- *podpira vzdušje zaveznitva, zaupanja in razumevanja,*
- *preučuje mehanizme motivacije in motivira člane tima,*
- *podpira svobodno prikazovanje idej, problemov in občutkov,*
- *zagotavlja spoštovanje skupnih norm, standardov in predpisov. (Treven 2001, 155).*

Za uspešno delo mora vodja spodbujati ideje in razmišljanja svojih članov o tem, kako naj povečajo svoje zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njihove sposobnosti, s čim naj povečajo svojo motivacijo in skupno kohezijo tima in kako povečati strpnost do različnosti. Pri timskem delu je vodja »le sodelavec in prvi med enakimi.« (Treven 2001, 156).

5.3 Organizacijska praksa

Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse in pa sistema nagrajevanja v organizaciji. Tako politika definira nekatere ugodnosti (zavarovanje, plačilo počitnic, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami (bonitete in provizije) pa definiramo, kar je lahko privlačno za nove delavce, že zaposlenim pa preprečuje, da bi zapustili organizacijo oziroma odšli drugam. (Lipičnik 1998, 163).

5.3.1 Pripadnost organizaciji

Uspešnost vsake organizacije je v današnjih časih odvisna od zaposlenih in njihove pripadnosti organizaciji. Posameznik se čuti povezanega z organizacijo takrat, ko ima od nje tudi neke koristi, ko se počuti kot del organizacije in ravno to potrjuje »dejstvo, da vse novejšje motivacijske teorije ugotavljajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati prav skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije itd.).« (Uhan: 1).

5.3.2 *Komunikacija na delovnem mestu*

»Komunikacijo lahko opredelimo kot proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi.« (Treven 2001, 194).

Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih skupin in nato spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. Komunikacija med drugim omogoča skupini, da prihaja v stik z drugimi skupinami in tako povezuje ideje različnih skupin v celoto. Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegla skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti hierarhična raven posameznikov niti meje posameznikov organizacije. (Lipičnik 1993).

Vodja je plačan zato, da so njegovi sodelavci uspešni. To je njegovo delo. Zato mora znati informirati in usmerjati podrejene, znati mora komunicirati z njimi, jim postavljati cilje in jih motivirati. Taki sodelavci bodo zadovoljni, ozračje v podjetju prijetno, poslovni rezultati pa boljši.

5.3.3 *Družbena odgovornost organizacij*

»Organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.« (Bukovec 2006, 3). »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.« (Pek Drapal 2004, 131) Govorimo lahko tudi o uravnoteženju in zadovoljevanju potreb vseh udeleženih strani, ki imajo velik pomen za odličnost.

Vodstva številnih podjetij se vse bolj zavedajo, da lahko z družbeno odgovornim delovanjem, poleg dobička, maksimizirajo tudi svojo dolgoročno vrednost in ustvarjajo družbeno korist. Tovrstno razmišljanje postaja del moderne razvojne vizije podjetja, ki zajema tudi načela celovitega delovanja kakovosti in poslovne odličnosti. (Gregorič 2004).

6 EMPIRIČNI DEL

Na vprašanje zakaj ljudje delamo največ ljudi odgovori »zato da imam denar«. V empiričnem delu diplomske naloge bom poskušala ugotoviti, ali to drži ali ne, poleg tega pa bom poskušala ugotoviti kar največ razlogov, ki motivirajo zaposlene v različnih organizacijah. Menim, da ima poleg denarja pomembno vlogo tudi organizacijska participacija zaposlenih – kreativnost, pripadnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije, pripadnost, samopotrjevanje ipd. Kot pove že naslov samega diplomskega dela, bom izvedla primerjavo o motiviranju zaposlenih med javnim in zasebnim sektorjem. Tako bodo v javnem sektorju moj 'predmet preučevanja' zaposleni v Zdravstvenem domu Sevnica ter zaposleni v Vrtcu Laško, v zasebnem sektorju pa bom ugotavljala motiviranost zaposlenih v podjetjih Kopitarna Sevnica in Sava avto.

6.1 Predstavitev organizacij

6.1.1 *Kopitarna Sevnica*

Podjetje Kopitarna Sevnica je bilo ustanovljeno leta 1886 kot izdelovalec kopit za obutveno industrijo, čemur ostaja zvesto še danes. Z leti so proizvodni program širili in dopolnili z izdelovanjem napenjačev ter obutvijo. Tako malo manj kot 250 zaposlenih izdelava letno 300.000 parov napenjačev in raztezačev, 350.000 parov obutve ter 100.000 parov kopit. Od tega v celoti izvozijo več kot 70% izdelkov. Hiter razvoj v zadnjih letih dosega proizvodnja obutve, ker povpraševanje po izdelkih iz naravnih materialov, kot so les, pluta in usnje narašča. Z ljubeznijo in predano oblikujejo obutev za vse generacije in za različne namene, tako modno kot športno, vse pa z namenom, da se kupec v njihovi obutvi počuti prijetno, lepo in udobno. Veseli jih, da jih uporabniki spoznajo tudi ob uporabi njihovih izdelkov pri opravljanju svojih poklicev, za kar je njihova obutev vedno bolj prilagojena. Več kot stoletna tradicija podjetja se pozna pri slehernem koraku. (Kopitarna Sevnica 2009).

Kopitarna ne zaposluje otrok, mlajših od 15 let. Nikogar ne sili v prisilno delo. Plače so redne, a nizke (le zakonsko določene [≠] predvsem v proizvodnji). Imajo 8 urni delovnik, delavci pa opravljajo tudi nadurno delo. Ne glede na nizek osebni dohodek čutijo delavci

veliko pripadnost podjetju. Disciplinskih ukrepov je malo, še ti pa so lažje kršitve, za katere je izrečen ustni opomin. (*ibid.*)

6.1.2 Sava avto d.o.o., Sevnica

Podjetje Sava avto je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1995. Že od samega začetka se ukvarjajo s področjem avtomobilizma. Trgovini z avtomobilskimi rezervnimi deli so kasneje dodali še servisne storitve, leta 2003, ko so se preselili na novo lokacijo, pa še tehnične preglede in registracijo vozil. Kasneje se je njihovo poslovanje razširilo še na trgovino s športno opremo Intersport in okrepčevalnico Čič bar. (Sava avto 2008).

Vodstvo družbe Sava avto d.o.o., Sevnica je določilo, dokumentiralo in objavilo politiko kakovosti in politiko varovanja okolja, ki je hkrati tudi poslovna politika družbe. Politiko obvezno dopolnjujejo konkretni in merljivi cilji izboljševanja. Politika kakovosti izhaja iz razumevanja potreb, pričakovanj in zahtev njihovih kupcev in je usmerjena v dolgoročne koristne odnose za obe strani. Politika varovanje okolja je ena od osnovnih odgovornosti in tudi pravic vseh zaposlenih, zato vsi aktivno sodelujejo pri izvajanju okoljske politike, se izobražujejo ter izpopolnjujejo zavest o pomenu varstva okolja. Vodstvo zagotavlja, da so s politiko kakovosti in varovanja okolja stalno seznanjeni vsi zaposleni, da jo razumejo, izvajajo in vzdržujejo na vseh nivojih družbe. (*ibid.*)

Osnovna usmeritev družbe Sava avto d.o.o je nenehno izboljševanje kvalitete njihovih storitev, izobraževanje kadrov in dopolnjevanje njihove ponudbe s storitvami, po katerih stranke povprašujejo. Zato v podjetju gradijo na vrednotah, kot so prijaznost, urejenost, strokovnost, odzivnost in uspešnost. (*ibid.*)

Podjetje trenutno zaposluje 21 strokovno usposobljenih ljudi, ki skrbijo za profesionalno delo in korekten odnos do strank. Sava avto vsako leto posluje bolje, s čimer povečuje prihodke in svoj tržni delež v širšem slovenskem prostoru. (*ibid.*)

6.1.3 Vrtec Laško

Vrtec Laško je bil ustanovljen z Odlokom Občinskega sveta občine Laško leta 1995. Uprava vrtca je v Laškem, zavod pa posluje pod imenom Vrtec Laško. Svojo dejavnost izvaja v šestih delovnih enotah, in sicer Laško, Debro, Rimske Toplice, Sedraž, Zidani Most in Jurklošter. Dejavnost poteka po vsebinah in oblikah Kurikuluma za vrtce,

strokovno utemeljenih in prilagojenih potrebam otrok, staršev in okolja in na celotnem območju občine Laško. (Vrtec Laško 2009).

Vrtec je institucija, ki mora skrbeti za uresničevanje temeljnih otrokovih pravic. V demokratični državi zastopajo otrokove pravice starši oziroma njihovi zakoniti zastopniki. Otrokom, vključenim v javne vrtce, zagotavlja država možnost za optimalni razvoj ne glede na spol, socialno in kulturno poreklo, veroizpoved, narodno pripadnost, telesno in duševno konstitucijo itn.; optimalen razvoj vključuje tudi možnost poglobljenega razvoja na določenem področju. Uresničevanje zahtev po enakih možnostih ni mogoče brez upoštevanja razlik in pravice do izbire drugačnosti, ki jo mora omogočiti organizacija življenja in dela v vrtcu. Pri otrocih je to povezano z vzgojo za strpnost, solidarnost in odgovornost ter s postopnim razvijanjem kritičnega duha, osebnih odločitev in avtonomne presoje. Javni vrtci so svetovnonazorsko nevtralni. (*ibid.*).

Delavke in delavci vrtca se zavedajo, da jim starši zaupajo svoje otroke. Zavedajo se odgovornosti in obveznosti, ki jih s tem sprejemajo do otrok, staršev, družine in tudi družbe. Dobrobit otroka jim predstavlja najvišjo vrednoto, na kateri temeljijo in so ji podrejene vse ostale vrednote. Prepričani so, da je najpomembnejše, da vsem otrokom zagotovijo najvišji standard njihovih storitev. Njihova naloga je, da si otroci pri različnih dejavnostih pridobijo tiste spretnosti, znanja in navade, ki jih bodo potrebovali pri nadaljnjem življenju. Poštenje in odgovornost sta njihovi vrlini, spoštujejo osnovne in druge legitimne človekove pravice in se ob tem zavedajo občutljivosti te problematike. Sprejeli so filozofijo neprestanega razvoja in napredka vseh in vsakogar v Vrtcu. Skrbijo za optimalen emocionalni razvoj in socializacijo vsakega posameznika. Spoštujejo identiteto otrokove družine. Staršem nudijo možnost, da sodelujejo pri vzgojnem delu. Priporočajo izvajanje »mehkega prehoda« družina-vrtec-šola in ob vstopu otroka v Vrtec Laško lahko ta staršem omogoči postopno uvajanje otroka v vrtec tako, da smejo biti skupaj z njim v skupini, ki lahko traja več tednov. (*ibid.*).

Vizija Vrtca Laško je, da je njihov vrtec »vrtec medsebojnega razumevanja, radosti in veselja, v katerem vsak posameznik najde svoje mesto, poln želje po spoznavanju vsega novega, lepega in dobrega, odprt je do staršev in okolja ter usmerjen v prihodnost. S strokovnim, kvalitetnim delom želijo zagotoviti varnost, zadovoljstvo otrok, staršev in njih samih.« (*ibid.*).

6.1.4 Zdravstveni dom Sevnica

Javni zavod Zdravstveni dom Sevnica je bil ustanovljen 1.8.1992 v skladu z Odlokom o izločitvi organizacijske enote Zdravstveni dom Sevnica iz Javnega zavoda Zdravstveni center Celje in o ustanovitvi Javnega zavoda Zdravstveni dom Sevnica. (Zdravstveni dom Sevnica 2006).

Zavod opravlja zdravstveno dejavnost na primarni ravni s področja osnovne zdravstvene dejavnosti in specialistične ambulantne dejavnosti v skladu s 7. in 9. členom Zakona o zdravstveni dejavnosti. (*ibid.*). Dejavnost ZD je v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti naslednja (*ibid.*):

- Splošna zdravstvena dejavnost
- Specialistična ambulantna dejavnost
- Zobozdravstvena dejavnost
- Druge zdravstvene dejavnosti
- Samostojne zdravstvene dejavnosti, ki jih ne opravljajo zdravniki
- Druga splošna tajniška opravila
- Druge poslovne dejavnosti.

Zavod opravlja dejavnost v naslednjih organizacijskih enotah (*ibid.*):

1. OE Splošnega zdravstvenega varstva
2. OE Zobozdravstvenega varstva
3. OE Reševalna služba.

6.2 Predstavitev raziskave

Za empirični del naloge sem si izbrala kvantitativno metodo raziskovanja – anketo. Opravila sem 101 anketo v štirih različnih organizacijah – od tega sta dve javnega značaja, dve pa zasebnega. V javnem sektorju je anketo izpolnilo 50 oseb in v zasebnem 51. Bistvenega pomena je, da poudarim, da je 1 oseba iz podjetja Kopitarna Sevnica dejala, da je podjetje v javnem sektorju! Drugače bi bilo število ravno obratno. Poleg tega se moramo zavedati tega, da je Zdravstveni dom javna ustanova, vendar pa so štirje anketiranci izmed 34 dejali, da delujejo v zasebnem sektorju – zaposleni so namreč pri koncesionarjih. Kar je še pomembno vedeti je to, da ankete niso izpolnili vsi zaposleni v organizacijah, ampak le del, saj so bili nekateri na dopustu, poleg tega pa bi bila

raziskava v nasprotnem primeru zelo obsežna, saj samo podjetje Kopitarna Sevnica zaposluje malo manj kot 250 ljudi. Anketni vprašalnik (glej Prilogo A) je bil sestavljen iz 13 vprašanj, pustila pa sem še prostor za lastno mnenje anketirancev.

Število anketirancev po organizacijah si lahko pogledate v spodnji Tabeli 6.1:

Tabela 6.1: Število anketirancev po organizacijah

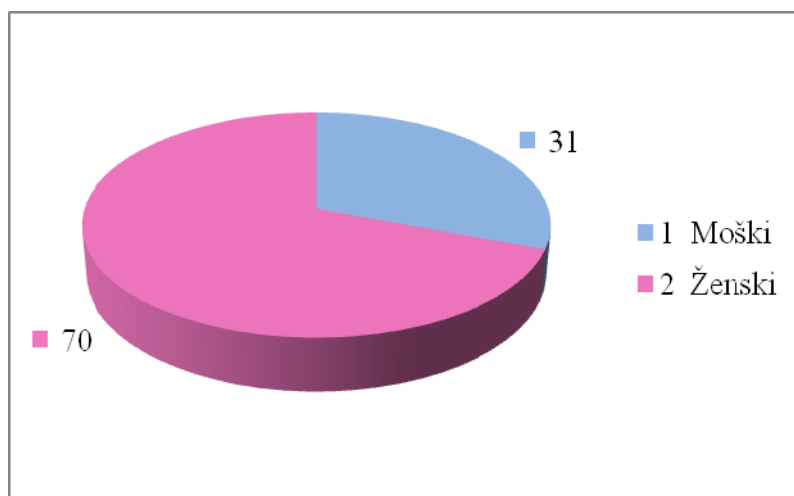
Organizacija	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Kopitarna Sevnica	35	34,7	34,7	34,7
Sava avto	13	12,9	12,9	53,5
Vrtec Laško	19	18,8	18,8	87,1
Zdravstveni dom Sevnica	34	33,7	33,7	100,0
Skupaj	101	100,0	100,0	100,0

Izmed vseh štirih organizacij po mnenju anketirancev dve sodita med male in imata do 50 zaposlenih (Sava avto in Zdravstveni dom Sevnica), dve – Kopitarna Sevnica ter Vrtec Laško, pa v srednje velike organizacije, torej zaposlujeta med 50 in 250 ljudi.

V nadaljevanju bom s tabelami in grafi prikazovala razmerja oziroma primerjave med javnim in zasebnim sektorjem, hkrati pa bom pri nekaterih vprašanjih (še posebno pri splošnih) med seboj primerjala tudi organizacije. Ti podatki so na voljo v Prilogi B.

Prva štiri vprašanja so bila namenjena demografskim lastnostim zaposlenih. Najprej me je zanimala spolna sestava (glej Graf 6.1).

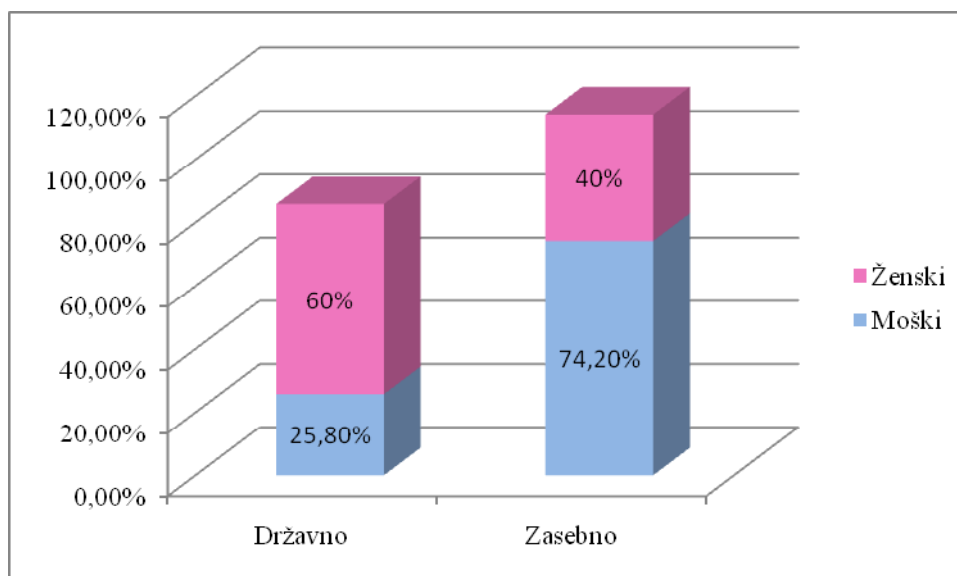
Graf 6.1: Spol anketirancev



Med anketiranimi je bilo kar 69,3% žensk in le 31,1% moških. Od tega je bil največji odstotek žensk zaposlenih v Vrtcu Laško – kar 100%, saj so v vrtcu trenutno zaposlene samo ženske. Največji odstotek moških pa je v Sava avto Sevnica, kjer predstavljajo 53,8% delež zaposlenih.

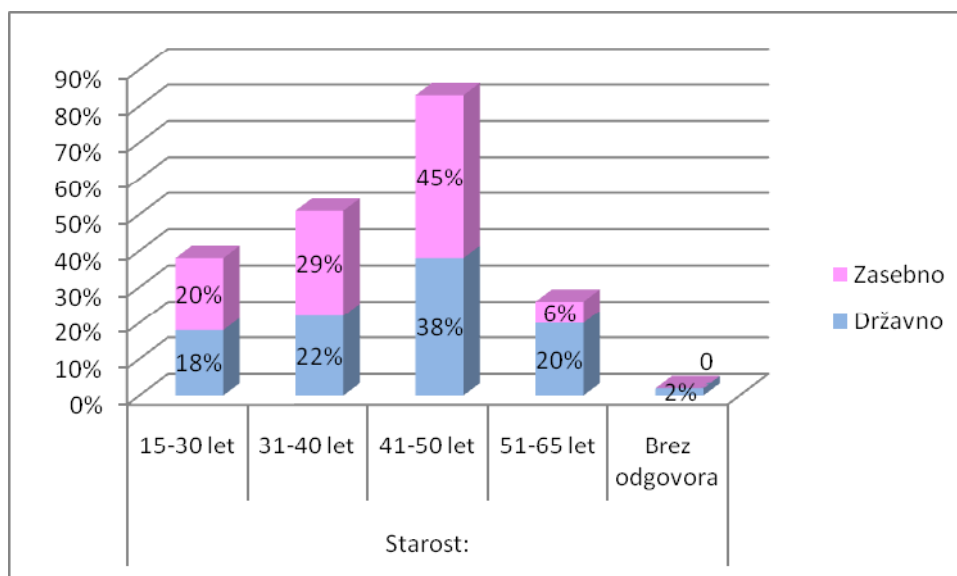
Naslednji graf (6.2) prikazuje spolno sestavo po lastništvu organizacij oziroma sektorju.

Graf 6.2: Spolna sestava po sektorju zaposlovanja



Iz grafa 6.2 je razvidno, da je v državnem sektorju zaposlenih več žensk kot moških, v zasebnem pa je ravno obratno. Delež žensk v zasebnem sektorju je višji od deleža moških v javnem. Takšen rezultat sem dobila, ker je anketiranih več žensk kot moških, zato ga ne morem posplošiti na celotno populacijo, ki je zaposlena v teh dve sektorjih.

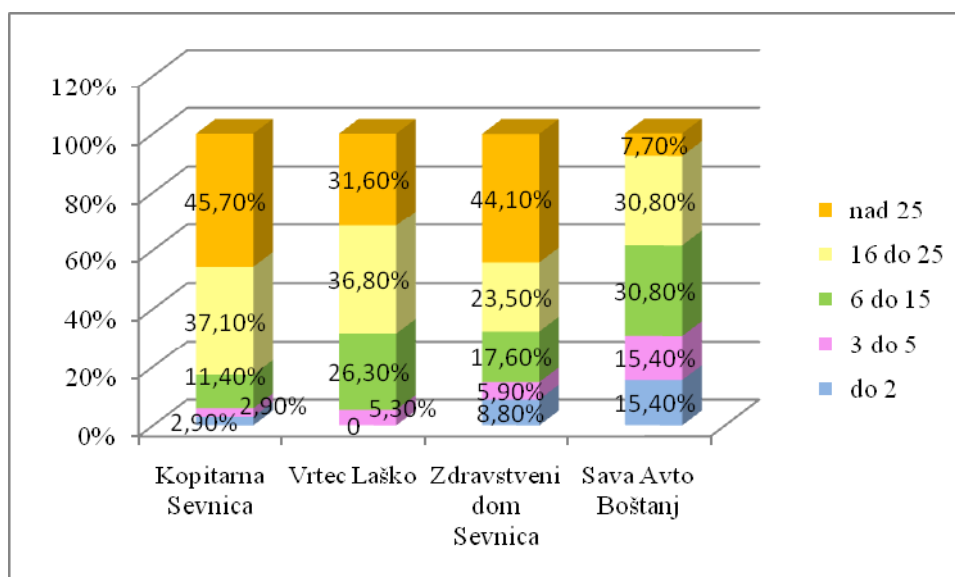
Graf 6.3: Starost anketirancev po sektorju



Največji delež v obeh sektorjih predstavljajo zaposleni v srednjem razredu starosti – 41-50 let. V zasebnem sektorju je malo starejše populacije – le 6%, medtem ko je v javnem sektorju takšnih zaposlenih 20%. Mladih do 30 let je v zasebnem in javnem sektorju približno enako – okoli 20%, delež zaposlenih v starosti med 31 in 40 let pa je v zasebnem sektorju 29%, v javnem pa 22%.

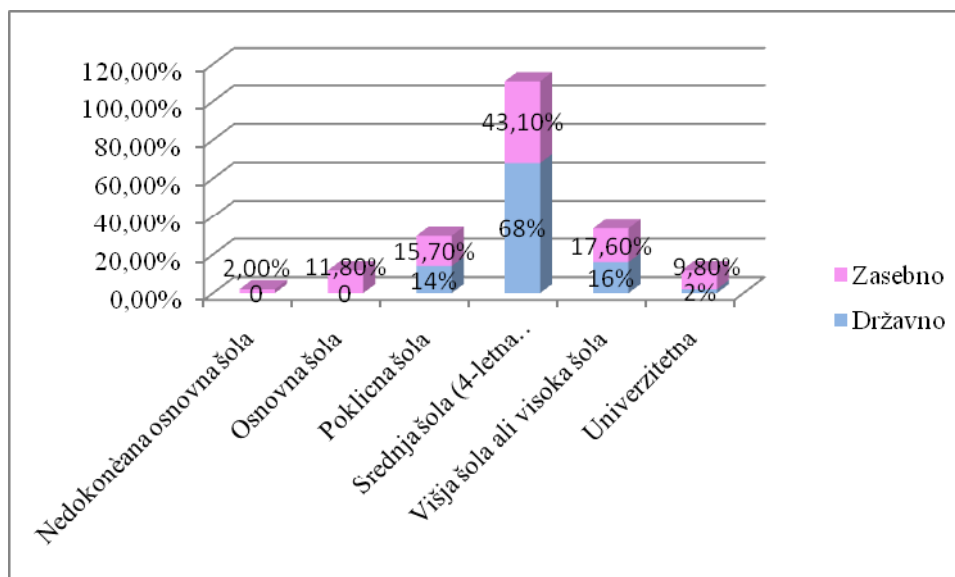
Kot je razvidno iz grafa je največji del mladih zaposlen v Sava avto d.o.o., najmanjši del pa v Vrtecu Laško. Najstarejšo populacijo imajo v organizaciji Zdravstveni dom Sevnica, kjer je starejših nad 50 let kar 17,6%. Kopitarna Sevnica in Vrtec Laško imata dokaj podobno starostno sestavo anketiranih oseb, medtem ko podjetje Sava avto izstopa, saj ga sestavlja več kot 75% delež zaposlenih v starosti do 40 let. Najbolj uravnoteženo starostno sestavo zaposlenih imajo v ZD Sevnica, kjer vsi starostni razredi predstavljajo med 17 in 35%. Na vprašanje ni odgovoril le en anketiranec, in sicer v ZD Sevnica.

Graf 6.4: Delovna doba anketirancev po organizacijah



Iz grafa 6.4 je razvidno, da je v vseh štirih organizacijah najmanj zaposlenih z delovno dobo do 15 let. Najnižji odstotek ima Kopitarna Sevnica, medtem ko je pri podjetju Sava avto ta že dokaj visok in se lahko primerja s tistim, ki predstavlja delovno dobo od 16-25 let. Za razliko od ostalih treh organizacij pa ima to družinsko podjetje tudi zelo nizko stopnjo zaposlenih z delovno dobo nad 25 let. In sicer le 7,7%, medtem ko je drugje ta odstotek povsod nad 40%. Vidi se, da je Sava avto mlado podjetje, ki ga sestavljajo mlajši zaposleni, kar se je lepo videlo že pri analizi starosti zaposlenih, Kopitarna Sevnica in Vrtec Laško pa sta že starejši organizaciji z dolgoletno tradicijo, za kar pa je značilno, da delovna mesta obdržijo že zaposleni in fluktuacija oz. mobilnost ni tako razširjena, saj zaposleni z leti postanejo del organizacije.

Graf 6.5: Stopnja izobrazbe po sektorjih

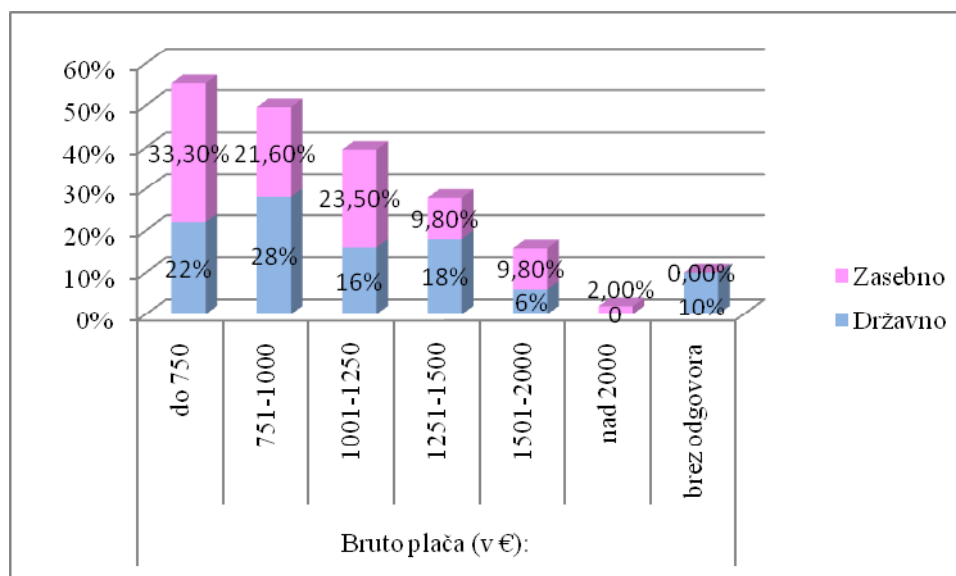


Na sliki 6.5 vidimo, da je med anketiranimi tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju največ takšnih, ki imajo srednjo stopnjo izobrazbe. V zasebnem sektorju najdemo zaposlene z vsako vrsto izobrazbe, medtem ko je v javnem sektorju najnižja izobrazba poklicna šola. To nam pove, da javni sektor navadno ne zaposluje ljudi brez izobrazbe. Naj znova poudarim, da gre v konkretnem primeru le za del zaposlenih, saj v ZD Sevnica zdravniki na anketo niso želeli odgovarjati, to pa pomeni, da bi bil rezultat z njihovim mnenjem mnogo boljši in bi bili odstotki zaposlenih v javnem sektorju z visoko izobrazbo in več mnogo višji. Prav tako sedaj nastajajo spremembe v vrtcih, saj je sprejet zakon, da morajo imeti vsi zaposleni v vrtcih (tudi administrativni delavci) vsaj 6. stopnjo izobrazbe!

V podjetju Kopitarna Sevnica imajo enega zaposlenega brez kakršnekoli izobrazbe in 6 oseb le z osnovnošolsko izobrazbo. Pomembno je, da še enkrat poudarim, da je bilo v podjetju anketiranih le 35 oseb! Zaposleni s poklicno izobrazbo predstavljajo v vseh štirih organizacijah podoben odstotek, morda malo izstopa Sava avto, kjer je teh malo več kot 23%. Visok odstotek zaposlenih v organizacijah Vrtec Laško in ZD Sevnica predstavljajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo in že tu vidimo prvo razliko med javnim in zasebnim sektorjem, saj je tu zaposlenih s to stopnjo skoraj 65% ali več, v zasebnih organizacijah pa se odstotek giblje med malo manj kot 40 in 46%. Zanimivo je, da je povsod podoben delež zaposlenih z višjo ali visoko šolo – okoli 15%, ponovno pa izstopa Sava avto, z kar

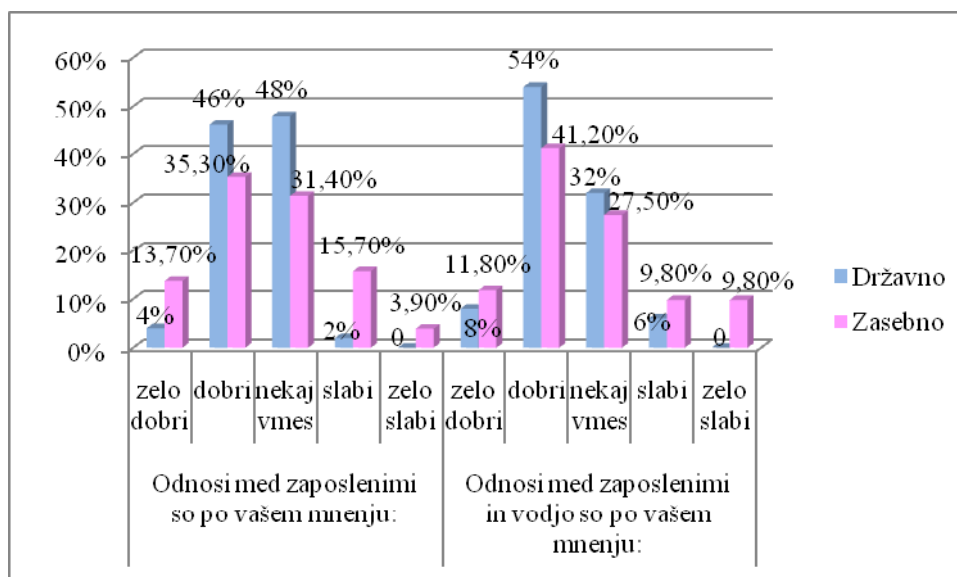
23%. Enako je opaziti tudi za univerzitetno izobrazbo, medtem ko nihče izmed anketirancev nima magisterija ali doktorata. Vendar! Po analizi ugotavljam, da v zdravstvenem domu vprašalnika niso izpolnili ključni zaposleni – zdravniki! To mi je potrdila tudi direktorica ZD, češ da so anketo odklonili.

Graf 6.6: Plača anketirancev po sektorju



V primerjavi med javnim in zasebnim sektorjem ugotovimo, da ima zasebni sektor več zaposlenih s plačo do 750€ - kar 33,3%, medtem ko je v javnem sektorju ta odstotek nižji za kar nekaj več kot 10%. Kar je najbolj presenetljivo je to, da ta odstotek predstavlja največji del zaposlenih v zasebnem sektorju. V javnem sektorju največji delež zaposlenih spada v 2. razred, kar pomeni, da imajo bruto plačo med 751 in 1000€. Dokaj visok je tudi odstotek zaposlenih v javnem sektorju, katerih plača znaša med 1001 in 1500€, preseneča pa podatek, da ni nikogar od anketirancev, ki bi imel plačo višjo od 2000€. Je pa takšna oseba v zasebnem sektorju, in sicer ena – predstavlja 2% vseh anketirancev zasebnega sektorja. Poleg tega je zanimivo tudi to, da v javnem sektorju kar 10% anketirancev na vprašanje ni želelo odgovoriti, medtem ko so v zasebnem sektorju odgovorili vsi. Splošna primerjava kaže, da se plače večine anketirancev v javnem sektorju gibljejo nekje do 1500€, v zasebnem pa je delež visok tja do 1250€.

Graf 6.7: Odnosi na delovnem mestu po sektorju

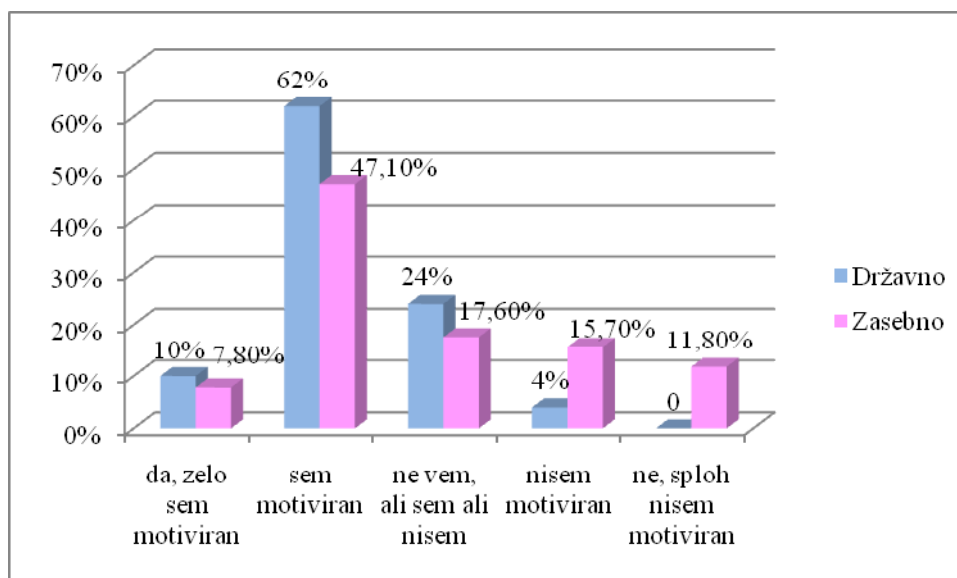


Da so odnosi tako med zaposlenimi kot tudi z vodjo zelo dobri je menilo manj anketirancev v javnem kot v zasebnem sektorju. Zelo dober odnos s sodelavci ima skoraj 14% zaposlenih v zasebnem sektorju in le 4% v javnem, z vodjo pa skoraj 12% v zasebnem in 8% v javnem. Nadaljnja ugotovitev je, da se odstotek tistih, ki menijo, da so odnosi dobri oziroma nekaj vmes obrne, in tako pozitivno odgovori večji delež anketiranih iz javnega kot zasebnega sektorja, posledično pa o slabih oziroma zelo slabih odnosi govori več pripadnikov zasebnega sektorja kot pa javnega. V javnem sektorju skupno skoraj 95% vprašanih meni, da so odnosi s sodelavci dobri ali pa nekaj vmes, v zasebnem sektorju pa je ta odstotek precej nižji, saj znaša okoli 65%. Podoben rezultat se pokaže tudi v odnosu z vodjo, kjer v javnem sektorju celo preseže 95%, prav tako pa se dvigne tudi v zasebnem – na nekaj več kot 68%. Medtem ko ni nihče iz javnega sektorja mnenja, da so odnosi na delovnem mestu zelo slabi pa tako meni skoraj 4% vprašanih (odnosi s sodelavci) v zasebnem sektorju, v smislu odnosa z vodjo pa se poveča za 2,5x in se delež povzpne na skoraj 10%.

Splošna ugotovitev je, da so odnosi na delovnem mestu boljši v javnem kot v zasebnem sektorju, čeprav uslužbenci zasebnega sektorja boljše ocenjujejo 'zelo dobre odnose'. Mislim, da delež vprašanih v zasebnem sektorju, ki menijo, da je odnos 'slab' ali 'zelo slab', ni zanemarljiv, saj predstavlja dokaj visok odstotek. Zakaj takšna razhajanja med sektorjema? Verjetno gre za to, da imajo uslužbenci zasebnega sektorja navadno

drugačen medosebni odnos, kot tisti v javnem sektorju – v zasebnem sektorju je odnos večkrat bolj neformalen, bolj osebni in bolj 'domač'. Medtem ko se v javnem sektorju zaposleni vedejo bolj 'zadržano', se v zasebnem to ne dogaja, zato so zaposleni marsikdaj priča raznim prepirom, kletvicam in celo žaljivkam. Možno je, da na to vpliva tudi izobrazba zaposlenih, morda pa gre le za takšno razliko v organizacijski kulturi in organizacijski klimi.

Graf 6.8: Motiviranost na delovnem mestu po sektorju



Pri ugotavljanju motiviranosti anketirancev sem prišla do zame zanimivih rezultatov, saj sem bila na začetku mnenja, da bodo bolj motivirani zaposleni v zasebnem sektorju, saj njihova delovna mesta niso zagotovljena, prav tako pa imajo velikokrat stimulacijo oziroma dodatek na uspešnost, nadurno delo,... Rezultati pa so ravno nasprotni. Ugotavljam, da so veliko bolj kot zaposleni v zasebnem sektorju motivirani tisti v javnem. Medtem ko v javnem sektorju kar 10% vprašanih meni, da so 'zelo motivirani' pa je v zasebnem sektorju teh slabih 8%. Med tistimi, ki so odgovorili, da 'so motivirani' je v javnem sektorju takih kar 62%, v zasebnem pa le nekaj več kot 41%. 24% anketiranih v javnem sektorju ne ve, ali so motivirani ali ne, delež teh v zasebnem pa znaša 17,6%. Medtem ko je bil sedaj ves čas višji delež pri javnem sektorju pa se pri odgovoru 'nisem motiviran' odstotek obrne, saj je nemotiviranih v zasebnem sektorju kar 15,7 in tistih ki 'sploh niso motivirani' 11,8% pa je odstotek v javnem sektorju povsem drugačen, saj je 'nemotiviranih' zgolj 4%, delež posameznikov, ki 'sploh niso motivirani' pa je nič!

Pri vprašanju 10 sem naštela 14 motivacijskih dejavnikov in anketirance prosila, da izmed vseh 14-ih izberejo 5 tistih, ki so njim osebno najpomembnejši, nato pa naj teh 5 razvrstijo po številkah od 1-5 glede na pomembnost (1 pomeni najbolj pomemben, 5 pa najmanj).

Rezultati so bili sledeči (glej Tabela 6.2):

Tabela 6.2: Prikaz motivacijskih dejavnikov po sektorjih

	Javni sektor	Zasebni sektor
1. mesto	Plača, nagrade	Plača, nagrade
2. mesto	Samostojnost pri delu	Samostojnost pri delu; dobri odnosi z vodjo in s sodelavci
3. mesto	Dober kolektiv	Napredovanje
4. mesto	Dobri odnosi z vodjo in s sodelavci	Zanimivo delo in dober kolektiv
5. mesto	Pohvale	Pozornost oziroma občutek pomembnosti; in varnost zaposlitve

Iz tabele je razvidno, da sta na prvem in drugem mestu tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju motivacijska dejavnika 'plača, nagrade' in pa 'samostojnost pri delu'. V zasebnem sektorju dodajajo še dobre odnose z vodjo in sodelavci. Na tretjem mestu nastane razlika, saj v javnem sektorju prevlada motivator 'dober kolektiv' in na četrtem 'odnos z vodjo in s sodelavci', v zasebnem pa rajši izberejo 'napredovanje', 'zanimivo delo' in 'dober kolektiv' pa sta skupaj na 4. mestu. Razlikuje pa se tudi peti najpogostejši motivacijski dejavnik, saj javni uslužbenci največkrat menijo, da jim je najpomembnejša 'pohvala', vprašani v zasebnem sektorju pa da sta to 'pozornost oziroma občutek pomembnosti' in pa 'varnost zaposlitve'.

V javnem sektorju je 26% vprašanih na prvo mesto postavilo dejavnik 'plača, nagrade'. Na drugo mesto je dejavnik 'samostojnost pri delu' uvrstilo 18%, za 'dober kolektiv' na tretjem mestu se je odločilo 16% anketirancev, 'dobre odnose z vodjo in sodelavci' na četrtem mestu je izbralo 14% vprašanih, za 'pohvale' na petem mestu pa je bilo prav tako 14% anketiranih. 2% na vprašanje nista odgovorila!

V zasebnem sektorju so po deležu glede na mesta odgovarjali takole: 'plača, nagrade' je na prvo mesto uvrstilo 19,6% vprašanih, na drugo mesto pa 'samostojnost pri delu' in 'dober odnos z vodjo in sodelavci' 9,8% ljudi. Tretje mesto si je z deležem 11,8% prislužil dejavnik 'napredovanje', na četrto mesto pa sta se skupaj z 9,8% uvrstila dva dejavnika, in sicer 'zanimivo delo' in 'dober kolektiv'. Na peto mesto so vprašani v zasebnem sektorju zopet uvrstili dva dejavnika: 'pozornost oziroma občutek pomembnosti' in 'varnost zaposlitve' – prav tako so jima namenili 9,8%.

Pri vprašanju 12 sem zaposlene prosila, da ocenijo dane trditve, ki se nanašajo na delo – oceniti so jih morali od 1 do 5, kjer 1 pomeni da trditev 'sploh ne drži', 5 pa da trditev 'popolnoma velja'. 48% zaposlenih v javnem sektorju meni, da je delo, ki ga opravljajo zanimivo, skoraj enak odstotek pa je tudi v zasebnem sektorju (43,1%), kjer so anketiranci enakega mnenja. Za trditev, da imajo enakomerno porazdeljeno delo, so tako javni kot tudi zasebni uslužbenci neopredeljeni – prvi z 38%, drugi pa z 25,5%. Vprašani v zasebnem sektorju menijo, da nimajo niti dobrih niti slabih delovnih pogojev, tisti v javnem sektorju pa pravijo, da so njihovi delovni pogoji dobri. V obeh sektorjih so mnenja, da imajo ves delavnik dovolj dela, saj z 58% in 51% menijo, da trditev popolnoma velja. Presenetil me je odgovor pri trditvi 'moje delo je fizično nezahtevno', kjer so vprašani v javnem sektorju z 26% odgovorili, da to ne velja, anketiranci v zasebnem sektorju pa z 29,4%, da to velja. Odgovora sta me zelo presenetila, saj je v obeh zasebnih organizacijah prisotno fizično delo, medtem ko je v javnih organizacij po mojem mnenju bolj prisoten psihični, kot pa fizični napor. To potrjuje tudi naslednja trditev, da je 'delo psihično nenaporno' – v obeh sektorjih so odgovorili, da to 'sploh ne drži' in sicer z deležem 38% v javnem sektorju in 35,3% v zasebnem. V zasebnem sektorju 27,5 anketirancem meni, da ima v organizaciji možnost biti nekdo, medtem ko v javnem sektorju 46% meni, da trditev niti ne drži, niti da je res'. Čez 60% vprašanih v obeh sektorjih meni, da so pri svojih delovnih odločitvah samostojni, 40% zaposlenih v javnem sektorju meni tudi, da ima njihovo delo zunaj organizacije 'dober' ugled (v zasebnem sektorju večina – 33,3%, meni, da to niti ne velja, niti da ni res) in da so pri delu lahko ustvarjalni. Tudi pri kolektivu imajo organizacije podobno mnenje, saj je večina odgovorila, da trditev velja, oziroma da je njihov kolektiv srednje dobro organiziran. Večina v javnem sektorju pravi, da je njihovo delo varno in da se ne počutijo ogroženega, medtem ko je v zasebnem mnenju prevladovalo mnenje, da ta trditev niti ne

velja, niti da ni res. Tako kot v večini trditvev, tudi v zadnjih štirih zaposleni v javnem sektorju trditve ocenjujejo bolj pozitivno, kot tisti v zasebnem sektorju.

Zadnje, 13. vprašanje, je bilo narejeno po istem principu, kot dvanajsto, s to razliko, da gre tu za trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje. Tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju so anketiranci mnenja, da so zavzetni in odgovorni za svoje delo. Deleža v obeh sektorjih sta tu zelo visoka – v javnem sektorju ta znaša kar 52%, v zasebnem pa 33,3%. Preseneča me, da večina vprašanih meni, da dobro opravljeno delo ni cenjeno. Skupen odstotek namreč presega 60%. V obeh sektorjih se strinjajo, da s svojim delom pomagajo drugim, delež v obeh presega 40%, če pogledamo natančneje, pozitivna odgovora skupaj prinašata celo vrednost nad 65%! Zanimiv je delež pri odgovoru na četrto trditvev – 'pripravljeni smo podaljšati delovni čas', kjer velika večina odgovarja, da to 'popolnoma drži'. V zasebnem sektorju je takšnih slabih 40% vprašanih, v javnem sektorju pa ta odgovor doseže celo vrednost 50%! Bolj kot v zasebnem sektorju so na delovno mesto v svoji organizaciji ponosni zaposleni v javnem sektorju. Da je to res, odgovarja skupno kar 78% anketiranih v javnih organizacijah, medtem ko je večina (37,3%) tistih iz zasebne organizacije neopredeljena, njihov skupen seštevek odstotkov pa je kljub temu pozitiven, saj negativno odgovarja le slabih 10% (pri javnem sektorju je negativno odgovorilo 0% vprašanih!). Pri trditvi številka šest zajema pozitivno mnenje kar 70% vprašanih v javnem sektorju, v zasebnem pa je večina zopet neopredeljena (37,3%). Skoraj 50% zaposlenih v zasebnem sektorju ima rado svoje delo, v zasebnem sektorju je ta odstotek 36%, največ pa jih je odgovorilo, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, kar pomeni, da imajo delo zelo radi. Tako je odgovorilo kar 4% vprašanih v javnem sektorju. Posameznikov, ki svoje zaposlitve ne marajo v javnem sektorju ni, v zasebnem pa je teh nekaj več kot 10%. Graja, kazen ali grožnja imajo za motiviranje zaposlenih večji pomen v javnem sektorju, saj tu kar 34% meni, da jih takšni ukrepi na delovnem mesu motivirajo, da poskušajo bolj kvalitetno opravljati svoje delo. V zasebnem sektorju je učinek drugačen, saj večina ni opredeljena (35,3%), velik del pa predstavljajo tudi tisti, ki so mnenja, da jih to ne motivira – tudi teh je kar nekaj čez 30%. Delež tistih, ki menijo, da bi moral biti nadzor nad delom večji, je v zasebnem sektorju enak deležu neopredeljenih. Ta znaša 27,5%. V javnem sektorju večina vprašanih ni opredeljena, delež tistih ki se strinjajo oziroma se ne strinjajo pa je približno enak in je okoli 25-odstoten. Plača in nagrada za vložen trud sta v javnem sektorju nekje med primernim in neprimernim, največ anketirancev odgovarja, da to 'drži in ne drži', medtem ko v zasebnem sektorju absolutna večina namenja največji

delež odgovoru, da ta trditev 'sploh ne velja' – takih zaposlenih je kar 31,4%. Z odgovorom, da so plače in nagrade primerne se v javnem sektorju strinja skoraj 30%, medtem ko je teh posameznikov v zasebnem sektorju le slabih 8%.

6.3 Zaključek raziskovalnega dela

V raziskovalnem delu sem analizirala anketo, katero je skupaj izpolnil 101 zaposlen v štirih različnih organizacijah. Od tega sta dve del javnega sektorja, dve pa del zasebnega.

Ker je anketo izpolnilo 51 zaposlenih v zasebnem in 50 v javnem sektorju, menim, da je za primerjavo to več kot odlično, saj je število skoraj identično. Moje nadaljnje ugotovitve se bodo nanašale izključno na zaposlene, ki so izpolnjevali anketo in se ne morejo posploševati na celotno populacijo zaposlenih v teh dveh sektorjih!

Ugotovila sem, da je glede na anketo razmerje med spoloma po sektorjih ravno obratno – tako je v zasebnem sektorju zaposlenih več moških, v javnem pa več žensk. Starostna sestava zaposlenih je prav tako podobna, izstopa le družinsko podjetje Sava avto, ki pa je mlajše, saj je bilo ustanovljeno leta 1996 in se je razširilo šele pred kratkim. Tudi delovna doba zaposlenih je v organizacijah podobna, enako pa ugotavljam tudi za izobrazbo – tu ima morda zasebni sektor malenkost bolj raznoliko strukturo zaposlenih, saj zajema vse stopnje izobrazbe, medtem ko so v javnem sektorju prisotne le srednješolska, visokošolska in univerzitetna. Zaradi tako podobnih demografskih značilnosti menim, da je analiza dobra in da so odstopanja minimalna, zato so odgovori realni in lahko primerljivi med seboj.

Sedaj pa nekaj o ugotovitvah glede motiviranja. V primerjavi med obema sektorjema sem ugotovila, da je odnos med zaposlenimi na splošno boljše ocenjen v javnem sektorju, prav tako kot tudi med zaposlenimi in vodjo, med sodelavci pa je ravno obratno – boljše razumevanje je prisotno v zasebnem sektorju. Takšen odgovor sem verjetno dobila zato, ker so sami odnosi v javnem sektorju bolj formalne narave kot v zasebnem, prav tako pa na kulturo in klimo v organizaciji vpliva tudi izobrazba, zato je pričakovano, da je v organizacijah z višjo izobrazbo zaposlenih tudi odnos boljši. Na rezultat 'odnosa med sodelavci' lahko pomembno vpliva tudi 'tekmovanje kdo bo boljši', česar pa je verjetno več v javnem sektorju, saj je v zasebnem na nek način vse določeno in se ljudje bolj

družijo med seboj, če kdo preveč izstopa pa ga na nek način izobčijo. Tudi pri vprašanju motivacije na delovnem mestu so boljše odgovarjali v javnem sektorju, kar pa me je presenetilo, saj sem sama pričakovala drugačen rezultat. Na začetku sem bila mnenja, da je bolj motiviran zasebni sektor, saj so zaposleni odvisni od dela, delovna mesta niso zagotovljena, plače so odvisne od gospodarstva in od sposobnosti vodij, da zagotovijo delo; v javnem sektorju pa imajo zaposleni zagotovljene plače in delovna mesta, zaradi česar jim je prihranjena marsikatera odvečna skrb, ki se pojavlja v vsakdanjem življenju zaposlenih v zasebnem sektorju. Glede izbire motivacijskih dejavnikov so si bili odgovori precej podobni, čeprav se je v zasebni sektor uvrstilo več dejavnikov, kot v javni. Tudi tu se vidi razlika med sektorjema, saj anketirani v zasebnem sektorju poudarjajo še varnost zaposlitve in pripadnost organizaciji, česar v javnem sektorju ni bilo zaznati tako pogosto. Da pa so bolj motivirani zaposleni v javnem sektorju pa se izkaže še pri vprašanjih 12 in 13, kjer so vprašani iz zasebnega sektorja odgovarjali dosti slabše od tistih iz javnega. Medtem ko so bili javni uslužbenci bolj pozitivni pa se v zasebnem sektorju največkrat niso strinjali s trditvami oz. so bili neopredeljeni.

7 SKLEP

Vrednote in norme, ki jih posamezniki prevzamejo v določeni kulturi, pomembno vplivajo na vodenje v organizacijah. Če pripadniki organizacij ne bi bili pripravljeni sprejeti družbeno oblikovanih vrednot, pričakovanj in vedenja, bi bilo vodjem onemogočeno ohranjati svoj položaj. Z njihovo podporo pa vodje lahko upravljajo vire, potrebne za uresničitev ciljev organizacije in družbe. (Treven 2001).

Na samem začetku diplomske naloge sem v uvodu postavila 3 temeljne hipoteze, ki so vplivale na sestavo mojega dela in sem jih poskušala dokazati tako teoretično kot tudi empirično.

Prva hipoteza se je glasila: *V današnjem času ima ob vse hitrejšem tempu življenja in vse večji fleksibilnosti zaposlenih pri motivaciji večjo vlogo dober odnos s sodelavci (tako podrejenimi kot tudi nadrejenimi), kot pa denar.* Dober odnos na delovnem mestu in pa zadovoljni uslužbenci sta dva tesno povezana pojma. Kjer med zaposlenimi vlada dobra klima in je organizacijska kultura na takšnem nivoju, kot je pričakovano, tam je motivacija zaposlenih zagotovo visoka. Vendar pa se je moja hipoteza izkazala za nepravilno, saj tako v javnem, kot tudi v zasebnem sektorju zaposleni izmed vseh motivacijskih dejavnikov še vedno najvišje uvrščajo plačo in pa nagrade. Verjetno je rezultat takšen tudi zaradi trenutnega stanja gospodarstva in pa visokih cen osnovnih življenjskih dobrin ter potrebščin. Tu se pokaže tudi razlika v pomembnosti odnosov v javnem in zasebnem sektorju – iz analize raziskovalnega dela naloge je namreč razvidno, da je odnos med sodelavci po mnenju anketirancev zasebnega sektorja uvrščen na drugo mesto, takoj za plačo in nagradami, medtem ko so ga uslužbenci javnega sektorja uvrstili na četrto. Kljub temu pa vidimo, da sam odnos je pomemben, saj je bil med prvih pet najpomembnejših dejavnikov uvrščen izmed štirinajstih dejavnikov motiviranja. Pri potrjevanju oziroma zavračanju hipoteze pa sem prišla do zanimive ugotovitve, da zaposleni v javnem sektorju odnos med samimi zaposlenimi in med zaposlenimi z vodjo označujejo boljše kot vprašani iz zasebnega sektorja, ko pa je govora o pomembnosti motivacijskih dejavnikom pa temu ravno slednji dajejo večji pomen oziroma večjo pomembnost.

Kot drugo hipotezo sem navedla, da *ima motivacija močan vpliv na pripadnost zaposlenih organizaciji*. Zaposleni, ki so dobro motivirani na delovnem mestu in ki radi opravljajo svoje delo imajo vsekakor radi tudi organizacijo v kateri delajo. Druga hipoteza je močno povezana s prvo, saj je pri 'razvijanju' pripadnosti zaposlenega organizaciji velikega pomena ravno komunikacija oziroma odnos med uslužbenci in pa seveda samo delo, katerega posameznik opravlja. Glede na to, da je za slehernega zaposlenega odnos z nadrejenimi velikega pomena, je pomembno tudi to, kako se ta vede do podrejenih. Če je vodja karizmatičen, in če se s podrejenimi rad pogovarja, jim svetuje in v ključnih trenutkih pomaga, to zelo vpliva na motivacijo v skupini. Poleg tega zaposleni radi pridejo na delo, če se zavedajo tega, da jih tam pričakuje nekdo, na kogar se lahko zanesejo, ki jim da vedno znova elan, jih žene naprej in je z njimi v ključnih trenutkih. Vodja je torej ključni člen med organizacijo in zaposlenimi, saj je od njega odvisno, kakšni bosta klima in kultura v organizaciji, kar pa je bistvenega pomena za to, da zaposleni čutijo potrebo po prisotnosti v organizaciji, se nanjo navežejo in jo imajo radi. Moja hipoteza se je izkazala za pravilno. V raziskavi sem ugotovila, da so bolj kot zaposleni v zasebnem sektorju motivirani tisti v javnem, kar pa se odraža tudi v tem, da ti čutijo večjo pripadnost do organizacije, kot pa prvi, prav tako pa tudi sam odnos v organizaciji označujejo boljše kot zaposleni v zasebnem sektorju.

Moja tretja hipoteza pa je, da *bodo morali nadrejeni zaradi spreminjanja življenjskega sloga in vse večji vključenosti zaposlenih v odločanje, v prihodnosti za uspešno poslovanje organizacije motivaciji nameniti vedno več pozornosti*. Hipoteza se je izkazala za pravilno, kar se je potrdilo že v samem teoretičnem delu – opazimo lahko, da različni avtorji, tako kot sociologi in psihologi, dajejo motivaciji vedno večji pomen. Tudi zaposleni v proučevanih organizacijah so menili, da je motivacija na delovnem mestu pomembna tako za samo delo, kot tudi za zasebno življenje. Ker sem v anketi dodala prostor za lastno mnenje zaposlenih, se jih je nekaj na to tudi odzvalo – največkrat so zapisali, da želijo višje plače in bolj razumevajoče nadrejene. Ker postajajo zaposleni vedno bolj pomemben člen pri odločanju v organizacijah je izrednega pomena, da so na delovnem mestu zadovoljni in da lahko izražajo svoje mnenje, da so odnosi dobri, saj je pri vodenju in sprejemanju odločitev vse to bistvenega pomena.

Motivacija kot taka je torej prisotna že od samega pojav človeka, vsak posameznik pa jo pridobi z rojstvom in ga spremlja vsak dan, celo življenje, saj je ključ do številnih

uspešno opravljenih nalog, v zadnjem času pa pridobiva na pomenu tudi v organizacijah, na delovnih mestih, kjer želijo iz zaposlenih 'iztržiti' kar najboljše in največ, kar lahko. Tako je izrednega pomena za uspeh vsake organizacije, kar pa konec koncev vpliva tudi na zasebno življenje vsakega zaposlenega, saj dobra motiviranost in dobri rezultati organizacije prinesejo tudi večje zadovoljstvo v življenja posameznikov, večje denarne nagrade in pa seveda tudi lepše odnose.

Naj na koncu povzamem ključne ugotovitve, ki sem jih ugotovila pri pisanju diplomskega dela:

Bistvo motivacije je menjalni odnos: nekaj, kar je pomembno organizaciji, zaposleni menjajo za nekaj, kar je pomembno njim. Motivacija je odvisna od pravičnosti menjalnega razmerja in je situacijsko pogojena – je izključno posledica ustreznega ravnanja z njimi pri delu (npr. vodenja, nagrajevanja) in ni nekaj, kar ljudje prinesejo s seboj na delovno mesto. Različne ljudi motivirajo različne stvari: način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, utegne biti pri drugih povsem neuporaben. Ključno vlogo pri motiviranju igrajo vodje: za motivacijo niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni.

8 LITERATURA

- Bernik, Jurij. 2000. Podjetniški menedžment in vodenje. V *Management in vodje*, ur. Jurij Bernik, 16-40. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Blanchard, Kenneth, Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1995. *Vodenje in eno minutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Bukovec, Boris. 2006. Družbena odgovornost in poslovna odličnost. V *Družbena odgovornost in etika v organizacijah: zbornik referatov*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 7-12. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- BV Consulto d.o.o. *Vodenje in motiviranje*. Dostopno prek: <http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm> (13. marec 2009).
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Erjavec, Hana Š. 2008. *Analiza podatkov s SPSS 16.0*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Herzberg, Frederick. 1987. *One more time: How do you motivate employees?* Florida: Harvard Business Review. Dostopno prek: www.skylakebios.com/2%20Herzberg%20kita.pdf (17. junij 2009).
- Ivanko, Štefan in Miha Brejc. 1995. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 1996. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
- *Kopitarna Sevnica*. Dostopno prek: <http://www.kopitarna-sevnica.si> (3. avgust 2009).
- Kos, Blaž. 2007. *Motivacija*. Dostopno prek: <http://www.blazkos.com/motivacija.php> (14. februar 2009).
- Krajnc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Lehen.org. *Expectancy Theory*. Dostopno prek: <http://hsusife.com/images/Lyndsay/ET.htm> (22. marec 2009).
- Libertati viam facere. 2006. *Prostor in Maslow*. Dostopno prek: <http://libertativiamfacere.blogspot.com/2006/12/prostor-in-maslow.html> (14. junij 2009).

- Lipičnik, Bogdan. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- --- 1943. A Theory of Human Motivation. V *Classics in the History of Psychology*, ur. Christopher D. Green. Dostopno prek: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (22. februar 2009).
- Moj mentor. *Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html> (7. januar 2009).
- Možina, Stane. 2002a. Učeča se organizacija. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12-46. Radovljica: Didakta.
- --- 2002b. Vodja in vodenje. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498-500. Radovljica: Didakta.
- Pek Drapal, Darinka. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV založba.
- Plark management support system. *Motivacija*. Dostopno prek: <http://www.plark.net/literatura/mng016.php> (24. junij 2009).
- Prašnikar, Janez. 1992. Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V *Slovensko podjetje jutri*, ur. Janez Prašnikar, 305-322. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Račnik, Marjan. 2008. *Herzbergova teorija motivacije*. Postani (naj)boljši vodja. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (23. avgust 2009).
- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46-96. Radovljica: Didakta.
- *Sava avto Sevnica*. Dostopno na: <http://www.sava-avto.si> (14. junij 2009).
- Pogačnik, Aleš, ur. 2008. *Slovar slovenskega knjižnega jezika: (priročni ponatis v petnajstih knjigah)*. Ljubljana: DZS.
- Vilman, Lea. 2007. *Kaj motivira talentirane posameznike?* Dostopno prek: [www.socius.si/si/knjiznica/Error! Hyperlink reference not valid](http://www.socius.si/si/knjiznica/Error!%20Hyperlink%20reference%20not%20valid.). (3. marec 2009).
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175-204. Ljubljana: Fakulteta za družben vede.

- Tavčar, Mitja. 1991. Motivacijsko vodenje. V *Vodenje in organiziranje dela: seminar za ravnateljce*, ur. Marija Velikonja, 22-31. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. Stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, Sonja. 2001. *Mdnarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Tuffley, David. 2008. *A Life Well-Lived: a Guide to Self-Actualisation*. Griffith university. Dostopno prek: <http://www.cit.gu.edu.au/~davidt/maslows-hierarchy.jpg> (12. junij 2009).
- Uhan, Stane. *Motivacijske teorije*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603 (18. julij 2009).
- --- 2000. *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Moderna organizacija.
- UKessays. *Motivation In Business*. Business Essays. Dostopno prek: **Error! Hyperlink reference not valid.**[.com/essays/business/motivation-in-business.php](http://www.ukessays.com/essays/business/motivation-in-business.php) (24. julij 2009).
- Vrtec Laško. 2009. *Javni zavod Vrtec Laško 2009/10*. Laško: Vrtec Laško.
- --- *Vizija Vrtca*. Laško: Vrtec Laško.
- Wikipedija. 2008. *Plača*. Dostopno prek: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Pla%C4%8Da> (5. september 2009).
- Wikipedia. 2009a. *Frederick Herzberg*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg#Two_factor_theory (18. februar 2009).
- --- 2009b. *Maslow's hierarchy of needs*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs (17. februar 2009).
- --- 2009c. *Motivational theories*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation#Motivational_theories (11. november 2008).
- *Zdravstveni dom Sevnica*. Dostopno prek: <http://www.zd-sevnica.si> (27. april 2009).

9 PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Spoštovani!

Sem Anja Simončič, študentka dodiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede, Ljubljana. Kot temo diplomskega dela sem si izbrala Motiviranje zaposlenih – primerjava javnega in zasebnega sektorja. Zato se na Vas obračam s prošnjo, da izpolnite anketni list. Prosim, da odgovarjate realno. Anketa je ANONIMNA, zato Vam ni potrebno pisati svojih imen oz. priimkov! Vsi dobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za namen diplomskega dela!

Zaradi lažjega pregleda je uporabljen moški spol.

Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

1. Spol:

- a) Moški B) Ženski

2. Starost:

- a) 15 – 30 b) 31 – 40 c) 41 – 50 d) 51 – 65 e) 66 ali več

3. Stopnja izobrazbe:

- a) Nedokončana osnovna šola
b) Osnovna šola
c) Poklicna šola
d) Srednja šola (4-letna (tehnična), gimnazija)
e) Višja šola ali visoka šola
g) Univerzitetna
h) Magisterij
i) Doktorat

4. Delovna doba (v letih):

- a) do 2 b) 3 – 5 c) 6 – 15 d) 16 – 25 e) nad 25

5. Velikost podjetja v katerem ste zaposleni:

- a) Malo (do 50 zaposlenih)
- b) Srednje (med 50 in 250)
- c) Veliko (nad 251)

6. Lastništvo podjetja oz. organizacije:

- a) Državno
- b) Zasebno

7. Bruto plača (v €):

- a) do 750
- b) 751 – 1000
- c) 1001 – 1250
- d) 1251 – 1500
- e) 1501 – 2000
- f) nad 2000

8. Odnosi med zaposlenimi so po Vašem mnenju:

- a) zelo dobri
- b) dobri
- c) nekaj vmes
- d) slabi
- e) zelo slabi

9. Odnosi med zaposlenimi in vodjo so po Vašem mnenju:

- a) zelo dobri
- b) dobri
- c) nekaj vmes
- d) slabi
- e) zelo slabi

10. Za delo me najbolj motivira (prosim, da izmed spodaj naštetih dejavnikov izberete 5 tistih, ki so Vam **najbolj pomembni** ter jih razvrstite od 1-5 (številke vpišite na črtice na desni strani). **1** pomeni 'me najbolj motivira' in **5** 'me izmed izbranih petih najmanj motivira'):

Pozornost oziroma občutek pomembnosti	_____
Varnost zaposlitve	_____
Zanimivo delo	_____
Delovne razmere	_____
Samostojnost pri delu	_____
Plača, nagrada	_____
Napredovanje	_____
Usposabljanje, izobraževanje	_____
Osebni razvoj	_____
Sodelovanje pri upravljanju	_____
Večja odgovornost	_____
Dober kolektiv	_____
Dobri odnosi z vodjo in s sodelavci	_____
Pohvala	_____

11. Ali menite, da ste na delovnem mestu motivirani:

- a) da, zelo sem motiviran
- b) sem motiviran
- c) ne vem, ali sem ali nisem
- d) nisem motiviran
- e) ne, sploh nisem motiviran

V nadaljevanju sledijo tabele, kjer so kot odgovor navedene številke od 1-5. Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki je po Vašem mnenju za Vas najbolj ustrezna.

Lestvica: 1 – *sploh ne velja*

2 – *ne velja*

3 – *nekaj vmes (velja in ne velja)*

4 – *velja*

5 – *popolnoma velja*

12. Trditve, ki se nanašajo na Vaše delo

TRDITVE ZA DELO	VREDNOST				
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo	1	2	3	4	5
Delo je enakomerno porazdeljeno	1	2	3	4	5
Delovni pogoji so dobri (prostor, oprema, delovna sredstva)	1	2	3	4	5
Ves delavnik imam dovolj dela	1	2	3	4	5
Moje delo je fizično nezahtevno	1	2	3	4	5
Moje delo je psihično nezahtevno	1	2	3	4	5
V organizaciji imam možnost biti nekdo	1	2	3	4	5
Pri delovnih odločitvah sem samostojen	1	2	3	4	5
Moje delo ima zunaj organizacije 'dober' ugled	1	2	3	4	5
Pri delu sem lahko ustvarjal in samostojen	1	2	3	4	5
Kolektiv je dobro organiziran	1	2	3	4	5
Moje delo je varno in me ne ogroža	1	2	3	4	5
Na delovnih sestankih izvem vse potrebne informacije, ki so potrebne za moje delo	1	2	3	4	5
Pravočasno sem informiran o stvareh, ki zadevajo moje delo	1	2	3	4	5
Imam možnost delati sam ali v team-u	1	2	3	4	5
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje korektno in jasno	1	2	3	4	5
Vodja razume težave, povezane z delom, in mi jih pomagati reševati	1	2	3	4	5

13. Delovno vzdušje v podjetju oz. organizaciji

TRDITVE ZA DELOVNO VZDUŠJE	VREDNOST				
Smo zavzetni in odgovorni za svoje delo	1	2	3	4	5
Dobro opravljeno delo je cenjeno	1	2	3	4	5
S svojim delom lahko pomagam drugim	1	2	3	4	5
Če je potrebno, smo pripravljeni podaljšati delovni čas	1	2	3	4	5
Ponosen sem, da sem del tega podjetja oz. organizacije	1	2	3	4	5
Ker delo ni dolgočasno, ponavljajoče in utrujajoč, zato imamo veliko delovne motivacije	1	2	3	4	5
Svoje delo imam rad	1	2	3	4	5
Graja, kazen ali grožnja me motivirajo, saj potem poskušam bolj kvalitetno opraviti svoje delo	1	2	3	4	5
Nadzor nad delom bi moral biti večji	1	2	3	4	5
Za svoje delo in vložen trud sem primerno nagrajen (moja plača in nagrade so primerni prispevku, ki ga vlagam v delo)	1	2	3	4	5

Osebno mnenje o Vaši motiviranosti na delovnem mestu in kako jo izboljšati (če želite napišite lastno mnenje):

Priloga B: Rezultati analize raziskave z SPSS

Tabela 9.1: Spol anketirancev po sektorju

		Lastništvo podjetja oz. organizacije:			
		Državno		Zasebno	
		Count	Col %	Count	Col %
Spol:	Moški	8	16,0%	23	45,1%
	Ženski	42	84,0%	28	54,9%

Tabela 9.2: Starost anketirancev po sektorju

		Lastništvo podjetja oz. organizacije:			
		Državno		Zasebno	
		Count	Col %	Count	Col %
Starost:	15-30 let	9	18,0%	10	19,6%
	31-40 let	11	22,0%	15	29,4%
	41-50 let	19	38,0%	23	45,1%
	51-65 let	10	20,0%	3	5,9%
	Brez odg.	1	2,0%		

Graf 9.1: Starost anketirancev po organizacijah

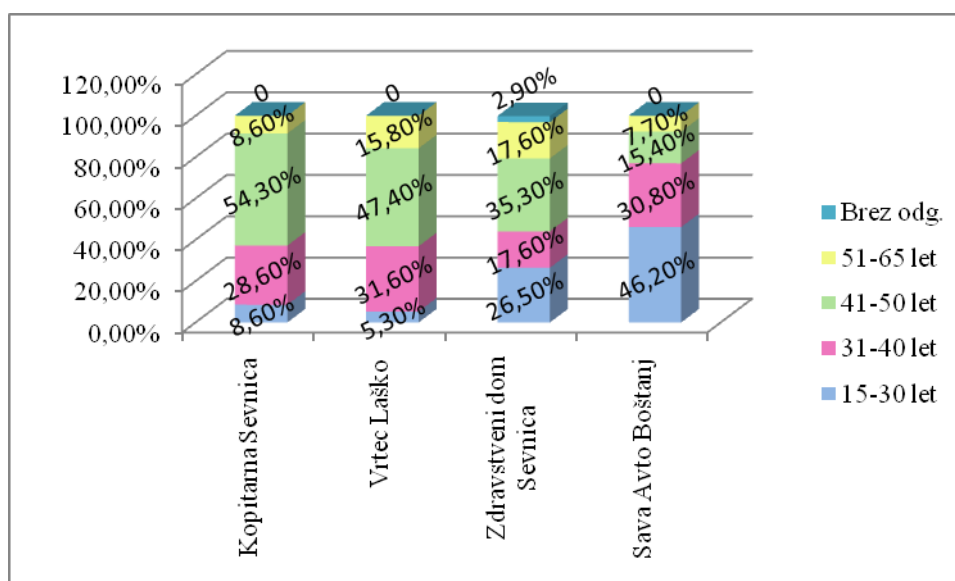


Tabela 9.3: Delovna doba po organizacijah

		Kopitarna Sevnica		Vrtec Laško		Zdravstveni dom Sevnica		Sava Avto Boštanj	
		Count	Col %	Count	Col %	Count	Col %	Count	Col %
Delovna doba (v letih):	do 2	1	2,9%			3	8,8%	2	15,4%
	3-5	1	2,9%	1	5,3%	2	5,9%	2	15,4%
	6-15	4	11,4%	5	26,3%	6	17,6%	4	30,8%
	16-25	13	37,1%	7	36,8%	8	23,5%	4	30,8%
	nad 25	16	45,7%	6	31,6%	15	44,1%	1	7,7%

Tabela 9.4: Stopnja izobrazbe anketirancev po sektorju

		Lastništvo podjetja oz.organizacije:			
		Državno		Zasebno	
		Count	Col %	Count	Col %
Stopnja izobrazbe:	Nedokončana osnovna šola			1	2,0%
	Osnovna šola			6	11,8%
	Poklicna šola	7	14,0%	8	15,7%
	Srednja šola (4-letna (tehnična), gimnazija)	34	68,0%	22	43,1%
	Višja šola ali visoka šola	8	16,0%	9	17,6%
	Univerzitetna	1	2,0%	5	9,8%

Tabela 9.5: Stopnja izobrazbe anketirancev po organizacijah

		Kopitarna Sevnica		Vrtec Laško		Zdravstveni dom Sevnica		Sava Avto Boštanj	
		Count	Col %	Count	Col %	Count	Col %	Count	Col %
Stopnja izobrazbe:	Nedokončana osnovna šola	1	2,9%						
	Osnovna šola	6	17,1%						
	Poklicna šola	5	14,3%	2	10,5%	5	14,7%	3	23,1%
	Srednja šola (4-letna (tehnična), gimnazija)	16	45,7%	13	68,4%	22	64,7%	5	38,5%
	Višja šola ali visoka šola	5	14,3%	3	15,8%	6	17,6%	3	23,1%
	Univerzitetna	2	5,7%	1	5,3%	1	2,9%	2	15,4%

Tabela 9.6: Plača anketirancev po sektorju

	Lastništvo podjetja oz. organizacije:				
	Državno		Zasebno		
	Count	Col %	Count	Col %	
Bruto plača (v €):	do 750	11	22,0%	17	33,3%
	751-1000	14	28,0%	11	21,6%
	1001-1250	8	16,0%	12	23,5%
	1251-1500	9	18,0%	5	9,8%
	1501-2000	3	6,0%	5	9,8%
	nad 2000			1	2,0%
	brez odgovora	5	10,0%		

Tabela 9.7: Odnosi na delovnem mestu po sektorju

	Lastništvo podjetja oz. organizacije:		
	Državno	Zasebno	
Odnosi med zaposlenimi so po vašem mnenju:	zelo dobri	4,0%	13,7%
	dobri	46,0%	35,3%
	nekaj vmes	48,0%	31,4%
	slabi	2,0%	15,7%
	zelo slabi		3,9%
Odnosi med zaposlenimi in vodjo so po vašem mnenju:	zelo dobri	8,0%	11,8%
	dobri	54,0%	41,2%
	nekaj vmes	32,0%	27,5%
	slabi	6,0%	9,8%
	zelo slabi		9,8%

Tabela 9.8: Motiviranost na delovnem mestu po sektorju

	Lastništvo podjetja oz. organizacije:		
	Državno	Zasebno	
Ali menite, da ste na delovnem mestu motivirani:	da, zelo sem motiviran	10,0%	7,8%
	sem motiviran	62,0%	47,1%
	ne vem, ali sem ali nisem	24,0%	17,6%
	nisem motiviran	4,0%	15,7%
	ne, sploh nisem motiviran		11,8%

Tabela 9.9: Motivacijski dejavniki po sektorju

	Lastništvo podjetja oz. organizacije: DRŽAVNO									
	1. mesto		2. mesto		3. mesto		4. mesto		5. mesto	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
Pozornost oziroma občutek pomembnosti.			2	4	1	2	2	4	3	6
Varnost zaposlitve.	2	4	4	8	1	2			3	6
Zanimivo delo.	11	22	3	6	4	8	3	6	2	4
Delovne razmere.	3	6	4	8	3	6	1	2	2	4
Samostojnost pri delu.	4	8	9	18	4	8	2	4	2	4
Plača, nagrada.	13	26	3	6	2	4	5	10	5	10
Napredovanje.	1	2	4	8	3	6	1	2	5	10
Usposabljanje, izobraževanje.	3	6	2	4	5	10	3	6	3	6
Osebni razvoj.	2	4	5	10	4	8	2	4	2	4
Sodelovanje pri upravljanju.			1	2	4	8	2	4	2	4
Večja odgovornost.	1	2	2	4	3	6	3	6	1	2
Dober kolektiv.	5	10	3	6	8	16	13	26	3	6
Dobri odnosi z vodjo in s sodelavci.	1	2	3	6	3	6	7	14	9	18
Pohvala.	3	6	4	8	4	8	5	10	7	14
brez odgovora	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2

	Lastništvo podjetja oz. organizacije: ZASEBNO									
	1. mesto		2. mesto		3. mesto		4. mesto		5. mesto	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
Pozornost oziroma občutek pomembnosti.	2	4	2	4	2	4	2	4	5	10
Varnost zaposlitve.	6	12	4	8	1	2	3	6	5	10
Zanimivo delo.	6	12	2	4	3	6	6	12	5	10
Delovne razmere.	1	2	3	6	3	6	4	8	1	2
Samostojnost pri delu.	6	12	5	10	6	12	3	6	3	6
Plača, nagrada.	10	20	12	24	7	14	3	6	6	12
Napredovanje.	4	8	3	6	6	12	5	10	3	6
Usposabljanje, izobraževanje.			3	6	5	10	3	6	1	2
Osebni razvoj.	1	2	3	6	2	4	1	2	3	6
Sodelovanje pri upravljanju.							3	6	1	2
Večja odgovornost.	2	4	1	2	1	2	3	6	4	8
Dober kolektiv.	6	12	3	6	5	10	6	12	6	12
Dobri odnosi z vodjo in s sodelavci.	3	6	5	10	5	10	6	12	5	10
Pohvala.	4	8	4	8	4	8	2	4	2	4
brez odgovora			1	2	1	2	1	2	1	2

Tabela 9.10: Trditve, ki se nanašajo na delo

		Lastništvo podjetja oz. organizacije:	
		Državno	Zasebno
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	sploh ne velja		2,0%
	ne velja	4,0%	9,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	18,0%	11,8%
	velja	30,0%	31,4%
	popolnoma velja	48,0%	43,1%
	brez odgovora		2,0%
Delo je enakomerno porazdeljeno.	sploh ne velja	10,0%	11,8%
	ne velja	18,0%	21,6%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	38,0%	25,5%
	velja	26,0%	23,5%
	popolnoma velja	8,0%	11,8%
	brez odgovora		5,9%
Delovni pogoji so dobri (prostor, oprema, delovna sredstva=.	sploh ne velja		5,9%
	ne velja	8,0%	13,7%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	20,0%	31,4%
	velja	44,0%	19,6%
	popolnoma velja	28,0%	25,5%
	brez odgovora		3,9%
Ves delavnik imam dovolj dela.	sploh ne velja	2,0%	2,0%
	ne velja		3,9%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	10,0%	11,8%
	velja	26,0%	27,5%
	popolnoma velja	58,0%	51,0%
	brez odgovora	4,0%	3,9%
Moje delo je fizično nezahtevno.	sploh ne velja	24,0%	15,7%
	ne velja	26,0%	7,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	24,0%	21,6%
	velja	14,0%	21,6%
	popolnoma velja	12,0%	29,4%
	brez odgovora		3,9%
Moje delo je psihično nezahtevno.	sploh ne velja	38,0%	35,3%
	ne velja	18,0%	19,6%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	14,0%	15,7%
	velja	16,0%	13,7%

	popolnoma velja	14,0%	11,8%
	brez odgovora		3,9%
V organizaciji imam možnost biti nekdo.	sploh ne velja	8,0%	11,8%
	ne velja	14,0%	23,5%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	46,0%	25,5%
	velja	22,0%	27,5%
	popolnoma velja	6,0%	7,8%
	brez odgovora	4,0%	3,9%
Pri delovnih odločitvah sem samostojen.	sploh ne velja	2,0%	3,9%
	ne velja	12,0%	13,7%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	34,0%	39,2%
	velja	34,0%	21,6%
	popolnoma velja	16,0%	17,6%
	brez odgovora	2,0%	3,9%
Moje delo ima zunaj organizacije "dober" ugled.	sploh ne velja	2,0%	7,8%
	ne velja	12,0%	11,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	30,0%	33,3%
	velja	40,0%	27,5%
	popolnoma velja	10,0%	15,7%
	brez odgovora	6,0%	3,9%
Pri delu sem lahko ustvarjalen in samostojen.	sploh ne velja		2,0%
	ne velja	6,0%	11,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	30,0%	35,3%
	velja	42,0%	25,5%
	popolnoma velja	18,0%	21,6%
	brez odgovora	4,0%	3,9%
Kolektiv je dobro organiziran.	sploh ne velja	4,0%	13,7%
	ne velja	4,0%	23,5%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	36,0%	29,4%
	velja	42,0%	21,6%
	popolnoma velja	12,0%	7,8%
	brez odgovora	2,0%	3,9%
Moje delo je varno in me ne ogroža.	sploh ne velja	8,0%	3,9%
	ne velja	10,0%	11,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	22,0%	27,5%
	velja	34,0%	25,5%
	popolnoma velja	22,0%	25,5%
	brez odgovora	4,0%	5,9%
Na delovnih sestankih	sploh ne velja	4,0%	11,8%
	ne velja	6,0%	21,6%

izvem vse potrebne informacije, ki so potrebne za moje delo.	nekaj vmes (velja in ne velja)	34,0%	39,2%
	velja	38,0%	15,7%
	popolnoma velja	16,0%	7,8%
	brez odgovora	2,0%	3,9%
Pravočasno sem informiran o stvareh, ki zadevajo moje delo.	sploh ne velja		9,8%
	ne velja	8,0%	23,5%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	38,0%	35,3%
	velja	40,0%	15,7%
	popolnoma velja	12,0%	11,8%
Imam možnost delati sam ali v team-u.	brez odgovora	2,0%	3,9%
	sploh ne velja	2,0%	5,9%
	ne velja	4,0%	13,7%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	18,0%	27,5%
	velja	56,0%	25,5%
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje korektno in jasno.	popolnoma velja	18,0%	23,5%
	brez odgovora	2,0%	3,9%
	sploh ne velja		5,9%
	ne velja	4,0%	21,6%
	nekje vmes (velja in ne velja)	22,0%	31,4%
Vodja razume težave, povezane z delom, in mi jih pomaga reševati.	velja	52,0%	23,5%
	popolnoma velja	20,0%	11,8%
	brez odgovora	2,0%	5,9%
	sploh ne velja		2,0%
	ne velja	8,0%	23,5%
Vodja razume težave, povezane z delom, in mi jih pomaga reševati.	nekaj vmes (velja in ne velja)	30,0%	35,3%
	velja	38,0%	17,6%
	popolnoma velja	22,0%	17,6%
	brez odgovora	2,0%	3,9%

Tabela 9.11: Trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje

		Lastništvo podjetja oz. organizacije:	
		Državno	Zasebno
Smo zavzetni in odgovorni za svoje delo.	sploh ne velja		2,0%
	ne velja		11,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	14,0%	21,6%
	velja	52,0%	33,3%
	popolnoma velja	32,0%	27,5%
Dobro opravljeno delo je cenjeno.	brez odgovora	2,0%	3,9%
	sploh ne velja	4,0%	15,7%
	ne velja	2,0%	23,5%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	40,0%	21,6%
	velja	38,0%	19,6%
S svojim delom lahko pomagam drugim.	popolnoma velja	16,0%	15,7%
	brez odgovora		3,9%
	sploh ne velja	4,0%	3,9%
	ne velja		2,0%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	12,0%	21,6%
Če je potrebno, smo pripravljeni podaljšati delovni čas.	velja	44,0%	41,2%
	popolnoma velja	36,0%	25,5%
	brez odgovora	4,0%	5,9%
	sploh ne velja	2,0%	2,0%
	ne velja		5,9%
Ponosen sem, da sem del tega podjetja oz. organizacije.	nekaj vmes (velja in ne velja)	14,0%	13,7%
	velja	34,0%	35,3%
	popolnoma velja	50,0%	39,2%
	brez odgovora		3,9%
	sploh ne velja		3,9%
Ker delo ni dolgočasno, ponavljajoče in utrujajoče, zato imam veliko delovne motivacije.	ne velja		5,9%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	22,0%	37,3%
	velja	50,0%	27,5%
	popolnoma velja	28,0%	19,6%
	brez odgovora		5,9%
Svoje delo imam rad.	sploh ne velja		5,9%
	ne velja	4,0%	3,9%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	24,0%	37,3%
	velja	50,0%	31,4%
	popolnoma velja	20,0%	17,6%
	brez odgovora	2,0%	3,9%
	sploh ne velja		3,9%
	ne velja		7,8%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	22,0%	9,8%
	velja	36,0%	49,0%
	popolnoma velja	40,0%	25,5%

	brez odgovora	2,0%	3,9%
Graja, kazen ali grožnja me motivirajo, saj potem poskušam bolj kvalitetno opraviti svoje delo.	sploh ne velja	14,0%	15,7%
	ne velja	26,0%	15,7%
	nekje vmes (velja in ne velja)	26,0%	35,3%
	velja	30,0%	19,6%
	popolnoma velja	4,0%	9,8%
Nadzor nad delom bi moral biti večji.	brez odgovora		3,9%
	sploh ne velja	10,0%	5,9%
	ne velja	24,0%	23,5%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	34,0%	27,5%
	velja	26,0%	27,5%
Za svoje delo in vložen trud sem primerno nagrajen (moja plača in nagrade so primerni prispevku, ki ga vlagam v delo).	popolnoma velja	6,0%	13,7%
	brez odgovora		2,0%
	sploh ne velja	14,0%	31,4%
	ne velja	26,0%	19,6%
	nekaj vmes (velja in ne velja)	32,0%	21,6%
	velja	24,0%	19,6%
	popolnoma velja	4,0%	3,9%
	brez odgovora		3,9%