

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Neža Kozina Garbajs

Motivacija zaposlenih po generacijah v javnem zavodu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Neža Kozina Garbajs
Mentorica:izr. prof. dr. Nada Zupan**

Motivacija zaposlenih po generacijah v javnem zavodu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Magistrsko delo posvečam sinu Galu.

Posebej bi se rada zahvalila mentorici prof. dr. Nadi Zupan za vse strokovne komentarje in nasvete pri pisanju magistrske naloge, prav tako bi se rada zahvalila svojim najbližjim za vso podporo in spodbudo.

Motivacija zaposlenih po generacijah v javnem zavodu

Organizacije se morajo zavedati, da je motiviranje zaposlenih danes nujno, saj brez tega ni uspešne organizacije. Javni zavodi imajo zaradi zakonov in pravilnikov omejena finančna sredstva, vendar to ni izgovor za odsotnost motiviranja zaposlenih, saj poleg denarnih sredstev za motiviranje, obstaja še veliko drugih učinkovitih načinov motiviranja. Danes je velik izziv za menedžment tudi večgeneracijska delovna sila, saj pripadniki različnih generacij delajo skupaj, čeprav imajo različne pristope do organizacije, sodelavcev in dela samega. Glede na rezultate raziskave so zaposleni v preučevanem javnem zavodu v povprečju motivirani in zadovoljni s trenutno zaposlitvijo, saj so za njih najbolj pomembni motivacijski dejavniki v organizaciji že prisotni. Vendar pa še zmeraj ostaja del zaposlenih, ki je le deloma motiviran; njihovo motivacijo bi namreč lahko povečali. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na že motivirane zaposlene, saj je treba motivacijo nenehno spodbujati in vzdrževati. Menedžment se mora predvsem zavedati, da je motivacija zaradi različnih potreb in vrednot, ki jih ima vsak zaposleni, različna, zato je pomembno, da vodja svoje zaposlene spozna in ugotovi, kaj jih motivira.

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, generacije, javni zavod.

Employee motivation by generation in a public institution

Organizations should be aware that it is necessary to motivate employees today, because without this the organization is not successful. Because of the laws and regulations public institutions have limited financial resources, but this is no excuse for the lack of employee motivation, because beside funds for motivation, there are many other effective ways to motivate. For management is a big challenge today also a multigenerational work force, because members of different generations work together, although they have different approaches to the organization, employees and the work itself. According to the results of the research are employees in the researched public institute on average motivated and satisfied with the current job, because for them the most important motivational factors are also presented in the organization. However, there is still a part of employees, which are only partly motivated; it could be possible to increase their motivation. Furthermore we should not forget employees, who are already motivated, because the motivation needs constantly stimulation and support. Management should be also aware that the motivation for each employee is different, because everyone has different needs and values. So it is important that the manager gets to know his employees and found out what motivates them.

Key words: motivation, motivational factors, generations, public institution.

KAZALO

UVOD	10
1 JAVNI ZAVOD	13
1.1 OPREDELITEV JAVNEGA ZAVODA IN JAVNEGA SEKTORJA	13
1.2 ZAKON O SISTEMU PLAČ V JAVNEM SEKTORJU	15
1.3 ZNAČILNOSTI JAVNEGA ZAVODA IN ZAKON O ZAVODIH	18
1.4 ZNAČILNOSTI JAVNEGA RAZISKOVALNEGA ZAVODA	21
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	24
2.1 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJE	24
2.2 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA	25
2.3 MOTIVI	26
2.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE	28
2.4.1 Motivacijska teorija Maslowa	29
2.4.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	31
2.4.3 Alderferjeva motivacijska teorija	32
2.4.4 McClellandova motivacijska teorija	34
2.4.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	34
2.4.6 McGregorjeva teorija X in Y	36
2.4.7 Teorija pričakovanja	37
2.4.8 Frommova motivacijska teorija	37
2.4.9 Teorija pravičnosti	38
2.4.10 Uporabnost teorij motivacije	38
2.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	40
2.5.1 Plača	43
2.5.2 Nagrade	47
2.5.3 Povratne informacije	50
2.5.4 Gibljivi delovni čas	51
2.5.5 Poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	53
2.5.6 Samostojnost in odgovornost pri delu	54
2.5.7 Ostali nematerialni motivacijski dejavniki	56
2.6 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH PO RAZLIČNIH GENERACIJAH	58
3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V JAVNIH ZAVODIH	65
3.1 POSEBNOSTI MOTIVIRANJA V JAVNEM SEKTORJU	66
3.2 MOTIVACIJA V SLOVENSKEM JAVNEM SEKTORJU	68
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH PO GENERACIJAH V JAVNEM ZAVODU	71
4.1 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA	71
4.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	75

4.3	METODA.....	77
5	REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH PO GENERACIJAH V JAVNEM ZAVODU.....	79
5.1	ANALIZA DEMOGRAFSKIH PODATKOV	79
5.2	ANALIZA POMEMBNOSTI IN PRISOTNOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV	82
5.3	ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN MOTIVIRANOSTI.....	86
6	UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	93
	SKLEP.....	100
	LITERATURA	103
	PRILOGA A: VPRAŠALNIK.....	111
	PRILOGA B: Analize zbranih podatkov iz SPSS-a	116

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Sestava javnega sektorja po različnih vidikih	14
Tabela 1.2: Organizacije po statusno-pravni ureditvi: zasebni in javni ter profitni in neprofitni sektor	14
Tabela 1.3: Zunanji nadzor nad javnim raziskovalnim zavodom	23
Tabela 2.1: Vrste motivov	26
Tabela 2.2: Herzbergova delitev na higienike in motivatorje	31
Tabela 2.3: Značilnost teorije X in teorije Y	36
Tabela 2.4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu.....	42
Tabela 2.5: Prednosti in slabosti programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika... 45	
Tabela 2.6: Prednosti in slabosti programov povezovanja plač z uspešnostjo skupine ali organizacije	46
Tabela 2.7: Delitev nagrad	47
Tabela 2.8: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	48
Tabela 2.9: Šest vprašanj o nagradah in možni odgovori	49
Tabela 2.10: Različne možnosti gibljivega delovnega časa zaposlenih glede na starost in spol v Sloveniji	53
Tabela 2.11: Nematerialni motivacijski dejavniki	57
Tabela 2.12: Značilnosti delovnega okolja po generacijah	63
Tabela 2.13: "Motivacijski paketi" podjetja Yahoo za štiri različne generacije	64

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Javni sektor v skladu z ZSPJS	16
Slika 1.2: Stalni in gibljivi del plače in vpliv socialnih partnerjev na njuno razmerje	18
Slika 1.3: Viri financiranja javnega zavoda	20
Slika 2.1: Hierarhija potreb Maslowa	30
Slika 2.2: Primerjava potreb med Alderferjevo motivacijsko teorijo, motivacijsko teorijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo	33
Slika 2.3: Sistem plač in nagrajevanja.....	44

Slika 2.4: Povezava med nivojem nagrade kot odstotkom od plače in deležem motiviranih oziroma nemotiviranih zaposlenih.....	49
Slika 4.1: Organizacijska shema IJS	73
Slika 5.1: Grafični prikaz strukture anketirancev po posameznih generacijah	79
Slika 5.2: Grafični prikaz strukture anketirancev po dokončani stopnji izobrazbe	80
Slika 5.3: Grafični prikaz strukture anketirancev po skupni delovni dobi v javnem zavodu ..	81
Slika 5.4: Grafični prikaz strukture anketirancev po statusu v organizaciji.....	81
Slika 5.5: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na oddelek	82
Slika 5.6: Povprečja odgovorov glede motivacijskih dejavnikov po pomembnosti	83
Slika 5.7: Povprečja odgovorov glede prisotnosti motivacijskega dejavnika v organizaciji ...	85
Slika 5.8: Zadovoljstvo anketirancev s trenutno zaposlitvijo v odstotkih.....	87
Slika 5.9: Povprečja odgovorov glede zadovoljstva anketirancev s trenutno zaposlitvijo po posameznih generacijah	87
Slika 5.10: Stopnja strinjanja glede motiviranosti za delo v odstotkih	88
Slika 5.11: Povprečje odgovorov glede motiviranosti za delo.....	89

UVOD

Ne glede na trenutne ekonomske razmere so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi največja konkurenčna prednost, zato morajo organizacije stremeti k povečanju njihove učinkovitosti in uspešnosti ter doseganju rezultatov. Učinkovitost pomeni delati stvari »prav«, uspešnost pa pomeni delati »prave« stvari. Učinkovitost merimo z ugotavljanjem, kolikšni vložki so potrebni, da dosežemo učinke, uspešnost pa merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke. Da so zaposleni pri delu učinkoviti in uspešni, je odgovoren tako vodja kot tudi vsak zaposleni, vendar je vloga vodje in organizacije večja ter tudi zahtevnejša (Vodopivec 2011, 6).

Naj zaposlene motiviramo ali ne? Danes o tem ni več dvomov, saj je motiviranje nujno, ker brez motiviranja zaposlenih ni uspešne organizacije. Uspešne organizacije ni brez uspešnih zaposlenih. Uspešnih zaposlenih ni brez uspešnega vodenja. Zato mora biti motiviranje zaposlenih ena izmed prioritarnih nalog in odgovornosti menedžmenta, saj je motiviranje zaposlenih zelo pomembno za organizacijo. Vsaka organizacija, ki razpolaga z motiviranimi zaposlenimi, bo tudi lažje premagala ovire, krize in probleme. Pravilno in permanentno motiviranje zaposlenih ima namreč izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo, učinkovitost in uspešnost pri delu. Tako kot motivacija predstavlja pogonsko silo zaposlenih, tako posledično motivirani zaposleni predstavljajo pogonsko silo organizacije (Mihalič 2010, 4–9).

Za javne zavode je značilno, da imajo omejena finančna sredstva, vendar to ni izgovor za odsotnost motiviranja zaposlenih. Poleg denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih obstaja še veliko drugih učinkovitih načinov motiviranja, za katere se potrebuje zgolj znanje, voljo in čas. Zato možnost, da zaposlene ne bi motivirali, danes sploh ne obstaja več, saj si tega menedžment enostavno ne more in ne sme privoščiti (Mihalič 2010, 4).

V Evropi se spopadamo s precejšnjim pomanjkanjem motivacije zaposlenih prav v vseh generacijah (Brečko 2008, 7). V Sloveniji je bila leta 2005 narejena prva raziskava o generacijskih razlikah na delovnem mestu (Brečko 2005). Pripadniki različnih generacij delajo skupaj, četudi imajo različne pristope do organizacije, sodelavcev in dela samega. Večgeneracijska delovna sila je tako velik izziv za menedžment, saj se morajo ukvarjati s tem,

kako izboljšati učinkovitost in uspešnost zaposlenih. Pri precejšnjem delu zaposlenih v javnem zavodu, kar velja predvsem za raziskovalce, je motivacija sicer samo delo, vendar pa pri določenem delu raziskovalcev začetno navdušenje počasi plahni, zato je treba vpeljati bolj konkretna motivacijska sredstva, ki bi jih rada predstavila v magistrskem delu.

Z magistrskim delom želim raziskati, ali obstajajo razlike pri motivaciji zaposlenih med posameznimi generacijami v javnih zavodih in kateri motivacijski dejavniki so za posamezno generacijo pomembni, ter ugotoviti prisotnost motivacijskih dejavnikov v preučevanem javnem zavodu. Namen magistrskega dela je predstaviti, kakšni ukrepi bi bili potrebni, da bi se dvignila motivacija zaposlenih v javnih zavodih, ter kako motivirati različne generacije. Cilj magistrskega dela je torej z raziskavo ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so pomembni za zaposlene po različnih generacijah in predvsem neprisotni v javnem zavodu, da lahko s pomočjo teh informacij o motivacijskih dejavnikih povečamo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v preučevanem javnem zavodu glede na trenutno stanje.

Tako bom skušala preveriti, ali drži glavna hipoteza, da se motivacijski dejavniki, ki so značilni za eno generacijo v javnih zavodih, razlikujejo od motivacijskih dejavnikov, ki so značilni za druge generacije.

V neposredno pomoč pri preverjanju domneve mi bodo analizirani rezultati vprašalnika, s katerimi bom poskušala ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so najbolj pomembni za posamezno generacijo.

Poleg zgoraj navedene hipoteze bom izvedla še sledeči hipotezi:

- Motivacijski dejavnik, ki zaposlene v javnem zavodu najbolj spodbuja k delu, ni enak v vseh generacijah.
- Glede stopnje motiviranosti po posameznih generacijah v javnem zavodu obstajajo razlike.

Pri pisanju magistrskega dela in preverjanju hipotez sem uporabila različne metodološke pristope. Magistrsko delo je v prvem delu izvedeno s pomočjo deskriptivne metode, kjer vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav ter raziskav in člankov domačih in tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. V drugem, empiričnem delu magistrskega dela pa sem izvedla raziskavo o motivaciji zaposlenih po

različnih generacijah v javnem zavodu s pomočjo kvantitativne metode, saj z njo nisem preučevala celotne populacije, temveč samo izbrani vzorec določene enote.

Anketirala sem zaposlene v izbranem javnem zavodu, v katerem je bilo leta 2010 zaposlenih 929 oseb. S tem sem si zagotovila dovolj velik vzorec za vse generacije zaposlenih. Nezadostno število anketiranih oseb se je pojavilo le pri generaciji veteranov, ki predstavljajo zaposlene, rojene pred letom 1942. Tako sem namesto štirih generacij obravnavala le tri različne generacije zaposlenih. Pri tem pa bi rada izpostavila še eno izmed omejitev magistrskega dela: prevladujoče značilnosti posameznih generacijskih skupin, ki sem jih dobila z raziskavo, so le okvir za takšno razumevanje, saj je še vedno precej odvisno tudi od posameznega zaposlenega.

Magistrsko delo je torej v grobem razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični, pri čemer empirični del več čas temelji na teoriji in izhaja iz nje. Prva poglavja so sestavljena kot podlaga za empirično raziskavo, ki sem jo predstavila v drugem delu magistrskega dela. V magistrskem delu sem po uvodu v prvem poglavju predstavila javni zavod in javni sektor ter pomembne zakone v zvezi z njima. Sledi poglavje o motivaciji zaposlenih, v katerem je natančneje opredeljen pojem motivacije in motivacijske teorije, pa tudi dejavniki, ki so pomembni pri motivaciji zaposlenih. V tem poglavju so posebej predstavljene tudi različne generacije. V četrtem poglavju sem predstavila posebnosti in značilnosti motivacije zaposlenih v javnih zavodih.

Teoretičnemu delu sledi empirični del študije, v katerem je bila izvedena raziskava o motivaciji zaposlenih po različnih generacijah v javnem zavodu. Začela sem s predstavitvijo javnega zavoda, namena in ciljev raziskave ter metode. Sledijo rezultati raziskave ter podajanje pomembnejših ugotovitev in predlogov vrhnjemu menedžmentu, kako izboljšati motivacijo zaposlenih v preučevanem javnem zavodu. Na koncu magistrskega dela je podan sklep, v katerem sem povzela ključne ugotovitve in predloge o motivaciji zaposlenih po različnih generacijah v javnem zavodu glede na teoretična izhodišča. Sledijo seznam literature in priloge, ki se nanašajo na izvedeno raziskavo.

1 JAVNI ZAVOD

V letu 2009 je v Sloveniji delovalo 1.495 javnih zavodov z več kot 111.000 zaposlenimi. Od vseh javnih zavodov jih je 25, ki delujejo na področju raziskovalne dejavnosti, z nekaj več kot 2.500 zaposlenimi. Javni zavodi spadajo pod javni sektor, ki je lastninsko, strukturno in upravljavsko tak, kot je bil leta 1991, ko je bil sprejet Zakon o zavodih (Ministrstvo za javno upravo 2010, 1). Zaposleni v javnem sektorju je javni uslužbenec, čigar plača je določena z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju.

1.1 OPREDELITEV JAVNEGA ZAVODA IN JAVNEGA SEKTORJA

Javni sektor je pod vodstvom in nadzorom javne uprave. Naloga javne uprave je izvrševati oblast, izvajati javne službe in druge javno pomembne dejavnosti tudi v območju tako imenovanega javnega sektorja (Bohinc 2005, 31). Pod javno upravo torej spadajo tudi osebe javnega prava, ki sestavljajo javni sektor (posredni uporabniki proračunov), in sicer (Bohinc in Tičar 2007, 131):

- javni zavodi in drugi izvajalci javnih služb,
- javne agencije,
- skladi socialnega zavarovanja,
- javni skladi,
- javna podjetja,
- zbornice, ki se financirajo iz proračunskih sredstev, in
- samoupravne narodne skupnosti.

V javni sektor sodijo organizacije, ki jih vzpostavlja, organizira, usmerja in v celoti ali delno financira država. Poznamo različne vidike javnega sektorja in od posameznega vidika je odvisno, kaj sestavlja javni sektor. Sestavo javnega sektorja po različnih vidikih sem zaradi boljše preglednosti predstavila v tabeli 1.1. Uveljavljena sopomenka za javni sektor je tudi državni sektor ali vladni sektor, v nekoliko starejši literaturi še neprofitni sektor, saj temeljni namen organizacij tega sektorja ni ustvarjanje dobička za njihove lastnike (Kavčič in Smodej 2003, 5).

Tabela 1.1: Sestava javnega sektorja po različnih vidikih

Vidiki	Sestava javnega sektorja
Organizacijski vidik	vse osebe javnega prava
Javnofinančni vidik	vsi neposredni in posredni uporabniki proračuna
Funkcionalni vidik	vsi subjekti, ki opravljajo dejavnosti javnega pomena
Ekonomski vidik	vsi subjekti, katerih ustanovitelj ali pretežni lastnik je država oz. lokalna skupnost
Kombinirani vidik (ekonomski in funkcionalni)	osebe javnega prava in javna podjetja

Vir: Žirovec (2011, 94).

Na splošno bi javni sektor lahko opredelili kot zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti. Te dejavnosti delujejo po netržnih načelih, kar se kaže predvsem v njihovem proračunskem financiranju. Javni sektor obstaja zato, da bi se zadovoljile tiste potrebe skupnosti in posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo zadovoljiti (Setnikar Cankar in drugi 2009, 41).

V Sloveniji lahko organizacije po statusno-pravni ureditvi razdelimo glede na profitni in neprofitni ter javni in zasebni sektor. Razdelitev je prikazana v tabeli 1.2.

Tabela 1.2: Organizacije po statusno-pravni ureditvi: zasebni in javni ter profitni in neprofitni sektor

	Profitni sektor	Neprofitni sektor
Zasebni sektor	podjetja, ki so organizirana po zakonodaji o gospodarskih družbah	društva ustanove zasebni zavodi dobrodelne organizacije politične stranke sindikati verske skupnosti zadruga
Javni sektor	javna podjetja	javni zavodi javni gospodarski zavodi organizacije, ki izvajajo državne funkcije in funkcije lokalne samouprave

Vir: Žirovec (2011, 95–96).

Glede na tabelo 1.2 javni zavod po statusno-pravni ureditvi uvrščamo med javne neprofitne organizacije. Javni zavod je najbolj tipična in najbolj razširjena oblika opravljanja neprofitne

dejavnosti. Njegovo delovanje predpisuje Zakon o zavodih (1. člen), ki definira zavod kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja ter drugih dejavnosti, katerih cilj delovanja ni ustvarjanje dobička. To pa ne pomeni, da zavod ne sme poslovati z dobičkom, temveč mora dobiček, če ga ima, nadalje investirati v razvoj svoje dejavnosti. Tako je temeljni element za definiranje zavoda njegova načelnost neprofitnosti (Dimovski 2002, 698).

V javnem zavodu se izvajajo družbene dejavnosti, ki jih lahko razdelimo na dva dela, in sicer prvi del, ki pomeni javno službo, in drugi del, ki pomeni ponudbo na trgu. S tem pa pomembno vpliva na kvaliteto življenja prebivalcev. Javni zavod tako ni tipična državna ustanova, saj ima pravno subjektiviteto, ki poleg javne službe, zaradi katere ga je država ali občina ustanovila, opravlja tudi storitve za trg tako kot gospodarske družbe in nedržavne, neprofitne organizacije; na ta način konkurira zasebnemu sektorju in zavira njegov razmah (Kamnar 1999, 10–12). Kljub temu da se uporabljata izraza javni zavod in javni sektor, pa gre z vidika njihovega upravljanja dejansko bolj za državni zavod in državni sektor (Ministrstvo za javno upravo 2010, 1).

1.2 ZAKON O SISTEMU PLAČ V JAVNEM SEKTORJU

V javnem sektorju je za področje plač pomemben Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS), ki velja za vse osebe javnega prava, med katere seveda spadajo tudi javni zavodi.

Javni sektor v skladu z ZSPJS sestavlja (Klinar 2011, 473–474): javna uprava ter nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb. Pod javno upravo spadajo državni organi in samoupravne lokalne skupnosti, medtem ko so nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (glej sliko 1.1).

Slika 1.1: Javni sektor v skladu z ZSPJS

JAVNI SEKTOR					
JAVNA UPRAVA			NOSILCI JAVNIH POOBLASTIL IN IZVAJALCI JAVNIH SLUŽB		
Regulatorna (razvojna) funkcija				Pospeševalna funkcija	Izvajalska funkcija
Državni organi	Državna uprava	Lokalna samouprava	Javne agencije	Javni skladi	Javni zavodi

Vir: Klinar (2011, 474).

Zaposleni, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, je javni uslužbenec. Njegov delodajalec je v državnem organu Republika Slovenija, v upravi lokalne skupnosti pa lokalna skupnost. Javni uslužbenec mora po Zakonu o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) opravljati delo v skladu s predpisi, kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi, splošnimi akti organa in kodeksom etike (1., 3. in 93. člen ZJU-UPB3).

Za javne uslužbence veljajo določena skupna načela, ki so zapisana v ZJU (7.–15.a člen ZJU-UPB3): načelo enakopravne dostopnosti, načelo zakonitosti, načelo strokovnosti, načelo častnega ravnanja, omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril, načelo zaupnosti, načelo odgovornosti za rezultate, načelo dobrega gospodarjenja, načelo varovanja poklicnih interesov ter načelo prepovedi nadlegovanja. Zaposlovanje javnih uslužbencev se izvaja tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji in da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najboljše strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu.

ZSPJS je za javne uslužbence prišel v uporabo pri izračunu avgustovskih plač 2008. Glavni razlogi za sprejem ZSPJS so bili (Klinar 2006, 24–28): gibanje plač v javnem sektorju, nepreglednost pravne ureditve sistema plač v javnem sektorju, uporaba dodatkov kot instrumenta za določanje razmerij med plačami in takrat neobvezne sistemizacije delovnih mest. Iz tega so nastali cilji uvedbe novega plačnega sistema, ki so bili (Apohol Vučkovič in Mihovar Globokar 2009, 3): zagotoviti večjo pravičnost plačnega sistema z uveljavitvijo načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, zagotoviti preglednost sistema ter zagotoviti stimulativnost sistema in s tem izboljšati kvaliteto storitev javnega sektorja.

Danes ZSPJS ureja sistem plač javnih uslužbencev, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. ZSPJS določa skupne temeljne sistema plač v javnem sektorju, in sicer za uveljavitev načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, za zagotovitev preglednosti sistema plač ter stimulativnosti plač (1. člen ZSPJS-UPB13).

Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov (5. člen ZSPJS-UPB13) (glej sliko 1.2). Osnovo plačo javni uslužbenec doseže z napredovanjem, odvisno od njegove uspešnosti. Po ZSPJS (23. člen) plača zajema več vrst dodatkov, ki so odvisni od organizacije dela: položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, dodatek za dvojezičnost, dodatki za manj ugodne delovne pogoje, dodatki za nevarnost in posebne obremenitve.

ZSPJS (21. člen) razlikuje tri vrste delovne uspešnosti: redna delovna uspešnost, delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Javni uslužbenec lahko na podlagi ZSPJS (16. člen) napreduje vsaka tri leta za en ali dva plačna razreda. Pogoji za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost. Ta se ocenjuje glede na (17. člen ZSPJS-UPB13): rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Stalni del plače zajema osnovno plačo in v naših organizacijah tudi dodatek za delovno dobo. Giblivi del plače zajema napredovanje, delovno uspešnost in večino dodatkov. Za stalni del plače so zainteresirani predvsem zaposleni in seveda njihovi zastopniki – sindikati. Za gibljivi del plače so zainteresirani predvsem delodajalci in tisti zaposleni, ki so pripravljeni več delati ali imajo bolj razvite sposobnosti in druge veščine, njegova višina pa je odvisna od različnih dejavnikov in od organizacije dela, ki jih lahko vidimo na sliki 1.2 (Klinar 2011, 479).

Slika 1.2: Stalni in giblivi del plače in vpliv socialnih partnerjev na njuno razmerje

STALNI DEL PLAČE	GIBLJIVI DEL PLAČE	
Zahtevnost delovnega mesta	Odvisnost od različnih dejavnikov	Odvisnost od organizacije dela
* OSNOVNA PLAČA	* NAPREDOVANJE * DELOVNA USPEŠNOST * POSLOVNA USPEŠNOST	* DODATKI
Primerjalni vidik	Razlikovalni vidik	
SINDIKATI →	← DELODAJALCI	

Vir: Klinar (2011, 479).

Od predvidenih ciljev uvedbe novega plačnega sistema, ki jih omenjam zgoraj, je skupni plačni sistem za funkcionarje in javne uslužbence danes dosežen v celoti, saj plačni sistem javnega sektorja predstavlja skupni plačni sistem tako za funkcionarje kakor tudi za javne uslužbence. Prav tako je dosežena preglednost in finančna obvladljivost. Ustrezna razmerja med plačami pa so dosežena le delno, saj so bila razmerja med plačami določena s pogajanjem, ne pa z uporabo metod vrednotenja. Sama fleksibilnost plačnega sistema pa ni dosežena, ker je prišlo do omejitve obsega sredstev za plače zaradi javnofinančnih omejitev in ob danem obsegu sredstev za plače vztrajanja pri visoki ravni zaposlenosti v javnem sektorju (Klinar 2011, 481).

1.3 ZNAČILNOSTI JAVNEGA ZAVODA IN ZAKON O ZAVODIH

V letu 1999 je bil sprejet Zakon o zavodih (v nadaljevanju ZZ), ki določa, da so zavodi organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje pretežno nepridobitnih dejavnosti, ter da se za opravljanje javnih služb ustanovijo javni zavodi. Ustanovitelji javnih zavodov so Republika Slovenija oziroma občine, mesto in druge z zakonom pooblašene osebe. Zakon pa dopušča tudi možnost zasebne udeležbe, ko določa, da so soustanovitelji javnega zavoda tudi druge pravne in fizične osebe (1. in 3. člen ZZ).

Javni zavodi opravljajo javne službe (23. člen ZZ). Javni zavod lahko poleg osnovne dejavnosti opravlja tudi gospodarsko dejavnost, če je le-ta namenjena opravljanju dejavnosti,

za katero je zavod ustanovljen (18. člen ZZ). Pri javnih zavodih tako razlikujemo temeljno in dopolnilno dejavnost (Bohinc 2005, 304):

- **Temeljna dejavnost** je brezplačno ali netržno odplačno zagotavljanje blaga in storitev javne službe. Cena javne službe se oblikuje po javnopravnih pravilih, zato se ne določa na trgu po tržnih cenah.
- **Dopolnilna dejavnost** zajema prodajo blaga zunaj zakonsko določenega obsega in drugih storitev v dejavnosti, ki je neposredno povezana z izvajanjem dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen. V nasprotju s temeljno dejavnostjo se tu cena določa na trgu po tržnih cenah in se ne oblikuje po javnopravnih pravilih.

Organi zavoda so: svet zavoda, direktor zavoda (strokovni vodja) in strokovni svet. Zavod upravlja svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, delavcev zavoda in uporabnikov oziroma javnosti. Svet zavoda sprejema statut in druge splošne akte zavoda, programe dela in razvoja zavoda, določa finančni načrt, predlaga spremembo in razrešitev dejavnosti, sprejema zaključni račun in opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom zavoda določene naloge (29. in 30. člen ZZ). Naloga direktorja je vodenje poslovanja zavoda, zastopanje zavoda in odgovornost za zakonitost dela zavoda ter vodenje in odgovornost za strokovnost dela zavoda (31. člen ZZ). Lahko pa strokovno delo zavoda vodi strokovni vodja, če je tako določeno z zakonom ali aktom o ustanovitvi (40. člen ZZ). Strokovni svet ali drug kolegijski strokovni organ obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v statutu, daje mnenja in predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti ter opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom zavoda določene naloge (43. in 44. člen ZZ).

65. in 66. člen ZZ določata, da premoženje, ki je bilo družbena lastnina, postane lastnina ustanovitelja, ki sta država in občina. S tem premoženjem pa upravlja in ga uporablja zavod za opravljanje dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen. Prenos celotnega premoženja na državo oziroma lokalno skupnost pa pomeni, da imamo javne zavode, ki so samostojne pravne osebe, nimajo pa premoženja (Bohinc 2005, 298–299).

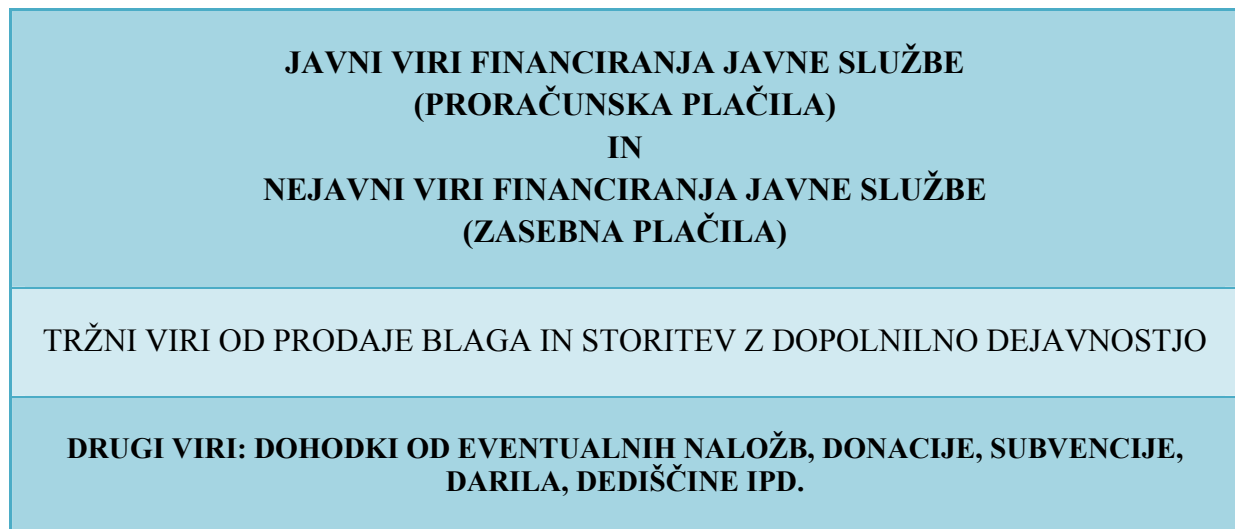
Za obveznosti javnega zavoda je odgovoren ustanovitelj, razen če ni v ustanovitvenem aktu odločeno drugače (49. člen ZZ). Po 49. členu ZZ je tako zavod odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi lahko razpolaga. Sredstva, ki jih ima javni zavod v upravljanju, niso

sredstva, s katerimi lahko razpolaga, torej z njimi ne odgovarja za obveznosti (Bohinc 2005, 300). V 48. členu ZZ je zapisano, da zavod pridobiva sredstva za delo:

- iz sredstev ustanovitelja,
- s plačili za storitve,
- s prodajo blaga in storitev na trgu
- ter iz drugih virov na način in pod pogoji, določenimi z zakonom in aktom o ustanovitvi.

Možen je tudi presežek prihodkov nad odhodki, ki ga sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi določeno drugače. Na sliki 1.3 so prikazani najpomembnejši viri financiranja javnega zavoda.

Slika 1.3: Viri financiranja javnega zavoda



Vir: Bohinc in Tičar (2007, 140).

Nejavni viri financiranja javne službe niso tržni viri financiranja javnega zavoda, ker predstavljajo finančna sredstva, ki so pridobljena s prodajo storitev ali blaga v okviru javne službe končnim uporabnikom. Torej ne gre za tržno dejavnost, ker je cena predpisana s strani javnega subjekta in se ne oblikuje prosto na trgu (Bohinc in Tičar 2007, 139–140).

Danes se pomanjkljivosti ZZ kažejo predvsem pri upravljanju, premoženju in financiranju javnega zavoda. Ustanovitelj (država ali lokalna skupnost) ima preveč vpliva predvsem pri upravljanju. Tako ni več le regulator, temveč v velikem delu tudi upravljaavec. Ker ustanovitelj sam ali prek predstavnikov v svetu posredno potrjuje vse odločitve, je težava tudi odločanje odgovornosti direktorjev in poslovodnih organov. Naslednja težava se kaže pri

premoženju. Javni zavod nima lastnega premoženja, s katerim bi odgovorno gospodaril, temveč zgolj upravlja premoženje, ki je last ustanovitelja. Pomemben problem je tudi financiranje. Sistem financiranja javnih zavodov je tako pri planiranju kot pri trošenju sredstev neusklajen z državno regulacijo na področju lastninskih in upravljaljskih odnosov; prav tako pa tudi z regulacijo javnih služb, ki jo vzpostavljajo področna zakonodaja, podzakonski predpisi, ustanovitveni akti in statusi zavodov (Ministrstvo za javno upravo 2010, 4–8).

Rešitve teh pomanjkljivosti ZZ so leta 2010 izpostavili v predlogu Zakona o negospodarskih javnih službah (Ministrstvo za javno upravo 2010), v katerem za problem upravljanja predlagajo, da bi sledili korporativnemu upravljanju, kot je v zakonu o gospodarskih družbah določeno na primer za družbo z omejeno odgovornostjo. Prav tako naj bi jasno določili naloge in odgovornost. Za težavo glede premoženja predlagajo, da bi moral prek ureditve posameznih področij javne službe selektivno slediti prenos premoženja v last javnih zavodov, kot se je to zgodilo v posameznih primerih, in sicer pri javni univerzi in Slovenski akademiji znanosti in umetnosti, ki imata lastno premoženje na podlagi področne zakonodaje in z režimom omejenega razpolaganja. Glede težave s financiranjem pa predlagajo, da bi moralo proračunsko financiranje v večji meri upoštevati posebnosti položaja zavodov, ki ga določa celotna regulacija. Pravila bi morala biti jasno predpisana in bi morala upoštevati predvsem delitev na financiranje javne službe ali sofinanciranje oziroma podpiranje nejavnih programov (Ministrstvo za javno upravo 2010, 4–8).

1.4 ZNAČILNOSTI JAVNEGA RAZISKOVALNEGA ZAVODA

Ker sem v magistrskem delu med javnimi zavodi izbrala javni raziskovalni zavod, bi v nadaljevanju predstavila še značilnosti javnega raziskovalnega zavoda, ki so določene v Zakonu o raziskovalni in razvojni dejavnosti (v nadaljevanju ZRRD).

V ZRRD je določeno, da javni raziskovalni zavod ustanovi Republika Slovenija ali druga z zakonom pooblaščen oseba javnega prava za izvajanje javne službe po tem zakonu. V aktu o ustanovitvi javnega raziskovalnega zavoda se opredeli njegovo poslanstvo (32. člen ZRRD).

Organi javnega raziskovalnega zavoda so upravni odbor, znanstveni oziroma strokovni svet in direktor. Javni raziskovalni zavod upravlja upravni odbor, v katerem je večina članov predstavnikov ustanovitelja, izmed preostalih članov pa je enako število predstavnikov zaposlenih in uporabnikov storitev javnega raziskovalnega zavoda. Upravni odbor ima od pet do devet članov. Znanstveni oziroma strokovni svet obravnava vprašanja s področja znanstvenega in strokovnega dela javnega raziskovalnega zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v statutu ali drugih splošnih aktih javnega raziskovalnega zavoda, pripravlja strokovne podlage za programe dela in razvoja javnega raziskovalnega zavoda, daje upravnemu odboru in direktorju mnenja in predloge o organizaciji dela in pogojih za razvoj dejavnosti ter opravlja druge naloge, določene z ustanovitvenim aktom, statutom ali drugimi splošnimi akti javnega raziskovalnega zavoda. Sestava, način oblikovanja in naloge znanstvenega sveta oziroma strokovnega sveta se določijo s statutom javnega raziskovalnega zavoda skladno z aktom o ustanovitvi (33. člen ZRRD-UPB1).

Za direktorja javnega raziskovalnega zavoda je lahko imenovan, kdor izpolnjuje pogoje za vodjo raziskovalnega projekta: ima doktorat znanosti, izkazuje mednarodno primerljive raziskovalne ali tehnološke-razvojne rezultate v zadnjih petih letih, izkazuje sposobnost za organiziranje in vodenje (prvi odstavek 29. člena ZRRD-UPB1) ter druge pogoje, določene z aktom o ustanovitvi oziroma s statutom javnega raziskovalnega zavoda (34. člen ZRRD-UPB1).

Na področju znanosti je dejavnost javnega raziskovalnega zavoda razdeljena na javno službo in drugo dejavnost, pri čemer sama javna služba ni natančneje opredeljena, ampak se navezuje na Nacionalni raziskovalni in razvojni program, pogodbo med zavodom in financerjem ali letni program dela (Kamnar 1999, 106–107). V skladu s 35. členom ZRRD-UPB1 lahko v okviru svoje raziskovalne dejavnosti, s soglasjem ustanovitelja in ob izpolnjevanju predpisanih pogojev, sodeluje z univerzami in samostojnimi visokošolskimi zavodi pri izvajanju visokošolskega izobraževanja.

Sredstva za financiranje raziskovalne dejavnosti se zagotavljajo v državnem proračunu in iz drugih virov, skladno s cilji in prioriteta, določenimi z Nacionalnim raziskovalnim programom, za naslednje namene (12. člen ZRRD-UPB1): financiranje raziskovalnih programov in raziskovalnih projektov, ustanoviteljske obveznosti Republike Slovenije do

javnih raziskovalnih zavodov, usposabljanje in razvoj raziskovalnih kadrov, mednarodno znanstveno in tehnološko sodelovanje, promocija raziskovalne in razvojne dejavnosti, financiranje znanstvenega publiciranja in komuniciranja ter za druge namene, določene s tem zakonom.

Pri financiranju javnih zavodov ne gre za financiranje samih zavodov, ampak za financiranje programov in storitev, ki jih ti opravljajo, torej za konkretne količine in vrste storitev (Kamnar 1999, 52). Kdo izvaja zunanji nadzor nad javnim raziskovalnim zavodom, lahko vidimo v tabeli 1.3.

Tabela 1.3: Zunanji nadzor nad javnim raziskovalnim zavodom

Upravni nadzor	Finančni nadzor, učinkovitost in uspešnost	Strokovni nadzor	Nadzor javnosti
Ministrstvo	Ministrstvo Računsko sodišče	Svet za znanost in tehnologijo Strokovne komisije	Javna predstavitev raziskovalnih programov in rezultatov Predstavniki v svetu zavoda

Vir: Kamnar (1999, 85).

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija zaposlenih v organizaciji je pomembna, saj brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti potreb. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 195). Pravilna in permanentna motivacija zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Mihalič 2008, 26).

2.1 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJE

Z motivacijo so se ukvarjali številni avtorji, zato so nastale tudi številne definicije motivacije. Motivacija je povezana s človeškim delom in njegovo aktivnostjo. Lahko trdimo, da ni človeške aktivnosti, ki ne bi bila motivirana, zato je zelo pomemben dejavnik v človeškem življenju (Lipičnik 2002, 473). Motivacija obravnava dejavnike, ki vplivajo na vedenje zaposlenih (Armstrong in Stephens 2005, 70).

Prvi pomen motivacije se nanaša na psihološko obravnavanje in na notranje oziroma mentalno stanje posameznika. Motivacija je nekakšna notranja sila, ki nas žene in spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti; je rezultat, posledica vpliva celostnega okolja v organizaciji in zunaj nje. Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe (Ivanuša-Bezjak 2006, 89). Zaposleni so motivirani, ko pričakujejo, da bodo dosegli svoj cilj – cenjeno nagrado, ki bo zadovoljila njihove posebne potrebe. Visoko motivirani zaposleni so tisti, ki imajo jasno zastavljene cilje in pričakujejo, da bodo s svojimi aktivnostmi dosegli te cilje (Armstrong in Stephens 2005, 70). Motivacija je lahko opredeljena tudi kot energija, ki sili ljudi k dejanjem, z energijo in vztrajnostjo proti ciljem. Ko rečemo, da ima nekdo motivacijo, to pomeni, da ima ta oseba znatno energijo in težjo k nekemu cilju (Berman in drugi 2010, 180).

Drugi pomen motivacije obravnava motivacijo kot eno izmed strategij menedžmenta, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali cilje in rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Zato je naloga vodje motivirati zaposlene, da bodo opravljali

svoje delo z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106–107).

Za motivacijo sta torej značilna najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo. Zame je v magistrskem delu še posebej pomemben drugi pomen motivacije; zanima me, kako motivirati, da menedžment lahko dobro vodi zaposlene.

2.2 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Razumevanje pomena motivacije nam pomaga poznavanje delitve motivacije na notranjo in zunanjo motivacijo, saj imajo spodbude za človekovo dejavnost lahko izvor notranje ali zunanje motivacije; tako lahko razlikujemo med notranjimi in zunanjimi vzroki motivacije zaposlenih (Logonder 2000, 57).

Notranja motivacija izvira iz posameznika, kjer jo spodbujajo njegovi interesi, želje, ambicije, radovednost ipd. Človek čuti notranje zadovoljstvo, če se z željeno dejavnostjo lahko ukvarja. Notranji vzroki motivacije zaposlenega so tako povezani s samo naravo dela, in sicer na primer delo, pri katerem zaposleni uživajo, jim je izziv in zanje zanimivo, pomembno, odgovorno, samostojno. Poleg tega lahko pri delu uporabljajo in razvijajo svoje veščine in sposobnosti ter imajo možnosti za napredovanje in rast. Notranji vzrok motivacije zaposlenega je tudi to, kako se razume z nadrejenimi in sodelavci.

Izvor zunanje motivacije so spodbude iz okolja, s katerimi se lahko podkrepi želeno oziroma kaznuje nezaželeno vedenje posameznika. Zunanji vzroki motivacije zaposlenega imajo opraviti tako s samimi ugodnostmi, ki jih ima samo delo (na primer višina plače, možnosti napredovanja, varnost zaposlitve, njihov status v organizaciji, pohvala, priznanja), kot tudi s samimi kaznimi (kot je graja oziroma kritika, disciplinski ukrepi ali zadržana plača) (Logonder 2000, 57; Armstrong in Stephens 2005, 71; Boxall in Purcell 2008, 195).

Notranja motivacija ima dolgoročno bistveno večjo moč kot zunanja motivacija (Zupan 2009, 415), zato si bolj prizadevamo, da bi razvili notranjo motivacijo, ki je tudi učinkovitejša in trajnejša. Če smo za dejavnost notranje motivirani, čutimo večje zadovoljstvo kot pri zunanji motivaciji (Logonder 2000, 57–58). Pri zunanji motivaciji je cilj postavljen od zunaj, tako da zaposleni ne sodeluje v procesu, zato je zunanja motivacija šibkejša od notranje motivacije

(Zupan 2009, 423). Zunanja motivacija ima takojšen in močen učinek, vendar le-tega po določenem času izgubi, če je ne stopnjujemo oziroma ne spremenimo načina motiviranja (Armstrong in Stephens 2005, 71). Vendar pa sta potrebni obe vrsti motivacije, ker zunanja pogosto spodbudi kako dejavnost, notranja pa jo vzdržuje (Logonder 2000, 57).

2.3 MOTIVI

Pri razumevanju motivacije zaposlenih nam pomaga poznavanje in razumevanje motivov, saj je prav motiv razlog, da nekaj naredimo (Armstrong in Stephens 2005, 70). Motiv je torej vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost (Brejc 2004, 55). V strokovni literaturi najdemo več vrst klasifikacij motivov. Lipičnik (1996, 25–28) je glede na vlogo motiva, njegov nastanek in razširjenost izoblikoval tri motivacijske skupine, ki sem jih predstavila v tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Vrste motivov

Vrste motivov glede na:	
Vlogo	Primarni motivi Sekundarni motivi
Nastanek	Podedovani motivi Pridobljeni motivi
Razširjenost	Univerzalni motivi Regionalni motivi Individualni motivi

Vir: Lipičnik (1996, 25).

Primarni motivi so motivi, ki zadovoljeni omogočajo človekov obstoj, in če niso zadovoljeni, ogrožajo obstoj organizma. To so biološki in socialni motivi. Primarni biološki motivi oziroma potrebe se nanašajo na človekovo biološko zgradbo in so na primer potrebe po vodi, hrani, spanju, počitku. Ti motivi so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati. Primarni socialni motivi oziroma potrebe so na primer potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji. Njihovo zadovoljevanje je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi, kot je občutek manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, zavrženosti, ki bi se jim skoraj vsak človek z veseljem izognil. Ker so ti motivi v glavnem pridobljeni, na nastanek teh motivov vpliva okolje.

Sekundarni motivi človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Vendar pa v nasprotju s primarnimi motivi ne ogrožajo človeškega življenja, če niso zadovoljeni. Vendar je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. Sekundarni motivi ali potrebe so na primer interesi, stališča, navade.

Zadovoljevanje primarnih potreb je samo po sebi umevno in človek za to ne potrebuje posebne spodbude. Zadovoljevanje sekundarnih potreb pa zadeva njegov socialni status, njegovo varnost, moč in podobno. Človeka je treba spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi želja, ciljev oziroma potreb. Da ravna v določeni smeri, pa mora imeti predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil in kakšen cilj bo dosegel – se pravi, imeti mora motiv (Brejc 2004, 55).

Podedovani motivi so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet. **Pridobljeni motivi** so tisti motivi, ki jih je človek pridobil v življenju. **Univerzalni motivi** se pojavljajo pri vseh ljudeh. **Regionalni motivi** so motivi, ki jih srečujemo le pri določeni skupini ljudi na določenem območju. **Individualni motivi** pa se pojavljajo samo pri posameznikih.

Trevnova (2001, 125) je motive razvrstila v dve temeljni skupini:

1. **Pozitivni motivi** izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči. Kot primeri pozitivnih motivov so zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje.
2. **Negativni motivi** izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb.

Za vodjo v organizaciji je pomembno, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem mora vodja paziti, da ne deluje v nasprotju s cilji, interesi, potrebami in željami zaposlenih, razen v primeru, če so v nasprotju s cilji organizacije. Tako si mora vodja prizadevati, da potrebe oziroma motive zaposlenih v čim večji meri izkoristi. Uspešen vodja je poleg tega sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših rezultatov za organizacijo kot celoto (Treven 2001, 125–126).

Človek zadovoljuje svoje potrebe oziroma motive, da ohranja določeno biološko in socialno ravnotežje. Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z različnimi ovirami, ki nastanejo med potrebo in ciljem oziroma v času dejavnosti. Vsako oviro doživlja oseba kot

subjektivno stanje visoke psihične napetosti. Ovire so lahko različne. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, ko gre za ovire v njem, pa o konfliktu (Lipičnik 1996, 28).

Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi različnih ciljev, misli ali čustev v posamezniku, skupini ali organizaciji. Ločimo tri vrste osnovnih konfliktov (Možina in drugi 2002, 584):

- **Konflikt ciljev** izvira iz ciljev, ki so med posamezniki v skupini ali organizaciji različni in nasprotujoči.
- **Konflikt spoznanja** nastane zaradi nestrinjanja z mislimi, mnenji ali idejami drugih v skupini ali organizaciji.
- **Konflikt čustev** izvira iz naših občutkov in čustev, ki so drugačni od drugih in so zaznani kot nezdržljivi.

Čeprav ima konflikt podobo negativnega vedenja, pa ima tako pozitivne kot negativne posledice. V pravi količini konflikt izboljšuje uspešnost, medtem ko premalo ali preveč konflikta zmanjšuje uspešnost (DuBrin 2002, 139). Poznavanje korenin konfliktov nam omogoča, da pravočasno najdemo in uveljavimo rešitve ali celo preprečimo konflikt. Konflikte je treba reševati, vendar se moramo pri tem vprašati, kdaj je za to najprimernejši čas. Ponavadi je takrat, ko zaznamo na obeh straneh občutek zaskrbljenosti, ogroženosti. Vodja mora ustvariti ustrezno razpoloženje in enakovredno prisluhniti ter pomagati obema stranema, da se sporazumeta o rešitvi konflikta. Pomembno je, da v konfliktu ni zmagovalca, kajti če je zmagovalec, je tu tudi poraženec, s tem pa konflikt ni rešen. Konflikti pa so tudi priložnost za spremembo, in sicer so lahko priložnost za razvoj posameznikov ali za rast organizacije (Brejc 2004, 85–86). Možina (in drugi 2002, 583) navaja, da naj bi se 90 % vseh vrst izvirnih rešitev pojavilo iz nujnosti; se pravi, da je moralo 90 % inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki so jih znali uporabiti pri oblikovanju svojih idej.

2.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Kot lahko vidimo že iz prejšnjih poglavij, so se z motivacijo ukvarjali številni avtorji, zato so nastale različne motivacijske teorije, ki jih bom podrobneje predstavila v nadaljevanju. Pri vsaki motivacijski teoriji bom poleg splošnih značilnosti posamezne teorije predstavila tudi uporabnost teorije, prav tako pa tudi njene pomanjkljivosti. S spoznavanjem motivacijskih teorij lahko dobimo odgovore, kako čim uspešneje motivirati zaposlene k učinkovitejšemu

delu ter bolje razumemo vedenje in reakcije zaposlenih (Ivanuša-Bezjak 2006, 90). Vsaka motivacijska teorija na svoj način in s svojega vidika razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih. Vendar poleg tega, da se motivacijske teorije razlikujejo, se tudi dopolnjujejo, zato bom na koncu tega podpoglavja predstavila tudi uporabnost motivacijskih teorij na splošno.

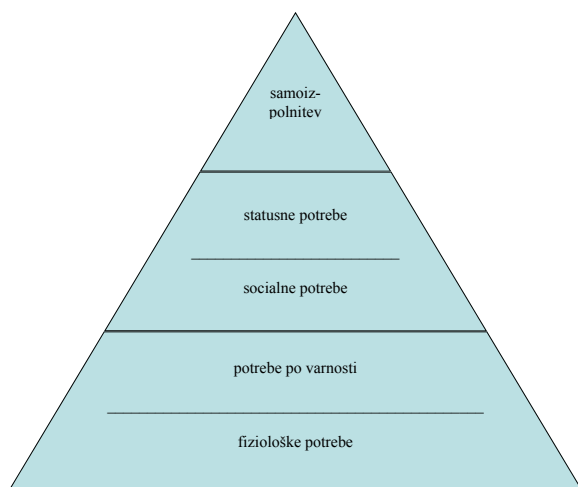
Poznamo različne delitve motivacijskih teorij. Po eni izmed delitev lahko motivacijske teorije razdelimo v dve skupini (Treven 2001, 126):

1. **Vsebinske teorije** se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje. Torej so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb oziroma motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Med njimi bom v nadaljevanju podrobneje predstavila motivacijsko teorijo Maslowa, Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, Adelferjevo motivacijsko teorijo, McClellandovo motivacijsko teorijo in Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.
2. **Procesne teorije** so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje. Torej tukaj ni toliko poudarka na dejavnikih, ki povzročijo vedenje, ampak je bolj poudarek na tem, kako pride do te oblike vedenja. Med njimi bom v nadaljevanju podrobneje predstavila McGregorjevo teorijo X in Y, teorijo pričakovanja, Frommovo motivacijsko teorijo in teorijo pravičnosti.

2.4.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow (1943, 370–396) je potrebe razdelil na pet temeljnih skupin: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju oziroma statusne potrebe in potrebe po samouresničevanju ali samoizpolnitvi, ki so med seboj v hierarhičnem zaporedju (glej sliko 2.1). Za osnovo svoje teorije je vzel prepričanje, da nezadovoljene potrebe ustvarjajo napetost in pomanjkanje ravnotežja. Potrebe višje ravni pridobijo pomen šele tedaj, ko so v glavnem zadovoljene potrebe nižje ravni. Tako naj bi človek najprej zadovoljil fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in kot zadnje – potrebe po samouresničitvi. Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka ne motivira več. Menil je, da lahko ljudi motivira samo nezadovoljena potreba in da je prevladujoča potreba glavni motivator vedenja ljudi.

Slika 2.1: Hierarhija potreb Maslowa



Vir: DuBrin (2002, 89).

Motivacijska teorija Maslowa ponuja menedžmentu uporabne nasvete (Brejc 2004, 58):

- Potrebe zaposlenih se spreminjajo, s tem se spreminja tudi motivacija. Motivacija pa je odsev vloge posameznika v organizaciji.
- Vodstvo se mora zavedati različnih potreb zaposlenih in za vsakega posebej ugotoviti, na kateri stopnici se nahaja. Od tega je odvisno, kateri motivacijski dejavniki so pomembni pri posameznem zaposlenem.
- Zaposleni so lahko zadovoljni zaradi zadovoljitve potreb, vendar to še ne pomeni, da se bo njihova učinkovitost pri delu povečala.

Motivacijska teorija Maslowa je tako lahko zelo uporabna, ker povezuje potrebe z obnašanjem ljudi, vendar pa ima tudi številne pomanjkljivosti (Kavčič in Smodej 2003, 201):

- Pojavlja se dilema, ali so višje potrebe ocenjene kot bolj pomembne zato, ker so nezadovoljene, ali pa so nezadovoljene, ker so bolj pomembne.
- Vrstni red v hierarhiji potreb ni pri vseh ljudeh enak, prav tako lahko ni enak pri istem človeku v različnih starostnih ali drugih časovnih obdobjih.
- Pojavlja se vprašanje, ali obstaja potreba tudi, če je zadovoljena, ali ne.

Empirične raziskave so v veliki meri zavrnila motivacijsko teorijo Maslowa v ekstremni obliki, zato jo je kasneje dopolnjeval, in sicer v tem smislu, da pri posamezniku lahko hkrati obstaja več vrst potreb različnih hierarhičnih ravni in ni nujno, da je nižja potreba v celoti zadovoljena, preden se pojavi nova, višjega reda. Hierarhija potreb je od posameznika do

posameznika različna, prav tako je lahko različna pri posamezniku v različnih časovnih obdobjih.

2.4.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg (1968, 53–62) je motivacijske faktorje razdelil v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki so dejavniki, ki izvirajo iz okolja in sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti. Motivatorji izvirajo iz dela samega in tako neposredno spodbujajo ljudi k delu.

V raziskavi, ki je vključevala 1.685 zaposlenih, so rezultati pokazali, da so higieniki osnovni razlog za nezadovoljstvo, motivatorji pa osnovni razlog za zadovoljstvo na delovnem mestu. Prav tako je iz raziskave razvidno, da je faktorjev, ki so se nanašali na samo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, 81 % motivatorjev in da je od vseh faktorjev, ki so se nanašali na nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, 69 % higienikov. Iz tega je razvidno, da higieniki ne ustvarjajo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, njihova odsotnost pa ustvarja nezadovoljstvo na delovnem mestu. V nasprotju pa motivatorji ustvarjajo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in jih motivirajo (Herzberg 1968, 53–62). Avtor je s proučevanjem tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Herzbergova delitev na higienike in motivatorje je predstavljena v tabeli 2.2.

Tabela 2.2: Herzbergova delitev na higienike in motivatorje

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
Plača	Uspeh oziroma delovni dosežki
Medsebojni odnosi	Priznanje za opravljeno delo
Varnost zaposlitve	Delo samo
Pravila organizacije in administracija	Napredovanje
Status	Odgovornost pri delu
Nadzor	Osebna rast
Delovni pogoji	

Vir: Herzberg (1968, 53–62).

Higieniki so tako povezani z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Izboljševanje higienikov sicer zmanjšuje nezadovoljstvo v delovnem

okolju, ne vplivajo pa na večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Najbolj pomembni so motivatorji, ki dejansko spodbudijo zaposlene k večjemu trudu pri delu (Lipičnik 1998, 168–169).

S to motivacijsko teorijo imajo lahko vodje z ločevanjem motivatorjev in higienikov dve vrsti orodja za motiviranje zaposlenih. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo vodja najuspešnejše uporabil (Lipičnik 1998, 169). Izpostavila pa bi tudi pomanjkljivost te teorije, ki je v tem, da je primerna samo za vodilne in strokovnjake, ker zanje velja, da najdejo pravo zadovoljstvo v delu. Medtem ko za manj kvalificirane in nižje plačane zaposlene, ki nimajo zadovoljenih temeljnih eksistenčnih potreb, ni primerna (Kavčič in Smodej 2003, 201–202). Velik problem te teorije ju tudi v tem, da ne upošteva individualnih razlik in prikrije pomembnost higienikov pri pridobivanju in ohranjanju zaposlenih (DuBrin 2002, 92).

2.4.3 Alderferjeva motivacijska teorija

Alderfer (1969, 142) je v svojem članku kot alternativo motivacijski teoriji Maslowa in hipotezi problema odnosa med zadovoljitvijo potrebe in moči želje predstavil in izoblikoval teorijo ERG (iz angl. *existence, relatedness* in *growth*), ki vsebuje tri skupine temeljnih človekovih potreb: eksistenčne potrebe, potrebe po odnosih in potrebe po razvoju.

V prvi skupini so potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. V primerjavi z motivacijsko teorijo Maslowa ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, in potrebe po varnosti. Primeri teh potreb so višina plače, dodatki k plači, pravičnost plač, fizična varnost pri delu in v zasebnem življenju ter fizične delovne in življenjske razmere.

Potrebe druge skupine se nanašajo na potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da ga drugi ljudje spoštujejo. Primeri teh potreb so delo in življenje s prijaznimi ljudmi, spoštovanje s strani drugih strank, prijateljev in sodelavcev, uživanje podpore s strani drugih, odprtost za stike z drugimi in uživanje ugleda pri drugih.

V tretji skupini so potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju in tudi njegove potrebe po samouresničevanju. Primeri teh potreb so izzivi pri delu in v prostem času, samostojne aktivnosti, možnost polne uporabe sposobnosti, identifikacija z delom in občutek samospoštovanja (Treven 2001, 131; Svetlik in Kohont 2009, 196).

Alderferjeva motivacijska teorija ne predpostavlja tako stroge hierarhije kot teorija Maslowa. Vse tri skupine potreb se lahko pojavijo sočasno; upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prioriteto zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika ipd. Na sliki 2.2 je prikazana primerjava potreb med Alderferjevo motivacijsko teorijo, motivacijsko teorijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo (Treven 2001, 132).

Slika 2.2: Primerjava potreb med Alderferjevo motivacijsko teorijo, motivacijsko teorijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo

Alderferjeve potrebe	Hierarhija potreb Maslowa	Herzbergova dva faktorja
Razvoj	Samouresničitev	Motivatorji
-----	Spoštovanje sebe in drugih	
Povezava	Pripadnost in ljubezen	-----
-----	Varnost	Higieniki
Obstoj	Fiziološke potrebe	

Vir: Treven (2001, 132).

Menedžmentu ta teorija pomaga razumeti, da je treba upoštevati posameznikove potrebe, njim prilagajati organizacijo dela oziroma jim omogočati, da jo sami preoblikujejo in vplivajo na cilje organizacije (Svetlik in Kohont 2009, 197). Pomanjkljivost teorije pa se kaže v tem, da potrebe niso strogo razmejene.

2.4.4 McClellandova motivacijska teorija

McClellandova motivacijska teorija temelji na prepričanju, da si človek pridobi določene potrebe skozi življenjske izkušnje in obravnava tri temeljne potrebe človeka (DuBrin 2002, 92–93):

- **Potreba po dosežkih:** človek, ki ima močno potrebo po dosežkih, si želi opravljati zahtevne naloge, delo opravljati še boljše, napredovati, imeti odgovornost. Ta potreba je še posebej močna pri podjetnikih, ki začenjajo na novo.
- **Potreba po moči:** človek, ki ima visoko potrebo po moči, si želi imeti nadzor in vpliv nad drugimi ljudmi, pa tudi biti odgovoren za druge ter imeti avtoriteto in status. Ta potreba je primarni motivator uspešnih menedžerjev.
- **Potreba po sodelovanju:** človek, ki ima močno potrebo po sodelovanju, si želi dobre odnose z ljudmi in razreševati konfliktne situacije. Uspešni menedžerji naj bi imeli nizko potrebo po sodelovanju, vendar če je ta potreba zelo šibka, menedžerji morda ne bodo v zadostni meri kazali zanimanja za potrebe drugih.

Menedžmentu ta teorija pomaga razumeti, kako motivirati zaposlenega, da dobimo čim več od njegovih talentov, se pravi, da je treba vedeti, katera njegova potreba prevladuje; tako se usmerimo na tiste motivacijske dejavnike, ki so najbolj pomembni, da zadovoljijo to potrebo. Pomanjkljivost teorije pa se kaže predvsem v tem, da preveč temelji na eni sami spremenljivki ter da ni izdelane primerne razlage, zakaj pri ljudeh z nizko potrebo po dosežkih delujejo drugi motivi (Kavčič in Smodej 2003, 203).

2.4.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman in Oldham (v Faturochman 1997, 1) sta postavila model obogatitve dela, ki opisuje povezavo med značilnostmi dela in rezultati dela posameznega zaposlenega. Tako model razlaga, kako ključne značilnosti dela vodijo do dobrih rezultatov dela zaposlenega. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh treh okoliščin neustrezna, je tudi motivacija zaposlenih nizka. Zaposleni doživlja pomembnost dela in zazna, da se delo splača in da ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Pri tem pa poznavanje rezultatov pripomore, da se zaveda ravni

svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti so torej elementi, ki skupaj prispevajo k veliki motiviranosti za delo (Lipičnik 1998, 169–170).

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela poudarja, da zaposleni dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če je delo zanimivo in v njem najdejo smisel, če sami nosijo odgovornost za rezultate dela in če poznajo rezultate svojega dela oziroma lahko neposredno vidijo, kaj so s svojim delom dosegli. Menedžmentu Hackman-Oldhamov model obogatitve dela pomaga z naslednjimi priporočili (Svetlik 2009, 352–353):

- Delo naj bo čim bolj raznoliko, kjer lahko zaposleni uporabi različne sposobnosti in spretnosti.
- Delo naj bo čim bolj celovito, da zaposleni opravlja delovne naloge od začetka do konca, ne pa le del delovnih nalog, katerih namena in smisla ne pozna.
- Zaposlenemu naj bo prikazan pomen njihovega dela za življenje sodelavcev in drugih zunaj delovnega okolja, saj zaposlenemu veliko pomeni, če je njegovo delo pomembno za sodelavce, organizacijo ali uporabnike.
- Delo naj bo čim bolj samostojno, saj če je zaposleni samostojen, je tudi odgovornejši ter dobi občutek priznanja in samospoštovanja. Cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj bodo za zaposlenega izziv, saj delo, ki zaposlenega postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in možnostim napredovanja.
- Delovni dosežki naj bodo vidni, da bo zaposleni lahko dobil jasne in neposredne informacije o rezultatih. Tako bo zaposleni ponosen nase in na dosežke ter se bo poistovetil z delom in delovnimi rezultati, ker bo imel občutek, da je dosegel nekaj pomembnega.

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela torej gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika. Kritika teorije gre predvsem temu, da ne vključuje strukturne spremenljivke ter da predvideva vpliv produktivnosti in zadovoljstvo posameznika. Zaradi tega povezava med značilnostmi in rezultati dela posameznega zaposlenega podpira samo psihološke rezultate, ne pa objektivnih rezultatov, kot so produktivnost in absentizem (Fataurochman 1997, 10).

2.4.6 McGregorjeva teorija X in Y

Po McGregorju ločimo dve teoriji, in sicer teorijo X in teorijo Y. Teorija X predpostavlja, da ljudje po naravi ne marajo delati in da jih lahko motiviramo samo s prisilnimi sredstvi. V nasprotju s teorijo X pa teorija Y predpostavlja, da ljudje radi delajo in so po naravi motivirani za učenje in rast; tako je naloga vodje, da jim priskrbi različne možnosti za njihov razvoj (Berman in drugi 2010, 182). Po teoriji X ljudi motiviramo z uporabo avtoritete, notranjim nadzorom, pravili in regulativami ter grožnjami in kaznovanjem. Po teoriji Y pa se z ljudmi upravlja korektno, ljudi motiviramo lahko z višjo plačo in/ali dodatnimi ugodnostmi (Rajner 2008). Značilnosti obeh teorij predstavljam v tabeli 2.3.

Tabela 2.3: Značilnost teorije X in teorije Y

Teorija X	Teorija Y
Ljudje imajo odpor do dela.	Delo je za človeka naravno.
Ljudje so neambiciozni, ne želijo odgovornosti, potrebujejo stalno usmerjenje.	Z doseganjem ciljev organizacije je povezano samonadzorovanje.
Ljudje so neustvarjalni pri reševanju problemov.	Ljudje so sposobni ustvarjalno reševati probleme.
Motivacija se pokaže le pri zadovoljevanju fizioloških potreb in potreb po varnosti.	Motivacija se pokaže tudi pri zadovoljevanju potreb po druženju, samozavesti in samouresničevanju.
Za doseganje ciljev moramo ljudi nadzirati in jih prisiliti k izpolnjevanju nalog.	Ljudje se lahko sami usmerjajo in so ustvarjalni pri delu, če so pravilno motivirani.

Vir: Svetlik in Zupan (2009, 41).

Menedžment naj se ravna po teoriji Y, saj je ugodna podlaga za raznovrstne načine oblikovanja dela. V kulturo organizacije naj vnaša prepričanja teorije Y in naj išče možnosti za oblikovanje dela, pri katerem bi zaposleni lahko bolje uporabili svoje ustvarjalne moči (Svetlik 2009, 374). Kot pomanjkljivost teorije X in Y pa bi izpostavila, da imajo ljudje lahko značilnosti obeh teorij. Opredelitev, ali zaposleni pripada prvi ali drugi skupini značilnosti, se tako izkaže kot neuporabna in preveč poenostavljena (Banfield in Kay 2008, 17–18).

2.4.7 Teorija pričakovanja

Vroom (1964, 276–288) je teorijo pričakovanja zasnoval na predpostavki, da je motivacija posameznika odvisna od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena koristnost, in od privlačnosti nagrad. Na tej podlagi je motivacija zaposlenega produkt treh opisanih spremenljivk: pričakovanje, koristnost in privlačnost nagrad. Pričakovanje je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Koristnost se nanaša na povezavo med tem, koliko zaposleni vložijo v delo glede na dosežene nagrade. Privlačnost nagrad pa pomeni, koliko pridobljene nagrade prispevajo k zadovoljitvi potreb zaposlenega.

Menedžmentu in zaposlenim teorija pričakovanja pomaga, da bolje razumejo razmerje med različnimi dejavnostmi, ki bi jih radi opravljali, in želenimi cilji. Da pri zaposlenih ne bo frustracij zaradi izostanka pričakovanih ciljev, naj vodje pomagajo zaposlenim pri oblikovanju realnih pričakovanj (Brejc 2004, 61). Njen problem pa je v tem, da je sestavljena iz enačbe, kjer so povezane tri spremenljivke. Tako je lahko motivacija enaka nič, če je katerakoli spremenljivka enaka nič. Prav tako pa je problem v tem, da s porastom vrednosti spremenljivke hitro raste tudi motiviranost (Kavčič in Smodej 2003, 206). Poleg tega naj bi pričakovanja bila zasnovana na preteklih izkušnjah, vendar pa so le-te pogosto neprimerno merilo za posledice sprememb, ki se dogajajo v organizaciji in zmanjšujejo motivacijo zaposlenega (Armstrong in Stephens 2005, 74).

2.4.8 Frommova motivacijska teorija

Fromm (1976, 69–108) je izpostavil dva temeljna vidika, zakaj ljudje delajo. Prvi je, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, drugi pa, ker bi radi nekaj bili. Nekateri s pomočjo dela torej uresničujejo potrebe po materialnih dobrinah, drugi pa se z delom želijo uveljaviti v družbi. Nekateri zaposleni se bolj nagibajo k eni strani, drugi pa k drugi strani. Se pa skupini ne izključujeta, saj sta dve skrajnosti na isti lestvici. Teorija je zelo uporabna, ko poskušamo ljudi motivirati. Prvo skupino lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, drugo pa za sodelovanje lažje pridobimo z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik 1998, 170).

Za menedžment ja ta teorija uporabna, ker zna za vsakega zaposlenega posebej izbrati motivacijske dejavnike. Zaposlene, ki bi radi nekaj bili, nagradi z napredovanjem, tiste, ki bi

nekaj imeli, pa nagradi materialno (Lipičnik 1998, 171). Pomanjkljivost te teorije je v tem, da gre za dve skrajnosti; tako med njima obstaja še veliko različnih kombinacij, ki jih ta teorija ne zajema (Kavčič in Smodej 2003, 206).

2.4.9 Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti, kot jo opisuje Adams (v Katz in drugi 1980, 237, 265–266), predvideva, da se posameznik primerja z drugimi zaposlenimi v organizaciji ali zunaj nje. Po tej teoriji bodo zaposleni bolj motivirani, če bodo v primerjavi z drugimi zaposlenimi dobro plačani; če bodo v primerjavi z drugimi zaposlenimi slabše plačani, pa bodo demotivirani.

Za menedžment je ta teorija uporabna, ker mu svetuje, naj oblikuje takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni v organizaciji verjeli, da so glede na druge zaposlene nagrajeni pošteno in pravično (Brejc 2004, 61). Če bodo zaposleni občutili nepravičnost, jo bodo skušali zmanjšati tako, da bodo izbrali drugo osebo za primerjavo, da bodo svoje sposobnosti začeli precejevati, da delo drugih za njih ne bo več pomembno, da bodo zmanjšali svojo delovno aktivnost ali da bodo celo zapustili organizacijo (Treven 2001, 139). Pomanjkljivost te teorije je, da poleg dohodka in pravičnosti tudi drugi dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenega. Nekatere študije so tudi dokazale, da so zaposleni z nižjimi dohodki bili prav tako motivirani kot zaposleni z višjimi dohodki (Katz in drugi 1980, 266).

2.4.10 Uporabnost teorij motivacije

Od zgoraj predstavljenih teorij motivacije vsaka ponuja neko rešitev, toda nobena ni popolna in ima svoje pomanjkljivosti. Pomembno pa je, da te teorije izpostavljajo vlogo menedžmenta pri motiviranju zaposlenih. Pri tem so pomembni pogledi na človekovo naravo, vsebina dela in organizacijski kontekst. Teorije motivacije poudarjajo tudi pomen posameznikovega dožemanja nagrade, relacije med delom in nagrado ter pravičnost nagrajevanja. Vodje se morajo zavedati individualnih potreb zaposlenih in povezati želeni učinek z ustrežno aktivnostjo zaposlenih ter nameniti dovolj časa motiviranju zaposlenih, saj praksa dokazuje, da visoko motivirani zaposleni delajo več in bolje kot pa slabo motivirani (Brejc 2004, 62–63). Prav tako se morajo vodje zavedati, da je motivacija posameznika pogosto zelo zapleten

pojav, da različne posameznike motivirajo različni dejavniki, ter kako pomembna je sama motivacija zaposlenih za uspešnost organizacije (Kavčič in Smodej 2003, 208).

Študij motivacijskih teorij in prakse menedžmentu omogoča, da spoznajo in upoštevajo predvsem naslednje predloge (Brejc 2004, 64):

- zaposlene je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji,
- zaposleni morajo vedeti, ali dobro delajo ali ne, tako da imajo pošteno povratno informacijo o svojem delu,
- zaposlenim je treba pomagati, da se naučijo dobro delati in izboljšajo svojo učinkovitost,
- zaposleni naj bodo čim bolj samostojni in odgovorni pri svojem delu, treba je delati na njihovi karieri v organizaciji,
- zaposleni naj imajo dobro delovne razmere, kamor štejemo tudi dobro vzdušje v organizaciji in sodelovanje zaposlenih pri odločanju,
- čim bolj je treba uskladiti potrebe zaposlenih in vodij ter bolj upoštevati posameznika,
- zaposlenih ne smemo preveč obremenjevati z delom, ker to povzroča stres in s tem zmanjšanje učinkovitosti in uspešnosti pri delu,
- pomoč zaposlenim, da se zavedajo svojih pravih zmožnosti, ker nerealna samopodoba vodi zaposlene v nerealistična pričakovanja glede njihove kariere in do frustracij,
- zaposlene je treba obravnavati pošteno in pravično ter
- zaposleni naj občutijo, da vodje skrbijo zanje in za njihovo blaginjo prav toliko kot za svojo.

Zgoraj naštetih predlogi so primerni tudi pri motivaciji zaposlenih v javnem sektorju. V strokovni literaturi so različna stališča o tem, ali se motivacija zaposlenih v javnem sektorju razlikuje od motivacije v zasebnem sektorju. Odgovor je odvisen od teoretičnih izhodišč. Avtorji (npr. Lane 2000, 5–6), ki se nagibajo k prepričanju, da bistvenih razlik ni, poudarjajo, da zaposleni tako v javnem kot v zasebnem sektorju maksimirajo svoje koristi in pri tem uporabijo razpoložljive mehanizme. Tisti, ki pa se nagibajo k prepričanju, da se zaposlene v javnem sektorju motivira drugače kot v zasebnem sektorju, pa navajajo razlike, ki so specifične za motivacijo zaposlenih v javnem sektorju (npr. Brewer, Selden, Facer II 2000, 258–260). Pri tem bi izpostavila predvsem to, da pri raziskavah o motivaciji zaposlenih v javnem sektorju niso ugotovili pomembne vloge materialnih nagrad in prav tako ne želje po

poseganju v politiko. Odkrili pa so specifične motivacijske dejavnike, kjer je izpostavljena pomembnost služenja uresničevanju višjih nacionalnih interesov (Kavčič in Smodej 2003, 209). Kot primere Mann (2006) navaja: želja pomagati drugim ljudem, skrb za socialno pravičnost, želja služiti javnemu interesu, dolžnost in lojalnost vladi. Zaposleni v javnem sektorju hodijo na delo z razlogom in imajo taka delovna mesta, ki jim omogočajo, da lahko izboljšajo stanje oziroma lahko naredijo kakšne spremembe. Delajo skrbno, na svojo organizacijo so ponosni in verjamejo, da skupaj z njo dosegajo nekaj pomembnega za skupnost in državo.

V nadaljevanju bi predstavila še, kako so motivacijske teorije lahko povezane z motivacijo v javnem sektorju. Po hierarhiji potreb Maslowa bi motivacijo v javnem sektorju razvrstili kot potrebo po samouresničevanju ali samoizpolnitvi. Po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji pa bi jo razvrstili kot motivator. Vendar pa nobena od teh dveh teorij ne da menedžmentu kakšnega posebnega vpogleda, kako motivirati zaposlene. Prav tako teorija pričakovanja in teorija pravičnosti dajeta menedžmentu v javnem sektorju omejeno uporabnost. Obe sta namreč teorije racionalne izbire, kjer se predvsem osredotoča na inpute in outpute v zvezi z zunanjo motivacijo, medtem ko je za motivacijo v javnem sektorju pomembna predvsem notranja motivacija. Tako moramo pri motivaciji v javnem sektorju upoštevati tudi socialna vedenja, vrednosti posameznika in njegovo identiteto, ki se oblikujejo z izpostavljenostjo organizacijam in mehanizmom socialnega razvoja. Verjetno najbolj pomembna lekcija študija motivacijskih teorij je, da nobena od njih ne bo dovolj dobra za vse priložnosti za vse zaposlene. Tako naj menedžment sledi nepredvidenemu pristopu, ki se izoblikuje glede na znanje iz različnih motivacijskih teorij, za obravnavo različnih posameznikov v različnih situacijah.

2.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Pri odgovoru na vprašanje, kaj zaposlene motivira, nam poleg motivacijskih teorij pomaga tudi poznavanje motivacijskih dejavnikov. Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, lahko razdelimo v tri skupine (Lipičnik 1998, 162–163):

- **Individualne razlike** so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, ki jih človek prinese s seboj na delovno mesto. Ker je vsak človek edinstven, se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika.

- **Značilnosti dela** so dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo zaposlene pri delu. To pa so lahko različne zmožnosti, prepoznavanje in značilnosti nalog, avtonomija pri delu ter povratne informacije o uspešnosti zaposlenega.
- **Organizacijska praksa** je sestavljena iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so zavarovanja, skrb za otroke in ostarele ipd.

Vodje v organizacijah lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne zaposlene predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje (Svetlik 2009, 344). Pri tem morajo uporabljati tiste motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev organizacije. Treba pa se je tudi zavedati, da vodje ne morejo kontrolirati vseh motivacijskih dejavnikov, je pa bistveno, da vodje upoštevajo vse tri zgoraj navedene motivacijske dejavnike.

Motivacijske dejavnike lahko razdelimo tudi na naslednji način (Tavčar 2005, 279):

- **Materialni motivacijski dejavniki**, ki so lahko plača, nagrade, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, olajšave pri davkih in drugih dajatvah, službena oprema (prevozna, komunikacijska, računalniška, oblačila ipd.).
- **Posredni motivacijski dejavniki**, ki so lahko koristi zaradi delovanja v organizaciji na drugih področjih (priznanja, uveljavljanje v politiki ipd.), posredne koristi delovanja (npr. potovanja, bivanje v prijetnem okolju med delom za organizacijo), vključevanje otrok v dejavnost organizacije, prednostni dostop do dejavnosti organizacije in z njo povezanih organizacij.
- **Nematerialni motivacijski dejavniki**, ki so lahko status zaradi delovanja in posebej položaja v organizaciji, osebno zadovoljstvo zaradi izzivov poslovanja in vodenja, druženje s sorodno naravnanimi ljudmi, delovanje za vrednote in ideale ipd. Med nematerialne motivacijske dejavnike lahko uvrščamo še samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivo in izzivov polno delo, povratne informacije, gibljiv delovni čas, dobre medsebojne odnose s sodelavci, stalnost in varnost zaposlitve, poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela ipd. (Uhan 2000, 37–42.)

Zadovoljen uslužbenec je veliko dovzetnejši za motivacijske dejavnike, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. Svetlik (2009, 341) je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združil v šest skupin, kot kaže tabela 2.4.

Tabela 2.4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	zanimivo delo možnost izobraževanja in uporabe znanja strokovna rast
Samostojnost pri delu	samostojno odločanje o delu in delovnem času sodelovanje pri odločanju
Plača, dodatki in ugodnosti	višina plače in povezava plače z uspešnostjo nagrade in priznanja za uspešno delo dodatki in ugodnosti, ki jih zaposleni ceni
Vodenje in organizacija dela	ohlapien nadzor priznanja in pohvale vodje so usmerjeni k zaposlenim ali v delovne naloge nemoten potek dela
Odnosi pri delu	dobro delovno vzdušje timski duh in razreševanje konfliktov sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi
Delovne razmere	majhen fizični napor varnost pred poškodbami in obolenji ni motečih dejavnikov iz okolja, kot so vlaga, prah, hrup ipd.

Vir: Svetlik (2009, 341).

Pri motivacijskih dejavnikih bi rada še posebej poudarila, da imajo posamezni motivacijski dejavniki različen pomen za iste ali različne osebe v času in prostoru. Osebnostne razlike med ljudmi lahko povzročijo različne reakcije posameznika v različnih smereh, glede na razpoložljive motivacijske dejavnike. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene v organizacijah, se spreminjajo glede na kulturne spremembe, spremembe vrednot in spremembe socialnega okolja. Prav tako drugi dejavniki, kot so (Treven 2001, 68–69; Brejc 2004, 56–57):

- starost zaposlenih,
- spol zaposlenih,
- izobrazba zaposlenih,
- položaj zaposlenega v organizaciji oziroma
- organizacijske ravni, na kateri zaposleni opravljajo svoje delo,
- zakonski stan ali druge socialno-ekonomske značilnosti zaposlenega.

V nadaljevanju bom posebej predstavila le nekatere motivacijske dejavnike, in sicer tiste, za katere menim, da so še posebej pomembni pri motivaciji zaposlenih v javnem zavodu.

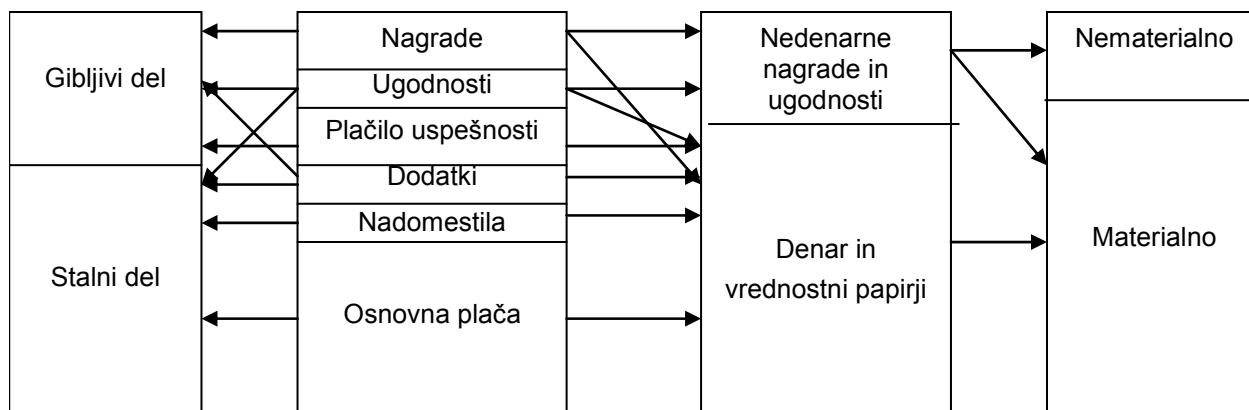
2.5.1 Plača

Plačo oziroma osebni dohodek uvrščamo med materialne motivacijske dejavnike. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega predstavljajo nadomestilo za vložen trud in priznanje prispevka posameznega zaposlenega k poslovanju organizacije. Zaposleni močno občutijo vsako spremembo, ki vpliva na končni znesek plače, in svoje vedenje temu tudi prilagodijo (Zupan 2009, 532).

Po Herzbergu imajo plače vlogo higienika, zato jih je treba držati na primerni ravni, da ne bi povzročale nezadovoljstva. Primerna raven plače je določena z višino plač za podobna dela zaposlenih v drugih organizacijah. Vendar pa dviganje plač nad to raven nima posebnih motivacijskih učinkov ali pa so ti zelo kratkotrajni, ker že čez nekaj mesecev postanejo nekaj normalnega in povzročijo celo nezadovoljstvo, če se znižajo nazaj na raven, ki je primerljiva z drugimi organizacijami (Svetlik 2009, 345).

V osnovi plačo razdelimo na stalni (fiksni) in gibljivi (variabilni) del, kar je prikazano tudi na sliki 2.3. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga zaposleni opravlja, gibljivi del pa, kako dobro zaposleni opravlja delo. Stalni del je enak za enaka dela, gibljivi pa se spreminja glede na učinkovitost in uspešnost zaposlenega. Osnovna plača pokriva večino stalnega dela, ostalo pa nadomestila za primere odsotnosti z dela, kot so dopusti, prazniki in bolniška, in dodatki, kot je dodatek za skupno delovno dobo; dodatek za delovno dobo je v organizaciji že del gibljivega dela. Prav tako so ugodnosti lahko stalne (tiste ki so zagotovljene po zakonu) ali gibljive (tiste, ki so odvisne od učinkovitosti in uspešnosti zaposlenega). Nagrade in plačilo za učinkovitost in uspešnost pa spadajo samo v gibljivi del. Nagrade in ugodnosti so lahko denarne ali nedenarne, ostalo pa je praviloma le denarno. Nedenarne nagrade in ugodnosti so lahko materialne (vse oblike prejemkov v naravi) ali nematerialne (priznanja, pohvale, višji ugled ipd.) (Zupan 2001, 19–20). Eden izmed najpomembnejših dejavnikov povečanja uspešnosti zaposlenega je povečanje gibljivega dela plače, vendar pa se ga v praksi še vedno dokaj malo poslužujemo (Mihalič 2008, 39).

Slika 2.3: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001, 19).

Zupanova (2001, 159) navaja različne programe povezovanja plač z uspešnostjo, kot so plačilo za uspešnost posameznika ter plačilo za uspešnost skupine ali celotne organizacije. Za ugotavljanje uspešnosti posameznika se odločimo, če zaposleni delajo večinoma samostojno in kjer ni veliko medsebojnega sodelovanja. Če pa je veliko sodelovanja med zaposlenimi ali prevladujejo timsko delo, se odločimo za uspešnost skupine. Za uspešnost organizacije se odločimo, če želimo poudariti vse skupne rezultate.

Pri plačilu za uspešnost posameznika lahko razlikujemo tri skupine programov (Zupan 2001, 167–169):

1. Vsa plačila, ki jih zaposleni dobi zaradi svoje uspešnosti: plačilo za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti in podobno. Gre za dodatek, izračunan kot odstotek od osnovne plače.
2. Enkratne denarne nagrade: vodja ima na voljo določen znesek plačne mase za nagraditev najboljših zaposlenih. Ne povečajo osnovne plače in se čez čas lahko spremenijo.
3. Programi napredovanja: napredovanje v višji plačilni razred ali povišanje osnovne plače zaposlenega za določen odstotek ali znesek. V višji plačilni razred lahko napredujemo znotraj delovnega mesta (vodoravno) ali na zahtevnejše delovno mesto (navpično).

V tabeli 2.5 lahko vidimo prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika.

Tabela 2.5: Prednosti in slabosti programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika

Plačevanje po normi, akordu	
+ Enostavna povezava plačila z dejansko porabljenim delom, lahko razumljiv sistem. + Lahko ga uporabimo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih. + Objektivno vrednotenje prispevka posameznika.	- Pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost. - Ni povezave s plačilno sposobnostjo organizacije. - Primerno le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm. - Norme so včasih težko določljive. - Pritiski na zniževanje norm. - Potrebna je obsežna administracija.
Dodatek glede na oceno delovne uspešnosti	
+ Možnost ugotavljanja prispevka tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo. + Podpira ciljno vodenje. + Vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji organizacije.	- Prava merila za ocenjevanje je težko določiti. - Višina nagrade običajno ni dovolj, da bi motivirala. - Subjektivnost ocenjevalca. - Ne upošteva timskega dela. - Rodijo se zmagovalci, poraženci in ciniki.
Napredovanje	
+ Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu. + Povečuje osnovno plačo, torej osnovo za vse ostale dodatke. + Zagotovljeno, če izpolnjuješ pogoje zanj.	- Preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli, kakšni so učinki. - Ker gre za princip ničelne vsote (angl. <i>zero sum</i>), spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih. - Letno naraščajo stalni stroški dela. - Težko je zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za menedžerje). - Določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo.

Vir: Zupan (2001, 169).

Pri plačilu za uspešnost skupine ali organizacije razlikujemo naslednje skupine programov (Zupan 2001, 182–193):

- Skupinske norme: kadar so zaposleni medsebojno povezani, lahko uvajamo skupinske norme namesto posamičnih.
- Nagrajevanje projektnega timskega dela: denarne nagrade se lahko izplača po vsaki fazi projekta.
- Programi razdelitve prihrankov (angl. *gain-sharing*): namenjeni so spodbujanju produktivnosti zaposlenih, kjer večjo produktivnost nagradimo z dodatkom k plači.

- Nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *goal-sharing* ali *success-sharing*): osnova za izračun je primerjava doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje.
- Udeležba v dobičku (angl. *profit-sharing*): organizacija razdeli del dobička zaposlenim.

V tabeli 2.6 lahko vidimo prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plač z uspešnostjo skupine ali organizacije.

Tabela 2.6: Prednosti in slabosti programov povezovanja plač z uspešnostjo skupine ali organizacije

Programi razdelitve prihrankov	
<ul style="list-style-type: none"> + Zniževanje stroškov in povečevanje kakovosti storitev. + Ker gre za skupinsko nagrajevanje, povečuje medsebojno spodbujanje in pomoč med zaposlenimi. + Poveča se število koristnih predlogov. + Zaradi krajšega obdobja izračunavanja dodatkov sta vloženi napor in nagrada bolj povezana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Težko določljivi standardni stroški. - Možnost sporov v delovnih skupinah. - Zaradi zapletenih formul zaposleni včasih ne razumejo izračunov, zato programu ne zaupajo. - Najbolje delujejo v dokaj stabilnih razmerah poslovanja. - Če zniževanje stroškov ni povezano s povečanjem dobička, nagrajamo zaposlene, čeprav dobička ni.
Nagrade za dosežene poslovne cilje	
<ul style="list-style-type: none"> + Najbolje vključujejo celovito strategijo in cilje organizacije ter prispevajo k njihovem doseganju. + Zaposleni bolje razumejo in poznajo poslovanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Razmeroma zapleteni izračuni. - Višino dodatkov težko predvidimo. - Ni vedno jasno, kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev.
Udeležba v dobičku	
<ul style="list-style-type: none"> + Povečuje pripadnost organizaciji in pripravljenost povečati vloženi napor. + Dejansko povezuje plačo z ekonomskim učinkom organizacije, zaposleni so torej nagrajeni takrat, ko je organizacija sposobna plačati njihovo uspešnost. + Ne zahteva dodatnih računovodskih obdelav in izračunov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potreben je dovolj velik dobiček, da program deluje. - Pri nas ni davčnih spodbud za odložena plačila ali delniške plane, možne so celo omejitve na razdelitev dobička za plače. - Neuresničena pričakovanja pogosto vodijo do zmanjšane zavzetosti za delo. - Vloženi napor in nagrada zanj nista povsem časovno usklajena. - Povezava med delom posameznika in doseženim dobičkom ni vidna.

Vir: Zupan (2001, 196).

Veliko ljudi vidi plačo kot najboljši način za motivacijo zaposlenih. Vendar je preveč poenostavljeno predpostavljati, da lahko samo zunanji motivacijski dejavnik, kot je plača, ustvarja motivacijo na dolgi rok. Notranji motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz samega dela in delovnega okolja, imajo lahko globlji in dolgotrajnejši učinek (Armstrong in Stephens 2005, 233). Plača zaposlenega bo delovala motivacijsko, če se bo povečala ob njegovi večji uspešnosti ter pridobitvi in uporabi novih znanj oziroma zmanjšala ob zmanjšani uspešnosti in učinkovitosti ter na primer odklonitvi učenja. Vodja naj vsakemu zaposlenemu na plačilni dan pojasni vzroke za višino plače, razjasni odločitve glede dodatkov in ostalega spremenljivega dela plače ter tudi pojasni vzroke za morebitno povišanje ali znižanje plače (Mihalič 2008, 38–40).

2.5.2 Nagrade

Nagrade so lahko pomemben motivacijski dejavnik za dobro opravljeno delo, čeprav imajo na samo zavzetost za delo kratkoročnejši učinek, dolgoročnejši učinek pa je glede privrženosti organizaciji. Lahko so tudi učinkovito orodje vodenja, če vodja pravilno uporablja nagrade. Vodja lahko da nagrado ob kakšnem izjemnem dosežku, kjer je zelo jasna vez med vedenjem zaposlenega in nagrado (Zupan 2009, 559). Armstrong in Stephens (2005, 80–81) delita nagrade na notranje in zunanje nagrade ter denarne in nedenarne nagrade, ki so prikazane v tabeli 2.7.

Tabela 2.7: Delitev nagrad

	Denarne nagrade	Nedenarne nagrade
Notranje nagrade		Samo delo (odgovornost, samostojnost, pomembnost dela, možnost uporabe in nadgradnje svojega znanja) Možnosti za napredovanje in rast Kvaliteta delovnega življenja Ravnotežje med delom in privatnim življenjem
Zunanje nagrade	Plačilo in ugodnosti	Priznanje Pohvala Povratne informacije

Vir: Armstrong in Stephens (2005, 81).

Med nagradami so zelo priljubljene denarne nagrade. Kljub temu da so preproste in lahko razumljive, pa je z njimi povezanih precej težav (glej tabelo 2.8). Največja težava je v tem, da

se jih zaposleni hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Če nagrade dobijo, torej niso posebej veseli, če jih ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani. Nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Poleg tega ne prinesejo globlje vrednosti, ker denar hitro zapravimo in pozabimo, da smo nagrado sploh dobili (Zupan 2009, 560). Denarne nagrade so vseeno lahko dober motivacijski dejavnik, če so izoblikovane tako, da ustvarjajo jasno povezavo med tem, kaj menedžment želi in kaj lahko njihovi zaposleni naredijo pri svojem delu, ki je znotraj njihovega nadzora. S tem naj bi pooblašali zaposlene in dali organizaciji tisto, kar si želi (Amar 2004, 96).

Tabela 2.8: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

PREDNOSTI	SLABOSTI
So zaželeni	Niso obstojne
Enostavne	Običajne
Vsi jih razumejo	Težko jih izboljšamo
Lahko so dodatna spodbuda	Lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan (2009, 560).

Namesto denarnih nagrad lahko podarimo mnogo drugih nenedarnih nagrad, kot so na primer zlate ure in pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športni pripomočki, knjige, poslovni kovčki, prenosni telefoni in računalniki. Poleg naštetih lahko podarimo tudi bolj nevsakdanje nenedarne nagrade, kot so na primer polet z balonom, večerja z znano javno osebo, majice in kape, pranje avtomobila, prost popoldan, masaže ali zmagovalne pokale (Zupan 2009, 560–561). Pri odločitvah o nagradah si menedžment lahko pomaga z vprašanji, ki so predstavljena v tabeli 2.9.

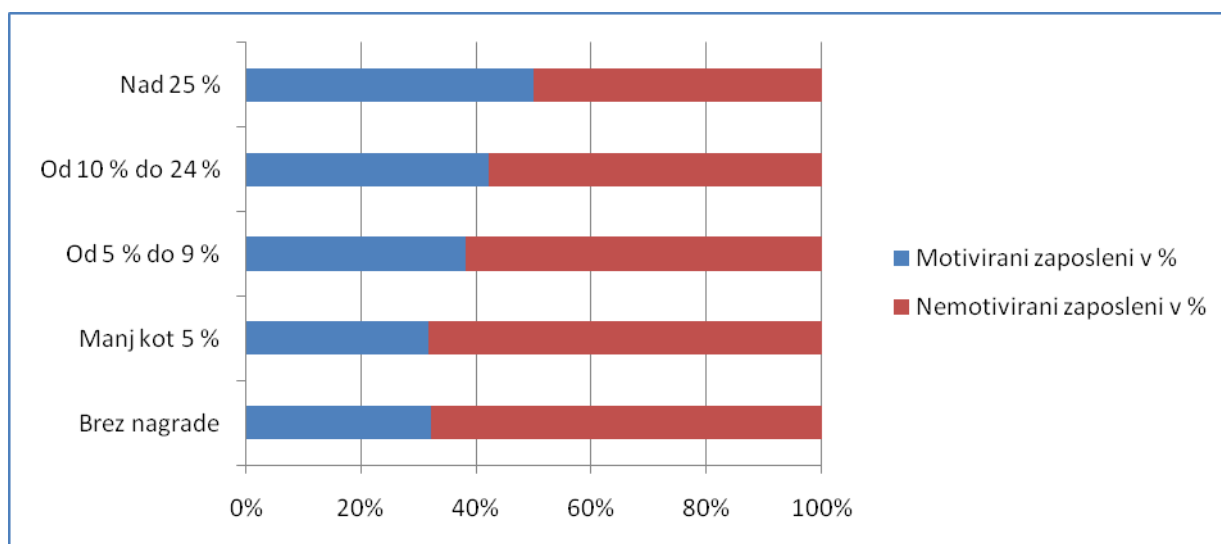
Tabela 2.9: Šest vprašanj o nagradah in možni odgovori

Vprašanja o nagradah in možni odgovori	
1	Nagrajevati ali ne nagrajevati?
	Da/ne
2	Koga nagrajevati?
	a) Posameznike/skupino/skupino in posameznike/skupino in najbolj uspešne ...
	b) Vodje/strokovnjake ...
3	Kaj nagrajevati?
	Rezultate/uspešnost/kompetence/sposobnosti ...
4	Katero vrsto nagrade?
	Spodbude/priznanje ...
5	Koliko nagrade?
	20 %/15 %/10 % ... deleža od celotne plače
6	Kdaj in kako pogosto nagrajevati?
	Enkrat na leto/mesečno ...

Vir: Beel (2007, 8).

Če se povečuje delež nagrad od celotne plače, stopnja motivacije zaposlenih narašča, kar lahko vidimo na sliki 2.4, kjer je delež nagrad razdeljen na pet nivojev.

Slika 2.4: Povezava med nivojem nagrade kot odstotkom od plače in deležem motiviranih oziroma nemotiviranih zaposlenih



Vir: European Total Reward Survey (2005, 9).

Programov podeljevanja nagrad je veliko. Zupanova (2009, 559–560) razlikuje naslednje:

1. **Formalni programi**, kjer so pravila vnaprej določena in so vrednosti nagrad večje. Vodje lahko uporabljajo različne načine za nagrajevanje. Lahko nagradijo najuspešnejše zaposlene, kjer pa se hitro pojavi problem, da so nagrajeni vedno isti

zaposleni. Tako za druge zaposlene nagrada izgubi motivacijsko moč, ker čutijo, da je ne bodo mogli dobiti. Zato je smiselno, da uporabljamo še druga merila, kot so na primer najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja in podobno.

2. **Neformalni programi**, kjer nagrade uporabljajo vodje po svoji presoji in so povezane z majhnimi stroški, zahtevajo malo truda in načrtovanja. Vodje jih lahko uporabljajo vsakodnevno.

Programi podeljevanja nagrad naj bi bili izoblikovani in vodeni tako, da zagotavljajo najboljšo mešanico vseh motivacijskih dejavnikov glede na potrebe organizacije in njenih zaposlenih (Armstrong 1999, 365). Menedžment se pogosto sprašuje, ali so boljše denarne ali nedenarne nagrade. Vendar pa je pomembnejše od oblike ali vrste nagrad to, na kakšen način in kako pogosto nagrajujemo. Najboljše nagrade so torej tiste, ki jih praviloma dajemo javno, pred vsemi zaposlenimi, in redno, ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih, kot so uspešnost in/ali učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in drugih kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost, solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost ipd. Nagrade lahko kombiniramo, tako da nedenarni nagradi pridružimo še denarno. Zaposlenega lahko tudi vprašamo, kakšno obliko nagrade si bolj želi, ali pa mu ponudimo možnost izbire nagrade (Mihalič 2008, 27–28).

2.5.3 Povratne informacije

Povratne informacije o delu so podlaga za načrtovanje aktivnosti za izboljšanje uspešnosti zaposlenega. Povratna informacija pomaga zaposlenemu razumeti, kako drugi zaznavajo njegovo vedenje in delo; s tem se izboljšuje občutek zaposlenega za vrednost in pomembnost, hkrati pa ga motivira, da dela boljše (Banfield in Kay 2008, 287). Vodja lahko da zaposlenemu kakovostne povratne informacije o delu tako, da pridobi čim več informacij o njegovi uspešnosti. Z rednimi povratnimi informacijami vodja zaposlenemu zagotovi, da zaposleni ve, kako napreduje. Pri tem mora biti pozoren, da uravnoteži pozitivne povratne informacije (pohvale) in negativne povratne informacije (kritike oziroma graje) glede na uspešnost, ker nihče ni samo dober ali samo slab delavec. Povratne informacije morajo čim bolj odsevati oceno celotne uspešnosti zaposlenega, zato mora vodja ustrezno uravnotežiti pozitivne in negativne povratne informacije. Povratne informacije se lahko delijo še na formalne in neformalne. Kot primer formalnih povratnih informacij bi omenila ocenjevalni

razgovor ali redni letni razgovor. Formalne povratne informacije lahko organizacija formalizira, medtem ko neformalne vodja uporablja po svoji presoji (Zupan 2009a, 445–457).

Povratne informacije o delu je smiselno izpostaviti, saj v praksi menedžment pogosto dela napako pri izvajanju le-teh. Za vodje je pre pogosto dobro delo samoumevno, hitro pa najdejo napake, ki jih tudi pogosto preveč napihnejo. Največkrat se dela napako pri zaposlenih, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja pri delu; teh se zato ne motivira, saj morda dajejo vtis, kot da ne potrebujejo dodatne vzpodbude in pohvale. Tak vtis je namreč zavajajoč in pogosto se zgodi, da tak zaposleni ob izostanku pohval enostavno odpove. Dejstvo pa je, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo. Ob pohvali pa bo delal bolje in z večjim veseljem.

Zaposlene naj se praviloma hvali in nagrajuje javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko se jih graja in kaznuje vedno zasebno. Z javno pohvalo enega zaposlenega se obenem vzpodbudi in motivira tudi vse ostale sodelavce. S tem se jim pokaže zgled, ki je zaželen in zato posledično nagrajen. Prav tako mora biti grajanje oziroma kritiziranje izvedeno premišljeno in korektno. Vodstvo se mora zavedati, da javno grajanje zaposlenega sporoča precej slabega o vodji in ne o zaposlenem. Vsako grajanje zaposlenega mora biti izvedeno diskretno in predvsem spoštljivo do zaposlenega.

Pohvale ali graje naj bodo sprotne, iskrene, podrobne oziroma konkretne in naj temeljijo na dejstvih in ne na občutkih ali nepreverjenih govoricah. Pri vsem tem pa je pomembno tudi to, da se hvali ali graja le delo in dejanja zaposlenega oziroma njegovo vedenje, nikakor pa ne smemo hvaliti ali kritizirati osebnosti ali lastnosti in sposobnosti zaposlenega, saj je vedenje tisto, ki ga lahko spremenimo in ima vpliv na uspešnost (Mihalič 2006, 218–219; Zupan 2009a, 445–446).

2.5.4 Giblivi delovni čas

Giblivi delovni čas zaposlenim omogoča, da sami izberejo začetek in konec delovnega časa, lahko pa delajo tudi poljubno število ur dnevno, tako se število delovnih ur šteje tedensko ali mesečno in ne dnevno. Tako imamo različne možnosti gibljivega delovnega časa (Plantenga in Remery 2010, 25):

1. Drseči delovni čas: zaposleni sami izberejo začetek in konec delovnega časa, vendar morajo delati dnevno določeno število ur.
2. Fleksibilni delovni čas: zaposleni sami izberejo začetek in konec delovnega časa ter delajo poljubno število ur dnevno, vendar morajo doseči določeno število ur na tedenski ali mesečni ravni.
3. »Bančni« delovni čas: zaposleni nabirajo delovne ure za »kredit« oziroma presežek delovnih ur ali pa se nabirajo delovne ure kot »deficit« oziroma primanjkljaj ur, ki pa velja za daljše časovno obdobje, kot je pri fleksibilnem delovnem času, vendar ima posebna pravila, kako presežek ur, ki so zavedene v tako imenovanem »časovnem bančnem računu«, zaposleni lahko izkoristijo.
4. Kot dodatek je kategorija drugo, kjer imajo zaposleni fiksen začetek delovnega časa, vendar delajo, dokler delo ni končano.

Svetlik (2009, 359) med različnimi možnostmi gibljivega delovnega časa navaja še delo na domu.

Gibljivi delovni čas ima pred stalnim vrsto prednosti (Svetlik 2009, 359):

- Izboljša se razmerje med časom, ko zaposleni delajo, in časom, za katerega so plačani.
- Zmanjša se odsotnost z dela, tudi zaradi bolezni.
- Poveča se storilnost dela.
- Ko je dela manj, zaposleni prej odhajajo domov, in ko je dela več, zaposleni dalj časa delajo.
- Prispeva h kakovosti življenja zaposlenih, ker olajša usklajevanje delovnih in zasebnih aktivnosti. Tako lahko zaposleni lažje najdejo čas za družino ali se izognejo prometni gneči.
- Zaposleni imajo občutek, da se lahko bolj odločajo o svojem delu.

Glavna težava proti gibljivemu delovnemu času je odpor vodilnih v organizaciji, nekateri imajo tudi težave z registracijo prisotnosti, s tem pa so povezani tudi tehnološki procesi.

Povečanje možnosti gibljivega delovnega časa predstavlja pomemben element evropske zaposlitvene strategije. V Sloveniji ima možnost gibljivega delovnega časa 29 % delovno aktivnih moških in 28,4 % delovno aktivnih žensk. V primerjavi z ostalimi evropskimi državami je Slovenija v sami sredini. Najvišje na lestvici držav Evropske unije sta Danska in Švedska, kjer ima najmanj 60 % zaposlenih moških in žensk možnosti za gibljiv delovni čas.

Zelo visoko so uvrščene tudi Nemčija, Finska in Norveška, kjer ima malo več kot polovica zaposlenih možnosti gibljivega delovnega časa. Najnižje na lestvici držav Evropske unije pa sta Romunija in Bolgarija, kjer ima manj kot 10 % zaposlenih možnosti gibljivega delovnega časa (Plantenga in Remery 2010, 7–27).

V Sloveniji se od različnih možnosti gibljivega delovnega časa v vseh starostnih skupinah najbolj uporablja drseči delovni čas (razen pri starostni skupini, kjer se predvsem pri ženskah uporablja fleksibilni delovni čas). Najmanj pa se uporablja »bančni« delovni čas (glej tabelo 2.10).

Tabela 2.10: Različne možnosti gibljivega delovnega časa zaposlenih glede na starost in spol v Sloveniji

Starost	Spol	Drseči delovni čas	Fleksibilni delovni čas	»Bančni« delovni čas	Drugo
15–24	Moški	12,3	13,3	1,7	0,0
	Ženski	11,6	20,4	0,8	0,2
25–49	Moški	22,1	4,2	1,6	0,2
	Ženski	23,6	1,9	1,0	0,0
50+	Moški	23,6	7,0	2,2	0,9
	Ženski	27,7	6,0	1,7	0,5
Vsi 15+	Moški	21,3	5,7	1,7	0,3
	Ženski	23,0	4,2	1,0	0,1

Vir: Plantenga in Renery (2010, 104–111).

2.5.5 Poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela

Voljo do dela povečuje poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela. Cilji so zelena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Cilji morajo biti čim bližji, jasni in konkretni. Vsak zaposleni želi pri delu potrditi svoje sposobnosti in znanje, zato potrebuje povratno informacijo, kaj je s svojim delom prispeval (Kompore in Vadnov 2010, 99; Možina in Zupan 2009, 124). Delo naj bo oblikovano tako, da zaposleni dobi jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosega. Če bodo delovni dosežki vidni, se bo zaposleni poistovetil z delom in delovnimi rezultati. Pri tem bo imel občutek, da je dosegel nekaj pomembnega ter bo ponosen nase in na dosežke (Svetlik 2009, 353).

Ko primerjamo zastavljene cilje in rezultate, ki jih dosežemo, govorimo o uspešnosti (Zupan 2009a, 413). Sestavine v procesu zagotavljanja uspešnosti so (Armstrong in Murlis v Zupan 2009a, 419):

- določanje ciljev in načrtovanje aktivnosti, da bi cilje dosegli,
- izvajanje aktivnosti za doseganje ciljev,
- podpora doseganju ciljev, kot so npr. pomoč, svetovanje in reševanje problemov,
- spremljanje uspešnosti in povratne informacije ter
- ukrepi: nagrajevanje, napredovanje, načrtovanje razvoja posameznika na podlagi informacij, pridobljenih v zaokroženem procesu zagotavljanja uspešnosti.

Tukaj bi rada izpostavila tudi pomembno razliko med notranjo in zunanjo motivacijo pri ciljih. Zunanja motivacija prevlada, če je cilj postavljen od zunaj in zaposleni v procesu ne sodeluje. Zunanja motivacija je veliko šibkejša od notranje. Se pravi: če ima zaposleni cilj že določen, je manjša verjetnost, da bo verjel, da je cilj pravi. Zaradi tega si bo tudi manj prizadeval, da ga doseže. Notranja motivacija prevlada, ko zaposleni aktivno sodeluje pri oblikovanju ciljev. Takrat njegova zavezanost k cilju naraste, bolje razume, zakaj je cilj takšen, kot je, in si zna bolje predstavljati, kaj mora storiti, da bo cilj lahko dosegel (Zupan 2009a, 423).

Pri postavljanju dobrih ciljev moramo biti pozorni na to, da jih ni preveč, da niso slabo opredeljeni ter da ne določimo prekratkega časa za njihovo doseganje. Tako naj bi dobri cilji bili jasni, nedvoumni, merljivi, realni, dosegljivi, smiselni in časovno opredeljeni z rokom, do kdaj morajo biti doseženi (Zupan 2009a, 426–427).

2.5.6 Samostojnost in odgovornost pri delu

Samostojnost pri delu pomeni možnost odločanja o tem, kaj in kako bo zaposleni delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije (Svetlik 2009, 341). Odgovornost pri delu pomeni na primer možnost odločanja o tem, kako rešiti določen problem pri delu (Možina in drugi 2002a, 185).

Za samostojne zaposlene je značilno, da so bolj odgovorni ter da dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Za nesamostojne zaposlene pa je značilno predvsem to, da so ravnodušni in

delovno neuspešni. Da bo menedžment zadovoljil potrebo po samostojnosti, naj zaposlenim omogoči načrtovanje poteka dela ter izbiranje metod in orodij. Pomembno je, da zaposleni tudi sami sodelujejo pri opredeljevanju ciljev. Cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj bodo za zaposlenega izziv. Delo, ki zaposlenega postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in možnostim napredovanja (Svetlik 2009, 353).

Svetlik v svojem članku (1998, 6–7) izpostavi, da se menedžment samostojnosti in odgovornosti pri delu raje izogne, kot da bi jo premišljeno dodeljeval posameznikom ali skupinam. Poleg tega se zaposleni praviloma izogibajo odločanju, za katerega se ne čutijo dovolj usposobljeni. Na drugi strani pa se zaposleni počutijo prikrajšani, če ne morejo odločati o tistih stvareh, ki jih sami dobro poznajo ali celo bolje kot njihovi nadrejeni. Menedžment se mora zavedati, da je z zaposlovanjem vse bolj usposobljenih delavcev treba prenašati odločanje na nižje ravni v organizaciji. Zavedati se mora tudi, da tam, kjer je večja samostojnost pri delu, obstaja tudi večja možnost za ustvarjalnost.

Možina (1999, 6) pravi da bo menedžmentu uspelo povečati samostojnost in odgovornost pri delu, če so pripravljeni in če znajo delegirati odločanje na nižje ravni. Kot slabost izpostavi tveganje in povečanje sistematičnega dela z zaposlenimi. Vendar pa se z dodeljevanjem nalog, pri katerih se zaposleni učijo, in sistematičnim izpopolnjevanjem zaposlenih njihove sposobnosti povečujejo, samo tveganje, da se pri razreševanju delovnih problemov ne bi prav odločali, pa se zmanjšuje.

Poleg vseh prednosti povečanja samostojnosti in odgovornosti pri delu se moramo zavedati tudi tega, da lahko preveč samostojnosti in odgovornosti zaposlenega povzroči tudi nezadovoljstvo. Vsak posameznik ima namreč drugačen nivo potrebe po samostojnosti in odgovornosti pri delu. Nekateri zaposleni imajo raje, da jih njihovi vodje usmerjajo, počutijo se neprijetno, če imajo preveliko samostojnost in odgovornost pri delu, kar pa lahko vodi tudi do napetosti na delovnem mestu in slabši delovni uspešnosti. Poleg tega lahko povečanje samostojnosti in odgovornosti zaposlenih povzroči, da čutijo, da se mora s tem povečati tudi njihova plača (Simmering 2006). Zato je pomembno, da se samostojnost in odgovornost pri delu posameznega zaposlenega določi glede na njegova znanja in sposobnosti.

2.5.7 Ostali nematerialni motivacijski dejavniki

Poleg zgoraj naštetih in podrobneje predstavljenih nematerialnih motivacijskih dejavnikov poznamo še veliko drugih, s katerimi motiviramo zaposlene. Dejstvo je, da nemotivirani zaposleni ne delajo dobro in velikokrat demotivirajo tudi druge zaposlene, zato je za vodjo ključnega pomena, da pozna motivacijske dejavnike, kjer imajo tudi nematerialni motivacijski dejavniki običajno veliko vrednost in težo. V tabeli 2.11 bom predstavila še preostale pomembne nematerialne motivacijske dejavnike.

Tabela 2.11: Nematerialni motivacijski dejavniki

Dejavniki	Opis delovanja posameznega nematerialnega dejavnika
Zanimivo in izzivov polno delo bolj motivira kot delo, ki zaposlenega dolgočasi ali je zanj premalo zahtevno. Če se zaposleni dolgočasi pri delu, to pomeni, da njegovo delo zanj ni dovolj zahtevno. Delo se mu zdi preveč enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu zaposlenemu je treba ponuditi zanimivo in izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri, saj takšno delo prispeva k razvoju sposobnosti zaposlenega, njegovi strokovni rasti in možnostim napredovanja.
Dobro delovno vzdušje prispeva k temu, da se zaposleni počutijo bolj sproščeno, zadovoljno, kar pomeni, da so potem tudi bolj kreativni in se bolj potrudijo pri svojih delovnih nalogah.
Primerno delovno okolje pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj večina zaposlenih najde navdih in spodbudo za delo v lepem delovnem okolju in kakovostnih, novih ter sodobnih delovnih sredstvih in pripomočkih za delo, s katerimi tudi delajo lažje, hitreje in z večjim navdušenjem. Preureditev delovnega prostora ali novi pripomočki so lahko tudi način nagrajevanja zaposlenih za dobro opravljeno delo.
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi.
Strokovno usposabljanje in izobraževanje ob delu zaposlenemu omogoča, da pridobiva nova znanja in s tem vpliva na dvig motivacije, hkrati pa omogoča tudi učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev. Zaposleni potrebuje kvalitetna znanja, da je lahko uspešen in da lahko razvija svoj potencial.
Napredovanje vpliva tako na motivacijo kot na zadovoljstvo. Če zaposleni ve, da je možnost napredovanja odvisna od njegove učinkovitosti in uspešnosti, bo v delo pripravljen vložiti več truda.
Uporaba lastnih sposobnosti in znanj pri delu zaposlenemu omogoča, da se počuti koristnega. Bolj ko lahko zaposleni pri svojem delu uporablja svoja znanja in sposobnosti, bolj je zadovoljen.
Soodločanje pri pomembnih odločitvah in o stvareh, ki se nanašajo na delo zaposlenega in na njega samega, je ena najpogostejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja. Pri zaposlenemu se oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev.
Stalnost in varnost zaposlitve je še posebej pomembna v negotovih razmerah in obdobjih gospodarskih kriz.
Spoštovanje in zaupanje s strani vodje povzroči, da se zaposleni počuti bolj samozavestno, odločno, močno in je tudi bolj motiviran. Vodja, ki ne spoštuje svojih zaposlenih in jim ne zaupa, si zgolj ustvarja nasprotnike.
Družini prijazna organizacija skrbi, da so zaposleni manj obremenjeni s svojimi zasebnimi problemi (na primer z bolj prožno organizacijo dela in delovnega časa).
Razne ugodnosti v organizaciji, v kateri je poskrbljeno za rekreacijo in zdravje zaposlenih, možnost uporabe počitniških zmogljivosti ipd.

Vir: Kompore in Vadnov (2010, 99–101); Mihalič (2010, 26–39); Svetlik (2009, 344–374).

2.6 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH PO RAZLIČNIH GENERACIJAH

Danes postaja delovna sila po svetu čedalje bolj raznolika, zato lahko organizacije, ki učinkovito obvladujejo raznolikost zaposlenih, pridobijo s tem konkurenčno prednost (Treven in Mulej 2005, 328). Pri tem dajejo vedno večji poudarek problemu reševanja generacijskih razlik (Dizdarevič 2009), saj se zavedajo, da je prilagajanje komuniciranja različnim generacijam ključ za uspešno motiviranje zaposlenih. Prav tako je za uspešno motiviranje zaposlenih potrebna vse večja razlika v vodenju. Razumevanje in upoštevanje značilnosti mlajših generacij, ki vse pogosteje zasedajo pomembna delovna mesta, predstavlja temelj uspešnega vodenja organizacij. Vse generacije so rezultat ekonomskih, družbenih in moralnih razmer, v katerih so odraščale, zato ni čudno, da so razvile različne vrednote, cilje in načine delovanja v organizacijah (Tomažin, Steiner in Kosi 2009).

Sam pojem generacija pomeni skupino posameznikov, rojenih in vzgojenih v enakem zgodovinskem in družbenem kontekstu, ki si delijo podobno mišljenje, med njimi se ustvarjajo aktualne socialne interakcije, imajo skupen sistem predelave doživljanj in izkustev. Generacije se oblikujejo na podlagi velikih družbenih dogodkov. Tako vsako generacijo označujejo drugačne socialnoekonomske značilnosti, ki vplivajo na to, kako bodo predstavniki delovali tako v delovnem okolju kot tudi drugje (Draškovič 2010, 16).

Današnja generacijsko sliko delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji lahko razdelimo na štiri večje skupine (Erjavšek 2005):

- generacija veteranov, ki so rojeni v obdobju 1922–1942,
- generacija otrok blaginje ali angleško generacija »baby boom«, rojena v obdobju 1943–1960;
- generacija X, rojena v obdobju 1961–1980;
- in generacija Y ali tako imenovani »nexters«, rojeni v obdobju 1981–2000.

Od leta 2001 rojeni posamezniki pripadajo generaciji Z, ki pa je v magistrski nalogi ne bom obravnavala, ker o njej še premalo vemo in še ne nastopajo na trgu dela.

Meje med posameznimi generacijami so natančneje definirane glede na letnice rojstva. Zgoraj so navedeni časovni okviri posameznih generacij, kot jih navaja Erjavšek (2005); različni avtorji nekoliko drugače opredeljujejo generacije glede letnic začetka in konca določene

generacije, vendar prihaja do razlik za posamezno generacijo največ za nekaj let. Pri tem pa bi rada izpostavila, da rojstne letnice, ki določajo generacije, niso fiksne. Marsikdo se lahko znajde v eni in drugi generaciji. Pripadnost generacij je lahko bolj stanje duha kot bioloških let, zato so značilnosti posameznih generacij le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas (Novak 2007, 32).

V delovnem okolju so najštevilčnejši predstavniki generacije X in otroci blaginje. Veterani se počasi upokojujejo ali so že upokojeni, generacija Y pa vstopa v delovno okolje (Draškovič 2010, 16–17). Vsaka generacija ima različne vedenjske vzorce, stališča, pričakovanja, vrednote, navade in potrebe (Hammill 2005). Nikoli prej v zgodovini niso bile tako različne skupine delovne populacije, kot so danes (Nelson 2006). Tako pripadniki različnih generacij delajo skupaj, četudi imajo različne pristope do organizacije, sodelavcev in dela samega. Vodje se danes pogosto znajdejo v taki situaciji, v kateri se od njih istočasno pričakuje sodobno in tradicionalno vodenje, vendar pa poznavanje generacijskih razlik, ki so navedene spodaj, nastalo težavo olajša (Blatnik 2009).

V nadaljevanju bom opisala splošne značilnosti posameznih generacij, njihove vrednote in kaj jih motivira. Osredotočila se bom predvsem na splošne značilnosti slovenskih generacij, saj so lahko nekatere značilnosti zaradi različnih zgodovinskih dogajanj drugačne pri nas kot pa drugje po svetu. Pri tem bi rada izpostavila, da je vsak posameznik edinstven, kar pomeni, da ni nujno, da spodaj opisane značilnosti veljajo za vsakega posameznika določene generacije. Zavedati se moramo nevarnosti stereotipov pri opisovanju značilnosti generacij.

Generacija veteranov

Za generacijo veteranov velja da je bila vzgojena v disciplini in strogosti, razvajenosti niso poznali. Najbolj jih je zaznamovala 2. svetovna vojna. Pogoj za preživetje je bila solidarnost. Tehnologija, ki jim je najbolj krojila življenje, pa je bil radio (Novak 2007, 31).

Vrednote veteranov so tako odsev velikega pomanjkanja, ki je v času njihovega oblikovanja pestilo našo družbo. Njihove vrednote so predanost in žrtvovanje delu, trdo delo, konformizem, spoštovanje zakonitosti in reda, spoštovanje avtoritete, velika potrpežljivost, nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu, obveznosti pa so vselej pred osebnimi užitki. Za veterane velja, da so aktivni poslušalci in šaljivci, saj z vsakim komunicirajo zelo pozorno in

so večji v aktivnem poslušanju. Med pogovorom zelo radi povedo kakšno šalo, da bi razvedrili sogovornika, radi se tudi oddaljijo od predmeta pogovora. Ne marajo tujk in ne uporabljajo slenga (Brečko 2008a, 13–14).

Generacijo veteranov na delovnem mestu motivira predvsem izzivnost vsebine dela, dobro delovno okolje in možnost izobraževanja. Prav tako jih motiviramo s tem, da jim jasno sporočimo, da spoštujemo njihove izkušnje, damo jim tudi vedeti, da cenimo njihovo lojalnost in pripadnost organizaciji. Pozorni moramo biti tudi na njihov trud; pripravljeni so namreč delati pozno v noč, da bi izpolnili naša pričakovanja. Ne motivirajo jih pa možnost kariere, tekmovanje s sodelavci in višina denarne nagrade (Brečko 2005, 33; Brečko 2008b, 55).

Generacija otrok blaginje

Za otroke blaginje velja, da je njihovo otroštvo potekalo v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in prosperitete. Življenjski standard se je zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. To obdobje so zaznamovale študentske demonstracije, študentski upori, televizija. Bili so priča spolni revoluciji, kontracepciji, legalizaciji splava in tudi vse večji enakopravnosti žensk v primerjavi z moškimi. V delovnih okoljih je še vedno vladala varljiva relativna varnost, pri plačah se je poznala uravnilovka, za dobre rezultate se ni zdelo vredno truditi (Novak 2007, 31).

Ta generacija je svoje delovne vrednote oblikovala v obdobju priložnosti oziroma v obdobju razvoja gospodarstva. Vrednostni sistem se kaže v velikem optimizmu, timskega delu, spoštovanju osebnosti, skrbi za zdravje in dobro kondicijo, osebnotnem razvoju, delavnosti in vpletenosti v družbene spremembe. Generacija otrok blaginje za razliko od generacije veteranov še vedno komunicira zelo pozorno, toda tudi veliko racionalnejše, torej kratko in jedrnato, brez odvečnega kramljanja. Pri sogovorniku so pozorni na elemente neverbalnega komuniciranja. Od vseh generacij najmanj govorijo in bolj poslušajo, a ne aktivno. Uporabljajo tujke in tudi sleng (Brečko 2008a, 13–14).

Generacijo otrok blaginje na delovnem mestu motivira predvsem samostojno delo in odločanje, nato pa izzivov polno delo in možnost izobraževanja. Poleg tega jih motivira, če jim pokažemo, da spoštujemo njihove izkušnje. Prav tako pa jih zelo motivira tudi visoka

stopnja zaupanja vodstva. Najmanj jih motivira tekmovanje s sodelavci (Brečko 2005, 33; Brečko 2008b, 55).

Generacija X

Za generacijo X je značilno, da je odraščala v čisto drugačnem okolju kot generacija pred njimi. Takrat je bilo obdobje ekonomske nestabilnosti in sprememb na družbenem in političnem področju, kot so padec berlinskega zidu, raznolikost, inflacija, nezaposlenost. Bili so prva generacija z veliko ločitvami in drugačno vlogo žensk, ki so množično hodile v službo. Stara pravila niso veljala več. Najbolj propulzivni so ujeli prvi val sproščenega podjetništva in uresničevali prej zatrte podjetniške sanje. Drugi so spremembo sistema doživljali kot propadlo iluzijo, tretji pa so se znašli drugače. Najbolj sta jih zaznamovala pojav in razmah osebnega računalnika (Novak 2007, 31–32).

Vrednote generacije X že odsevajo padec tradicionalnih vrednot. Prisegajo na različnost, razmišljajo globalno, iščejo ravnovesje med delom in družino, dobro obvladajo sodobne tehnologije, odlikuje jih velika stopnja samozaupanja, želijo si neformalnih odnosov in so pri življenjskih odločitvah zelo pragmatični. Generacija X je veliko manj vešča v aktivnem poslušanju, komunicira zelo racionalno. Uporablja več tujk, manj pa čutijo potrebo, da bi sogovornika razvedrili s kakšno šalo (Brečko 2008a, 13–15).

Predstavniki generacije X so najbolj notranje motivirani za delo, če imajo možnost samostojnega dela in odločanja, če jih nadrejeni pohvalijo in če jim je njihovo delo dovolj velik izziv. Prav tako pa jih motiviramo s tem, da jim izkažemo visoko stopnjo zaupanja, če so lahko zgled drugim, z delom, pri katerem se lahko še česa naučijo, z gibljivim delovnim časom, z najsodobnejšo računalniško tehnologijo ter z družini prijaznim delovnim okoljem. Prav tako kot generacijo otrok blaginje jih še najmanj motivira tekmovanje s sodelavci (Brečko 2005, 33; Chirino-Klevans 2008; Brečko 2008, 9; Brečko 2008b, 55).

Generacija Y

Za generacijo Y je značilno predvsem to, da je odraščala v novi državi, po novih pravilih ter v družbi s tehnologijo, računalnikom, internetom in drugimi sodobnimi komunikacijskimi orodji. Njihov drugi jezik je angleščina. Ločitve, istospolne zveze, nasilje v šoli in droge so

nekaj vsakdanjega. Vzgoja je veliko bolj permisivna, vključeni so tudi v pomembne družinske odločitve (Novak 2007, 32).

Vrednote generacije Y se še vedno oblikujejo. Prisegajo na enkratne dosežke tukaj in zdaj, imajo večjo potrebo po zabavi. Imajo veliko stopnjo samozaupanja, so resnicoljubni, neposredni; veliko jim pomeni morala, saj je ravno med generacijo Y največ zagovornikov civilnih akcij. Generacija Y komunicira strogo racionalno, in sicer kratko, jedrnato, brez odvečnega kramljanja, kar pa komunikaciji odvzame človeško noto. Vse manj neposredno komunicira. Drastično naraste uporaba tujk za dodatno ponazoritev povedanega, prav tako pa drastično pada uporaba šal in zelo se izogibajo uporabi uradnega in strokovnega besednjaka (Brečko 2008a, 13–15).

Predstavnike generacije Y najbolj notranje motivira možnost samostojnega dela in odločanja, možnost izobraževanja in izzivov polno delo. Prav tako jih motivira kreativno in zabavno delovno okolje, gibljiv delovni čas in priznanje za dobro opravljeno delo. Še najmanj pa jih, tako kot prejšnje generacije, motivira tekmovanje s sodelavci (Brečko 2005, 33; Brečko 2008, 8–10; Brečko 2008b, 55).

Osnovano glede na izkušnje z zaposlenimi, ki so ravnokar vstopili v delovno okolje, menedžerji pravijo, da tem »novim« zaposlenim manjka motivacije, vendar ne zaradi tega, ker bi bili leni, ampak zaradi tega, ker ne dobivajo pravih priložnosti ali pa ker se od njih ne zahteva uporaba njihovih sposobnosti. Če bi jim vodje dali priložnosti, da bi lahko uporabili svoje talente, bi delali stodontno (Amar 2004, 98).

Poleg splošnih značilnosti posameznih generacij in njihovih vrednot sem zgoraj še za vsako generacijo posebej naštel nekaj priporočil, kako jo motivirati. Teoretično pa je seveda toliko motivacijskih pristopov, kolikor je zaposlenih v podjetju. Za vodenje in motiviranje zaposlenih lahko rečemo, da vse bolj postaja umetnost, saj morajo vodje obvladovati individualne motivacijske pristope v vseh življenjskih obdobjih zaposlenih (Brečko 2008b, 55–56). Večgeneracijska delovna sila je tako velik izziv za vodstvo, saj le s pravim vodenjem lahko pride do sožitja generacij. Vodje se morajo torej zavedati, da je vsak posameznik poseben in da ga motivirajo druge stvari; ne moremo ga enačiti s tipičnim profilom pripadnika določene generacije. Kljub temu pa je vseeno mogoče ugotoviti vzporednice med različnimi generacijami (Brečko 2005, 52–53). Razumevanje posameznih generacij olajša tudi

poznavanje značilnosti delovnega okolja po generacijah. Podrobnejši pregled posameznih značilnosti, izrazitejših v delovnem okolju, je v tabeli 2.12.

Tabela 2.12: Značilnosti delovnega okolja po generacijah

	Generacija veteranov	Generacija otrok blaginje	Generacija X	Generacija Y
Delovne vrednote	Trdo delo Spoštovanje avtoritete Dolžnost pred zabavo Spoštovanje pravilnika	Deloholiki Delovna učinkovitost Osebna izpolnitev Želijo kakovost Vprašajo za dovoljenje	Zmanjševanje števila nalog Samozaupanje Želijo strukturo in usmeritve Skeptični	Kaj sledi Večopravilnost Vztrajnost Podjetniški Tolerantni Ciljno usmerjeni
Delo je:	Obveznost	Vznemirljiva pustolovščina	Zahteven izziv Pogodba	Izpolnitev
Stil vodenja	Direktiven Ukazi in kontrola	Iskanje konsenza Kolegialnost	Vsi so enaki Izzivati druge Iskanje vzrokov	<i>Ni podatka</i>
Stil komuniciranja	Individualen	Timski Radi imajo sestanke	Podjetniški	Participativen
Način komuniciranja	Formalno Dopisi	Osebno	Direktno Takojšnje	E-pošta Glasovna pošta
Povratne informacije	Nobena novica ni dobra	Jih ne cenijo	Oprosti, da motim, ampak kako delam?	Kadar koli želim s pritiskom na gumb
Nagrade	Zadovoljstvo, če je delo dobro opravljeno	Denar Nazivi	Najboljša nagrada je svoboda	Izpolnjujoče delo
Sporočila, ki motivirajo	Vaše izkušnje so neprecenljive	Cenjeni ste Potrebujemo vas	Naredite po svoje Pozabite pravila	Delali boste s sposobnimi, kreativnimi sodelavci
Delovno in družinsko življenje	Nikoli se ne srečata	Ni uravnoteženo Živim, da delam	Uravnoteženo	Uravnoteženo

Vir: Hammill (2005).

Zgoraj navedeni podatki nam pomagajo razumeti medgeneracijske razlike in izoblikovati sisteme motiviranja, saj je na podlagi teorij o motivaciji iz prejšnjih poglavij posameznika mogoče motivirati le tako, da mu omogočimo okolje, v katerem lahko zadovoljuje čim več potreb, ki pa se v življenju spreminjajo. Tako mora vodstvo oblikovati okolja, v katerih bo posameznik lahko skladno zadovoljeval svoje potrebe. Te potrebe mora vodstvo raziskati in

na tej podlagi prilagoditi sisteme motiviranja.

V Sloveniji medgeneracijske prilagoditve sistemov motiviranja izvaja 36 % organizacij, medtem ko 18 % organizacij prilagoditve načrtuje. Večina organizacij v Sloveniji, ki uvaja medgeneracijske sisteme motiviranja, je že naredila raziskavo potreb in vrednot po različnih generacijah. Nekatere organizacije so tudi že oblikovale medgeneracijske sisteme motiviranja, sestavljene iz različnih bonusov in nagrad. Večinoma pa organizacije nimajo izoblikovanih sistemov motiviranja za vsako generacijo posebej, ampak imajo delitev na mlajše in starejše (Brečko 2010, 57–59). Kot primer bom predstavila medgeneracijski sistem motiviranja podjetja Yahoo, ki je že pred 12 leti oblikovalo tako imenovane »motivacijske pakete« za štiri različne generacije ter prilagajalo elemente nagrajevanja različnim generacijam in njihovim potrebam. Zaradi boljše preglednosti sem izoblikovala tabelo 2.13, v kateri so predstavljeni »motivacijski paketi« podjetja Yahoo po posameznih generacijah.

Tabela 2.13: »Motivacijski paketi« podjetja Yahoo za štiri različne generacije

Generacija veteranov	Generacija otrok blaginje	Generacija X	Generacija Y
Skoraj ni bonitet, razen službeni avtomobili	Bonitete (osebni finančni svetovalci, čistilni servisi, razkošna križarjenja ...)	Družinsko zdravstveno zavarovanje	Poseben klub »nexters«, kjer zadovoljujejo potrebe po socialnem druženju tudi zunaj delovnega mesta
Ponujeno delo, pri katerem je več možnosti za doseganje družbenih priznanj	Delo na različnih lokacijah, tudi geografsko oddaljenih	Delo na domu	Gibljivi delovni čas in »zabavno urejeno« delovno mesto
Nižje denarne nagrade	Višje denarne nagrade	Denarne nagrade za osebno uspešnost	Nagrade le za doseženo osebno uspešnost
Visok proračun za izobraževanje	Nižji proračun za izobraževanje	Izobraževalni proračun, ki ga lahko porabijo tudi za družinske člane	
Dopust je krajši		Daljši dopust	Možnost daljših potovanj brez tveganja, da bodo po vrnitvi ostali brez službe
Postali so svetovalci in mentorji			

Vir: Brečko (2010, 59).

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V JAVNIH ZAVODIH

Javni zavodi se pri motiviranju svojih zaposlenih srečujejo z oviro pri uporabi nekaterih motivacijskih dejavnikov, saj je zaradi njihovega poslanstva mogoče denarna sredstva kot motivacijsko orodje uporabljati v omejenem obsegu. To oviro določajo ministrstva in ostale državne inštitucije, ki nad javnimi zavodi izvajajo zunanji nadzor in jih omejujejo pri finančni svobodi. Tako so vodje javnih zavodov prikrajšani za tiste načine motiviranja, ki se nanašajo predvsem na materialne motivacijske dejavnike, zato se morajo posvetiti drugim načinom motiviranja, če hočejo zadovoljiti potrebe zaposlenih in ne želijo odhoda tistih kadrov, ki k razvoju in uspešnosti v javnem zavodu prispevajo največ. Iz tega lahko rečemo, da je menedžment zaposlenih v neprofitnem sektorju osrednji del menedžmenta. Zaposleni so v tem sektorju zdaleč pomembnejši od drugih, in če organizacija odpove na tem področju, odpove v celoti. In obratno, z dobrim menedžmentom in razvojem zaposlenih si ustvarja prednost pred konkurenčnimi organizacijami (Svetlik 2002, 93–104).

V magistrskem delu sem med javnimi zavodi izbrala javni raziskovalni zavod. Znanost vedno teži po odkrivanju nečesa novega in naprednega, zato je to tisto področje človekove intelektualne dejavnosti, za katerega lahko predpostavljamo, da potrebuje še posebno stimulatívno okolje (Matelič in drugi 2007, 74). Poleg tega je motivacija posameznika ena izmed gonilnih sil znanstvene kreativnosti (Unsworth 2001). Posameznik je najbolj uspešen, najbolj kreativen, ko ga motivirajo interes, zadovoljstvo, uživanje in izziv samega dela, ne pa zunanji pritiski. Posameznikovo motivacijo pa v večini primerov zmanjšujejo pričakovanja ali obljube denarnega ali drugega zunanjega tipa (Matelič in drugi 2007, 80). Prav tako Collins in Amabile (1999, 297) poudarjata, da je za kreativnost potrebna visoka stopnja motivacije. V javnem raziskovalnem zavodu so v večini zaposleni raziskovalci. Za uspešne raziskovalce je značilno, da imajo veliko željo po priznanju, kar je v skladu z njihovo globoko predanostjo svojemu delu (Collins in Amabile 1999, 305). Matelič in drugi (2007, 79–80) v svojem članku navajajo, da so različne študije potrdile, da so najboljši raziskovalci zelo motivirani in da imajo mladi raziskovalci običajno drugačne potrebe za podporo, nadzorovanje in druge voditeljske procese kot starejši.

Ker javni zavodi spadajo pod javni sektor, bom v nadaljevanju posebej predstavila posebnosti motiviranja v javnem sektorju in nato posebej še motivacijo v slovenskem javnem sektorju za področje Slovenije.

3.1 POSEBNOSTI MOTIVIRANJA V JAVNEM SEKTORJU

V primerjavi z zasebnim sektorjem so zaposleni v javnem sektorju manj pod vplivom denarnih nagrad, bolj motivirani v podpornem delovnem okolju, delajo manj ur na teden in so manj pripravljeni za posebne napore v namen organizacije, imajo manj družinskih konfliktov, ko so bolj predani organizaciji, so tudi bolj zadovoljni in obstaja manjša vrzel med tistim, kar hočejo, in tistim, kar dobijo (Festre 2008, 13–14). V primerjavi z zasebnim sektorjem tudi velja, da je varnost zaposlitve praviloma večja. Prav tako raziskave o motivaciji zaposlenih v javnem sektorju niso ugotovile pomembne vloge materialnih nagrad, vendar so odkrile druge posebne motivacijske dejavnike, kot so (Kavčič in Smodej 2003, 209):

- občutek državljanskih dolžnosti in služenje javnosti,
- delovanje za zaščito, zagovarjanje in v prid javnosti,
- motiviranost z močnim občutkom za socialno pravičnost in
- motiviranost za pomoč drugim ljudem.

Glede na zgoraj opisane značilnosti se za delo v javnem sektorju priporoča ljudi s čim širšim strokovnim znanjem in razvitimi socialnimi sposobnostmi, da so čustveno stabilni in da jih motivirajo predvsem nedenarni motivacijski dejavniki in socialni motivi (Svetlik 2002, 95–96). Prav tako lahko vodstvo v javnem sektorju na teh posebnih motivacijskih dejavnikih gradi uspešnost organizacij.

Bolj kot zaposlovanje novih ljudi pa so v javnem sektorju največji in najpomembnejši problem gotovo trenutno zaposleni, saj moramo vedeti, kaj storiti, da ne bodo odšli, da bodo učinkovito in uspešno delali še naprej ter dosegli zadane cilje. Poleg tega so usposobljeni posamezniki zelo pomembni za ohranjanje ravni kakovosti in učinkovitosti dela. Zadrževanje ključnih kadrov v javnem sektorju lahko precej izboljšamo s ponudbo nalog, polnih izzivov, osebnih programov usposabljanja in jasnim kariernim načrtom. Upoštevati je treba tudi starejše uslužbence, ki jih bo treba primerno motivirati za večjo produktivnost in učinkovitost. Brečkova (2010a, 39) tako v članku predlaga da bi pri zadrževanju ključnih kadrov razvili tako imenovane generacijske plačne pakete kot zbir materialnih in nematerialnih nagrad, ki bolj ustrezajo posamezni generaciji. Ta predlog pomeni večjo fleksibilnost sistema nagrajevanja.

Pri izboljšanju motivacije v javnem sektorju lahko tudi namesto plač ustvarjamo okolje za spodbude in promocijo spodbud. Brečkova (2010a, 39) navaja naslednje spodbude: priznavanje samostojnosti, zmanjševanje hierarhije, gibljiv delovni čas, delo na domu, odločanje o datumu in času letnega dopusta, različne možnosti za izobraževanje in usposabljanje, družini prijazna organizacija, študijski dopust ter daljši plačan ali neplačan dopust iz drugih osebnih razlogov.

Tako kot Brečkova tudi Brejc (2004, 63–64) meni, da lahko vodje izboljšajo motiviranost zaposlenih v javnem sektorju z gibljivim delovnim časom, ki je prijazen za zaposlenega in njegovo družino ter ugoden za strokovno in socialno življenje posameznika; dodaja, da lahko vodje izboljšajo motiviranost zaposlenih v javnem sektorju tudi z zagotovitvijo naslednjih dejavnikov:

- prijetno delovno okolje in ustrezne delovne razmere,
- zaposleni lahko pri delu uporabljajo svoje zmožnosti za osebno in strokovno rast,
- pravice posameznega zaposlenega so zaščitene in obstaja strpnost do posebnih značilnosti zaposlenih ter
- timsko delo in komuniciranje, ki zaposlenim omogočata, da vedo, kaj se dogaja; zato lahko sodelujejo pri odločanju v skladu s svojimi pristojnostmi.

Za javni sektor je značilno, da imajo zaposleni v večini višjo izobrazbo in znanje. Zaradi tega zaposleni niso zamenljivi, vsak je edinstven s posebnimi veščinami in načinom dela, zato se moramo še posebej posvetiti motivaciji in nagradam. Namreč, ko imamo zaposleno celo osebo in zahtevamo njegovo kreativnost in učinkovitost za dobrobit organizacije, tukaj ne zadošča sama plača, ampak so potrebne tudi nagrade. Če nagrad ni, bodo nezadovoljni zaposleni zaradi današnje naraščajoče mobilnosti delovne sile zapustili organizacijo in odšli drugam (Brelade in Harman 2003, 18–19). Brelade in Harman (2003, 21) izpostavita še, kako veliko zaposlenih z višjo izobrazbo zapusti organizacijo predvsem zaradi tega, kako so obravnavani in ne zaradi same plače. Svetlik (2002, 103) pa meni, da vodje v organizacijah, ki imajo zaposlene z višjimi stopnjami izobrazbe, premalo pozornosti posvečajo uporabi znanja in sposobnosti zaposlenih ter njihovi stalni strokovni rasti. Zato priporoča, da organizacije več vlagajo v izobraževanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih; s tem stalno izpopolnjevanje znanja in spretnosti oziroma dviganje delovne kompetentnosti zaposlenih postaja del rednega delovnega procesa in vodenja zaposlenih.

Amar (2004, 94–100) meni, da je za zaposlene z višjo izobrazbo najpomembnejši motivacijski dejavnik samo delo, poleg tega sta pomembna tudi svoboda in fleksibilnost delovnega mesta, medtem pa je denar kot motivacijski dejavnik uvrščen razmeroma nizko. V organizacijah, v katerih imajo zaposlene z višjo izobrazbo, so kulturne, vedenjske, socialne in delovne spremembe tako velike in raznolike, da je motivacija zaposlenih lahko učinkovita samo, če je prilagojena dinamiki teh sprememb in usmerjena nanje.

3.2 MOTIVACIJA V SLOVENSKEM JAVNEM SEKTORJU

Brečkova (2010a, 37–38) v svojem članku navaja, da je v neki danski raziskavi o motivaciji zaposlenih v javnem sektorju 43 % vprašanih odgovorilo, da bi se odločilo za drugo delovno mesto zaradi slabega vodenja. Tako se tudi za javni sektor v Sloveniji priporoča, da bi moral usvojiti sodobne oziroma nove oblike vodenja, za katerega so značilni timsko delo, sodelovanje, odprta komunikacija in priznanje za dobro opravljeno delo. Prav tako bi moral dati možnost oblikovanja delovnih nalog, ki bi bile večji izziv, ter napredovanja na podlagi lastnih uspehov. Pri tem je pomembno, da vodja resnično odigra vlogo vodje, ki pomeni vodenje ljudi, ne strokovnega področja, ter da zaposlenim predstavi lastna pričakovanja in cilje ter jim po letu dni da povratne informacije (Treven Bernat 2010, 27). Problem pri vodjah javnih uslužbencev je, da je njihova vloga dvojna, in sicer nastopajo kot strokovnjaki za posamezna področja, hkrati pa so upravljavci človeških, finančnih in drugih virov. Zaradi tega niso zadosti usposobljeni za delo z ljudmi, ne želijo sprejeti realnosti in zato običajno ne želijo pošteno oceniti dela podrejenega, bojijo se konfliktov, zamer, tožb ipd. Za izboljšanje tega stanja se priporoča neposredna medsebojna komunikacija ter boljše informiranje zaposlenih, njihovo vključevanje v odločanje, vključujoč delegiranje pristojnosti in odgovornosti, oblikovanje delovnih skupin in projektnih timov (Špenko 2010, 22–23).

Brejc (2004, 63) izpostavlja, da je motiviranje zaposlenih v slovenskem javnem sektorju še posebej težavno, predvsem zaradi naslednjih okoliščin:

- Javno mnenje ni naklonjeno javnemu sektorju, saj prevladujejo stereotipi o tem, da v javnem sektorju delajo malo ali nič.
- Pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenim v javnem sektorju razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.

- Nekateri zaposleni so preobremenjeni, saj imajo preveč dela in premalo časa.
- Posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud ali za dobro opravljeno delo.
- Preveč formalno komuniciranje.

Prodanova (2010, 29) pa za zaposlene v javnem sektorju pravi, da so vzvišeni in arogantni ter da upoštevajo osebne potrebe pred potrebami strank. Tako imajo stranke pogosto občutek, da jih zmotijo, ko zahtevajo storitev, za katero so plačani. To naj bi izhajalo iz tega, da imajo plačo zagotovljeno iz proračuna ne glede nato, koliko delajo in kako se vedejo pri delu. Ko sama stranka vidi in občuti nemotiviranost izvajalca storitve, postane taka tudi sama. V organizacijah, v katerih je stopnja stika z uporabniki visoka, je tako še posebej pomembna motivacija zaposlenih (Kavčič in Smodej 2003, 208).

Veliko težav v zvezi z motivacijo v javnem sektorju odpravlja plačni sistem, ki temelji na osebni uspešnosti, saj ponuja vsakemu posamezniku možnost, da si izboljša plačo. V že prej omenjeni danski raziskavi o motivaciji zaposlenih so ugotovili, da je plača tretji najpomembnejši motivacijski faktor, a ne plača sama po sebi, temveč možnost, da lahko z lastnimi sposobnostmi zaslužimo več. Tako bi bila v Sloveniji potrebna prenova plačnega modela, ki bi bil v sozvočju s sodobnimi potrebami posameznikov in različnih generacij. Kot primer lahko vzamemo javne uslužbenke Avstrije, ki se jim plača povečuje s štartne točke zaposlitve, nekaj let pred upokojitvijo pa se začne zmanjševati, pri čemer izhajajo iz tega, da so starejši velike finančne obveznosti, kot so hiša ali stanovanje ter skrb za družino, že izpolnili. Države se torej različno lotevajo prenavljanja plačnega sistema in sistema nagrajevanja, vendar pa jim je skupno to, da so se pri prenovi vsi odpovedali sistemu senioritete ter tako temeljili na osebni uspešnosti (Brečko 2010a, 39).

Brečkova (2010a, 39) je glede na avstrijsko raziskavo iz leta 2001 (Raziskava OECD 2001) v svojem članku izpostavila tri elemente privlačnosti dela v javnem sektorju, in sicer varnost delovnega mesta, večje pokojnine in manj stresno delo. Toda danes je večina teh privlačnih elementov že izginila. V Sloveniji ni več varnih služb v javnem sektorju, tudi ne večjih pokojnin uslužbencev, stresno delo pa je prešlo tudi v javni sektor, pri čemer Slovenija glede na ostale evropske države prednjači, zlasti glede intenzivnosti dela, torej dela, obremenjenega s kratkimi roki in velikim obsegom administrativnega dela.

V letu 2009 je javni sektor v Sloveniji doletela nadgradnja sistema ocenjevanja zaposlenih. Temeljni namen zakonodajalcev je bil dopolniti star sistem nagrajevanja, ki je temeljil bolj na opravljanju nalog in tem, koliko se posameznik izobražuje, s sistemom, katerega temeljni merili sta učinkovitost in uspešnost posameznika. Novi sistem nagrajevanja naj bi torej spodbudil jasno komuniciranje pričakovanj glede rezultatov dela in jasne povratne informacije (Treven Bernat 2010, 26–27). Posameznik bi tudi s tem sistemom postal bolj samoodgovoren za svoj razvoj, rezultate in tudi nagrado. Primeri iz gospodarstva v Sloveniji, ki je to področje začelo urejati že desetletje ali dve prej, nam kažejo, da sta kot dolgoročni rezultat boljša učinkovitost dela in zadovoljstvo zaposlenih, ki izhaja iz tega, da vedo, kaj je njihovo poslanstvo, kaj se od njih pričakuje in tudi kako dobro so dosegli cilje.

31. maja 2012 je začel veljati zakon za uravnoteženje javnih financ (v nadaljevanju ZUJF), ki ga je Državni zbor Republike Slovenije sprejel na seji 11. maja 2012 (ZUJF 2012). Glede na dogovor, ki ga je vlada dosegla s socialnimi partnerji, bi posebej izpostavila nekatere varčevalne ukrepe. Z zakonom so se plače z junijem znižale za osem odstotkov, vendar pa so se hkrati odpravila plačna nesorazmerja. Regres za letni dopust je odvisen od plačnega razreda. Javni uslužbencem, ki so na dan uveljavitve zakona izpolnjevali pogoje za starostno pokojnino, je prenehalo delovno razmerje, razen če se z delodajalci ne dogovorijo za nadaljevanje delovnega razmerja. Znižali so se tudi stroški prevozov na delo. Javni uslužbenci lahko koristijo največ 35 dni letnega dopusta. Ukinja se 2. januar kot dela prost dan. Proračunskim uporabnikom se omejuje sklepanje avtorskih in podjemnih pogodb ter študentskega dela. Zakon posega v okoli 40 zakonskih ureditev. Menim, da imajo zgoraj naštetih varčevalnih ukrepov velik vpliv na demotivacijo zaposlenih v javnem sektorju.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH PO GENERACIJAH V JAVNEM ZAVODU

Za praktičen primer empirične raziskave sem med javnimi zavodi izbrala javni raziskovalni zavod Institut »Jožef Stefan« (v nadaljevanju IJS), katerega predstavitev sledi v tem poglavju. Glede na to, da je bilo leta 2009 na področju raziskovalne dejavnosti v Sloveniji približno 2.500 zaposlenih, predstavlja IJS z 929 zaposlenimi v letu 2010 reprezentativni vzorec empirične raziskave.

4.1 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA

IJS izvaja javno službo na področju raziskovalne dejavnosti. Kot neprofitna organizacija je dolžna delovati v skladu z zakoni in standardi, ki veljajo za javne raziskovalne zavode. Ime nosi po slavnem slovenskem fiziku in edinem Slovencu, po katerem je dobil ime kak fizikalni zakon – Stefanov zakon o sevanju. IJS je največji raziskovalni inštitut v Sloveniji in tudi edini, ki je multidisciplinaren. Je del slovenske kulturne identitete in njegovo ime se dandanes sliši po vsem svetu.

Ustanovljen je bil leta 1946 kot fizikalni inštitut; njegov ustanovitelj in prvi direktor je bil ugledni znanstvenik akad. prof. dr. Anton Peterlin. Ustanoviteljica IJS je bila Slovenska akademija znanosti in umetnosti, vendar se je ustanoviteljstvo leta 1970 preneslo na Univerzo v Ljubljani. Leta 1992 je z zakonom ustanoviteljica postala Republika Slovenija, IJS pa je dobil pravni status samostojnega javnega raziskovalnega zavoda (Letno poročilo IJS 2011, 6–7).

IJS je multidisciplinarni in interdisciplinarni javni raziskovalni zavod, ki je povezan z visokošolskimi organizacijami. Na področju naravoslovno–matematičnih, biološko–medicinskih in tehničnih ved opravlja naslednje dejavnosti: temeljne raziskave, aplikativne raziskave, razvojne raziskave, usposabljanje in podiplomsko izobraževanje raziskovalcev, izobraževanje na posebnih strokovnih področjih, svetovanje in infrastrukturne storitve (3. člen odloka o preoblikovanju IJS v Ljubljani v javni raziskovalni zavod).

Poslanstvo IJS je v ustvarjanju, širjenju in prenosu znanja na področju naravoslovnih in tehniških znanosti ter znanosti o življenju. IJS izvaja vrhunske raziskave in razvoj tehnologij, kot so nanotehnologije, novi materiali, biotehnologije, tehnologije vodenja in proizvodnje, komunikacijske tehnologije, računalniške tehnologije in tehnologije znanja, okoljske tehnologije in reaktorske tehnologije (IJS 2012).

IJS sodeluje z mnogimi uglednimi organizacijami po svetu, organizira mednarodne konference, sodeluje na mednarodnih razstavah. IJS se vključuje v mednarodno raziskovalno dejavnost in po najboljših močeh skrbi za mednarodno izmenjavo strokovnjakov. Mnogi raziskovalni dosežki so bili deležni mednarodnih priznanj, veliko sodelavcev IJS pa je mednarodno priznanih znanstvenikov.

Zaposleni raziskovalci na IJS so razdeljeni v posamezne raziskovalne enote; so odseki in laboratoriji. Na odsekih se opravlja raziskovalna dejavnost IJS, ki je glede na izbrana raziskovalna področja opredeljena kot dolgoročna programska usmeritev IJS. Dejavnosti odsekov se za izvajanje programske usmerjenosti raziskovalne in izobraževalne ter druge strokovne dejavnosti usklajujejo v okviru širših področij dejavnosti IJS.

Za opravljanje nalog, ki so posebna strokovna podpora pri izvajanju raziskovalne in izobraževalne dejavnosti IJS, so oblikovane samostojne organizacijske enote. Za opravljanje skupnih zadev na področju upravnopravnih, finančno-računovodskih, komercialnih, kadrovskih in drugih administrativnih nalog so organizirane službe. Za opravljanje zadev na področju vzdrževalnih in drugih tehničnih nalog so organizirani servisi. Ostalo pa dopolnjujejo z »outsourcingom« (storitve varovanja, čiščenja in gostinske usluge v menzi izvajajo zunanji izvajalci). Organizacijska shema IJS je predstavljena na sliki 4.1.

Slika 4.1: Organizacijska shema IJS

UPRAVNI ODBOR	
DIREKTOR	ZNANSTVENI SVET
RAZISKOVALNI ODSEKI	
FIZIKA Teoretična fizika Fizika nizkih in srednjih energij Tanke plasti in površine Tehnologija površin in optoelektronika Fizika trdne snovi Kompleksne snovi Reaktorska fizika Eksperimentalna fizika osnovnih delcev ELEKTRONIKA IN INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE Avtomatika, biokibernetika in robotika Sistemi in vodenje Odprti sistemi in mreže Komunikacijski sistemi Računalniški sistemi Tehnologije znanja Inteligentni sistemi	KEMIJA IN BIOKEMIJA Anorganska kemija in tehnologija Fizikalna in organska kemija Elektronska keramika Inženirska keramika Nanostrukturni materiali Sinteza materialov Raziskave sodobnih materialov Biokemija, molekularna in strukturna biologija Molekularne in biomedicinske znanosti Biotehnologija Znanosti o okolju JEDRSKA TEHNIKA IN ENERGETIKA Reaktorska tehnika
CENTRI	
Reaktorski infrastrukturni center Center za mrežno infrastrukturo Znanstvenoinformacijski center Center za prenos znanja na področju informacijskih tehnologij Izobraževalni center za jedrsko tehnologijo Milana Čopiča Utekočinjevalnik helija s superprevodnim magnetom in sistemom za regeneracijo helija	Center za energetske učinkovitost Center za masno spektrometrijo Center za mikrostrukturno in površinsko analizo Center za elektronsko mikroskopijo Mikroanalitski center Nacionalni center za NMR-spektroskopijo visoke ločljivosti Center za proteinsko strukturo
SLUŽBE IN PODPORNE DEJAVNOSTI	
SLUŽBE IN SERVISI Sekretariat Nabavna in prodajna služba Finančno-računovodska služba Stiki z javnostjo Tehnični servisi	PODPORNE DEJAVNOSTI Pisarna za prenos tehnologije Služba za varstvo pred ionizirajočim sevanjem Služba za zagotovitev kakovosti Center za poslovne obdelave Delavnice
VKLJUČENOST IJS V REGIJSKI RAZVOJ RAZISKOVALNE DEJAVNOSTI	
TEHNOLOŠKI PARK LJUBLJANA UNIVERZA V NOVI GORICI MEDNARODNA PODIPLomsKA ŠOLA JOŽEFA STEFANA	TEHNOLOŠKI CENTRI Tehnološki center za avtomatizacijo, robotizacijo in informatizacijo proizvodnje Center za varnostne tehnologije informacijske družbe in elektronsko poslovanje Tehnološki center za sklope, elemente, materiale, tehnologije in opremo za elektroniko Nanotesla Institut Ljubljana Razvojni center za vodikove tehnologije

Vir: Letno poročilo IJS (2011, 8–9).

IJS je posredni porabnik proračuna, kar pomeni, da prihodkov ne pridobiva neposredno iz proračuna, temveč se poteguje za projekte (to je za javna in druga sredstva) preko razpisov domačih in tujih agencij in ministrstev oziroma se zanje prizadeva neposredno v gospodarstvu ali pri drugih naročnikih (Lenarčič 2008). V Poročilu o delu v letu 2010 (Letno poročilo IJS 2011, 25) o financiranju IJS zasledimo, da znašajo prihodki agencij in ministrstev 73,9 % (največ je prispevalo Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport RS), prihodki od neposrednih naročnikov 12,3 % in prihodki iz tujine 12,5 %. Se pravi, da IJS del denarja za svoje dejavnosti pridobiva iz proračunskih virov za opravljanje javne službe na področju raziskovalne dejavnosti in za izvajanje raziskovalnih projektov, ki si jih pridobi na javnih razpisih, del pa iz tržne dejavnosti.

Direktor IJS opravlja poslovodno in strokovno funkcijo, ki zajemata izvajanje programske usmerjenosti, organizacijo in vodenje dela, poslovanje IJS ter odgovornost za zakonitost dela. Direktor zastopa in predstavlja IJS, organizira in vodi delo ter poslovanje IJS, organizira in skrbi za izvajanje programa dela IJS, izvršuje sklepe Upravnega odbora, sprejema posamezne splošne akte IJS, odloča o pravicah, obveznostih in odgovornostih delavcev iz delovnega razmerja (IJS 2012).

Mladi raziskovalci na IJS so ob podiplomskem študiju vključeni v raziskovalno delo na temeljnih ali razvojno-raziskovalnih aplikativnih projektih ter so v času študija na IJS v rednem delovnem razmerju. Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (v nadaljevanju ARRS) zagotavlja sredstva za njihove plače, prispevke, materialne in nematerialne stroške za raziskovalno delo ter podiplomski študij. Program mladih raziskovalcev, ki poteka že od leta 1985, je eden od instrumentov znanstvene politike ARRS, ki spodbuja razvoj človeških virov. Največja vrednost na IJS so interdisciplinarno izobraženi in ambiciozni kadri. V skladu s Pravilnikom o pogojih in postopku za izvolitve v znanstvene nazive morajo raziskovalci na IJS pred izvolitvijo v naziv znanstveni sodelavec opraviti tudi izpopolnjevanje v tujini.

Število zaposlenih na IJS je naraščalo vse od ustanovitve leta 1949, ko je bilo 7 zaposlenih, pa do leta 1989, ko je bilo 909 zaposlenih. Po letu 1989 je prišlo do upadanja števila zaposlenih. Vzroke za upadanje gre iskati v poosamosvojitveni krizi, ki je vplivala tudi na znanstveno-raziskovalno dejavnost v Sloveniji. V začetku leta 2010 je bilo od 929 zaposlenih na IJS 365 doktorjev znanosti in 410 sodelavcev z visokošolsko izobrazbo (Letno poročilo IJS 2010, 11–

12). Od 929 zaposlenih je približno 85 % raziskovalcev (mednje štejemo raziskovalce, postdoktorske sodelavce, mlade raziskovalce in strokovne sodelavce) in približno 15 % tehničnih in administrativnih delavcev (zaposleni, ki delajo v računovodstvu, sekretariatu, komerciali, vzdrževanju ...).

Temeljna zakonodaja s področja plač, ki se nanaša na zaposlene v IJS (interno gradivo IJS):

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 95/07, uradno prečiščeno besedilo, 17/08, 58/08, 80/08, 48/09, 91/09, 13/10, 59/10),
- Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 86/08),
- Aneks št. 1 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 23/09),
- Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 91/09),
- Aneks h Kolektivni pogodbi za raziskovalno dejavnost (Uradni list RS, št. 61/08, 67/08),
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v javnih zavodih s področja raziskovalne in razvojne dejavnosti (Uradni list RS, št. 86/08, 109/08),
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 53/08, 89/08),
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Uradni list RS, št. 97/09),
- Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbenice (Uradni list RS, št. 85/10) in
- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 25/10, 67/10).

4.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Z magistrskim delom želim raziskati, ali obstajajo razlike pri motivaciji zaposlenih med posameznimi generacijami v javnih zavodih, kateri motivacijski dejavniki so za posamezno generacijo pomembni in ugotoviti prisotnost motivacijskih dejavnikov v preučevanem javnem zavodu. Namen magistrskega dela je predstaviti, kakšni ukrepi bi bili potrebni, da bi se dvignila motivacija zaposlenih v javnih zavodih, ter kako motivirati različne generacije. Cilj magistrskega dela je torej z raziskavo ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so pomembni za

zaposlene po različnih generacijah in predvsem neprisotni v javnem zavodu, da lahko s pomočjo teh informacij o motivacijskih dejavnikih povečamo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v preučevanem javnem zavodu glede na trenutno stanje. Zanimalo me je tudi, kako so zaposleni v javnem zavodu zadovoljni s svojim delom oziroma zaposlitvijo in kako močno so motivirani za delo. Moj cilj je tudi ugotoviti, kakšen motivacijski pristop potrebujejo zaposleni in kako z motivacijo doseči, da bodo zaposleni pri svojem delu čimbolj učinkoviti in uspešni.

Hipoteze, ki sem jih izpostavila glede ugotavljanja motiviranosti zaposlenih po različnih generacijah v javnem zavodu, so naslednje:

Hipoteza 1: »Motivacijski dejavniki, ki so značilni za eno generacijo v javnem zavodu, se razlikujejo od motivacijskih dejavnikov, ki so značilni za druge generacije.«

Generacijo veteranov motivira osebni pristop, nagrade s tradicionalnimi statusni simboli, izzivov polno delo in strokovno zahtevno delo ter možnost dodatnega izobraževanja. Generacijo otrok blaginje motivira predvsem samostojno delo in odločanje, izzivov polno delo, visoka stopnja zaupanja vodstva, možnost izobraževanja ter da jim pokažemo, da spoštujemo njihove izkušnje. Generacijo X motivira družini prijazna organizacija, samostojno in izzivov polno delo, gibljiv delovni čas, povratne informacije, priznanja za dobro opravljeno delo, svoboda pri delu ter delo z najsodobnejšo računalniško tehnologijo. Generacijo Y motivira gibljiv delovni čas, veliko svobode pri delu, zabavno delovno okolje, priznanje za dobro opravljeno delo, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu (Brečko 2005, 33; Brečko 2008, 8–10; Brečko 2008b, 55).

Hipoteza 2: »Motivacijski dejavnik, ki zaposlene v javnem zavodu najbolj spodbuja k delu, ni enak v vseh generacijah.«

Generacijo veteranov najbolj motivira izzivnost vsebine dela, sledita dobro delovno okolje in možnost izobraževanja. Za generacijo otrok blaginje je na prvem mestu možnost samostojnega dela in odločanja, na drugem mestu je izzivov polno delo in na tretjem mestu možnost izobraževanja. Predstavniki generacije X na prvo mesto postavljajo možnost samostojnega dela in odločanja, nato pohvale nadrejenih in na tretje mesto izzivov polno delo. Predstavniki generacije Y so najbolj motivirani za delo, če imajo možnost samostojnega dela

in odločanja, če imajo možnost izobraževanja in če jim delo predstavlja dovolj izzivov (Brečko 2005, 53).

Hipoteza 3: »Glede stopnje motiviranosti po posameznih generacijah v javnem zavodu obstajajo razlike.«

Pomanjkanje motiviranosti generacije Y v primerjavi s starejšimi generacijami se kaže predvsem zaradi tega, ker pripadniki te generacije ne dobivajo pravih priložnosti oziroma ker se od njih ne zahteva uporaba njihovih sposobnosti (Amar 2004, 98). Njihovo stopnjo motiviranosti lahko povečamo tako, da jim menedžment da priložnosti, kjer lahko uporabijo svoje talente oziroma sposobnosti.

4.3 METODA

Za izvedbo raziskave sem pripravila vprašalnik, ki sem ga sestavila na podlagi že obstoječih anket in literature s področja ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na motiviranju zaposlenih. Pri oblikovanju vprašanj sem sledila temeljnim ciljem in hipotezam magistrskega dela. Raziskavo sem opravila v mesecu juniju 2012. Vrnjenih sem dobila 154 izpolnjenih vprašalnikov, kar od 929 zaposlenih na IJS predstavlja skoraj 17 % vseh zaposlenih. Podatke, pridobljene z vprašalnikom, sem statistično obdelala z računalniškim paketom SPSS for Windows 17. Za bolj pregledno ponazoritev grafov sem uporabila računalniški program Microsoft Excel. Pri uporabi statističnih metod sem uporabila statistično literaturo (Rovan in Turk 2008).

Vprašalnik (glej prilogo A) obsega 10 vprašanj zaprtega tipa in eno vprašanje odprtega tipa. Anketirani zaposleni v izbrani organizaciji so morali obkrožiti enega od navedenih odgovorov ali oceniti, koliko jim pomeni posamezen motivacijski dejavnik oziroma koliko se strinjajo s posamezno trditvijo glede prisotnosti motivacijskih dejavnikov v organizaciji, v kateri so zaposleni. Prvi del vprašalnika je torej namenjen motivaciji zaposlenih, kjer so se anketirane osebe na podlagi petstopenjske lestvice odločale o pomembnosti in prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Sledita vprašanji o samem zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih. Vprašalniku sem nato dodala še eno odprto vprašanje, kjer so lahko predlagali, kaj bi bilo dobro spremeniti ali izboljšati glede motivacije na njihovem delovnem mestu. Na

koncu vprašalnika so še splošna vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke anketiranih oseb, in sicer spol, letnica rojstva, dokončana stopnja izobrazbe, skupna delovna doba v javnem zavodu, status v organizaciji in oddelek.

Pred izvedbo raziskave sem vprašala tajnice nekaterih odsekov v preučevanem javnem zavodu, kako doseči čim višjo stopnjo odgovorov. Svetovali so mi, naj vprašalnike natisnem in razdelim med zaposlene. Zaradi velikega števila zaposlenih v organizaciji sem razdelitev vprašalnikov prepustila tajnicam odsekov, jim razložila, kakšen je namen ankete, in jim izročila določeno število vprašalnikov (glede na število zaposlenih na posameznem odseku). Nekaterim odsekom, ki jim nisem uspela izročiti natisnjene ankete, sem vprašalnik poslala po elektronski pošti, pri tem pa uporabila spletno stran »Moja anketa« (www.mojaanketa.si) za izvedbo spletne ankete. Izmed 110 poslanih vprašalnikov po elektronski pošti sem dobila vrnjenih 18 odgovorov, kar predstavlja 16,36 % odzivnost. Od 420 natisnjenih in razdeljenih vprašalnikov sem dobila vrnjenih 136 odgovorov, kar predstavlja 32,38 % odzivnost.

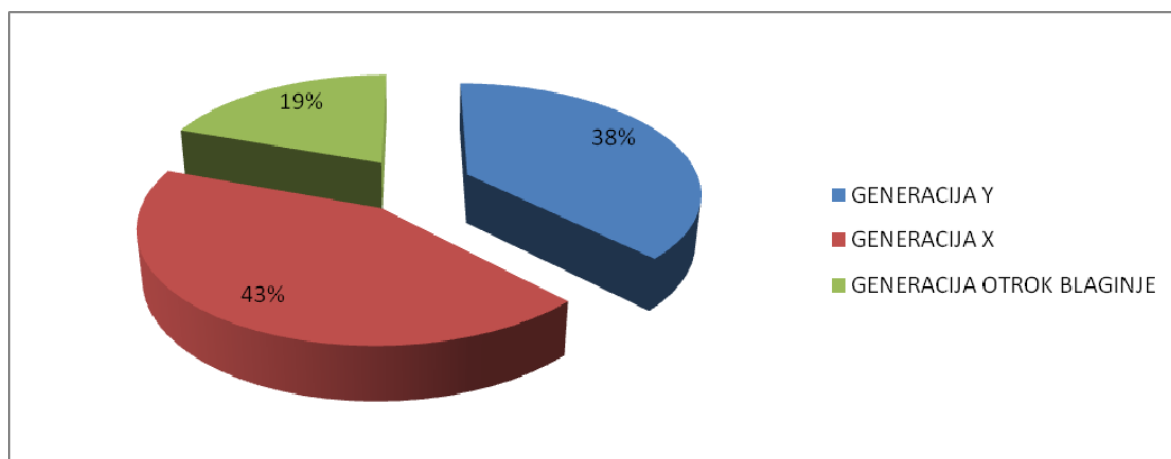
5 REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH PO GENERACIJAH V JAVNEM ZAVODU

Čeprav sem demografske podatke v vprašalniku uvrstila na konec, bom z analizo rezultatov začela s predstavitvijo le-teh. Sledi analiza motivacijskih dejavnikov, zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih. Na koncu je predstavljena še analiza hipotez.

5.1 ANALIZA DEMOGRAFSKIH PODATKOV

Ker raziskujem razlike v motivaciji zaposlenih po različnih generacijah v javnem zavodu, sem namesto po starosti v vprašalniku spraševala po letnici rojstva. Upoštevala sem vse štiri generacije, in sicer generacijo veteranov (letnica rojstva do leta 1942), generacijo otrok blaginje (letnica rojstva od leta 1943 do leta 1960), generacijo X (letnica rojstva od leta 1961 do leta 1980) in generacijo Y (letnica rojstva po letu 1981). Največ vprašalnikov sem dobila od generacije X (42,9 %), in sicer 66 anketiranih oseb, sledi generacija Y (37,7 %), in sicer 58 anketiranih oseb, nato generacija otrok blaginje (19,5 %), in sicer 30 anketiranih oseb. Od generacije veteranov nisem prejela nobenega vprašalnika, zato sem jo izključila iz obdelave. Deleži med generacijami so grafično prikazani na sliki 5.1.

Slika 5.1: Grafični prikaz strukture anketirancev po posameznih generacijah



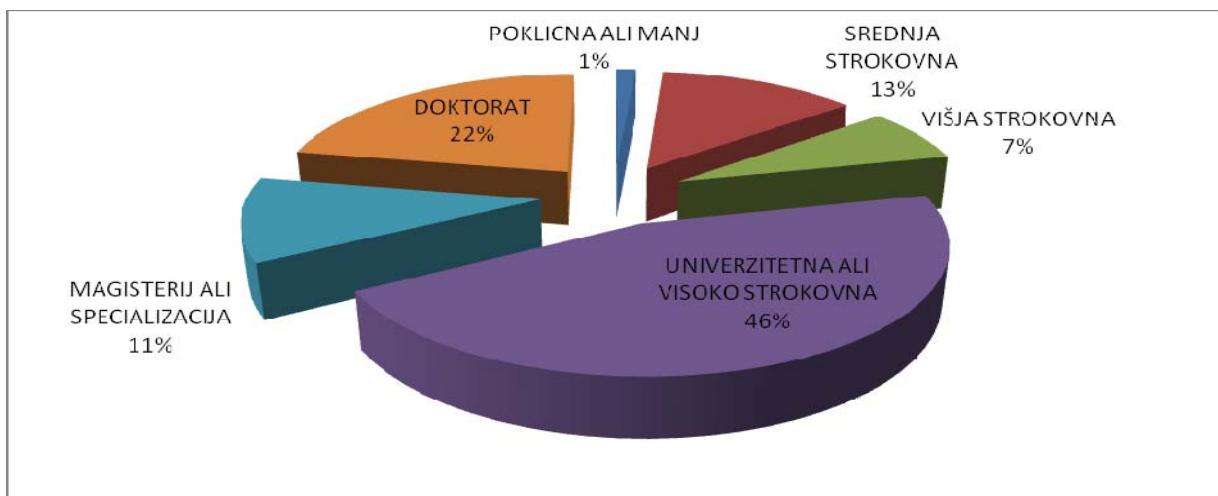
Vir: Lastna raziskava.

Poudarek raziskave je na generacijah, zato je najpomembnejša spremenljivka letnica rojstva. Ostale spremenljivke so zgolj informativne, zato bom strukturo po spolu, doseženi izobrazbi, delovni dobi, statusu in oddelku opisala le na kratko.

Izmed 154 oseb, ki so vrnilo izpolnjene vprašalnike, jih je bilo 88 ženskega spola, kar predstavlja 57,1 % vzorčne populacije, 66 oseb pa je bilo moškega spola, kar predstavlja 42,9 % anketirancev.

Glede dokončane stopnje izobrazbe je 1,3% anketiranih oseb imelo poklicno izobrazbo ali manj, 13 % anketiranih oseb je imelo srednjo strokovno izobrazbo, 7,1 % anketiranih oseb je imelo višjo strokovno izobrazbo, 45,5 % anketiranih oseb je imelo univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo, 11 % anketiranih oseb je imelo magisterij ali specializacijo in 22,1 % anketiranih oseb je imelo doktorat (glej sliko 5.2).

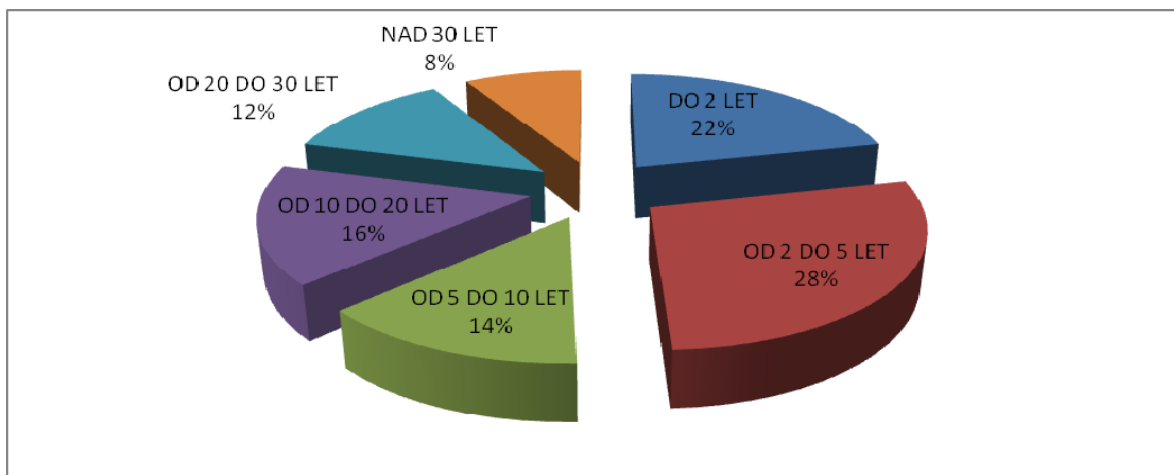
Slika 5.2: Grafični prikaz strukture anketirancev po dokončani stopnji izobrazbe



Vir: Lastna raziskava.

Glede skupne delovne dobe v javnem zavodu je 21,4 % anketiranih oseb imelo delovno dobo do 2 let, 27,9 % anketiranih oseb od 2 do 5 let, 13,6 % anketiranih oseb od 5 do 10 let, 16,2 % anketiranih oseb od 10 do 20 let, 12,3 % anketiranih oseb od 20 do 30 let in 8,4 % anketiranih oseb nad 30 let (glej sliko 5.3).

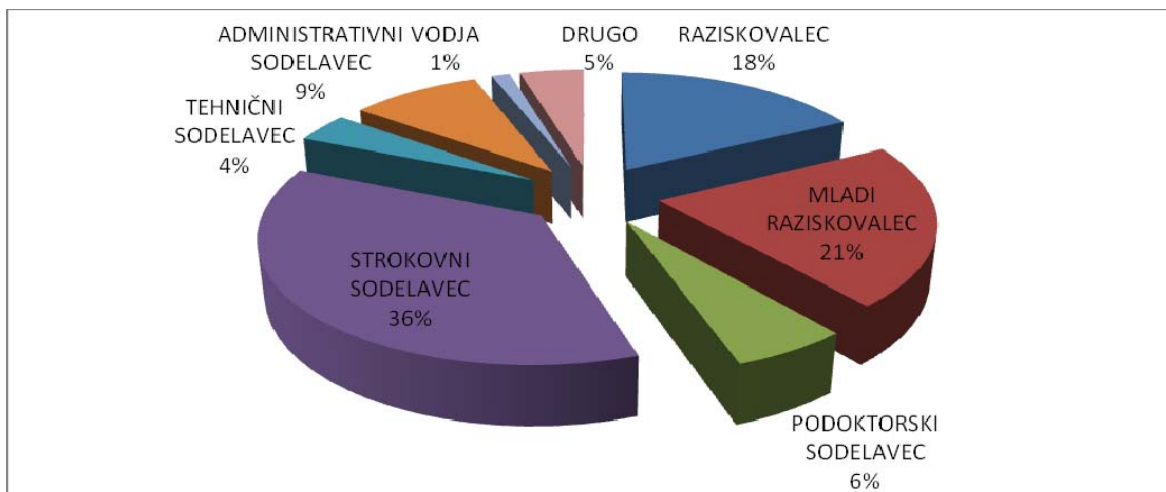
Slika 5.3: Grafični prikaz strukture anketirancev po skupni delovni dobi v javnem zavodu



Vir: Lastna raziskava.

Glede strukture anketiranih oseb po statusu v organizaciji je bilo največ strokovnih sodelavcev (36,4 %), sledijo mladi raziskovalci (21,4 %) in raziskovalci (17,5 %), nato administrativni sodelavci (9,1 %), tehnični sodelavci (3,9 %), vodje (1,3 %) in drugi (4,5 %) (glej sliko 5.4).

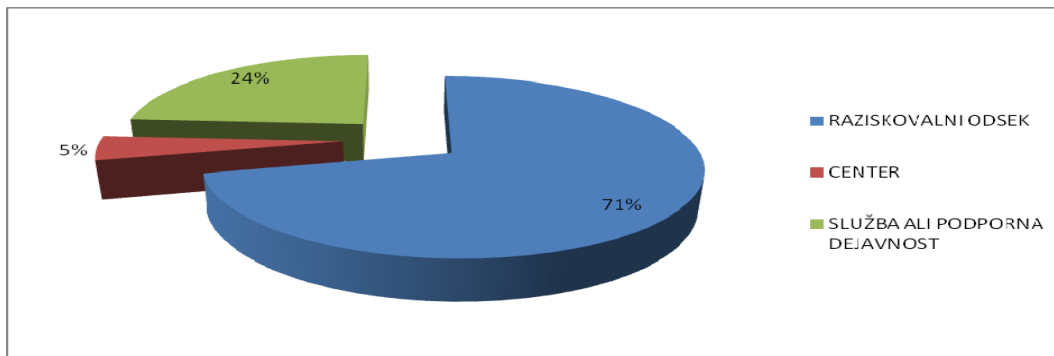
Slika 5.4: Grafični prikaz strukture anketirancev po statusu v organizaciji



Vir: Lastna raziskava.

Iz vzorca 154 anketiranih oseb izbrane organizacije je 71,4 % anketiranih oseb bilo zaposlenih na raziskovalnem odseku, 4,5 % anketiranih oseb na centru in 24 % anketiranih oseb v skupni službi ali podporni dejavnosti (glej sliko 5.5).

Slika 5.5: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na oddelek



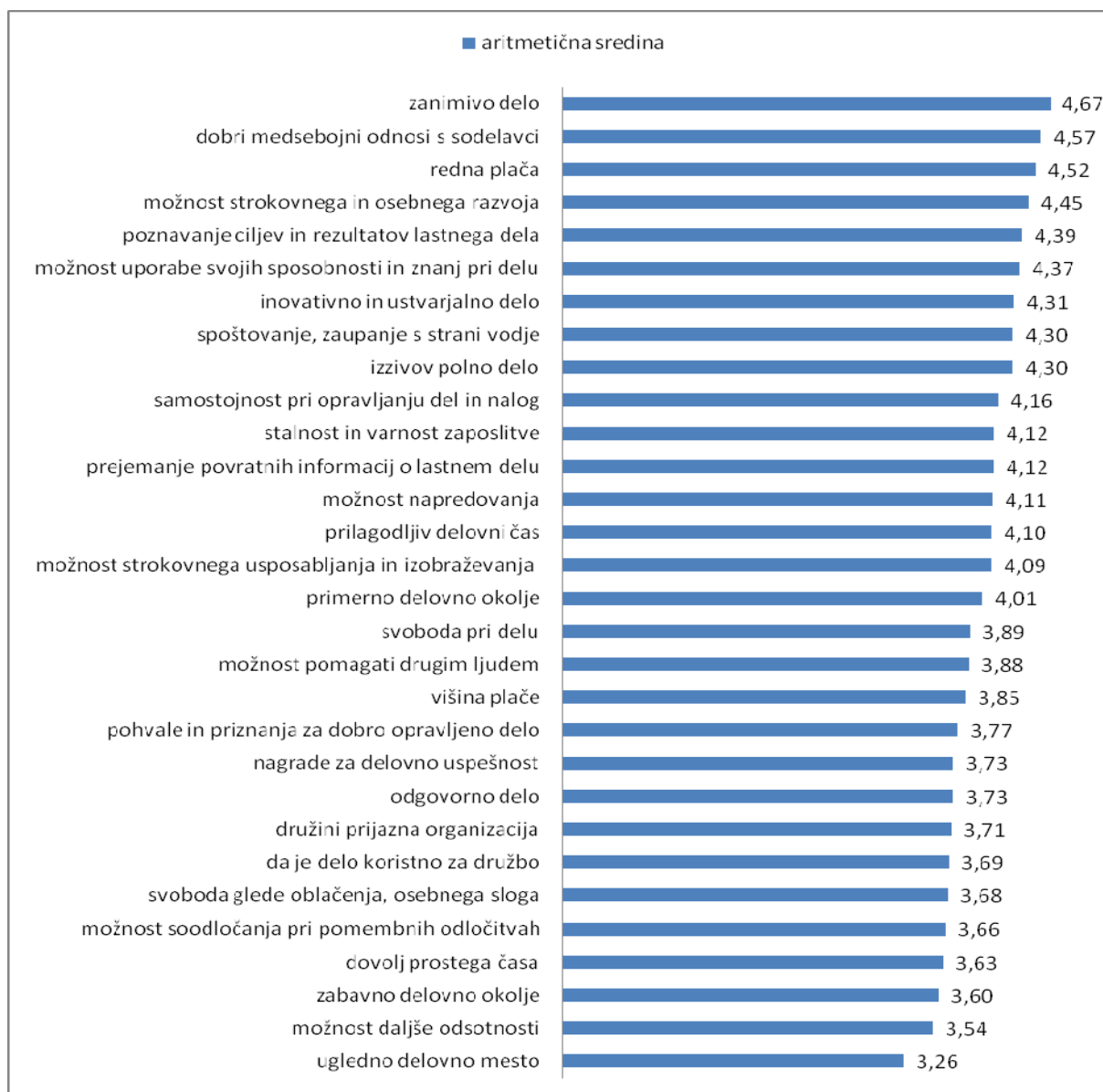
Vir: Lastna raziskava.

Iz zgoraj navedenih podatkov lahko povzamem, da je v anketi od 154 zaposlenih v izbrani organizaciji sodelovalo največ oseb iz generacije X (42,9 %), več žensk (57,1 %), največ oseb z univerzitetno oziroma visoko strokovno izobrazbo (45,5 %), največ oseb z delovno dobo med 2 in 5 let (27,9 %), največ strokovnih sodelavcev (36,4 %) in največ oseb z raziskovalnega odseka (71,4 %). Enako velja tudi za posamezne generacije. Do razlik med generacijami prihaja le pri delovni dobi in statusu v organizaciji. Generacija Y ima največ anketiranih oseb z delovno dobo do 2 let (50 %), generacija X ima največ anketiranih oseb z delovno dobo od 10 do 20 let (31,82 %) in generacija otrok blaginje ima največ anketiranih oseb z delovno dobo od 20 do 30 let (40 %) in nad 30 let (40 %). Status v organizaciji pa se razlikuje samo pri generaciji Y, pri kateri je namesto strokovnih sodelavcev največ anketiranih oseb mladih raziskovalcev (51,72 %).

5.2 ANALIZA POMEMBNOСТИ IN PRISOTNOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

Prvo vprašanje ankete je bilo *Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?*, pri tem pa je bila podana petstopenjska lestvica pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika: številka 1 pomeni, da dejavnik sploh ni pomemben, in številka 5 pomeni, da je dejavnik zelo pomemben. Pri ocenjevanju dejavnikov so zaposleni vsem dejavnikom podali relativno visoke ocene, ki segajo od ocene 3,26 do 4,67 (glej sliko 5.6). Po tem načinu ocenjevanja je na prvo mesto pomembnosti uvrščeno zanimivo delo z oceno 4,67. Sledijo dobri medsebojni odnosi s sodelavci z oceno 4,57 in redna plača z oceno 4,52. Najnižjo oceno sta zasedala ugledno delovno mesto (3,26) in možnost daljše odsotnosti (3,54).

Slika 5.6: Povprečja odgovorov glede motivacijskih dejavnikov po pomembnosti



Vir: Lastna raziskava.

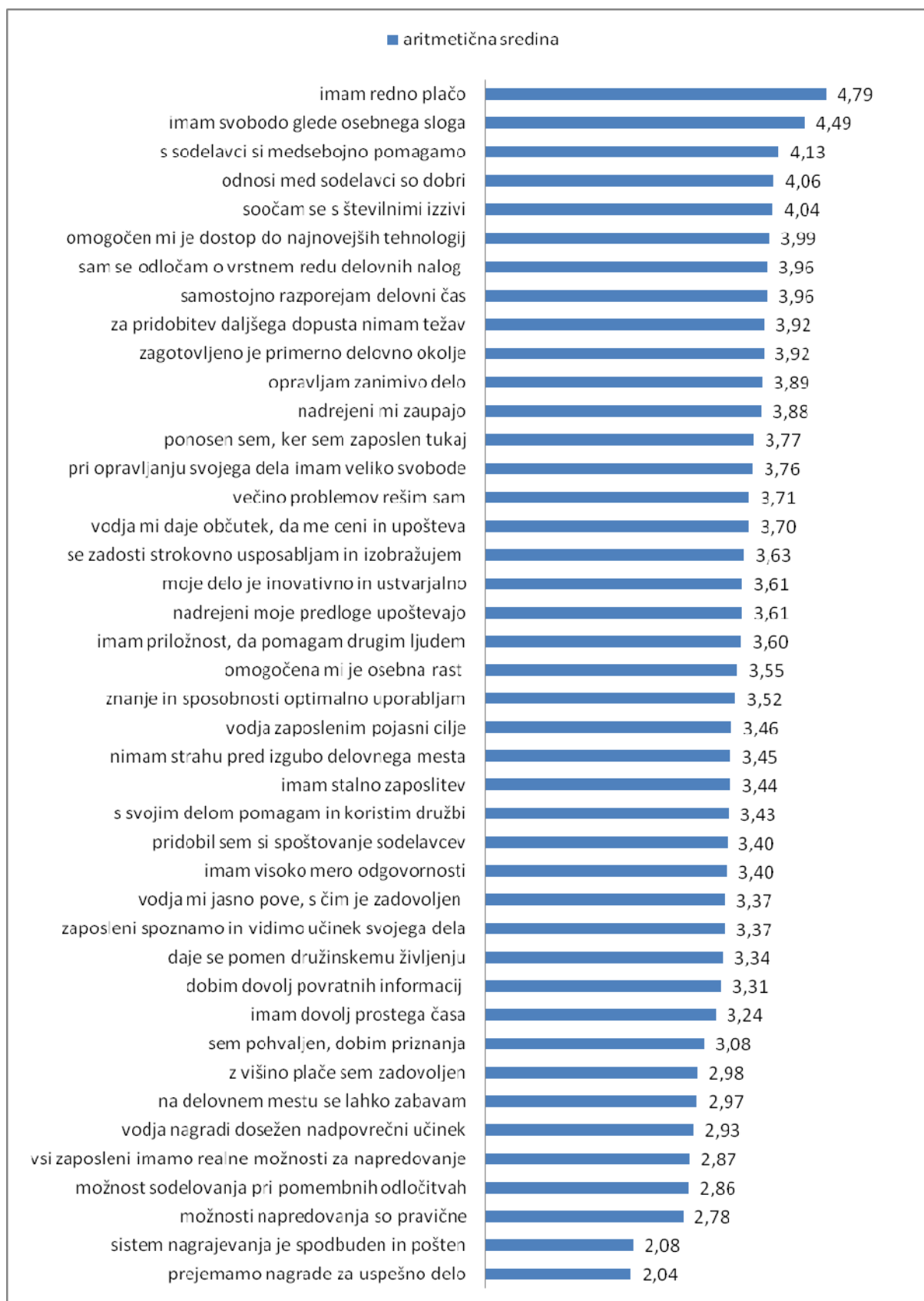
Predstavila bi še pomembnost motivacijskih dejavnikov po posameznih generacijah. Pri generaciji otrok blaginje so na prvo mesto pomembnosti uvrščeni dobri medsebojni odnosi s sodelavci z oceno 4,7, sledita zanimivo delo (4,57) in redna plača (4,53). Najnižjo oceno sta zasedala ugledno delovno mesto (3,47) in zabavno delovno okolje (3,55). Pri generaciji X je na prvo mesto pomembnosti uvrščeno zanimivo delo z oceno 4,7, sledijo dobri medsebojni odnosi s sodelavci (4,58) in redna plača (4,47). Najnižjo oceno sta zasedala ugledno delovno mesto (3,21) in dovolj prostega časa (3,5). Pri generaciji Y je tako kot pri generaciji X na prvo mesto pomembnosti uvrščeno zanimivo delo z oceno 4,7, sledita možnost strokovnega in osebnega razvoja (4,57) in redna plača (4,57). Najnižjo oceno sta zasedala ugledno delovno

mesto (3,21) in možnost daljše odsotnosti (3,58). Da se je redna plača tako visoko uvrstila pri vseh treh generacijah, menim, da je vzrok trenutna gospodarska kriza.

Drugo vprašanje je bilo *V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede prisotnosti posameznega motivacijskega dejavnika v organizaciji, za katero delate?*, pri tem pa je bila podana petstopenjska lestvica strinjanja: številka 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, in številka 5, da se popolnoma strinjam s trditvijo. Ocene segajo od 2,04 do 4,79 (glej sliko 5.7). Po tem načinu ocenjevanja je na prvo mesto uvrščena trditev *Imam redno plačo.* z oceno 4,79. Sledi trditev *Delovno mesto mi omogoča svobodo glede oblačenja, osebnega sloga ...* (4,49) in trditev *S sodelavci si medsebojno pomagamo.* (4,13). Najnižjo oceno sta zasedli trditvi *V organizaciji prejemo nagrade za uspešno delo.* (2,04) in *Sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten.* (2,08).

Predstavila bi še prisotnost motivacijskih dejavnikov v organizaciji po posameznih generacijah. Pri generaciji otrok blaginje je na prvo mesto uvrščena trditev *Imam redno plačo.* z oceno 4,80. Sledita trditvi *Imam stalno zaposlitev.* (4,67) in *Delovno mesto mi omogoča svobodo glede oblačenja, osebnega sloga ...* (4,47). Najnižjo oceno sta zasedli trditvi *V organizaciji prejemo nagrade za uspešno delo.* (1,97) in *Sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten.* (2,10). Pri generaciji X je na prvo mesto uvrščena trditev *Imam redno plačo.* z oceno 4,77. Sledita trditvi *Delovno mesto mi omogoča svobodo glede oblačenja, osebnega sloga ...* (4,47) in *Na delovnem mestu se večinoma sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog in o postopkih dela.* (4,17). Najnižjo oceno sta zasedli trditvi *V organizaciji prejemo nagrade za uspešno delo.* (1,91) in *Sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten.* (2,00). Pri generaciji Y je na prvo mesto uvrščena trditev *Imam redno plačo.* z oceno 4,81. Sledijo trditve *Delovno mesto mi omogoča svobodo glede oblačenja, osebnega sloga ...* (4,52), *Imam možnost samostojnega razporejanja delovnega časa.* (4,07) in *Za pridobitev daljšega dopusta nimam težav.* (4,07). Enako kot v prejšnjih dveh generacijah sta najnižjo oceno zasedli trditvi *V organizaciji prejemo nagrade za uspešno delo.* (2,23) in *Sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten.* (2,16).

Slika 5.7: Povprečja odgovorov glede prisotnosti motivacijskega dejavnika v organizaciji



Vir: Lastna raziskava.

Iz zgoraj navedenih podatkov lahko povzamem, da se vse generacije med seboj strinjajo glede prisotnosti posameznega motivacijskega dejavnika v organizaciji. Do bistvenih razlik prihaja le pri trditvi *Imam stalno zaposlitev.*, kjer se s to trditvijo strinjajo z visoko oceno (4,67) le predstavniki generacije otrok blaginje, medtem ko je ocena nižja pri generaciji X (3,58) in še nižja pri generaciji Y (2,66). Stanje te trditve izraža realno stanje, saj s starostjo narašča stalna zaposlitev, tako ima vsaka starejša generacija v primerjavi z mlajšo generacijo več stalnih zaposlitev.

Glede samega povprečja prisotnosti motivacijskih dejavnikov po posameznih generacijah so mlajše generacije v povprečju manj zadovoljne s prisotnostjo motivacijskih dejavnikov kot starejše generacije, kar nedvomno nakazuje na večje nezadovoljstvo mlajših generacij v primerjavami s starejšimi; to je potrdilo tudi vprašanje v zvezi z zadovoljstvom s trenutno zaposlitvijo (glej sliko 5.9). Povedano nakazuje, da je treba ločeno obravnavati posamezne generacije.

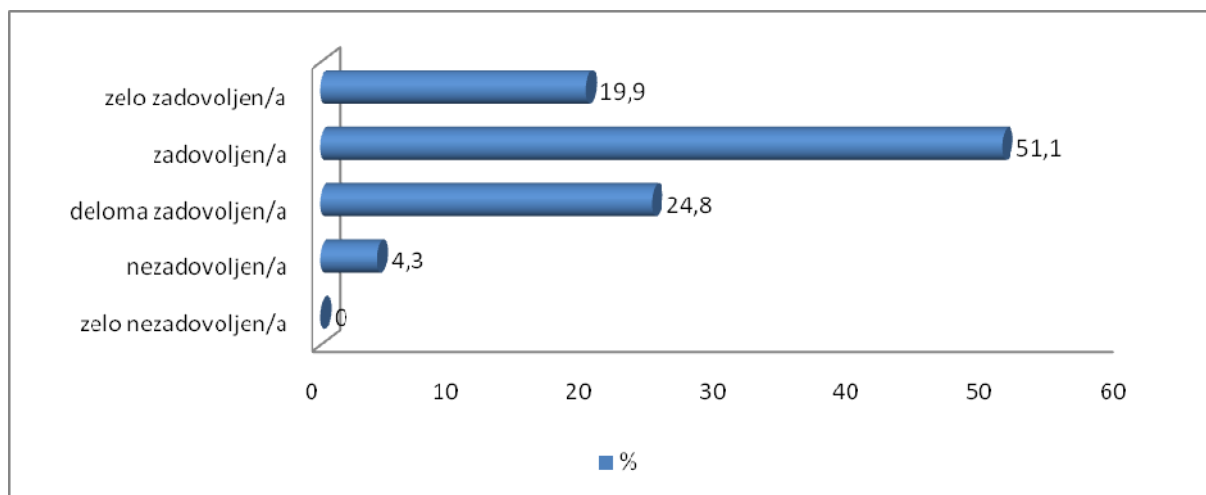
Pri analizi prisotnosti motivacijskih dejavnikov je povprečje nižje kot pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Naredila sem še razvrstitev motivacijskih dejavnikov glede na samo pomembnost in prisotnost motivacijskega dejavnika, kjer sem pri vsakem motivacijskem dejavniku posebej med seboj primerjala, kakšno povprečno oceno ima glede pomembnosti in kakšno povprečno oceno ima glede prisotnosti v organizaciji (glej prilogo B). Za menedžment so najpomembnejši tisti motivacijski dejavniki, ki so pomembni in neprisotni v organizaciji. Tukaj se je pri vseh generacijah znašel motivacijski dejavnik nagrade za delovno uspešnost. Pri generacijah X in Y so se znašli naslednji motivacijski dejavniki: možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah in višina plače. Pri generaciji Y se je znašel tudi motivacijski dejavnik stalnost in varnost zaposlitve. Anketirane osebe bi tako v povprečju motivirali naštetih dejavniki, ki jih menedžment lahko izkoristi za povečanje motiviranosti zaposlenih v preučevani organizaciji.

5.3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN MOTIVIRANOSTI

Sledi vprašanje *V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom oziroma zaposlitvijo?*, pri tem pa je bila podana petstopenjska letvica: številka 1 pomeni zelo nezadovoljni, številka 5 pa zelo zadovoljni. 51,1 % anketiranih oseb je odgovorilo, da je zadovoljnih, in 19,9 %

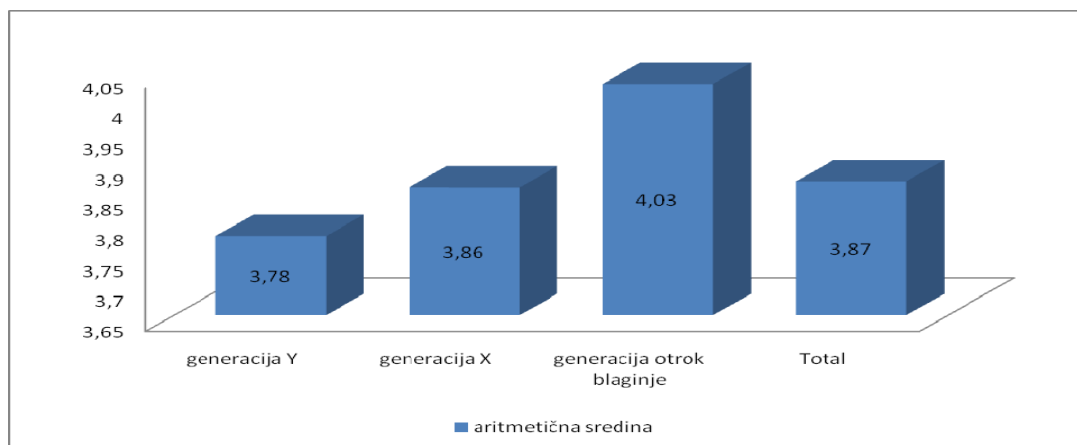
anketiranih oseb je odgovorilo, da je zelo zadovoljnih s svojim delom oziroma zaposlitvijo. Deloma zadovoljnih je 24,8 % in le 4,3 % so nezadovoljni, medtem ko zelo nezadovoljenega ni bilo nobenega anketiranega zaposlenega (glej sliko 5.8). Da so zaposleni zadovoljni s svojo službo je v današnjih časih zelo pomembno, saj jih le tako lahko organizacija obdrži in le zadovoljni zaposleni so tudi učinkoviti in uspešni, s tem pa navdihujejo tudi druge.

Slika 5.8: Zadovoljstvo anketirancev s trenutno zaposlitvijo v odstotkih



Vir: Lastna raziskava.

Slika 5.9: Povprečja odgovorov glede zadovoljstva anketirancev s trenutno zaposlitvijo po posameznih generacijah



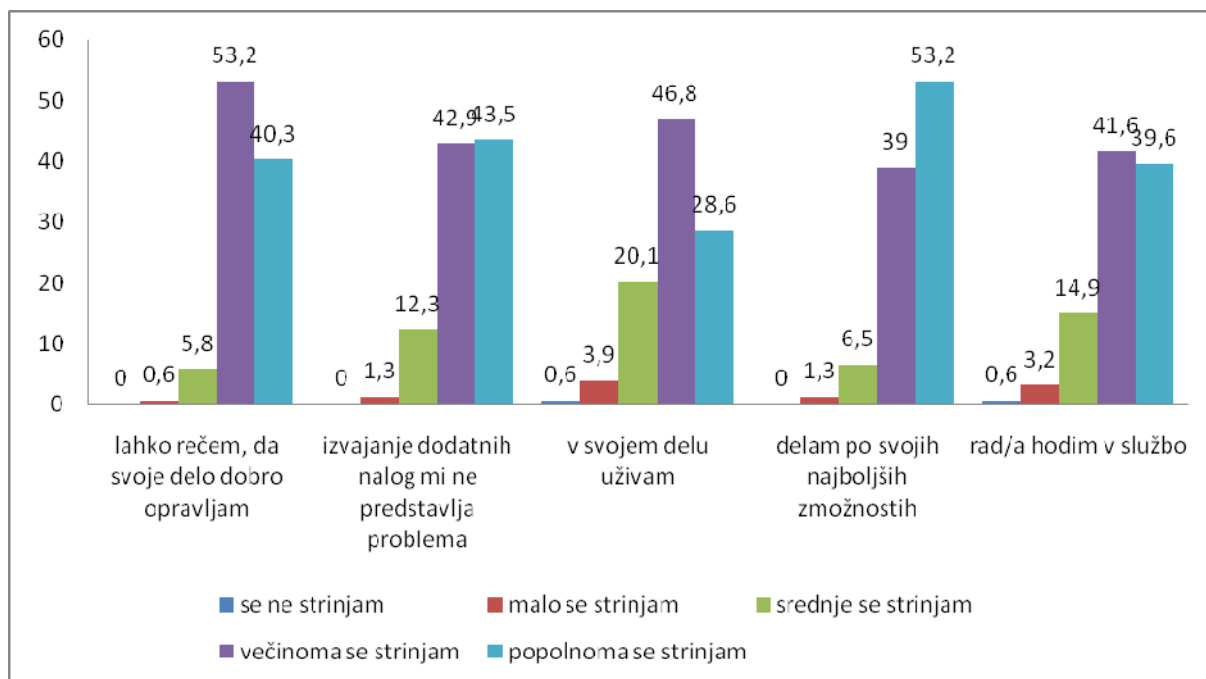
Vir: Lastna raziskava.

Povprečna ocena zadovoljstva s trenutnim delom oziroma zaposlitvijo vseh anketiranih oseb je bila 3,87. S slike 5.9 lahko vidimo, da je bila od posameznih generacij najbolj zadovoljna

generacija otrok blaginje, in sicer s povprečno oceno 4,03, sledi ji generacija X (3,86), najmanj zadovoljna pa je bila generacija Y (3,78). Iz tega lahko sklepam, da se zadovoljstvo s trenutnim delom oziroma zaposlitvijo s starostjo zvišuje: tako je starejša generacija v primerjavi z mlajšo bolj zadovoljna.

Sledi vprašanje ***Kako močno ste motivirani za delo?***, pri tem pa je bila podana petstopenjska lestvica: številka 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, in številka 5, da se popolnoma strinjam s trditvijo. S trditvijo *Lahko rečem, da svoje delo dobro opravljam.* se večinoma oziroma popolnoma strinja 93,5 % zaposlenih. S trditvijo *Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.* se večinoma oziroma popolnoma strinja 86,4 % zaposlenih. S trditvijo *V svojem delu uživam.* se večinoma oziroma popolnoma strinja 75,4 % zaposlenih. S trditvijo *Delam po svojih najboljših zmožnostih.* se večinoma oziroma popolnoma strinja 92,2 % zaposlenih. S trditvijo *Rad/a hodim v službo.* se večinoma oziroma popolnoma strinja 81,2 % zaposlenih. Na sliki 5.10 so za vsako izjavo posebej ponazorjene stopnje strinjanja motiviranosti za delo. S te slike lahko zapišem, da so zaposleni v večini motivirani za delo, kar je zelo pomembno za organizacijo, saj brez motivacije ni uspeha.

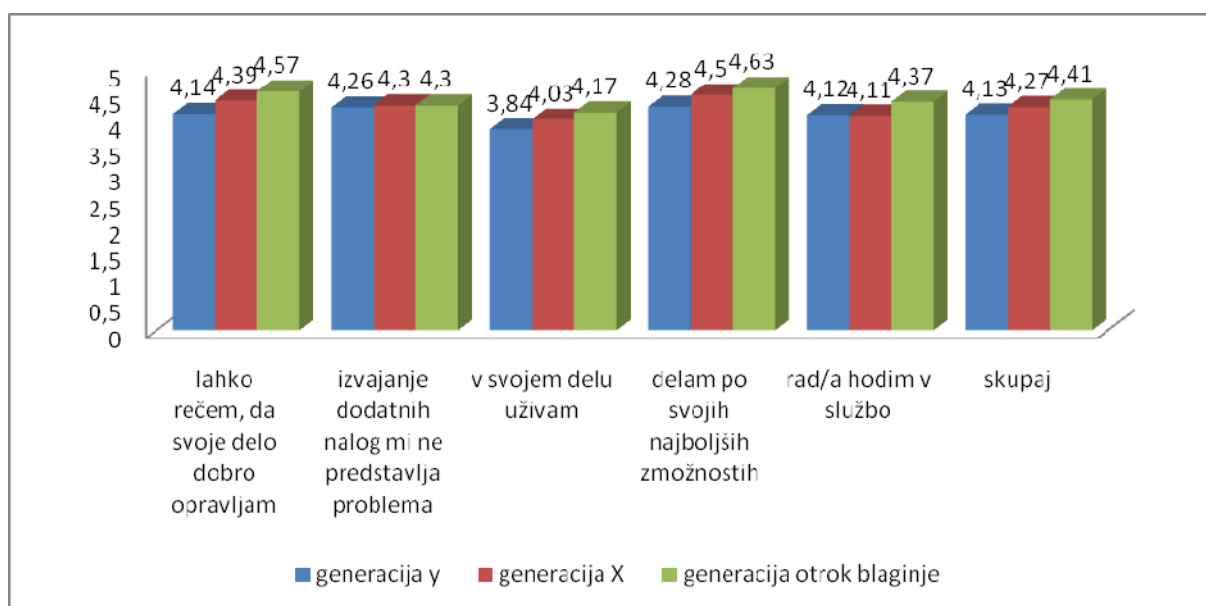
Slika 5.10: Stopnja strinjanja glede motiviranosti za delo v odstotkih



Vir: Lastna raziskava.

Povprečna ocena motiviranosti za delo vseh pet trditev za vse anketirane osebe je bila 4,27. S slike 5.11 lahko vidimo, da je bila najbolj motivirana generacija otrok blaginje, in sicer z aritmetično sredino 4,41, sledi ji generacija X (4,27), najmanj pa je motivirana generacija Y (4,13). Tudi glede posameznih trditev je enak vrstni red pri vseh generacijah, edino pri izjavi *Rad/a hodim v službo.* je generacija Y za 0,01 točke prehitela generacijo X. Iz tega lahko sklepam, da se motiviranost za delo s starostjo zvišuje, tako je starejša generacija v primerjavi z mlajšo bolj motivirana. To smo dokazali tudi glede zadovoljstva in to potrjuje dejstvo, da so bolj zadovoljni zaposleni tudi bolj motivirani za delo.

Slika 5.11: Povprečje odgovorov glede motiviranosti za delo



Vir: Lastna raziskava.

V vprašalniku sem postavila tudi eno odprto vprašanje, in sicer ***Kaj predlagate, da bi bilo dobro spremeniti ali izboljšati glede motivacije na vašem delovnem mestu?*** Odgovore na to vprašanje bom povzela za vsako posamezno generacijo posebej.

Anketirani predstavniki generacije otrok blaginje so predlagali, da bi v organizaciji uvedli plačevanje nadur in dodatnega dela, vendar hkrati tudi skrbeli za pravočasna naročila s strani ministrstev, da ne bi bilo treba loviti prehitrih rokov in tako ne bi bilo treba delati nadur oziroma ob koncu tedna. Predlagali so tudi izboljšanje odnosa nadrejenega do sodelavcev, tako bi se spoštovalo delo drugih, ne pa zaničevalo, ter nudilo ustrezno strokovno pomoč in podporo. Dodali so še uvedbo pohval in denarnih nagrad za uspešno delo ter večje dodatke za

uspešnost, ki jih skorajda ni, pa tudi večji delovni prostor in nove opreme za delo. Med predlogi sta bila tudi, da bi bilo manj birokracije in da bi se zvišalo kakovost prehrane v njihovi menzi.

Anketirani predstavniki generacije X so v večini predlagali, da bi v organizaciji uvedli možnosti nagrajevanja za uspešno opravljeno delo in večjo variabilnost plač glede na uspešnost. Predlagali so tudi ponovno uvedbo izplačila delovne uspešnosti. Želijo si višje plače, boljše odnose in stalno zaposlitev. Uvedba plačevanja nadur ali možnost koriščenja nadur. Za izboljšanje odnosov so predlagali timbilinge, strateške dneve. Usposobiti vodje odsekov za upravljanje in vodenje. Vodje, ki bi omogočili spodbuden in pošten sistem nagrajevanja, dobro opravljeno delo pa bi znali ceniti in upoštevati različna mnenja. Odprava dvojnih meril, kjer bi veljala pravila za vse enako. Uvedba vsakodnevnih skupinskih sestankov, na katerih se obravnavajo in rešujejo aktualni problemi. Pravičnejša razporeditev del med zaposlenimi, saj imajo nekateri preveč, drugi pa premalo dela. Več pohval s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo. Prenova delovnega okolja. Ukinitve obveznega izpopolnjevanja v tujini za napredovanje v višje nazive za raziskovalce.

Anketirani predstavniki generacije Y so predlagali, da bi v organizaciji uvedli nagrajevanje za delovno uspešnost, pri čemer bi bilo plačilo stimulatívno in pravično, ter sprostitev zamrznjenih napredovanj. Želijo si višje plače, v večini pa predvsem primerne oziroma normalne plače, stalno in varno zaposlitev, plačilo nadur. Želijo si tudi pridobivati izkušnje in več raziskav s sodelovanjem s podjetji. Predlagajo več skupinskega dela in več druženja izven službe, kot so npr. timbilingi, pikniki. Boljšo komunikacijo in pravičnost s strani nadrejenih, kjer so enake pravice za vse. Časovno optimizirati čase sestankov. Prenova delovnega prostora in primeren obseg delovnega prostora oziroma večje pisarne.

V magistrskem delu sem preverjala tri hipoteze, in sicer:

Hipoteza 1: »Motivacijski dejavniki, ki so značilni za eno generacijo v javnem zavodu, se razlikujejo od motivacijskih dejavnikov, ki so značilni za druge generacije.«

Pri testiranju hipoteze sem uporabila proceduro One-Way ANOVA (glej prilogo B). Pri štirih motivacijskih dejavnikih (samostojnost pri opravljanju del in nalog, prilagodljiv delovni čas, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah in svoboda pri delu) se skupine statistično

pomembno razlikujejo med seboj ($p < 0,05$). Na podlagi izvedene ankete sklepam, da obstaja razlika med generacijami, kadar gre za opredeljevanje pomembnosti navedenih motivacijskih dejavnikov. Za vse ostale dejavnike preizkus ni odkril značilnih statističnih razlik, zato ničelne domneve ne zavrnem. Motivacijski dejavnik *samostojnost pri opravljanju del in nalog* najvišje vrednoti generacija otrok blaginje (povprečna ocena 4,47), sledi generacija X (povprečna ocena 4,30), najnižjo povprečno oceno pa ima generacija Y, in sicer 3,84. Motivacijski dejavnik *prilagodljiv delovni čas* najvišje vrednoti generacija otrok blaginje (povprečna ocena 4,37), sledi generacija X (povprečna ocena 4,24), najnižjo povprečno oceno pa ima generacija Y, in sicer 3,79. Motivacijski dejavnik *možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah* najvišje vrednoti generacija otrok blaginje (povprečna ocena 4,03), sledi generacija X (povprečna ocena 3,48), najnižjo povprečno oceno pa ima generacija Y, in sicer 3,66. Motivacijski dejavnik *svoboda pri delu* najvišje vrednoti generacija otrok blaginje (povprečna ocena 4,31), sledi generacija X (povprečna ocena 3,85), najnižjo povprečno oceno pa ima generacija Y, in sicer 3,72. Na podlagi izvedene ankete lahko sklepam, da ni razlike med generacijami, kadar gre za opredeljevanje o pomembnosti ostalih navedenih motivacijskih dejavnikov.

Hipoteza 2: »Motivacijski dejavnik, ki zaposlene v javnem zavodu najbolj spodbuja k delu, ni enak v vseh generacijah.«

Motivacijski dejavnik, ki zaposlene v javnem zavodu najbolj spodbuja k delu, je enak pri generaciji X in generaciji Y, vendar različen pri generaciji otrok blaginje. Za generaciji X in Y je bilo na prvem mestu uvrščeno zanimivo delo, medtem ko se je za generacijo otrok blaginje zanimivo delo uvrstilo na drugo mesto, na prvem mestu pa so bili dobri medsebojni odnosi s sodelavci (glej poglavje 5.2). Vendar pa pri zanimivem delu in pri dobrih medsebojnih odnosih s sodelavci, kjer sem naredila statistični preizkus s pomočjo procedure One-Way ANOVA, razlike med generacijami niso statistično značilne, zato hipoteze na vzorcu ne moremo potrditi.

Hipoteza 3: »Glede stopnje motiviranosti po posameznih generacijah v javnem zavodu obstajajo razlike.«

Pri testiranju hipoteze sem uporabila proceduro One-Way ANOVA (glej prilogo B). Stopnja značilnosti je bila pri treh trditvah premajhna ($p > 0,05$), in sicer pri trditvah *Izvajanje*

dodatnih nalog mi ne predstavlja problema., V svojem delu uživam. in Rad/a hodim v službo. Na podlagi izvedene ankete lahko sklepam, da ne obstajajo razlike pri naštetih izjavah glede stopnje motiviranosti po posameznih generacijah. Pri dveh trditvah pa se skupine statistično pomembno razlikujejo med seboj ($p < 0,05$), in sicer pri trditvah *Lahko rečem, da svoje delo dobro opravljam.* in *Delam po svojih najboljših zmožnostih.* Trditev *Lahko rečem, da svoje delo dobro opravljam.* najvišje vrednoti generacija otrok blaginje (povprečna ocena 4,57), sledi generacija X (povprečna ocena 4,39), najnižjo povprečno oceno pa ji je dala generacija Y, in sicer 4,14. Trditev *Delam po svojih najboljših zmožnostih.* najvišje vrednoti generacija otrok blaginje (povprečna ocena 4,63), sledi generacija X (povprečna ocena 4,50), najnižjo povprečno oceno pa ji je dala generacija Y, in sicer 4,28. V skladu s tema dvema trditvama lahko ničelno domnevo zavrnem, torej obstajajo razlike glede stopnje motiviranosti po posameznih generacijah.

6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Glede na rezultate raziskave bi rada izpostavila, da so v preučevanem primeru bile precej manjše razlike med generacijami, kot bi jih glede na teorijo in s tem zastavljene hipoteze lahko pričakovala. Posebej bi rada poudarila, da pri tistih motivacijskih dejavnikih, ki naj bi bili značilni za generacijo Y (zabavno delovno okolje, dovolj prostega časa, svoboda glede oblačenja, osebnega sloga ...), ni bilo odkritih značilnih statističnih razlik. Tako sem pri rezultatih One-Way ANOVE pogledala, kje so razlike znotraj skupin večje kot med skupinami.

Od skupaj 30 motivacijskih dejavnikov sem pri 14 motivacijskih dejavnikih odkrila, da so razlike znotraj generacij večje kot med generacijami, in sicer pri naslednjih motivacijskih dejavnikih: zanimivo delo, izzivov polno delo, poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, spoštovanje, zaupanje s strani vodje, družini prijazno podjetje, redna plača, višina plače, nagrade za delovno uspešnost, zabavno delovno okolje, svoboda glede oblačenja, osebnega sloga, možnost daljše odsotnosti, ugledno delovno mesto in delo je koristno za družbo. To pomeni, da so si zaposleni iste generacije bolj različni in da generacije niso odločilen dejavnik pri oblikovanju načinov motiviranja. Zato sem naredila še analize po drugih dejavnikih, kjer tudi pri teh dejavnikih ni bilo bistveno večjih razlik kot pri pripadnosti generaciji (glej prilogo B).

Pri dejavnikih dokončana stopnja izobrazbe, skupna delovna doba v javnem zavodu in status v organizaciji se vsem pri petih motivacijskih dejavnikih skupine statistično pomembno razlikujejo med seboj ($p < 0,05$). Pri dejavniku dokončana stopnja izobrazbe so statistično značilne razlike pri zanimivem delu, izzivov polnem delu, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, inovativnem in ustvarjalnem delu ter možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu. Pri vseh petih motivacijskih dejavnikih povprečne ocene naraščajo z višjo stopnjo izobrazbe, tako navedene motivacijske dejavnike najvišje vrednotijo zaposleni z doktoratom ali magisterijem, najmanj pa zaposleni s poklicno ali srednjo strokovno izobrazbo. Od vseh stopenj izobrazbe imajo tako zaposleni z doktoratom najvišjo povprečno oceno pri zanimivem delu (4,79), izzivov polnem delu (4,56), inovativnem in ustvarjalnem delu (4,62) ter možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu (4,33). Najvišjo povprečno oceno pri možnosti strokovnega in osebnega razvoja pa imajo zaposleni z

magisterijem ali specializacijo, in sicer 4,76. Pri dejavniku skupna delovna doba v javnem zavodu so statistično značilne razlike pri samostojnosti pri opravljanju del in nalog, odgovornem delu, dobrih medsebojnih odnosih s sodelavci, možnosti soodločanja pri pomembnih odločitvah in možnosti pomagati drugim ljudem. Pri dejavniku status v organizaciji so statistično značilne razlike pri zanimivem delu, izzivov polnem delu, samostojnosti pri opravljanju del in nalog, možnosti strokovnega in osebnega razvoja ter inovativnem in ustvarjalnem delu. Pri dejavniku oddelek je statistično značilna razlika le pri izzivov polnem delu, katerega najvišje vrednotijo raziskovalni odseki (povprečna ocena 4,4).

Največ statistično značilnih razlik je bilo pri dejavniku spol, in sicer pri šestih motivacijskih dejavnikih: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo (povprečna ocena je za ženske 3,99 in moške 3,48), možnost napredovanja (ženske 4,32, moški 3,83), možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah (ženske 3,77, moški 3,5), redna plača (ženske 4,66, moški 4,33), višina plače (ženske 4,01, moški 3,64) in nagrade za delovno uspešnost (ženske 3,90, moški 3,51). Na podlagi izvedene ankete lahko sklepam, da ni razlike, kadar gre za opredeljevanje o pomembnosti ostalih navedenih motivacijskih dejavnikov.

Menim, da so bile v preučevanem primeru precej manjše razlike med generacijami v primerjavi s teorijo zato, ker so v preučevanem javnem zavodu zaposleni predvsem raziskovalci, ki jim najpomembnejši motivacijski dejavnik predstavlja samo delo; zaradi tega mladi raziskovalci glede motivacijskih dejavnikov ne odstopajo bistveno od svojih starejših raziskovalcev.

Na podlagi raziskave bi menedžmentu v gospodarstvu predlagala, da bi zaposlene motivirali s stimulativnim plačilom, denarnimi nagradami, z napredovanjem in posledično povišanjem plače, plačevanjem nadur ipd. Vendar pa na primeru javnega zavoda ni tako, saj osebne prejemke (plača, stimulacija, regres) določajo državne inštitucije z zakoni in pravilniki. Tako menedžment v javnem zavodu tega pomembnega motivacijskega dejavnika zaradi omejitev nima možnosti uporabljati. Vendar pa to ni izgovor za odsotnost motiviranja zaposlenih. Poleg denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih Zupanova (2008, 5) navaja, da obstaja še veliko drugih učinkovitih načinov motiviranja, za katere se ne potrebuje posebnih sredstev, temveč bolj kombinacijo psiholoških dejavnikov, kot so na primer zanimivo delo, delovni izzivi, občutek pomembnosti, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, prijazno delovno okolje ipd. Zato se bom v nadaljevanju skušala osredotočiti na nematerialne motivacijske

dejavnike, in sicer predvsem na tiste, ki so za zaposlene pomembni in hkrati neprisotni v preučevani organizaciji, saj so le-ti za menedžment najpomembnejši.

Eden izmed predlogov, ki sem ga zasledila pri vseh treh generacijah, je usposobiti vodje odsekov za upravljanje in vodenje, kamor spada tudi usposobljenost vodij za motiviranje zaposlenih. V praksi je eden izmed najpogostejših vzrokov za nemotiviranost zaposlenih ta, da vodja ne ve, da je sam tisti, ki mora motivirati svoje sodelavce, zato problem motiviranja enostavno preloži na zaposlene. Vendar je za motiviranje in motiviranost zaposlenih odgovoren predvsem vodja (Mihalič 2010, 5). V javnem zavodu je problem vodij odsekov, da so predvsem strokovnjaki za posamezna področja, hkrati pa so upravljavci človeških in drugih virov. Zaradi tega bi se morali dodatno usposobiti za delo z ljudmi.

Ne moremo pričakovati, da bodo zaposleni motivirani kar sami po sebi in da se bodo samomotivirali praktično iz nič. Tako mora vodja zaposlenega preko izvajanja različnih pristopov in tehnik motiviranja stalno spodbujati in tudi redno razvijati. Motivacijo je namreč treba spodbuditi od zunaj, da se lahko razvija znotraj posameznika. Poleg tega je motivacija dolgoročno neobstojna in zelo krhka, zato jo je treba stalno izvajati in zaposlene motivirati, še preden pride do znižanja ali odsotnosti motiviranja (Mihalič 2010, 5–6).

Nasvet vodjam, kako motivirati zaposlenega, je na videz povsem preprost. Vsak zaposleni bo namreč dobro in veliko delal, če ga nagradiš, z njim spoštljivo ravnaš in mu daš veliko moč odločanja. Vendar pa to od trenutnih menedžerjev zahteva spremembo mišljenja (Urbanija 2008, 28). Da na področju motivacije zaposlenih nismo uspešni, je po mnenju Zupanove (2008, 5) pomembnih več razlogov:

- V organizaciji se preveč pozornosti namenja otipljivim stvarem. Na primer: načrtuje se število zaposlenih in z njim povezane stroške ter izobraževanje in usposabljanje. Ne načrtuje pa se, kako se bo motiviralo zaposlene, da bi dosegli čim več.
- Pri oblikovanju sistemov v organizaciji se ne daje prednosti individualnosti, ampak se na področju motivacije izoblikuje enak sistem za vse zaposlene, pri tem pa se ne upošteva njihovih različnih vlog, potreb in interesov.
- V organizaciji se vodenju namenja premalo pozornosti in časa. Menedžerji se bolj ukvarjajo z rezultati, kot pa delajo z zaposlenimi, ki te rezultate ustvarjajo.

Prav tako kot Urbanija (2008, 28) tudi Zupanova (2008, 5) meni, da je rešitev v spremembi mišljenja. Rešitev je torej v tem, da se začne v organizaciji več pozornosti namenjati manj otipljivim stvarim, kot so na primer privlačna prihodnost, osebna rast, vpletenost v organizacijo, zaupanje nadrejenih ipd. Sistemi naj se čim bolj prilagodijo posameznikom in njihovim motivacijskim vzvodom, kar je mogoče doseči s tem, da vodja vsakega zaposlenega dobro pozna in se z njim dovolj ukvarja. Vodenju se nameni več pozornosti in časa, vodje naj več delajo z ljudmi in tako bodo z ustreznim vodenjem dosegli precej več. Vodja je lahko uspešen motivator predvsem s karizmatičnim vodenjem, katerega značilnosti so navduševati, pokazati smisel in pozitivna naravnost, tako da se daje pohvali prednost pred kritiko. Poleg tega pa bi rada poudarila, da je za vodje pomembna predvsem lastna motivacija, saj je najpomembnejši vir za motiviranje drugih.

Rezultati ankete so pokazali, da je eden izmed problemov tudi neplačevanje in nemožnost koriščenja nadur. Ker trenutno z zakonom plačevanje nadur ni možno, bi predlagala, da bi se delo porazdelilo tako, da ne bi bilo treba delati nadur oziroma da bi se lahko koristilo nadure za proste dni. Eden izmed predlogov, da ne bi bilo treba delati nadur in ob koncu tedna, je tudi, da bi se skrbelo za pravočasna naročila s strani ministrstev; tako ne bi bilo treba loviti kratkih rokov in posledično ne bi bilo treba delati nadur.

Pri predstavnikih otrok blaginje je bil eden izmed predlogov, da bi se zvišala kakovost prehrane v njihovi menzi. Menim, da bi se menedžment moral zavzeti, da bi imeli zaposleni možnost izbire zdravega in kakovostnega obroka, saj redna in zdrava prehrana, poleg dobrega počutja in razpoloženja, zagotavlja tudi boljše zdravje, telesno sposobnost in storilnost zaposlenih. Tako organizacije, ki preventivno vlagajo v zdravje zaposlenih, dosegajo boljše rezultate ne le pri večji motiviranosti zaposlenih, ampak tudi pri zmanjšanju stroškov zaradi absentizma, zmanjšanju fluktuacije, izboljšanju kakovosti dela in celotni podobi organizacije (Franca 2011, 55–56). Kot primer iz dobre prakse je Žezlina (2011, 41) izpostavil podjetje Google, v katerem v njihovi glavni luksuzni restavraciji zaposlenim brezplačno postrežejo zdravo, svežo, organsko pridelano in različno hrano. Poleg tega imajo na razpolago še nekaj mini kuhinj, v katerih si zaposleni lahko postrežejo z osnovnimi živili, kot so prigrizki, sveži sokovi in drugi napitki v neomejenih količinah. Na kosilo lahko povabijo svoje goste, hrano pa lahko odnesejo tudi domov. Kot zanimivost bi izpostavila, da Google na leto za prehrano zaposlenih porabi 72 milijonov dolarjev oziroma 8.000 dolarjev na zaposlenega.

Predstavniki generacije Y si želijo več timskega dela, kar se mi zdi zelo pomembno, saj sta ob dobrem timskem delu dokazano večja tudi motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Predlagam oblikovanje medgeneracijskih timov, saj so medgeneracijski timi najbolj naravni timi, ki krepijo prenos organizacijskih kompetenc in organizacijskih vrednot (Brečko 2010, 62). Osnova za dobro timsko delo je zaupanje med člani tima, ki se ustvari tako, da se zaposleni med seboj poznajo in si delijo skupne izkušnje. Timsko delo lahko izboljšamo s programom timbiling, ki so ga v anketi sami predlagali predstavniki generacij X in Y. Programi timbiling niso le zabavni dogodki, ampak gre predvsem za strokovne aktivne programe, pri katerih se sodelavci ukvarjajo s svojimi medsebojnimi odnosi ob pomoči izobraževalnega trenerja oziroma moderatorja (Polajnar 2011, 46). Gre za ciljno usmerjeno oblikovanje tima, saj timi ne nastanejo in se ne razvijajo sami od sebe, ampak jih je treba ustvariti in dopolnjevati, ker gre za proces. Organizacije se danes vse bolj zavedajo prednosti timskega dela, najlažja in najučinkovitejša pot do njega pa je timbiling.

Poleg timbilinga si predstavniki generacije Y želijo tudi razna druženja izven službe, zato bi predlagala, da se za njih organizira več družabnih dogodkov, kot so pikniki, kegljanje ipd. Generaciji Y so pomembne tudi izkušnje, zato predlagam da bi jim predstavniki generacije otrok blaginje postali svetovalci in mentorji, kar bi pozitivno vplivalo tudi na motivacijo generacije otrok blaginje. Prav tako bi lahko imeli več raziskav s sodelovanjem s podjetji, kar bi še posebej motiviralo generacijo Y.

Vsi predstavniki generacije Y še nimajo stalne zaposlitve, zato bi menedžmentu predlagala, da bi jim zagotovili stabilnejša delovna mesta, saj varnost na delovnem mestu spodbuja pripadnost organizaciji in zaposlene odvrča od iskanja nove zaposlitve (Boštjančič 2011, 61). Generaciji X in Y bi lahko dali tudi več možnosti soodločanja pri pomembnih odločitvah, saj se tako pri zaposlenem oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev.

Posebej bi rada izpostavila tudi pomembnost povratnih informacij za zaposlene, saj se iz raziskave kaže, da bi vodje lahko več pozornosti namenili povratnim informacijam. Pri tem bi opozorila tudi na redne letne razgovore, ki se zaenkrat še ne izvajajo pri vseh vodjeh odsekov. Predlagam, da se povratne informacije začnejo izvajati za vse zaposlene, saj bodo zaposleni le tako dobili jasne informacije o svoji učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Priporočam tudi kratke tedenske skupinske sestanke, na katerih se obravnavajo in rešujejo aktualni problemi.

Iz raziskave je razvidno tudi pomanjkanje pohval in priznanj. Zavedati se moramo, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo. Ob pohvali pa bo delal bolje in z večjim veseljem.

Motivacijo zaposlenih v vseh generacijah bi lahko povečali tudi s prenovo delovnih prostorov in novo delovno opremo. Zastarela oprema demotivira zaposlene; primerna delovna oprema je osnova za kakovostno in učinkovito delo. Prijetni delovni prostori dodatno vplivajo na motivacijo in dobro počutje zaposlenih, s tem pa tudi na njihovo učinkovitost in uspešnost pri delu.

Rada bi še enkrat poudarila, da vseh generacij ne moremo motivirati na isti način, saj vsaka zahteva svoj pristop k motivaciji in vodenju. Razlogi za različne motivacijske pristope različnih generacij se skrivajo v različnih potrebah, ki sem jih z raziskavo potrdila. Za generacijo Y je najpomembnejša zadovoljitev osnovnih potreb (ustrezno plačilo za normalno življenje, finančna stabilnost, stalna zaposlitev), ki so pri generaciji X in sploh pri generaciji otrok blaginje že zadovoljene. To pa ne pomeni, da za generacijo Y niso pomembni tudi drugi motivacijski dejavniki. Za generacijo X je značilno, da so na vrhuncu kariere, zato jim je pomemben položaj, ki ga zasedajo, in možnost samostojnih odločitev. Za generacijo otrok blaginje je značilno, da se želja po napredovanju zmanjša. Večina jih želi imeti čas zase, uživati z družino in se ukvarjati s svojimi hobiji (Kragelj 2008).

Ne glede na medgeneracijske razlike velja, da so nekatera izhodišča pri motiviranju vseh zaposlenih enaka. Tako kot imamo vsi radi visoko in redno plačo, veliko nam pomenita tudi pomembnost in spoštovanje. Kljub temu moramo pri motiviranju zaposlenih upoštevati zgoraj navedene medgeneracijske razlike. Za medgeneracijsko sožitje in sodelovanje je nujen aktiven pristop k spoznavanju potreb različnih generacij (Brečko 2008b, 53). Izkušnje starejših generacij moramo prenašati naprej. To je mogoče doseči z medgeneracijskim sodelovanjem, predvsem v medgeneracijskih timih in medgeneracijskem učenju.

Zaradi razlik med zaposlenimi bi za nagrade (tukaj bi dala poudarek predvsem različnim nedenarnim nagradam) predlagala koncept »cafeteria plan«, ki se je razvil v ZDA. Zaposleni izmed različnih ponujenih možnosti izbere tisto, ki mu takrat najbolj ustreza. Namreč boniteta, ki zaposlenemu nič ne pomeni, je strošek, ne pa naložba organizacije (Štular 2008, 15–16).

Glede na rezultate raziskave lahko povzamem, da so zaposleni v preučevanem javnem zavodu v povprečju motivirani in zadovoljni s trenutno zaposlitvijo, saj so za njih najbolj pomembni motivacijski dejavniki (zanimivo delo, dobri medsebojni odnosi s sodelavci, redna plača, možnost strokovnega in osebnega razvoja) prisotni v organizaciji. Vendar pa je še zmeraj delež zaposlenih, ki je le deloma motiviran in zadovoljen s trenutno zaposlitvijo. Njihovo stopnjo motivacije in zadovoljstva lahko povečamo z upoštevanjem zgoraj navedenih predlogov. Vendar pri vsem tem ne smemo pozabiti na že motivirane zaposlene, saj je motivacijo treba nenehno spodbujati in vzdrževati. Še posebno pozornost bi morali nameniti motivaciji mlajših generacij, saj je njihova povprečna stopnja motivacije in zadovoljstva v primerjavi s starejšimi generacijami nižja. Rada pa bi še poudarila, da mora menedžment poleg pripadnosti generaciji upoštevati tudi druge karakteristike posameznika, ki vplivajo na njegovo motivacijo pri delu. Motivacija je zaradi različnih potreb in vrednot, ki jih ima vsak zaposleni, različna, zato je pomembno, da vodja svoje zaposlene spozna in ugotovi, kaj jih motivira.

SKLEP

Kljub trenutni gospodarski krizi se morajo organizacije zavedati, da morajo stremeti k povečanju učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, saj so zaposleni največja konkurenčna prednost. Pri tem je motiviranje zaposlenih nujno, ker brez motiviranja zaposlenih ni uspešne organizacije. Zato mora biti motiviranje zaposlenih ena izmed prioritetnih nalog in odgovornosti menedžmenta. Menedžment se mora zavedati, da je motivacijo najprej treba spodbuditi od zunaj, da se lahko razvija znotraj posameznika. Ker je motivacija dolgoročno neobstoja in zelo krhka, jo je treba preko izvajanja različnih pristopov in tehnik motiviranja stalno spodbujati in redno izvajati.

Javni zavodi imajo zaradi zakonov in pravilnikov omejena finančna sredstva, zato menedžment v javnem zavodu tega pomembnega motivacijskega dejavnika nima možnosti uporabljati. Vendar pa to ni izgovor za odsotnost motiviranja zaposlenih, saj poleg denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih obstaja še veliko drugih učinkovitih načinov motiviranja, ki temeljijo na kombinaciji psiholoških dejavnikov, za katere se potrebuje zgolj znanje, voljo in čas. Zato možnost, da zaposlenih ne bi motivirali, danes sploh ne obstaja več, saj si tega menedžment enostavno ne more in ne sme privoščiti.

Velik izziv za menedžment je tudi večgeneracijska delovna sila, saj pripadniki različnih generacij delajo skupaj, čeprav imajo različne pristope do organizacije, sodelavcev in dela samega. Različne generacije imajo različne potrebe in vrednote, zato vsaka od generacij zahteva svoj pristop k motivaciji in vodenju. Generacije v Sloveniji lahko razdelimo na štiri skupine, in sicer na generacijo veteranov (rojeni v obdobju 1922–1942), generacijo otrok blaginje (rojeni v obdobju 1943–1960), generacijo X (rojeni v obdobju 1961–1980) in generacijo Y (rojeni v obdobju 1981–2000). V empirični raziskavi magistrskega dela nisem obravnavala generacije veteranov, ampak le ostale tri generacije.

V preučevanem javnem raziskovalnem zavodu so v večini zaposleni raziskovalci. Za uspešne raziskovalce je značilno, da imajo veliko željo po priznanju, kar je v skladu z njihovo globoko predanostjo svojemu delu; zato je njihova motivacija samo delo, kar je pokazala tudi empirična raziskava. Torej so glede na rezultate raziskave zaposleni v preučevanem javnem zavodu v povprečju motivirani in zadovoljni s trenutno zaposlitvijo, saj so za njih najbolj

pomembni motivacijski dejavniki (zanimivo delo, dobri medsebojni odnosi s sodelavci, redna plača, možnost strokovnega in osebnega razvoja) prisotni v organizaciji. Vendar pa še zmeraj ostaja del zaposlenih, ki je le deloma motiviran, zato bi njihovo motivacijo lahko povečali. Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti na že motivirane zaposlene, saj je treba motivacijo nenehno spodbujati in vzdrževati. Še posebno pozornost bi morali nameniti motivaciji mlajših generacij, saj je njihova povprečna stopnja motivacije zaposlenih v primerjavi s starejšimi generacijami nižja.

Zaradi omejenih finančnih sredstev sem se pri predlogih v magistrskem delu osredotočila na nematerialne motivacijske dejavnike, in sicer predvsem na tiste, ki so za zaposlene pomembni in hkrati neprisotni v preučevani organizaciji, saj so le-ti za menedžment najpomembnejši.

Najprej bi izpostavila problem vodij odsekov v javnem zavodu, da so predvsem strokovnjaki za posamezna področja, hkrati pa so upravljavci človeških in drugih virov. Zato predlagam, da bi se morali dodatno usposobiti za delo z ljudmi, kjer bi bil poudarek tudi na motiviranju zaposlenih po različnih generacijah. Eden izmed problemov je tudi neplačevanje in nemožnost koriščenja nadur, zato bi predlagala, da bi se delo porazdelilo tako, da ne bi bilo treba delati nadur oziroma da bi se lahko koristilo nadure za proste dni.

Predlagam tudi, da vodje več pozornosti namenijo povratnim informacijam, še posebej naj se posvetijo pohvalam za dobro opravljeno delo. Motivacijo zaposlenih v vseh generacijah bi lahko povečali tudi s prenovo delovnih prostorov in novo delovno opremo. Prav tako bi lahko poskrbeli za bolj zdravo in kakovostno prehrano v menzi.

Predlagam, da predstavniki generacije otrok blaginje postanejo svetovalci in mentorji generaciji Y. Pri generacijah X in Y predlagam več možnosti soodločanja pri pomembnih odločitvah in več timskega dela. Najlažji in najučinkovitejši način za dobro timsko delo je program timbuilding. Tako predlagam, da bi se izvajali programi timbuilding, kjer bi se oblikovali medgeneracijski timi. Za generacijo Y pa bi se organiziralo še več družabnih dogodkov, kot so pikniki, kegljanje ipd. Za generacijo Y predlagam tudi več raziskav s sodelovanjem s podjetji. Naslednji predlog za generacijo Y je tudi, da bi jim zagotovili stabilnejša delovna mesta.

Menedžment se mora zavedati, da je pri motiviranju zaposlenih treba upoštevati medgeneracijske razlike, saj nikoli prej niso bile tako velike kot danes, v času nenehnega spreminjanja in prilagajanja; napovedi kažejo, da bo v prihodnosti izziv menedžmenta pri motivaciji zaposlenih zaradi različnih generacij še večji, saj prihaja generacija Z. Vendar pa bi glede na rezultate raziskave še posebej poudarila, da je pripadnost generaciji zgolj ena od karakteristik posameznika (poleg spola, izobrazbe, delovne dobe, statusa v organizaciji ...), ki vpliva na njegovo motivacijo pri delu. Tako je motivacija zaradi različnih potreb in vrednot, ki jih ima vsak zaposleni, različna. Zato pri oblikovanju motivacijskih pristopov (poleg upoštevanja potreb različnih generacij) ne smemo pozabiti na druge razlike med posamezniki. Pomembno je, da vodja svoje zaposlene dobro spozna in prepozna, kateri motivacijski dejavniki bi bili najbolj primerni za posameznike, da jih lahko motivira.

LITERATURA

1. Alderfer, Clayton P. 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performances* 4: 142–175.
2. Amar, A. D. 2004. Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management* 7 (2): 89–101.
3. Apohal Vučkovič, Lidija in Ksenija Mihovar Globokar. 2009. *Sistem plač v javnem sektorju*. Maribor: De Vesta.
4. Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. London: Short Run Press.
5. --- in Tina Stephens. 2005. *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.
6. Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
7. Beel, Jöran. 2007. *Project Team Rewards: Rewarding and Motivating your Project Team*. Scotts Valley, CA: CreateSpace LLC. Dostopno prek: www.project-team-rewards.com (10. maj 2011).
8. Berman, Evan M., James S. Bowman, Jonathan P. West in Montgomery R. Van Wart. 2010. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
9. Blatnik, Tonja. Ste manager ali močno zaposleni gasilec? *Združenje manager, MQ* (marec 2009). Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5186/12_Ste_manager_ali_mocno_zaposlen_gasilec.pdf (10. september 2009).
10. Bohinc, Rado. 2005. *Osebe javnega prava: javni zavodi, javna podjetja, javne agencije, javni skladi*. Ljubljana: GV Založba.
11. --- in Bojan Tičar. 2007. *Upravno pravo – splošni del*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
12. Boštjančič, Eva. 2011. Značilnosti generacije Y na delovnem mestu: Kaj kažejo rezultati raziskav. *HRM* 9 (43): 56–62.
13. Boxall, Peter in John Purcell. 2008. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
14. Brečko, Daniela. 2005. Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM* 3 (10): 48–55.

15. --- 2008. Povej, v katero generacijo sodiš, in povem ti, kaj te motivira. *Manager* 1 (marec 2008): 6–10.
16. --- 2008a. Raziskava o komuniciranju med generacijami. *Poslovna asistenca* 15 (5): 10–17.
17. --- 2008b. Medgeneracijsko komuniciranje: V iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM* 6 (23): 48–56.
18. --- 2010. Medgeneracijski HRM v slovenskih organizacijah. *HRM* 8 (38): 56–62.
19. --- 2010a. Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju: Javni sektor mora postati konkurenčen zaposlovalec. *HRM* 8 (33): 32–40.
20. Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Brelade, Susan in Christopher Harman. 2003. Knowledge workers want to reap rewards. *Strategic HR Review* 2 (2): 18–21.
22. Brewer, G. A., S. C. Selden in R. L. Facer, II. 2000. Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review* 60 (3): 254–264.
23. Chirino-Klevans, Ivonne. 2008. Motivation Across Generations. *Talent Management*. Dostopno prek: http://www.talentmgt.com/compensation_benefits/2008/December/806/index.php?pt=a&aid=806&start=6278&page=3 (12. junij 2009).
24. Collins, Mary Ann in Teresa M. Amabile. 1999. *Motivation and Creativity*. Handbook of Creativity. Cambridge: Cambridge University Press.
25. Čučič, Katjuša. 2012. *Motivacija in vodenje različnih generacij sodelavcev*. Dostopno prek: <http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske teme/clanek?aid=8937> (20. junij 2012).
26. Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Možina, Stane, 694–737. Radovljica: Didakta.
27. Dizdarevič, Maja. *Lahko shajajo različne generacije tudi na delovnem mestu?* Dostopno prek: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=93 (10. september 2009).
28. Draškovič, Urška. 2010. Medgeneracijska komunikacija: Komuniciranje z 10 let starejšim in 10 let mlajšim sodelavcem. *HRM* 8 (37): 16–19.
29. DuBrin, Andrew J. 2002. *Fundamentals of organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

30. Erjavšek, Bojan. 2005. Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri* XI (14): 58–59.
31. *European Total Reward Survey 2005*. 2005. London: Watson Wyatt Limited.
32. Faturochman. 1997. The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi* V (2): 1–13.
33. Festre, Agnes. 2008. *Motivation, incentives and performance in the public sector*. Dostopno prek: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9eKC7CueGCcJ:www.webssa.net/files/Article_2008_Motivations_incentives_Perf_PS_rev_2.pdf+motivation+in+public+administration&hl=sl&gl=si&pid=bl&srcid=ADGEEsiv2ckarCeTYvaufQ0niLhE-r_Ru4B115toJGAqZSLlNp_B5s2qn_wY_Iw-hcGn26vuH_wMsWYyY5Pv821IL9bxhLQrB0IPlr-GuobGylfiOOP8L1lbg1_Bi5d370EPKpWUC8TC&sig=AHIEtbTnBE2ZFt2Yt966_sUSBF1xmLVE6A&pli=1 (10. februar 2011).
34. Franca, Valentina. 2011. Pomen zagotavljanja zdrave prehrane za zaposlene. *HRM* 9 (44): 55–58.
35. Fromm, Erich. 1976. *To have or to be?* New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
36. Hammill, Greg. 2005. Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine*, Winter/Spring 2005. Dostopno prek: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> (19. april 2011).
37. Herzberg, Frederick. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1): 53–62.
38. Interno gradivo Instituta »Jožef Stefan« (30. marec 2011).
39. Institut »Jožef Stefan«. Dostopno prek: <http://www.ijs.si> (10. marec 2012).
40. Ivanuša-Bezajk, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
41. Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
42. Katz, Daniel, Robert L. Kan in J. Stacy Adams. 1980. *The Study of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
43. Kavčič, Bogdan in Vera Smodej. 2003. *Javni sektor*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
44. Klinar, Igor. 2006. *Sistem plač v javnem sektorju s poudarkom na plačah funkcionarjev in direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.

45. Klinar, Igor. 2011. Plačni sistem javnega sektorja v Republiki Sloveniji. V *Ekonomika javnega sektorja*, ur. Ferfila, Bogomil, 471–551. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Kompare, Alenka in Nada Vadnov. 2010. *Ljudje v organizaciji: Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Zavod IRC.
47. Kragelj, Radovan. 2008. Kako motivirati starejše zaposlene? *Delo*. Dostopno prek: http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/8/kako_motivirati_starejse_zaposlene/ (23. junij 2012).
48. Lenarčič, Jadran. 2008. Kako izboljšati sodelovanje državnih raziskovalnih ustanov s podjetji? *Finance*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/manager/?205167> (16. december 2008).
49. Letno poročilo Instituta »Jožef Stefan«. 2011. *Poročilo o delu v letu 2010*. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«.
50. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
51. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. --- 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Možina, Stane, 471–497. Radovljica: Didakta.
53. Lane, Jan-Erik. 2000. *New public management*. London, New York: Routledge.
54. Logonder, Mojca. 2000. *Psihologija na maturi*. Ljubljana: Založba Gyruš.
55. Mann, Gregory A. 2006. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 22. 3. 2006. Dostopno prek http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6339908/A-motive-to-serve-public.html (4. maj 2011).
56. Maslow, H. Abraham. 1943. A Theory of human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396.
57. Matelič, Uroš, Franc Mali in Anuška Ferligoj. 2007. Kreativno okolje in uspešnost mladih raziskovalcev. *Družboslovne razprave* 55 (XXIII): 71–94.
58. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
59. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
60. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

61. --- 2010. *Kako motivirati sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
62. Ministrstvo za javno upravo. 2010. *Predlog Zakona o negospodarskih javnih službah*. Dostopno prek: http://www.iusinfo.si/download/razno/Zakon_o_negosp.javnih_sluzbah_-_020810.pdf (30. september 2011).
63. Moja anketa. Dostopno prek: <http://www.mojaanketa.si> (1. junij 2012).
64. Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 3 (2): 5–8.
65. --- Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
66. --- Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002a. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 97–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Nelson, Bob. 2006. *Everyone Wins*. Dostopno prek: http://meetingsnet.com/corporatemeetingsincentives/mag/meetings_everyone_wins_3/ (12. junij 2009).
69. Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (19): 30–34.
70. *Odlok o preoblikovanju Instituta »Jožef Štefan« v Ljubljani v javni raziskovalni zavod*. Ur. l. RS, št. 13/1992, 65/1999, 71/2002, 11/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ODLO18.html (28. april 2011).
71. Plantenga, Janneke in Chantal Remery. 2010. *Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries*. Luxemburg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=fr&pubId=585&type=2&furthe rPubs=yes> (7. april 2011).
72. Polajnar, Dani. 2011. Inovativni pristopi in trendi pri izvajanju aktivnih timskih programov v podjetjih. *HRM* 9 (44): 46–49.
73. Prodan, Irena. 2010. Pomen organizacijske kulture pri delovanju občinske uprave: Vsaka organizacija ima nenapisana pravila. *HRM* 8 (33): 29–31.

74. Rajner, Jerneja. 2008. *Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf (2. junij 2009).
75. Rovan, Jože in Tomaž Turk. 2008. *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Setnikar Cankar, Stanka, Maja Klun, Aleksander Aristovnik, Primož Pevcin in Žiga Andoljšek. 2009. *Ekonomika javnega sektorja s proračunskim financiranjem*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
77. Simmering, Marcia J. 2006. *Autonomy*. Dostopno prek: <http://referenceforbusiness.com/management/A-Bud/Autonomy.html> (14. marec 2012).
78. Svetlik, Ivan. 1998. Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 2 (11): 6–9.
79. --- 2002. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Jelovac, Dejan, 93–104. Koper: Visoka šola za management.
80. --- 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. --- in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
82. --- in Andrej Kohont. 2009. Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 191–232. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
83. Špenko, Matej. 2010. Upravljanje človeških virov pri usposabljanju in izpopolnjevanju v državni upravi: Analiza ključnih instrumentov usposabljanja in izpopolnjevanja uradnikov. *HRM* 8 (33): 20–24.
84. Štular, Suzana. 2008. V prihodnjih treh letih nameravam prevzeti vaš položaj. *Manager* 1 (marec 2008): 13–17.
85. Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
86. Tomažin, Nina, Mojca Steiner in Majdi Kosi. 2009. Zaposlenim povej tisto, kar bi bilo dobro, da vedo, ne zgolj tistega, kar morajo vedeti. *Propiar* 9 (03/2009). Dostopno

- prek: <http://www.piarnakvadrat.si/arhiv-stevilk/9-st-032009/clanek/zaposlenim-povej-tisto-kar-bi-bilo-dobro-da-vedo-ne-zgolj-tistega-kar-morajo-vedeti/> (10. september 2009).
87. Treven Bernat, Petra. 2010. Letos drugo ocenjevanje javnega sektorja po novem: Nekaj spodbud, dvomov in razmišljanj. *HRM* 8 (33): 26–28.
88. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
90. --- in Matjaž Mulej. 2005. Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija* 38 (7): 321–329.
91. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
92. Unsworth, Kerrie. 2001. Unpacking Creativity. *Academy of Management Review* 26 (2): 286–297.
93. Urbanija, Anamarija. 2008. V Nucorju obravnavajo zaposlene kot lastnike. *Manager* 1 (marec 2008): 27–29.
94. Vodopivec, Vesna. 2011. »Performance Management«: Kako izvabiti iz zaposlenih najboljše. *HRM* 9 (43): 6–9.
95. Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
96. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO5208.html (5. september 2011).
97. *Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZZRD-UPB1)*. Ur. l. RS 96/2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO3387.html (27. marec 2011).
98. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-UPB13)*. Ur. l. RS 108/2009. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_ZAKO5916.html (30. april 2011).
99. *Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF)*. Ur. l. RS 40/2012. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=108751> (21. junij 2012).
100. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. l. RS 12/1991, 17/1991, 55/1992, 66/1993, 8/1996, 36/2000. Dostopno prek: http://www.orm.sik.si/katalog/zakon_o_zavodih.pdf (27. marec 2011).
101. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
102. --- 2008. Preveč se ukvarjamo z otipljivimi stvarmi. *Manager* 1 (marec 2008): 5.

103. --- 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
104. --- 2009a. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 409–465. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Žezlina, Janez. 2011. Potencial za razvoj podjetja je v talentih. *HRM* 9 (41): 37–42.
106. Žirovec, Luka. 2011. Delovanje slovenske javne uprave po načelih novega javnega menedžmenta. V *Ekonomika javnega sektorja*, ur. Ferfila, Bogomil, 94–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Neža Kozina Garbajs. V okviru podiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede pripravljam magistrsko delo z naslovom »Motivacija zaposlenih po generacijah v javnem zavodu«, kjer pomemben del predstavlja tudi empirični del z anketo. Vaše sodelovanje v anketi mi bo v veliko pomoč pri analiziranju problema raziskave. Anketa je seveda **anonimna** – vaše odgovore bom uporabila samo za analizo dobljenih podatkov. Zato vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in na zastavljena vprašanja odgovorite čimbolj iskreno, saj bodo le tako rezultati objektivni.

Izpolnjen vprašalnik vrnite najkasneje do četrтка, 21.6.2012, v tajništvo. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zelo zahvaljujem.

1. Spodaj so navedeni motivacijski dejavniki. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo? Prosim da določite pomembnost, ki jo ima posamezen dejavnik motiviranja za vas osebno (skala od 1–5; 1 pomeni, da dejavnik za vas sploh ni pomemben, 5 pa pomeni, da je dejavnik zelo pomemben).

Motivacijski dejavniki	1 = sploh nepomembno 2 = malo pomembno 3 = srednje pomembno 4 = pomembno 5 = zelo pomembno				
	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Izzivov polno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju del in nalog	1	2	3	4	5
Odgovorno delo	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega in osebnega razvoja	1	2	3	4	5
Prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Primerno delovno okolje (prostori, oprema...)	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	1	2	3	4	5
Inovativno in ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5

Stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Spoštovanje, zaupanje s strani vodje	1	2	3	4	5
Možnost pomagati drugim ljudem	1	2	3	4	5
Družini prijazna organizacija	1	2	3	4	5
Redna plača	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Nagrade za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Svoboda pri delu (npr. da pri delu ni veliko pravil, temveč si jih sami določimo)	1	2	3	4	5
Zabavno delovno okolje (delo, pri katerem se lahko tudi zabavam)	1	2	3	4	5
Dovolj prostega časa	1	2	3	4	5
Svoboda glede oblačenja, osebnega sloga ...	1	2	3	4	5
Možnost daljše odsotnosti (npr. zaradi potovanja)	1	2	3	4	5
Ugledno delovno mesto	1	2	3	4	5
Da je delo koristno za družbo	1	2	3	4	5

2. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede prisotnosti posameznega motivacijskega dejavnika v organizaciji, za katero delate (skala od 1–5; 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjam s trditvijo).

Prisotnost motivacijskega dejavnika v organizaciji	1 = se ne strinjam 2 = malo se strinjam 3 = srednje se strinjam 4 = večinoma se strinjam 5 = popolnoma se strinjam				
Opravljam zanimivo delo.	1	2	3	4	5
Na svojem delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se večinoma sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog in o postopkih dela.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam visoko mero odgovornosti.	1	2	3	4	5
Večino problemov rešim sam, ne da bi vodjo obvestil o tem.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov.	1	2	3	4	5
S strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako delam.	1	2	3	4	5
Vodja mi jasno pove, s čim je zadovoljen in s čim ne.	1	2	3	4	5
Za svoje delovne dosežke sem pohvaljen, dobim priznanja.	1	2	3	4	5
Na mojem delovnem mestu je zagotovljeno primerno delovno okolje (prostori, oprema...).	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu mi je omogočen dostop do najnovejših tehnologij.	1	2	3	4	5

Imam možnost samostojnega razporejanja delovnega časa.	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako da je opazna pozitivna in ustvarjalna klima.	1	2	3	4	5
S sodelavci si medsebojno pomagamo.	1	2	3	4	5
Vodja zaposlenim pojasni cilje in pomen dodeljenih delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Vodja omogoči, da zaposleni spoznamo in vidimo učinek svojega dela.	1	2	3	4	5
Moje delo je inovativno in ustvarjalno.	1	2	3	4	5
Se zadosti strokovno usposabljam in izobražujem ob delu.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja so pravične, saj je napredovanje odvisno od uspeha pri delu.	1	2	3	4	5
Delo mi omogoča, da svoje znanje in sposobnosti optimalno uporabljam.	1	2	3	4	5
Nadrejeni moje predloge glede metod in procedur na delovnem mestu upoštevajo.	1	2	3	4	5
Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5
Imam stalno zaposlitev.	1	2	3	4	5
Nimam strahu pred izgubo delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Vodja mi daje občutek, da me ceni in upošteva.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi zaupajo.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam priložnost, da pomagam drugim ljudem.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se daje pomen družinskemu življenju.	1	2	3	4	5
Imam redno plačo.	1	2	3	4	5
Z višino plače sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
V organizaciji prejemo nagrade za uspešno delo.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten.	1	2	3	4	5
Vodja v skladu z možnostmi nagradi dosežen nadpovprečni učinek.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju svojega dela imam veliko svobode (npr. pri delu nimam veliko pravil, lahko si jih sam določim).	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se lahko zabavam.	1	2	3	4	5
Imam dovolj prostega časa.	1	2	3	4	5
Delovno mesto mi omogoča svobodo glede oblačenja, osebnega sloga ...	1	2	3	4	5
Za pridobitev daljšega dopusta (npr. zaradi potovanja) nimam težav.	1	2	3	4	5
S svojim delom in delovnimi rezultati sem si pridobil spoštovanje in občudovanje sodelavcev.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, ker sem zaposlen tukaj, kajti naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Imam občutek da s svojim delom pomagam in koristim družbi.	1	2	3	4	5

3. V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom oziroma zaposlitvijo (skala od 1-5; 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa pomeni, da ste zelo zadovoljni)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Kako močno ste motivirani za delo (skala od 1–5; 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjam s trditvijo)?

Lahko rečem, da svoje delo dobro opravljam.	1	2	3	4	5
Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.	1	2	3	4	5
V svojem delu uživam.	1	2	3	4	5
Delam po svojih najboljših zmožnostih.	1	2	3	4	5
Rad/a hodim v službo.	1	2	3	4	5

5. Kaj predlagate, da bi bilo dobro spremeniti ali izboljšati glede motivacije na vašem delovnem mestu?

V nadaljevanju sledijo vprašanja, ki so zgolj za analitične namene in ne bodo uporabljena za ugotavljanje identitete anketiranca.

6. Spol:

- ženski
- moški

7. Letnik rojstva:

- do leta 1942
- od leta 1943 do leta 1960
- od leta 1961 do leta 1980
- po letu 1981

8. Dokončana stopnja izobrazbe:

- poklicna ali manj
- srednja strokovna
- višja strokovna
- univerzitetna ali visoko strokovna
- magisterij ali specializacija
- doktorat

9. Skupna delovna doba v javnem zavodu (leta):

- do 2 let
- od 2 do 5 let

- od 5 do 10 let
- od 10 do 20 let
- od 20 do 30 let
- nad 30 let

10. Status v organizaciji:

- raziskovalec
- mladi raziskovalec
- podoktorski sodelavec
- strokovni sodelavec
- tehnični sodelavec
- administrativni sodelavec
- vodja
- drugo _____

11. Oddelek

- raziskovalni odsek
- center
- služba ali podporna dejavnost

Najlepša hvala za sodelovanje!

PRILOGA B: Analize zbranih podatkov iz SPSS-a

Tabela B.1: Struktura anketiranih po spolu

		Spol			
		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ženski	88	57,1	57,1	57,1
	moški	66	42,9	42,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.2: Struktura anketiranih po generacijah

		generacije			
		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	generacija Y	58	37,7	37,7	37,7
	generacija X	66	42,9	42,9	80,5
	generacija baby boom	30	19,5	19,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.3: Struktura anketiranih po dokončani stopnji izobrazbe

		stopnja izobrazbe			
		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poklicna ali manj	2	1,3	1,3	1,3
	srednja strokovna	20	13,0	13,0	14,3
	višja strokovna	11	7,1	7,1	21,4
	univerzitetna ali visoko strokovna	70	45,5	45,5	66,9
	magisterij ali specializacija	17	11,0	11,0	77,9
	doktorat	34	22,1	22,1	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.4: Struktura anketiranih glede skupne delovne dobe v javnem zavodu

		delovna doba			
		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 2 let	33	21,4	21,4	21,4
	od 2 do 5 let	43	27,9	27,9	49,4
	od 5 do 10 let	21	13,6	13,6	63,0
	od 10 do 20 let	25	16,2	16,2	79,2
	od 20 do 30 let	19	12,3	12,3	91,6
	nad 30 let	13	8,4	8,4	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.5: Struktura anketiranih po statusu v organizaciji

		status v organizaciji			
		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	raziskovalec	27	17,5	17,5	17,5
	mladi raziskovalec	33	21,4	21,4	39,0
	podoktorski sodelavec	9	5,8	5,8	44,8
	strokovni sodelavec	56	36,4	36,4	81,2
	tehnični sodelavec	6	3,9	3,9	85,1
	administrativni sodelavec	14	9,1	9,1	94,2
	vodja	2	1,3	1,3	95,5
	drugo	7	4,5	4,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.6: Struktura anketiranih glede na oddelek

		oddelek			
		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	raziskovalni odsek	110	71,4	71,4	71,4
	center	7	4,5	4,5	76,0
	služba ali podporna dejavnost	37	24,0	24,0	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.7: Pomembnost motivacijskih dejavnikov anketiranih v preučevani organizaciji

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
zanimivo delo	154	3	5	4,67	,572
izzivov polno delo	154	2	5	4,30	,785
samostojnost pri opravljanju del in nalog	151	2	5	4,16	,817
odgovorno delo	154	1	5	3,73	,873
možnost strokovnega in osebnega razvoja	154	2	5	4,45	,696
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	154	1	5	4,12	,816
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	154	1	5	3,77	1,076
primerno delovno okolje	153	2	5	4,01	,823
prilagodljiv delovni čas	154	1	5	4,10	,955
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	154	3	5	4,57	,614
poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	154	2	5	4,39	,726
inovativno in ustvarjalno delo	154	2	5	4,31	,746
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	153	1	5	4,09	,884
možnost napredovanja	153	1	5	4,11	1,017
možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	153	2	5	4,37	,767
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	154	1	5	3,66	,979
stalnost in varnost zaposlitve	153	1	5	4,12	,986
spoštovanje, zaupanje iz strani vodje	152	2	5	4,30	,806
možnost pomagati drugim ljudem	154	1	5	3,88	,952

družini prijazno podjetje	154	1	5	3,71	1,160
redna plača	154	1	5	4,52	,872
višina plače	154	1	5	3,85	,906
nagrade za delovno uspešnost	153	1	5	3,73	1,082
svoboda pri delu	153	1	5	3,89	,964
zabavno delovno okolje	151	1	5	3,60	1,066
dovolj prostega časa	154	1	5	3,63	,928
svoboda glede oblačenja, osebnega sloga	154	1	5	3,68	1,072
možnost daljše odsotnosti	154	1	5	3,54	1,067
ugledno delovno mesto	154	1	5	3,26	1,065
da je delo koristno za družbo	154	1	5	3,69	,946
Valid N (listwise)	140				

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.8: Prisotnost motivacijskih dejavnikov anketiranih v preučevani organizaciji

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
opravljam zanimivo delo	154	1	5	3,89	,974
na svojem delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi	154	2	5	4,04	,892
na delovnem mestu se večinoma sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog in o postopkih dela	154	2	5	3,96	,914
na delovnem mestu imam visoko mero odgovornosti	154	1	5	3,40	1,019
večino problemov rešim sam, ne da bi vodjo obvestil o tem	153	1	5	3,71	1,038
na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov	154	1	5	3,55	1,127
s strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako delam	154	1	5	3,31	1,100
vodja mi jasno pove, s čim je zadovoljen in s čim ne	154	1	5	3,37	1,182
za svoje delovne dosežke sem pohvaljen, dobim priznanja	154	1	5	3,08	1,186
na mojem delovnem mestu je zagotovljeno primerno delovno okolje	154	1	5	3,92	1,108
na delovnem mestu mi je omogočen dostop do najnovejših tehnologij	154	1	5	3,99	1,000
imam možnost samostojnega razporejanja delovnega časa	153	1	5	3,96	1,075
odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako da je opazna pozitivna in ustvarjalna klima	152	1	5	4,06	,958

s sodelavci si medsebojno pomagamo	152	2	5	4,13	,824
vodja zaposlenim pojasni cilje in pomen dodeljenih delovnih nalog	151	1	5	3,46	1,057
vodja omogoči, da zaposleni spoznamo in vidimo učinek svojega dela	152	1	5	3,37	1,065
moje delo je inovativno in ustvarjalno	153	1	5	3,61	1,113
se zadosti strokovno usposabljam in izobražujem ob delu	153	1	5	3,63	1,140
vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	153	1	5	2,87	1,207
možnosti napredovanja so pravične, saj je napredovanje odvisno od uspeha pri delu	153	1	5	2,78	1,193
delo mi omogoča, da svoje znanje in sposobnosti optimalno uporabljam	154	1	5	3,52	,998
nadrejeni moje predloge glede metod in procedur na delovnem mestu upoštevajo	153	1	5	3,61	1,046
imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	154	1	5	2,86	1,157
imam stalno zaposlitev	153	1	5	3,44	1,701
nimam strahu pred izgubo delovnega mesta	154	1	5	3,45	1,294
vodja mi daje občutek, da me ceni in upošteva	154	1	5	3,70	1,036
nadrejeni mi zaupajo	154	1	5	3,88	,910
na delovnem mestu imam priložnost, da pomagam drugim ljudem	153	1	5	3,60	1,090
v naši organizaciji se daje pomen družinskemu življenju	154	1	5	3,34	1,099
imam redno plačo	154	3	5	4,79	,520
z višino plače sem zadovoljen	154	1	5	2,98	1,174
v organizaciji prejemamo nagrade za uspešno delo	152	1	5	2,04	1,173
sistem nagrajevanja je spodbuden in pošten	152	1	5	2,08	1,142
vodja v skladu z možnostmi nagradi dosežen nadpovprečni učinek	150	1	5	2,93	1,438
pri opravljanju svojega dela imam veliko svobode	153	1	5	3,76	,980
na delovnem mestu se lahko zabavam	154	1	5	2,97	1,102
imam dovolj prostega časa	152	1	5	3,24	1,331
delovno mesto mi omogoča svobodo glede oblačenja, osebne sloga	154	1	5	4,49	,786
za pridobitev daljšega dopusta nimam težav	151	1	5	3,92	1,080
s svojim delom in delovnimi rezultati sem si pridobil spoštovanje in občudovanje sodelavcev	152	1	5	3,40	,878
ponosen sem, ker sem zaposlen tukaj, kajti naša organizacija ima velik ugled v okolju	153	1	5	3,77	,990

imam občutek da s svojim delom pomagam in koristim družbi	154	1	5	3,43	1,022
Valid N (listwise)	141				

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.9: Zadovoljstvo z delom oziroma zaposlitvijo anketiranih v preučevani organizaciji

zadovoljstvo z delom oziroma zaposlitvijo

		Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezadovoljen/a	6	3,9	4,3	4,3
	deloma zadovoljen/a	35	22,7	24,8	29,1
	zadovoljen/a	72	46,8	51,1	80,1
	zelo zadovoljen/a	28	18,2	19,9	100,0
	Total	141	91,6	100,0	
Missing	System	13	8,4		
	Total	154	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.10: Zadovoljstvo z delom oziroma zaposlitvijo anketiranih po generacijah

Report

zadovoljstvo z delom oziroma zaposlitvijo

generacije	Povprečje	N	Standardni odklon
generacija Y	3,78	54	,769
generacija X	3,86	58	,760
generacija baby boom	4,03	29	,823
Total	3,87	141	,777

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.11: Stopnja motiviranosti anketiranih v preučevani organizaciji

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
lahko rečem, da svoje delo dobro opravljam	154	2	5	4,33	,616
izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema	154	2	5	4,29	,730
v svojem delu uživam	154	1	5	3,99	,840
delam po svojih najboljših zmožnostih	154	2	5	4,44	,676
rad/a hodim v službo	154	1	5	4,16	,844
Valid N (listwise)	154				

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.12: Procedura One-Way ANOVA glede stopnje motiviranosti anketiranih po generacijah v preučevani organizaciji

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
lahko rečem, da svoje delo dobro opravljam	Med skupinami	4,090	2	2,045	5,716	,004
	Znotraj skupin	54,021	151	,358		
	Skupaj	58,110	153			
izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema	Med skupinami	,068	2	,034	,064	,938
	Znotraj skupin	81,360	151	,539		
	Skupaj	81,429	153			
v svojem delu uživam	Med skupinami	2,265	2	1,132	1,617	,202
	Znotraj skupin	105,710	151	,700		
	Skupaj	107,974	153			
delam po svojih najboljših zmožnostih	Med skupinami	2,921	2	1,461	3,289	,040
	Znotraj skupin	67,053	151	,444		
	Skupaj	69,974	153			
rad/a hodim v službo	Med skupinami	1,562	2	,781	1,098	,336
	Znotraj skupin	107,379	151	,711		
	Skupaj	108,942	153			

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.13: Procedura One-Way ANOVA glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketiranih po generacijah v preučevani organizaciji

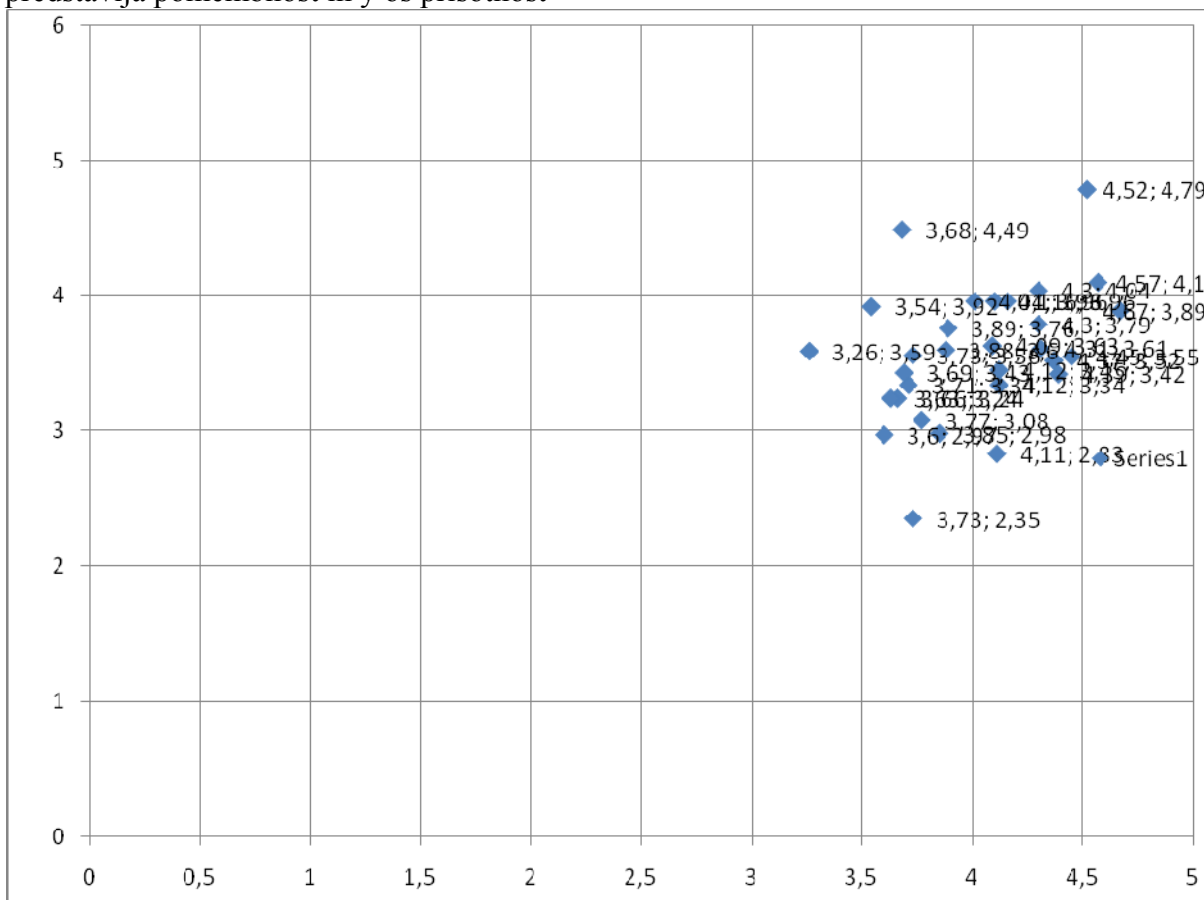
		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
zanimivo delo	Med skupinami	,391	2	,195	,593	,554
	Znotraj skupin	49,720	151	,329		
	Skupaj	50,110	153			
izzivov polno delo	Med skupinami	,235	2	,118	,189	,828
	Znotraj skupin	94,025	151	,623		
	Skupaj	94,260	153			
samostojnost pri opravljanju del in nalog	Med skupinami	9,780	2	4,890	8,006	,000
	Znotraj skupin	90,405	148	,611		
	Skupaj	100,185	150			
odgovorno delo	Med skupinami	1,569	2	,785	1,030	,359
	Znotraj skupin	114,976	151	,761		
	Skupaj	116,545	153			
možnost strokovnega in osebnega razvoja	Med skupinami	1,727	2	,863	1,802	,169
	Znotraj skupin	72,357	151	,479		
	Skupaj	74,084	153			
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	Med skupinami	1,924	2	,962	1,453	,237
	Znotraj skupin	99,972	151	,662		
	Skupaj	101,896	153			
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	2,780	2	1,390	1,204	,303
	Znotraj skupin	174,266	151	1,154		
	Skupaj	177,045	153			
primerno delovno okolje	Med skupinami	3,424	2	1,712	2,579	,079
	Znotraj skupin	99,569	150	,664		
	Skupaj	102,993	152			
prilagodljiv delovni čas	Med skupinami	8,934	2	4,467	5,164	,007
	Znotraj skupin	130,605	151	,865		
	Skupaj	139,539	153			
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	Med skupinami	,793	2	,397	1,052	,352
	Znotraj skupin	56,921	151	,377		
	Skupaj	57,714	153			

poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	Med skupinami	,139	2	,069	,130	,878
	Znotraj skupin	80,484	151	,533		
	Skupaj	80,623	153			
inovativno in ustvarjalno delo	Med skupinami	1,534	2	,767	1,387	,253
	Znotraj skupin	83,505	151	,553		
	Skupaj	85,039	153			
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	Med skupinami	,501	2	,250	,318	,728
	Znotraj skupin	118,218	150	,788		
	Skupaj	118,719	152			
možnost napredovanja	Med skupinami	2,434	2	1,217	1,180	,310
	Znotraj skupin	154,677	150	1,031		
	Skupaj	157,111	152			
možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	Med skupinami	2,272	2	1,136	1,953	,145
	Znotraj skupin	87,231	150	,582		
	Skupaj	89,503	152			
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	Med skupinami	6,205	2	3,102	3,333	,038
	Znotraj skupin	140,555	151	,931		
	Skupaj	146,760	153			
stalnost in varnost zaposlitve	Med skupinami	2,977	2	1,488	1,541	,218
	Znotraj skupin	144,906	150	,966		
	Skupaj	147,882	152			
spoštovanje, zaupanje s strani vodje	Med skupinami	,493	2	,247	,377	,687
	Znotraj skupin	97,586	149	,655		
	Skupaj	98,079	151			
možnost pomagati drugim ljudem	Med skupinami	1,911	2	,955	1,055	,351
	Znotraj skupin	136,745	151	,906		
	Skupaj	138,656	153			
družini prijazno podjetje	Med skupinami	,772	2	,386	,284	,753
	Znotraj skupin	205,078	151	1,358		
	Skupaj	205,851	153			
redna plača	Med skupinami	,311	2	,156	,202	,817
	Znotraj skupin	116,130	151	,769		
	Skupaj	116,442	153			
višina plače	Med skupinami	,150	2	,075	,090	,914

	Znotraj skupin	125,415	151	,831		
	Skupaj	125,565	153			
nagrade za delovno uspešnost	Med skupinami	,077	2	,038	,032	,968
	Znotraj skupin	177,936	150	1,186		
	Skupaj	178,013	152			
svoboda pri delu	Med skupinami	6,833	2	3,417	3,817	,024
	Znotraj skupin	134,278	150	,895		
	Skupaj	141,111	152			
zabavno delovno okolje	Med skupinami	,716	2	,358	,312	,732
	Znotraj skupin	169,642	148	1,146		
	Skupaj	170,358	150			
dovolj prostega časa	Med skupinami	1,982	2	,991	1,152	,319
	Znotraj skupin	129,921	151	,860		
	Skupaj	131,903	153			
svoboda glede oblačenja, osebnega sloga	Med skupinami	1,066	2	,533	,461	,632
	Znotraj skupin	174,700	151	1,157		
	Skupaj	175,766	153			
možnost daljše odsotnosti	Med skupinami	1,254	2	,627	,547	,580
	Znotraj skupin	173,012	151	1,146		
	Skupaj	174,266	153			
ugledno delovno mesto	Med skupinami	1,596	2	,798	,701	,498
	Znotraj skupin	172,014	151	1,139		
	Skupaj	173,610	153			
da je delo koristno za družbo	Med skupinami	1,737	2	,868	,969	,382
	Znotraj skupin	135,302	151	,896		
	Skupaj	137,039	153			

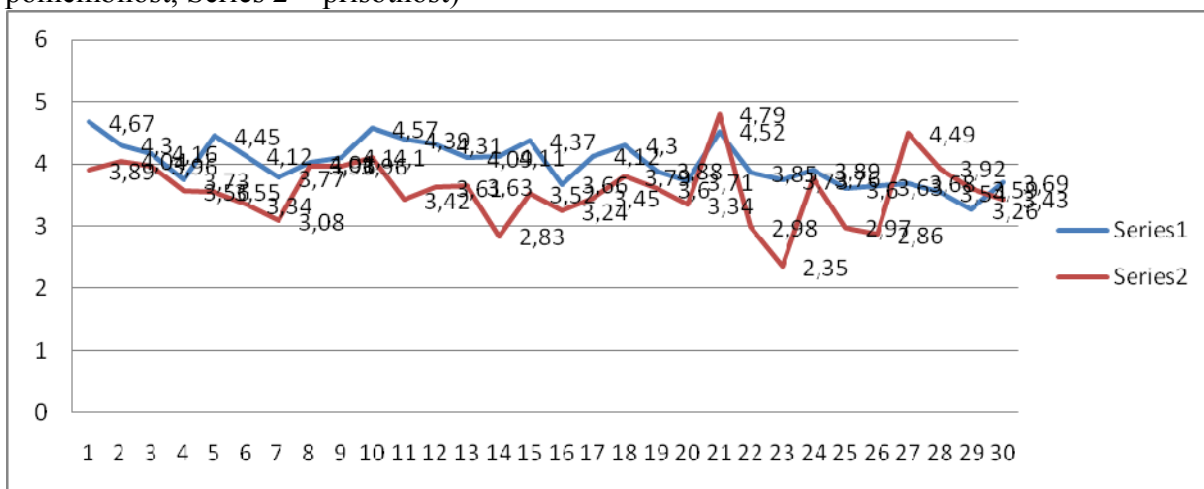
Vir: Lastna raziskava.

Slika B.1: Povezanost motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in prisotnosti, kjer x os predstavlja pomembnost in y os prisotnost



Vir: Lastna raziskava.

Slika B.2: Povezanost motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in prisotnosti (Series 1 = pomembnost, Series 2 = prisotnost)



Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.14: Aritmetična sredina za pomembnost in prisotnost motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavniki	Pomembnost	Prisotnost
1 zanimivo delo	4,67	3,89
2 izzivov polno delo	4,30	4,04
3 samostojnost pri opravljanju del in nalog	4,16	3,96
4 odgovorno delo	3,73	3,56
5 možnost strokovnega in osebnega razvoja	4,45	3,55
6 prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	4,12	3,34
7 pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	3,77	3,08
8 primerno delovno okolje	4,01	3,96
9 prilagodljiv delovni čas	4,10	3,96
10 dobri medsebojni odnosi s sodelavci	4,57	4,10
11 poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	4,39	3,42
12 inovativno in ustvarjalno delo	4,31	3,61
13 možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	4,09	3,63
14 možnost napredovanja	4,11	2,83
15 možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	4,37	3,52
16 možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	3,66	2,86
17 stalnost in varnost zaposlitve	4,12	3,45
18 spoštovanje, zaupanje s strani vodje	4,30	3,79
19 možnost pomagati drugim ljudem	3,88	3,60
20 družini prijazno podjetje	3,71	3,34
21 redna plača	4,52	4,79
22 višina plače	3,85	2,98
23 nagrade za delovno uspešnost	3,73	2,35
24 svoboda pri delu	3,89	3,76
25 zabavno delovno okolje	3,60	2,97
26 dovolj prostega časa	3,63	3,24
27 svoboda glede oblačenja, osebnega sloga	3,68	4,49
28 možnost daljše odsotnosti	3,54	3,92
29 ugledno delovno mesto	3,26	3,59
30 da je delo koristno za družbo	3,69	3,43

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.15: Procedura One-Way ANOVA glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketiranih po stopnji izobrazbe v preučevani organizaciji

		ANOVA				
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
zanimivo delo	Med skupinami	6,213	5	1,243	4,189	,001
	Znotraj skupin	43,897	148	,297		
	Skupaj	50,110	153			
izzivov polno delo	Med skupinami	12,089	5	2,418	4,355	,001
	Znotraj skupin	82,171	148	,555		
	Skupaj	94,260	153			
samostojnost pri opravljanju del in nalog	Med skupinami	1,409	5	,282	,414	,839
	Znotraj skupin	98,776	145	,681		
	Skupaj	100,185	150			
odgovorno delo	Med skupinami	1,653	5	,331	,426	,830
	Znotraj skupin	114,893	148	,776		
	Skupaj	116,545	153			
možnost strokovnega in osebnega razvoja	Med skupinami	17,134	5	3,427	8,906	,000
	Znotraj skupin	56,950	148	,385		
	Skupaj	74,084	153			
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	Med skupinami	5,645	5	1,129	1,736	,130
	Znotraj skupin	96,251	148	,650		
	Skupaj	101,896	153			
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	9,159	5	1,832	1,615	,160
	Znotraj skupin	167,886	148	1,134		
	Skupaj	177,045	153			
primerno delovno okolje	Med skupinami	5,178	5	1,036	1,556	,176
	Znotraj skupin	97,815	147	,665		
	Skupaj	102,993	152			
prilagodljiv delovni čas	Med skupinami	2,257	5	,451	,487	,786
	Znotraj skupin	137,282	148	,928		
	Skupaj	139,539	153			
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	Med skupinami	1,930	5	,386	1,024	,406
	Znotraj skupin	55,784	148	,377		

	Skupaj	57,714	153			
poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	Med skupinami	2,905	5	,581	1,106	,360
	Znotraj skupin	77,719	148	,525		
	Skupaj	80,623	153			
inovativno in ustvarjalno delo	Med skupinami	10,352	5	2,070	4,103	,002
	Znotraj skupin	74,687	148	,505		
	Skupaj	85,039	153			
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	Med skupinami	11,288	5	2,258	3,089	,011
	Znotraj skupin	107,430	147	,731		
	Skupaj	118,719	152			
možnost napredovanja	Med skupinami	4,487	5	,897	,864	,507
	Znotraj skupin	152,624	147	1,038		
	Skupaj	157,111	152			
možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	Med skupinami	3,749	5	,750	1,285	,273
	Znotraj skupin	85,754	147	,583		
	Skupaj	89,503	152			
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	Med skupinami	5,316	5	1,063	1,112	,356
	Znotraj skupin	141,444	148	,956		
	Skupaj	146,760	153			
stalnost in varnost zaposlitve	Med skupinami	8,286	5	1,657	1,745	,128
	Znotraj skupin	139,597	147	,950		
	Skupaj	147,882	152			
spoštovanje, zaupanje s strani vodje	Med skupinami	2,298	5	,460	,701	,624
	Znotraj skupin	95,781	146	,656		
	Skupaj	98,079	151			
možnost pomagati drugim ljudem	Med skupinami	4,651	5	,930	1,027	,404
	Znotraj skupin	134,005	148	,905		
	Skupaj	138,656	153			
družini prijazno podjetje	Med skupinami	4,034	5	,807	,592	,706
	Znotraj skupin	201,817	148	1,364		
	Skupaj	205,851	153			
redna plača	Med skupinami	4,556	5	,911	1,205	,309
	Znotraj skupin	111,886	148	,756		
	Skupaj	116,442	153			

višina plače	Med skupinami	5,701	5	1,140	1,408	,225
	Znotraj skupin	119,863	148	,810		
	Skupaj	125,565	153			
nagrade za delovno uspešnost	Med skupinami	2,740	5	,548	,460	,806
	Znotraj skupin	175,273	147	1,192		
	Skupaj	178,013	152			
svoboda pri delu	Med skupinami	4,798	5	,960	1,035	,399
	Znotraj skupin	136,313	147	,927		
	Skupaj	141,111	152			
zabavno delovno okolje	Med skupinami	1,435	5	,287	,246	,941
	Znotraj skupin	168,923	145	1,165		
	Skupaj	170,358	150			
dovolj prostega časa	Med skupinami	4,680	5	,936	1,089	,369
	Znotraj skupin	127,222	148	,860		
	Skupaj	131,903	153			
svoboda glede oblačenja, osebnega sloga	Med skupinami	,987	5	,197	,167	,974
	Znotraj skupin	174,779	148	1,181		
	Skupaj	175,766	153			
možnost daljše odsotnosti	Med skupinami	1,777	5	,355	,305	,909
	Znotraj skupin	172,489	148	1,165		
	Skupaj	174,266	153			
ugledno delovno mesto	Med skupinami	2,347	5	,469	,406	,844
	Znotraj skupin	171,263	148	1,157		
	Skupaj	173,610	153			
da je delo koristno za družbo	Med skupinami	1,681	5	,336	,368	,870
	Znotraj skupin	135,358	148	,915		
	Skupaj	137,039	153			

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.16: Procedura One-Way ANOVA glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketiranih po skupni delovni dobi v javnem zavodu

		ANOVA				
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
zanimivo delo	Med skupinami	,444	5	,089	,264	,932
	Znotraj skupin	49,667	148	,336		
	Skupaj	50,110	153			
izzivov polno delo	Med skupinami	,398	5	,080	,126	,986
	Znotraj skupin	93,862	148	,634		
	Skupaj	94,260	153			
samostojnost pri opravljanju del in nalog	Med skupinami	12,142	5	2,428	3,999	,002
	Znotraj skupin	88,044	145	,607		
	Skupaj	100,185	150			
odgovorno delo	Med skupinami	11,141	5	2,228	3,129	,010
	Znotraj skupin	105,404	148	,712		
	Skupaj	116,545	153			
možnost strokovnega in osebnega razvoja	Med skupinami	2,767	5	,553	1,148	,338
	Znotraj skupin	71,318	148	,482		
	Skupaj	74,084	153			
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	Med skupinami	5,653	5	1,131	1,739	,129
	Znotraj skupin	96,243	148	,650		
	Skupaj	101,896	153			
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	6,734	5	1,347	1,170	,326
	Znotraj skupin	170,311	148	1,151		
	Skupaj	177,045	153			
primerno delovno okolje	Med skupinami	4,190	5	,838	1,247	,290
	Znotraj skupin	98,804	147	,672		
	Skupaj	102,993	152			
prilagodljiv delovni čas	Med skupinami	7,615	5	1,523	1,709	,136
	Znotraj skupin	131,924	148	,891		
	Skupaj	139,539	153			
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	Med skupinami	7,016	5	1,403	4,096	,002
	Znotraj skupin	50,698	148	,343		

	Skupaj	57,714	153			
poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	Med skupinami	,650	5	,130	,241	,944
	Znotraj skupin	79,973	148	,540		
	Skupaj	80,623	153			
inovativno in ustvarjalno delo	Med skupinami	3,076	5	,615	1,111	,357
	Znotraj skupin	81,963	148	,554		
	Skupaj	85,039	153			
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	Med skupinami	1,714	5	,343	,431	,827
	Znotraj skupin	117,005	147	,796		
	Skupaj	118,719	152			
možnost napredovanja	Med skupinami	10,590	5	2,118	2,125	,066
	Znotraj skupin	146,521	147	,997		
	Skupaj	157,111	152			
možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	Med skupinami	4,474	5	,895	1,547	,179
	Znotraj skupin	85,029	147	,578		
	Skupaj	89,503	152			
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	Med skupinami	15,628	5	3,126	3,528	,005
	Znotraj skupin	131,131	148	,886		
	Skupaj	146,760	153			
stalnost in varnost zaposlitve	Med skupinami	,957	5	,191	,191	,965
	Znotraj skupin	146,926	147	,999		
	Skupaj	147,882	152			
spoštovanje, zaupanje s strani vodje	Med skupinami	1,424	5	,285	,430	,827
	Znotraj skupin	96,655	146	,662		
	Skupaj	98,079	151			
možnost pomagati drugim ljudem	Med skupinami	14,313	5	2,863	3,407	,006
	Znotraj skupin	124,343	148	,840		
	Skupaj	138,656	153			
družini prijazno podjetje	Med skupinami	8,877	5	1,775	1,334	,253
	Znotraj skupin	196,974	148	1,331		
	Skupaj	205,851	153			
redna plača	Med skupinami	1,429	5	,286	,368	,870
	Znotraj skupin	115,012	148	,777		
	Skupaj	116,442	153			

višina plače	Med skupinami	1,702	5	,340	,407	,844
	Znotraj skupin	123,863	148	,837		
	Skupaj	125,565	153			
nagrade za delovno uspešnost	Med skupinami	7,361	5	1,472	1,268	,281
	Znotraj skupin	170,652	147	1,161		
	Skupaj	178,013	152			
svoboda pri delu	Med skupinami	7,761	5	1,552	1,711	,136
	Znotraj skupin	133,350	147	,907		
	Skupaj	141,111	152			
zabavno delovno okolje	Med skupinami	6,135	5	1,227	1,083	,372
	Znotraj skupin	164,222	145	1,133		
	Skupaj	170,358	150			
dovolj prostega časa	Med skupinami	7,481	5	1,496	1,780	,120
	Znotraj skupin	124,421	148	,841		
	Skupaj	131,903	153			
svoboda glede oblačenja, osebne sloga	Med skupinami	1,065	5	,213	,180	,970
	Znotraj skupin	174,702	148	1,180		
	Skupaj	175,766	153			
možnost daljše odsotnosti	Med skupinami	3,588	5	,718	,622	,683
	Znotraj skupin	170,678	148	1,153		
	Skupaj	174,266	153			
ugledno delovno mesto	Med skupinami	,605	5	,121	,104	,991
	Znotraj skupin	173,005	148	1,169		
	Skupaj	173,610	153			
da je delo koristno za družbo	Med skupinami	7,061	5	1,412	1,608	,161
	Znotraj skupin	129,978	148	,878		
	Skupaj	137,039	153			

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.17: Procedura One-Way ANOVA glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketiranih po statusu v preučevani organizaciji

		ANOVA				
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
zanimivo delo	Med skupinami	5,327	7	,761	2,481	,020
	Znotraj skupin	44,783	146	,307		
	Skupaj	50,110	153			
izzivov polno delo	Med skupinami	9,093	7	1,299	2,227	,035
	Znotraj skupin	85,167	146	,583		
	Skupaj	94,260	153			
samostojnost pri opravljanju del in nalog	Med skupinami	9,338	7	1,334	2,100	,047
	Znotraj skupin	90,848	143	,635		
	Skupaj	100,185	150			
odgovorno delo	Med skupinami	3,813	7	,545	,705	,667
	Znotraj skupin	112,732	146	,772		
	Skupaj	116,545	153			
možnost strokovnega in osebnega razvoja	Med skupinami	7,281	7	1,040	2,273	,032
	Znotraj skupin	66,804	146	,458		
	Skupaj	74,084	153			
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	Med skupinami	8,118	7	1,160	1,806	,090
	Znotraj skupin	93,778	146	,642		
	Skupaj	101,896	153			
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	14,289	7	2,041	1,831	,085
	Znotraj skupin	162,756	146	1,115		
	Skupaj	177,045	153			
primerno delovno okolje	Med skupinami	5,073	7	,725	1,073	,384
	Znotraj skupin	97,921	145	,675		
	Skupaj	102,993	152			
prilagodljiv delovni čas	Med skupinami	9,473	7	1,353	1,519	,165
	Znotraj skupin	130,066	146	,891		
	Skupaj	139,539	153			
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	Med skupinami	2,875	7	,411	1,094	,370
	Znotraj skupin	54,839	146	,376		

	Skupaj	57,714	153			
poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	Med skupinami	2,629	7	,376	,703	,669
	Znotraj skupin	77,994	146	,534		
	Skupaj	80,623	153			
inovativno in ustvarjalno delo	Med skupinami	8,579	7	1,226	2,340	,027
	Znotraj skupin	76,460	146	,524		
	Skupaj	85,039	153			
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	Med skupinami	5,290	7	,756	,966	,458
	Znotraj skupin	113,429	145	,782		
	Skupaj	118,719	152			
možnost napredovanja	Med skupinami	2,619	7	,374	,351	,929
	Znotraj skupin	154,492	145	1,065		
	Skupaj	157,111	152			
možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	Med skupinami	4,070	7	,581	,987	,443
	Znotraj skupin	85,433	145	,589		
	Skupaj	89,503	152			
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	Med skupinami	4,456	7	,637	,653	,711
	Znotraj skupin	142,304	146	,975		
	Skupaj	146,760	153			
stalnost in varnost zaposlitve	Med skupinami	7,088	7	1,013	1,043	,404
	Znotraj skupin	140,795	145	,971		
	Skupaj	147,882	152			
spoštovanje, zaupanje s strani vodje	Med skupinami	3,007	7	,430	,651	,713
	Znotraj skupin	95,072	144	,660		
	Skupaj	98,079	151			
možnost pomagati drugim ljudem	Med skupinami	4,865	7	,695	,758	,623
	Znotraj skupin	133,791	146	,916		
	Skupaj	138,656	153			
družini prijazno podjetje	Med skupinami	10,805	7	1,544	1,155	,332
	Znotraj skupin	195,045	146	1,336		
	Skupaj	205,851	153			
redna plača	Med skupinami	7,501	7	1,072	1,436	,195
	Znotraj skupin	108,940	146	,746		
	Skupaj	116,442	153			

višina plače	Med skupinami	9,098	7	1,300	1,629	,131
	Znotraj skupin	116,467	146	,798		
	Skupaj	125,565	153			
nagrade za delovno uspešnost	Med skupinami	6,214	7	,888	,749	,631
	Znotraj skupin	171,799	145	1,185		
	Skupaj	178,013	152			
svoboda pri delu	Med skupinami	4,266	7	,609	,646	,717
	Znotraj skupin	136,845	145	,944		
	Skupaj	141,111	152			
zabavno delovno okolje	Med skupinami	8,091	7	1,156	1,019	,421
	Znotraj skupin	162,267	143	1,135		
	Skupaj	170,358	150			
dovolj prostega časa	Med skupinami	7,843	7	1,120	1,319	,245
	Znotraj skupin	124,060	146	,850		
	Skupaj	131,903	153			
svoboda glede oblačenja, osebne sloga	Med skupinami	5,124	7	,732	,626	,734
	Znotraj skupin	170,643	146	1,169		
	Skupaj	175,766	153			
možnost daljše odsotnosti	Med skupinami	9,560	7	1,366	1,211	,301
	Znotraj skupin	164,706	146	1,128		
	Skupaj	174,266	153			
ugledno delovno mesto	Med skupinami	7,611	7	1,087	,956	,465
	Znotraj skupin	165,999	146	1,137		
	Skupaj	173,610	153			
da je delo koristno za družbo	Med skupinami	,850	7	,121	,130	,996
	Znotraj skupin	136,189	146	,933		
	Skupaj	137,039	153			

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.18: Procedura One-Way ANOVA glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketiranih po oddelkih v preučevani organizaciji

		ANOVA				
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
zanimivo delo	Med skupinami	1,798	2	,899	2,810	,063
	Znotraj skupin	48,312	151	,320		
	Skupaj	50,110	153			
izzivov polno delo	Med skupinami	4,431	2	2,216	3,724	,026
	Znotraj skupin	89,829	151	,595		
	Skupaj	94,260	153			
samostojnost pri opravljanju del in nalog	Med skupinami	2,637	2	1,318	2,000	,139
	Znotraj skupin	97,549	148	,659		
	Skupaj	100,185	150			
odgovorno delo	Med skupinami	1,146	2	,573	,750	,474
	Znotraj skupin	115,400	151	,764		
	Skupaj	116,545	153			
možnost strokovnega in osebnega razvoja	Med skupinami	1,140	2	,570	1,180	,310
	Znotraj skupin	72,944	151	,483		
	Skupaj	74,084	153			
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	Med skupinami	,193	2	,096	,143	,867
	Znotraj skupin	101,704	151	,674		
	Skupaj	101,896	153			
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	,287	2	,144	,123	,885
	Znotraj skupin	176,758	151	1,171		
	Skupaj	177,045	153			
primerno delovno okolje	Med skupinami	,281	2	,141	,205	,815
	Znotraj skupin	102,712	150	,685		
	Skupaj	102,993	152			
prilagodljiv delovni čas	Med skupinami	,071	2	,036	,039	,962
	Znotraj skupin	139,468	151	,924		
	Skupaj	139,539	153			
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	Med skupinami	,696	2	,348	,921	,400
	Znotraj skupin	57,019	151	,378		

	Skupaj	57,714	153			
poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	Med skupinami	,740	2	,370	,699	,499
	Znotraj skupin	79,883	151	,529		
	Skupaj	80,623	153			
inovativno in ustvarjalno delo	Med skupinami	2,663	2	1,331	2,440	,091
	Znotraj skupin	82,376	151	,546		
	Skupaj	85,039	153			
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	Med skupinami	,148	2	,074	,094	,911
	Znotraj skupin	118,571	150	,790		
	Skupaj	118,719	152			
možnost napredovanja	Med skupinami	,594	2	,297	,285	,753
	Znotraj skupin	156,517	150	1,043		
	Skupaj	157,111	152			
možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	Med skupinami	2,028	2	1,014	1,739	,179
	Znotraj skupin	87,475	150	,583		
	Skupaj	89,503	152			
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	Med skupinami	,050	2	,025	,026	,974
	Znotraj skupin	146,709	151	,972		
	Skupaj	146,760	153			
stalnost in varnost zaposlitve	Med skupinami	2,074	2	1,037	1,067	,347
	Znotraj skupin	145,808	150	,972		
	Skupaj	147,882	152			
spoštovanje, zaupanje s strani vodje	Med skupinami	,729	2	,364	,558	,574
	Znotraj skupin	97,350	149	,653		
	Skupaj	98,079	151			
možnost pomagati drugim ljudem	Med skupinami	1,891	2	,945	1,044	,355
	Znotraj skupin	136,765	151	,906		
	Skupaj	138,656	153			
družini prijazno podjetje	Med skupinami	,164	2	,082	,060	,942
	Znotraj skupin	205,687	151	1,362		
	Skupaj	205,851	153			
redna plača	Med skupinami	1,441	2	,721	,946	,391
	Znotraj skupin	115,000	151	,762		
	Skupaj	116,442	153			

višina plače	Med skupinami	4,011	2	2,005	2,491	,086
	Znotraj skupin	121,554	151	,805		
	Skupaj	125,565	153			
nagrade za delovno uspešnost	Med skupinami	5,993	2	2,996	2,613	,077
	Znotraj skupin	172,020	150	1,147		
	Skupaj	178,013	152			
svoboda pri delu	Med skupinami	,048	2	,024	,026	,975
	Znotraj skupin	141,063	150	,940		
	Skupaj	141,111	152			
zabavno delovno okolje	Med skupinami	2,369	2	1,185	1,044	,355
	Znotraj skupin	167,988	148	1,135		
	Skupaj	170,358	150			
dovolj prostega časa	Med skupinami	,495	2	,247	,284	,753
	Znotraj skupin	131,408	151	,870		
	Skupaj	131,903	153			
svoboda glede oblačenja, osebne sloga	Med skupinami	,053	2	,027	,023	,977
	Znotraj skupin	175,713	151	1,164		
	Skupaj	175,766	153			
možnost daljše odsotnosti	Med skupinami	1,690	2	,845	,739	,479
	Znotraj skupin	172,576	151	1,143		
	Skupaj	174,266	153			
ugledno delovno mesto	Med skupinami	4,811	2	2,406	2,152	,120
	Znotraj skupin	168,799	151	1,118		
	Skupaj	173,610	153			
da je delo koristno za družbo	Med skupinami	1,519	2	,760	,846	,431
	Znotraj skupin	135,520	151	,897		
	Skupaj	137,039	153			

Vir: Lastna raziskava.

Tabela B.19: T-test dveh neodvisnih skupin (ženske in moški) glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov anketiranih v preučevani organizaciji

Group Statistics					
	spol	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
zanimivo delo	ženski	88	4,67	,582	,062
	moški	66	4,67	,564	,069
izzivov polno delo	ženski	88	4,24	,758	,081
	moški	66	4,38	,818	,101
samostojnost pri opravljanju del in nalog	ženski	85	4,12	,878	,095
	moški	66	4,21	,734	,090
odgovorno delo	ženski	88	3,75	,861	,092
	moški	66	3,70	,894	,110
možnost strokovnega in osebnega razvoja	ženski	88	4,42	,723	,077
	moški	66	4,48	,662	,081
prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	ženski	88	4,22	,718	,077
	moški	66	3,98	,920	,113
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	ženski	88	3,99	,903	,096
	moški	66	3,48	1,218	,150
primerno delovno okolje	ženski	87	4,07	,804	,086
	moški	66	3,92	,847	,104
prilagodljiv delovni čas	ženski	88	4,14	,886	,094
	moški	66	4,05	1,044	,129
dobri medsebojni odnosi s sodelavci	ženski	88	4,61	,615	,066
	moški	66	4,52	,614	,076
poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	ženski	88	4,41	,753	,080
	moški	66	4,36	,694	,085
inovativno in ustvarjalno delo	ženski	88	4,35	,712	,076
	moški	66	4,26	,791	,097
možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	ženski	88	4,15	,838	,089
	moški	65	4,02	,944	,117
možnost napredovanja	ženski	87	4,32	,856	,092
	moški	66	3,83	1,145	,141
možnost uporabe svojih	ženski	87	4,39	,768	,082

sposobnosti in znanj pri delu	moški	66	4,33	,771	,095
možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	ženski	88	3,77	,867	,092
	moški	66	3,50	1,099	,135
stalnost in varnost zaposlitve	ženski	87	4,31	,944	,101
	moški	66	3,86	,991	,122
spoštovanje, zaupanje s strani vodje	ženski	87	4,48	,680	,073
	moški	65	4,06	,899	,112
možnost pomagati drugim ljudem	ženski	88	3,94	1,021	,109
	moški	66	3,79	,851	,105
družini prijazno podjetje	ženski	88	3,93	1,091	,116
	moški	66	3,41	1,189	,146
redna plača	ženski	88	4,66	,771	,082
	moški	66	4,33	,966	,119
višina plače	ženski	88	4,01	,809	,086
	moški	66	3,64	,987	,121
nagrade za delovno uspešnost	ženski	88	3,90	1,029	,110
	moški	65	3,51	1,120	,139
svoboda pri delu	ženski	87	3,84	,963	,103
	moški	66	3,95	,968	,119
zabavno delovno okolje	ženski	85	3,66	,970	,105
	moški	66	3,52	1,180	,145
dovolj prostega časa	ženski	88	3,72	,922	,098
	moški	66	3,52	,932	,115
svoboda glede oblačenja, osebnega sloga	ženski	88	3,72	1,061	,113
	moški	66	3,62	1,092	,134
možnost daljše odsotnosti	ženski	88	3,68	1,034	,110
	moški	66	3,35	1,088	,134
ugledno delovno mesto	ženski	88	3,40	1,023	,109
	moški	66	3,08	1,100	,135
da je delo koristno za družbo	ženski	88	3,77	,919	,098
	moški	66	3,58	,978	,120

Vir: Lastna raziskava.

