

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**  
**univerzitetnega programa**

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO**  
**ZAPOSLENIH NA OBČINI**

**Sergeja Hartman**

**Ljubljana, september 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
univerzitetnega programa

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA OBČINI**

Kandidatka: Sergeja Hartman

Številka indeksa: 04035476

Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, september 2010

## **POVZETEK**

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta v današnjem sodobnem svetu vedno bolj ključna dejavnika, brez katerih ni uspešne, učinkovite ter ekonomične organizacije, zato jima je treba nameniti izključno pozornost. Zaposleni so namreč premoženje organizacije in ne potrošni material, so dragocenejši kot kapital, oprema in tehnologija.

V sodobni družbi državna uprava postaja vedno bolj pomemben dejavnik, ki odločilno posega in vpliva na vsa področja družbenega življenja in položaj človeka kot posameznika. Zato je zelo pomembno, da so zaposleni v državni upravi sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani, saj le takšni zaposleni oblikujejo uspešno organizacijo.

Pogoj za vplivanje na motivacijo zaposlenih je dobro poznavanje zaposlenih. Zato mora vsak vodja dobro poznati in vedeti, s katerimi motivacijskimi dejavniki sme vplivati na vedenje zaposlenih, da bodo le-ti v čim večji meri izkoristili svoje znanje in bolj zavzeto opravljali delo. V vsaki posamezni organizaciji je potrebno ugotoviti, kaj zaposlene motivira, saj univerzalne formule za motiviranje ljudi ne najdemo. Ljudje imamo namreč različne želje, potrebe, pričakovanja in predstave o tem, kaj nas žene k delovni aktivnosti.

Diplomsko delo je usmerjeno predvsem v raziskavo zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih na Mestni občini Slovenj Gradec. V teoretičnem delu sta predstavljena pojma motivacije in zadovoljstva, motivacijske teorije ter motivacijski dejavniki. V empiričnem delu pa je predstavljena Mestna občina Slovenj Gradec ter rezultati raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika.

**Ključne besede:** motivacija, zadovoljstvo, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, Mestna občina Slovenj Gradec.

## **SUMMARY**

In a modern society, there is no efficient and economical organization without proper motivation and satisfaction of employees. These two factors are increasingly important and therefore we need to put special focus on them. Company's employees are its fortune, not its supplies, they are more important than capital, equipment or technology.

Nowadays, state administration has very important role and affects all aspects of social life and also has great impact on every individual person. Employees in state administration have to be capable, properly skilled and highly motivated because only with employees like that, an organization can be successful.

To have an impact on employees, motivation, the head of unit has to know them well. He has to know what resources he can use to motivate them and to make them use their knowledge and skills as good as possible. There is no universal formula for motivating people, means of motivation are different in every single organization. Each person has specific wishes, needs, expectations as well as specific personal reasons why one is working at all.

In my thesis, I focused on survey of motivation and satisfaction of employees at Slovenj Gradec municipality. My thesis has two parts; in the first part I will introduce you the concept of motivation and satisfaction, motivational theories and motivational factors. In the second, empirical part, I will present you Slovenj Gradec municipality and survey results.

**Key words:** motivation, satisfaction, motivational theories, motivational factors, Slovenj Gradec municipality.

# KAZALO

<b>POVZETEK</b> .....	<b>ii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 MOTIVACIJA</b> .....	<b>3</b>
2.1 POTREBE.....	4
2.2 MOTIVI.....	5
2.3 CILJI.....	6
<b>3 MOTIVACIJSKE TEORIJE</b> .....	<b>7</b>
3.1 MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	7
3.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	9
3.3 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL.....	10
3.4 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	11
3.5 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y.....	12
3.6 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE.....	13
<b>4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</b> .....	<b>14</b>
4.1 VRSTE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV.....	14
4.2 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	14
4.3 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	15
4.4 PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK.....	15
4.5 POHVALE, NAGRADE IN PRIZNANJA.....	16
4.6 MEDSEBOJNI ODNOSI.....	16
4.7 STALNOST ZAPOSLOTITVE.....	17
4.8 KOMUNICIRANJE.....	17
4.9 STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE.....	18
4.10 OSEBNI RAZVOJ IN NAPREDOVANJE.....	18
4.11 ORGANIZIRANOST DELA.....	19
4.12 SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU.....	19
<b>5 ZADOVOLJSTVO</b> .....	<b>20</b>
<b>6 PREDSTAVITEV MESTNE OBČINE SLOVENJ GRADEC</b> .....	<b>23</b>
<b>7 RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU NA MESTNI OBČINI SLOVENJ GRADEC</b> .....	<b>26</b>
7.1 ZASNOVA RAZISKAVE.....	26
7.2 IZVEDBA RAZISKAVE.....	26
<b>8 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV RAZISKAVE MOTIVIRANOSTI IN ZADOVOLJSTVA NA MESTNI OBČINI SLOVENJ GRADEC</b> .....	<b>39</b>

<b>9 PREDLOG UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE, ZA POVEČANJE MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>42</b>
<b>10 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV:.....</b>	<b>48</b>
<b>PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....</b>	<b>49</b>
<b>IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA.....</b>	<b>54</b>

# 1 UVOD

Živeti v razvitem svetu, kateremu Slovenija nedvomno pripada, nosi s seboj specifične izzive. Za sodobne organizacije v tem svetu, pa naj gre za organizacije v javnem ali zasebnem sektorju, je zelo pomembno, da jih sestavljajo visoko motivirani in tako posledično zadovoljni zaposleni. Motivacija in zadovoljstvo namreč vse bolj pridobivata na pomenu, saj prevladuje splošno mnenje, da so le zadovoljni zaposleni vir pri doseganju uspešne organizacije, ki se je sposobna prilagajati spremembam in slediti novostim v razvijajočem svetu. Zato bo morala vsaka organizacija v prihodnosti graditi svojo podobo na iznajdljivih posameznikih, maksimalno motiviranih za delo.

V današnji moderni družbi pomeni delo pomemben center oziroma bistvo življenja ljudi. Vedno več časa preživimo na delu. Iz tega se nam poraja misel, da pomeni potreba po delu več kot zgolj služenje denarja. Razmere torej narekujejo, da je potrebno sodobne zaposlene, ki imajo predvsem nezadovoljene potrebe višjih ravni obravnavati in jih posledično voditi bolj subtilno. Cilj organizacij mora tako biti aktiviranje vsega tistega znanja oziroma predvsem tistega skritega, ki ga delavci imajo, ga vpeti in nadgraditi v svojih organizacijskih procesih. Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se«.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motiviranje zaposlenih pa je v javnih zavodih, kamor spadajo tudi občine, zelo omejeno in veliko manj učinkovito kot v gospodarskih organizacijah, zaradi povezanosti javnih zavodov na proračun, neprofitnosti in omejitvah s predpisi. Zato je v teh zavodih potrebno uporabljati predvsem nefinančne motivacijske dejavnike, katerih oblikovanje zahteva mnogo vloženega truda.

Zadovoljstvo pa je pojem, ki se odraža kot pozitiven odnos do dela, medtem ko negativna stališča in občutki odražajo negativen odnos do dela oziroma nezadovoljstvo. Vendar zadovoljstva nikakor ne smemo enačiti ali zamenjevati z motivacijo. Zadovoljstvo je človekovo stanje, v katerem se počuti ugodno in človek ponavlja aktivnosti, ki mu omogočajo zadovoljstvo, takšnih aktivnosti navadno ne intenzivira.

Vzdrževanje visoke stopnje motiviranosti in zadovoljstva v organizacijah javne uprave je oteženo tudi zaradi nenaklonjenosti javnega mnenja javni upravi. Javnost javne uslužbenke nenehno zasipa s kritikami, saj od njih pričakujejo, da bodo v celoti izpolnjevali njihove potrebe in pričakovanja. Zavedajo se, da jih kot davkoplačevalci plačujejo sami. Zelo malokdo pa se zaveda, da so javni uslužbenci preobremenjeni, njihovih dosežkov noče videti ne politika ne javnost, ni možno razumeti povezanosti med dosežki ter uspešnostjo organizacije.

Glavni namen diplomskega dela je, glede na znano problematiko motiviranja in zadovoljstva zaposlenih v javni upravi, ugotoviti kakšno je stanje motiviranosti in zadovoljstva ter povezanosti obeh spremenljivk na Mestni občini Slovenj Gradec. Veliko je raziskovanj s področja motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih, ki se nanašajo na področje zasebnega sektorja, zato je moje diplomsko delo usmerjeno v analizo motiviranosti in zadovoljstva občine kot dela javnega sektorja.

Cilji diplomskega dela:

- predstavitev motivacije in motivacijskih dejavnikov,
- predstavitev zadovoljstva,
- predstavitev Mestne občine Slovenj Gradec,
- analiza motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih na Mestni občini Slovenj, Gradec ter
- predstavitev ugotovitev.

V diplomskem delu bom uporabila naslednje metode:

- deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature,
- metodo klasifikacije (definiranje pojmov, npr. motivacija),
- metodo kompilacije (povzemanje stališč, spoznanj in rezultatov drugih avtorjev), metodo neposrednega zbiranja podatkov (anketa),
- analizo na podlagi anketnih vprašalnikov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov, torej iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem sklopu obravnavam teorijo, ki bo služila kot namen vpeljave osnovnih pojmov. Na podlagi osnovnih pojmov sem postavila temelje raziskovalnemu delu, ki predstavlja drugi del diplomske naloge.

Empirični del pa je namenjen predvsem analizi stanja v dejanskem zavodu. Z metodo neposrednega zbiranja podatkov, torej anketnim vprašalnikom želim ugotoviti stopnjo motiviranosti in zadovoljstva z delovno situacijo.



## 2 MOTIVACIJA

»S pojmom motivacije so opredeljene tiste človeku zunanje in notranje delujoče sile, ki vzbudijo entuziazem, željo, namen in vztrajnost, da sledi nekemu postopku« ( Daft et al, 2001, str. 410).

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se«. Dandanes seveda termin pomeni veliko več, izhajamo pa iz pomena besede motivirati–spodbuditi, navdušiti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1975, str. 850).

Osnovna definicija motivacije je, da gre za usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja pripravljenost vložiti trud v doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan 1998, str. 518).

V resnici je motivacija nenavadno preprost pojem, zadeva namreč vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje pa je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, žal ni tako preprosto.

V nekaj naslednjih odstavkih bom predstavila, kako različni avtorji pojmujejo motivacijo, (Treven, 1998, str. 106):

- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.
- Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je med drugim delo vodje, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše in s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Mehanizem motivacije je torej sestavljen iz treh elementov. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali večjih potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju – sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma

delovanje človeka najprej potrebo. Potreba je močan notranji občutek pomanjkanja nečesa v organizmu (Lipičnik, 1998, str. 415). Naslednji bistven element mehanizma motiviranja je k ciljem (sredstvo za zadovoljitev potreb) usmerjeno delovanje. Ljudje namreč delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje razumemo, kot iskanje in pridobivanje sredstva (cilj), s katerim bomo potrebo zadovoljili, s tem iskanjem pa razumemo predvsem delo (Rozman, 1993, str. 236). Tretji, torej zadnji element pa je samo sredstvo za zadovoljitev potrebe – cilj delovanja. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih, nematerialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju (Možina 1986, str. 438).

Zelo nazorno ta preprost mehanizem motivacije, ki je sestavljen iz treh elementov prikazuje Lipovec.

**Slika 1: Mehanizem motiviranja**



Vir: Lipovec, 1987, str. 109

## 2.1 POTREBE

»Potrebe so vir želja, želje pa so vir akcij, ki omogočajo posamezniku zadovoljevanje njegovih potreb« (Ivanko, 2004, str. 198).

Strokovnjaki navajajo različne klasifikacije potreb. V nadaljevanju bom predstavila razdelitev potreb po Lipičniku (Lipičnik, 1996, str. 154–156):

- **Primarne biološke potrebe:** potrebe po snoveh (voda, hrana); potrebe po izločanju; potrebe po fizični celovitosti; potrebe po spanju, počitku ter seksualne potrebe. Primarne potrebe jim pravimo zato, ker le-te vodijo človeka do takšnih ciljev, ki človeku omogočajo preživetje. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati, torej so podedovane in univerzalne, torej takšne, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh.
- **Primarne socialne potrebe:** potrebe po uveljavljanju; potrebe po družbi; potrebe po spremembi; potrebe po simpatiji; potrebe po socialnem konformizmu. Po Lipičniku so te potrebe še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi (občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, občutki zavrženosti). Primarne socialne potrebe so v glavnem pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, lahko da že v svoji rani mladosti. Glede na razširjenost med ljudmi pa jih uvrščamo med regionalne. Regionalnost se kaže v tem, da so v različnih krajih drugačne. Na to vplivajo: kultura, običaji, navade nekega kraja oz. prostora ter človekovo vedenje (interesi, stališča, navade). Ti motivi imajo lastnost sekundarnosti, kajti, če

niso zadovoljeni, ne ogrožajo človekovega življenja. Ob izpolnitvi le-teh mu povzročajo zadovoljstvo. Hkrati so ti motivi individualni in pridobljeni. Večinoma jih narekuje okolje, v katerem človek živi in deluje ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

- **Sekundarne potrebe:** potrebe, ki niso povezane z bistvom človekovega obstoja. So pridobljene oziroma naučene tekom razvoja vsakega posameznika, nanašajo se na socialni vidik človekovega življenja, lahko pa rečemo tudi, da so povsem individualne. Med sekundarne potrebe tako uvrščamo interese, stališča in navade. Tej tretji skupini silnic lahko rečemo tudi motivi, saj navadno bolj delujejo na spodbujanje človekove aktivnosti, kot primarne potrebe, katere človek zadovoljuje že avtomatično.

Ko zaradi težnje po zadovoljitvi potrebe postanemo aktivni in začnemo iskati načine ter sredstva za njeno zadovoljevanje, potreba prehaja v motiv.

## 2.2 MOTIVI

»Motiv je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo« (Černetič, 1999, str. 322).

Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo dejanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost, so prirojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj.

Poznamo različne vrste motivov, ki jih ločimo glede na (Pagon, 1995, str. 106):

- **Vlogo**, ki jo imajo v človekovem življenju:
- primarni (biološki in socialni) motivi so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki človeku omogočajo, da preživi; sekundarni (interesi, stališča, navade) motivi so motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni.
- **Glede na nastanek:**
- podedovani motivi so prirojeni in jih ima človek od rojstva;
- pridobljene motive človek pridobi skozi življenje.
- **Glede na razširjenost:**
- univerzalni motivi veljajo za vse ljudi, primer tega so primarni biološki motivi;
- regionalne motive srečujemo le na določenem področju; individualne motive najdemo pri posamezniku.

Motive lahko definiramo kot potrebe, želje ali impulze znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. In ker je cilj vsake potrebe, da bo zadovoljena, se delovanje človeka kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo zadovoljil določeno potrebo. Pri človeku so

navzoči različni motivi. Kateri motiv prevladuje, je odvisno od (Plut in Plut, 1995, str. 63):

- človekove dejavnosti,
- že uresničenih drugih motivov,
- stopnje kulturnega razvoja in
- okolja.

### **2.3 CILJI**

»Sestavni del planiranja so cilji in so zaželeni prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Za motiviranje je najprej potreben cilj, nato pa se oblikuje aktivnost za doseganje teh ciljev« (Černetič, 1997, str. 97).

Poznavanje ciljev vpliva na večjo učinkovitost, saj omogoča, da rezultate vidimo, kajti ni motiva, če ne vemo, zakaj delamo. Cilji morajo biti jasno postavljeni, da vemo v katero smer kreniti, hkrati pa nam omogočajo kontroliranje, tako da primerjamo načrtovano z uresničenim. Na oblikovanje ciljev v organizaciji ima velik vpliv vodstvo organizacije, ki mora pri tem upoštevati tako cilje posameznikov kot tudi dejavnike zunaj organizacije. Pri tem pogosto prihaja do kompromisa med organizacijo in zunanjimi dejavniki (Černetič, 1997, str. 96).

Pri oblikovanju ciljev moramo vključiti tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Večji kot je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje delujejo kot usmerjevalci njihovega vedenja. Za zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih je potrebno podrobno raziskati cilje organizacije, analizirati interese in želje posameznika ter jih skušati uskladiti s cilji organizacije.

### **3 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

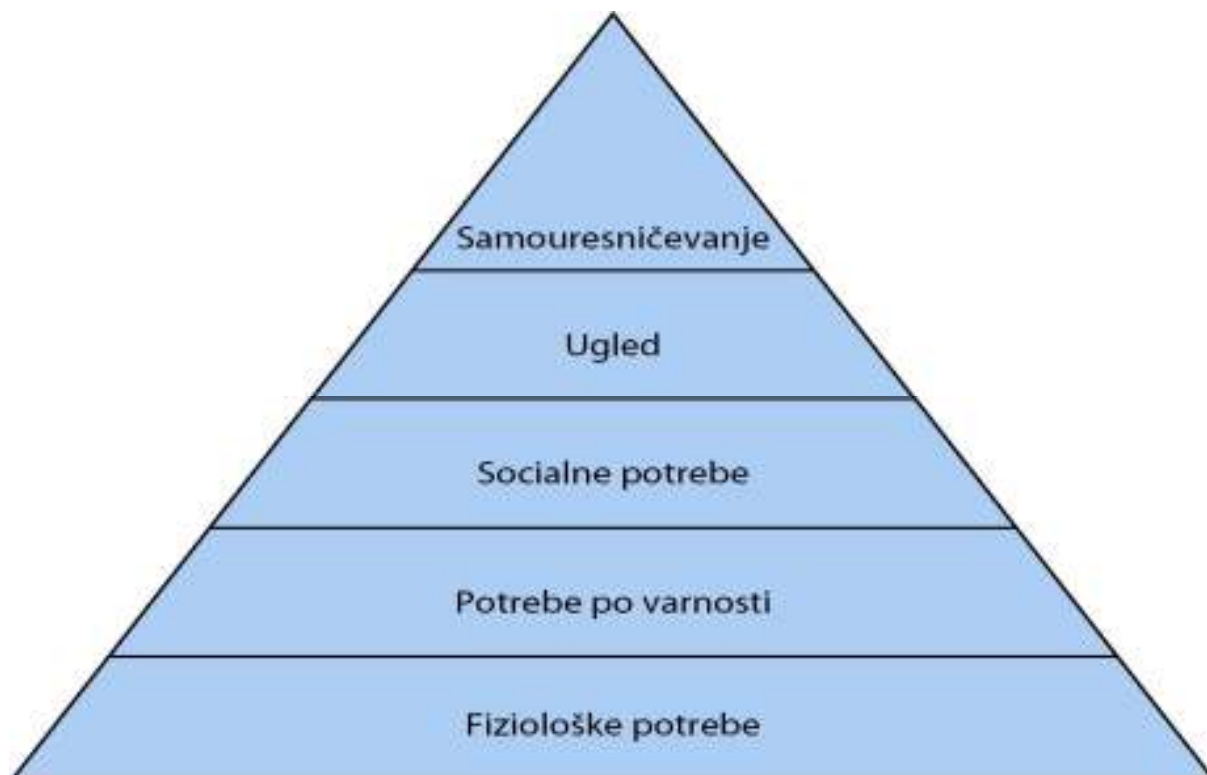
Menedžerji v organizacijah uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Ta proces imenujemo motiviranje. Že od nekdaj so tako ljudje želeli pojasniti dogajanje v času motivacije. Zato so se pojavile številne motivacijske teorije. Najbolj pogosto uporabljene bom predstavila v tem poglavju.

Iz preprostega modela motivacije izhaja, da so potrebe ljudi izhodiščna točka pri obravnavanju koncepta motiviranja, teorije, ki se ukvarjajo s tem »kaj« motivira vedenje, tako imenujemo vsebinske teorije oziroma teorije potreb. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Černetič, 2001, str. 10).

#### **3.1 MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Maslowa motivacijska teorija je teorija človeške motivacije katere avtor je Abraham Maslow. Njegov pogled temelji na petih sklopih potreb, ki sestavljajo hierarhijo. Avtor navaja princip, ki deluje znotraj hierarhije potreb. Ta omogoča prehode od nižjega k višjemu, ko je nižji sklop potreb relativno zadovoljen. Je ena izmed prvih teorij na področju motiviranja, ki je tudi največkrat citirana in največkrat empirično testirana teorija. Koncept hierarhije potreb kaže slika.

**Slika 2: Maslowa hierarhija potreb**



Vir: Treven, 1998, str. 114

Maslow je hierarhično razdelil potrebe na pet stopenj (Černetič, 2007, str. 224):

1. »fiziološke potrebe so prisotne v človeku od rojstva, so najosnovnejše, dokler niso zadovoljene, človek nima drugih potreb (hrana, pijača, počitek...);
2. potrebe po varnosti in zaščiti so potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo;
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost) se pojavijo, ko so zadovoljene potrebe po varnosti in fiziološke potrebe;
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in ugledu so povezane z dosežki, nagradami, s statusom, sebi in drugim skušamo dokazati, da smo vsaj tako dobri, če ne boljši kot ostali člani skupine;
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost) nas ženejo, da postanemo to, za kar smo sposobni in se srečujemo z novimi izzivi.«

Teorija predstavlja potrebe kot izhodišče motiviranja, ljudje težijo k njihovi zadovoljitvi korak za korakom, najprej začnejo pri osnovnih in se šele nato vzpenjajo navzgor po lestvici potreb (Ivanko, 2005, str. 141).

Maslowa teorija sestoji iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb. Koncept pomembnosti pravi, da potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več. Ko je potreba zadovoljena, se aktivira naslednja višja potreba v hierarhiji, ki še ni bila zadovoljena. Toda ta višja potreba postane deaktivirana, kakor hitro se zaradi

prikrajšanja ponovno aktivira nižja, že zadovoljena potreba. Nezadovoljene potrebe so torej tiste, ki motivirajo (Lipovec, 1987, str. 113).

Uporabnost Maslowe motivacijske teorije se kaže v tem, da lahko vodje na osnovi navdanih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi namreč bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah kot tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

### **3.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Frederick Herzberg se je ukvarjal z vprašanjem, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka. Ugotovil je, da je potrebno razlikovati med dvema vrstama motivacijskih faktorjev. Prvi vplivajo na motivacijo in učinkovito delo, te je poimenoval motivatorji, drugi pa na zadovoljstvo pri delu, te pa je poimenoval higieniki ali satisfaktorji. Medtem ko satisfaktorji samo skrbijo za ugodne pogoje dela in ne vplivajo na učinkovitost zaposlenih, so motivatorji tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Potrebno je omeniti, da skoraj noben faktor nima zgolj enih ali zgolj drugih lastnosti, so pa faktorji, ki se bolj nagibajo k enim ter drugi k drugim (Treven, 2001, str. 12).

Herzbergova motivacijska teorija je za vodje uporabna predvsem zato, da pozna dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Prvi vplivajo na učinkovitost, drugi pa na zadovoljstvo zaposlenih. Z motivatorji je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, z drugimi pa je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo vodja najuspešnejše uporabil (Lipičnik, 1997, str. 167).

Naloga menedžerjev naj bi bila, tako odpravljati dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, torej priskrbeti higienske dejavnike, s katerimi bi imel posameznik možnost zadovoljevanja osnovnih potreb in k temu dodati tolikšno mero motivacijskih dejavnikov, da bi posameznik lahko zadovoljeval potrebe višjega reda.

V tabeli so prikazani temeljni elementi dvofaktorske teorije. Ti dejavniki se ne uvrščajo zgolj v eno kategorijo, se pa bolj nagibajo v določeno kategorijo. V katero kategorijo se uvršča kateri dejavnik, ni določeno posebej, saj se določen dejavnik lahko uvršča v obe kategoriji hkrati.

**Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije**

Higieniki	Motivatorji
-----------	-------------

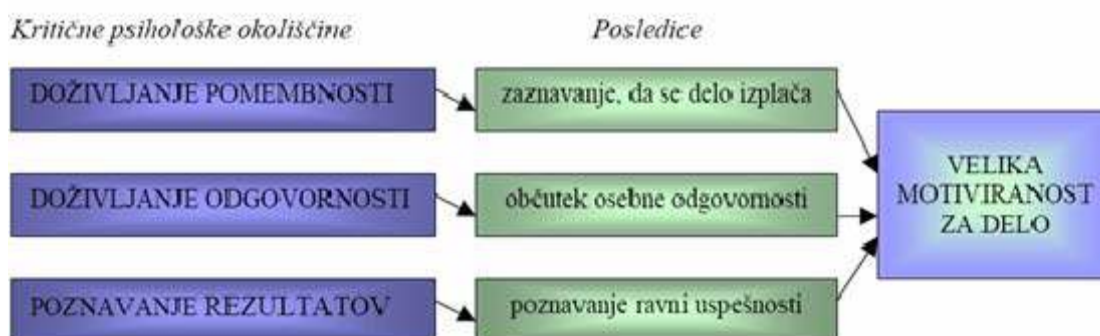
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven, 1998, str. 117.

### 3.3 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL

Hackman-Oldhamov model je model značilnosti dela. Hackman in Oldham ugotavljata managerjev vpliv na lastnosti dela z namenom motiviranja zaposlenih in povečanja njihovega zadovoljstva z delom. Temelji na Herzbergovih ugotovitvah, in sicer, da obstajata dve vrsti faktorjev, ki vplivata na delo zaposlenih, motivatorji ter higieniki. Temelji na treh kritičnih psiholoških okoliščinah, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. To so doživljanje pomembnosti zaposlenega na delovnem mestu, njegovo zavedanje in doživljanje odgovornosti ter zaposlenčevo poznavanje rezultatov poslovanja. Pomembno je, da niti ena izmed teh okoliščin ni na nizki ravni, saj to vpliva na padec motivacije zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169–170).

**Slika 3: Ponazoritev Hackman-Oldhamovega modela**



Vir: (Lipičnik, 1994, str. 502)



Hackman-Oldhamov model opredeljuje tudi značilnosti dela, s katerimi bomo dosegli motiviranost zaposlenih za delo (Černetič, 2007, str. 228):

- raznolikost sposobnosti – čim več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti za posameznika;
- istovetenje z delom – ljudje bolj skrbno in kakovostno opravljajo delo, če se poistovetijo z njim;
- pomembnost dela – občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistveno večji vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi;
- samostojnost pri delu – posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh;
- povratne informacije – vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

Hackman-Oldhamov model je podlaga motivacijskemu pristopu pri oblikovanju dela. Njegova pomembnost se kaže v tem, da obravnava motivacijo kompleksno, poleg značilnosti dela tako upošteva tudi osnovne značilnosti zaposlenih.

### 3.4 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

»Vroom postavlja zahtevo po humanizaciji organizacije, metode humanizacije organizacije pa so po njegovem rotacija dela, razširitev dela in obogatitev dela« (Ivanko, 2004, str. 200).

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije so nasprotujoči si cilji organizacije, v kateri se delovni proces izvaja in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Temelji na predpostavki, da delavec sam izbira vedenje, ki je zanj najugodnejše in najkoristnejše. Cilj organizacije in posameznika pa se razlikujeta, vendar sta povezana. Posameznik se odloča na podlagi odnosa med privlačnostjo ciljev in svojo lastno oceno verjetnosti, da ga bo konkretno vedenje pripeljalo do želenih ciljev. Motivacija posameznika se poveča, kolikor bolj verjame, da se s svojim vedenjem bliža doseganju želenega cilja. Pri tem uporablja različne termine (Lipičnik, 1998, str. 167):

- **Valenca** – privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko ima pozitivno (cilj ga privlači), nevtralno (cilj ga pusti ravnodušnega) ali negativno vrednost (cilju se hoče izogniti). V organizaciji bi si morali prizadevati za nagrajevanje zaposlenih z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne.
- **Instrumentalnost** – povezava vedenje – posledica oziroma povezava med ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje in kako bodo za to nagrajeni.

- **Pričakovanje** – povezava napor – vedenje oziroma posameznikovo prepričanje, da ga bo posamezno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja, (vedenja) in cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka.

Problem Vroomove motivacijske teorije je, da je uporabna le, ko ima organizacija dobro organiziran delovni proces. V praksi ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanjem posameznika (Černetič, 2007, str. 230).

### 3.5 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Teorija Douglasa McGregorja temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja (Černetič, 2007, str. 233):

Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

Povprečen človek,

- je len, delovnim nalogam se, če je le možno izogne,
- ni ambiciozen,
- se izogiba odgovornosti,
- si želi zadovoljiti le nižje potrebe, v glavnem želi le varnost,
- si želi, da se mu govori kaj naj dela, saj bi bil brez posredovanja nadrejenih nezainteresiran za potrebe podjetja,
- želi biti na nek način kontroliran ter
- mora biti za neposlušnost kaznovan, za poslušnost pa nagrajen.

Teorija Y pa je popolno nasprotje teoriji X in temelji na naslednjih predpostavkah:

Povprečen človek,

- rad dela,
- je pripravljen sprejeti odgovornost,
- je sposoben razvijati samokontrolo in preudarnost,
- rad uporablja domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije, v kateri dela,
- nanj najbolj vplivamo z omogočanjem samoizpolnitve (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi z zunanji nagradami (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).

Teorijo X in Y lahko primerjamo s hierarhijo potreb po Maslowu. Ta motivacijska teorija lahko velja v teoriji, v praksi pa se redko zgodi, da bi lahko ljudi razdelili na en ali drug tip.

### 3.6 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

»Trditev ekonomske teorije, da ljudje delajo zato, da služijo denar, s katerim si nato omogočijo različne stvari, je sicer resnična, toda raziskave ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler ta nagrada ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in nima več motivacijskega učinka« (Uhan, 2002, str. 22).

Teorija ekonomske motivacije je nastajala in se dopolnjevala skozi daljše časovno obdobje in se pojavlja v različnih variantah, vendar je njeno temeljno izhodišče trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil (Juranič, 1980, str. 63).

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju in obstoju svoje družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot pa delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena. Teorija ekonomske motivacije tako ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim, ki si ustvarjajo družino in dom, ter ljudem, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Černetič, 2007, str. 234).

Čim bolj je z zaslužkom delavcu in njegovi družini zagotovljen normalen obstoj ter čim bolj je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, tem bolj se poleg materialne motivacije kot motivacijski dejavnik pojavljajo še drugi dejavniki. To pa so lahko narava samega dela, zahtevnost itd. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim delovanjem večjega števila motivacijskih faktorjev (Uhan, 1999, str. 3).

## **4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

### **4.1 VRSTE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV**

Eno najstarejših in najpogostejših vprašanj je, zakaj ljudje delamo, kaj nas pripravi do dela ter kaj nas motivira, da delamo bolje in več. Postavlja se vprašanje, ali je potreba po delu v človeku prirojena ali pa je to zgolj sredstvo za doseg oz. zadovoljitev svojih potreb. Vsekakor lahko rečemo, da so motivi za delo močno povezani tako s človekovim osebnim kot družbenim pogledom na svet.

Motivacijski dejavniki so sredstva spodbude, s katerimi vodje motivirajo svoje zaposlene, da opravijo dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Poznamo pozitivna sredstva spodbude, ki zadovoljujejo osebne potrebe in negativna sredstva spodbude, ki ljudi odvrtaajo od ciljev in akcij. pod pozitivna sredstva spadajo nagrade, priznanja in podobno, pod negativna sredstva pa štejemo kazni in grožnje (Černetič, 2007, str. 237).

Za uspešno motiviranje zaposlenih je zelo pomembno usklajeno delovanje vseh motivacijskih dejavnikov.

V nadaljevanju bodo predstavljeni splošni motivacijski dejavniki, ki so pomembni v organizacijah. Upoštevati moramo seveda, da motivacijski dejavniki v različnih organizacijah delujejo različno, saj smo ljudje različni in na nas posamezni dejavniki različno vplivajo.

### **4.2 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavnik, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 1998, str. 593).

Poleg same plače je še vrsto drugih finančnih nagrad, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vse od finančnih pomoči zaposlenim, v smislu možnosti ugodnih programov varčevanja in posojil, plačilo za nedelo, kot plačan dopust, plačilo za dela proste dneve ter plačane bolniške. Pa vse do plačila za dodatno pokojninsko zavarovanje, regres, trinajsta plača ter razna darila otrokom zaposlenih, službene ugodnosti, kot so avtomobili ter brezplačno koriščenje športnih kapacitet (Lipičnik, 1998, str. 251-253).

### **4.3 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Treba je upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki so (Uhan, 1998, str. 593):

dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve.

### **4.4 PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK**

Plačo lahko definiramo kot denarno nadomestilo za trud in čas, ki ga zaposleni vložijo v organizacijo. Plača ali nagrajevanje sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo (Možina et al, 1994, str. 510).

Ljudje delamo z namenom, da zadovoljimo potrebe. Da bi potrebe zadovoljili večinoma potrebujemo denar. Iz tega sledi, da denar oziroma plača motivira zaposlene. Denar pa lahko igra različne vloge tako za različne ljudi kot za enega človeka v različnih življenjskih obdobjih. Plača v večini primerov določa tudi življenjski standard zaposlenih. Še bolj od višine plače pa je pomembna pravičnost razdelitve, saj se zaposleni ves čas primerjajo tako s sodelavci kot z zaposlenimi v sorodnih podjetjih. Nepravična razdelitev plače je lahko za zaposlene zelo destimulativna (Lipičnik, 1998, str. 198).

Plača je včasih veljala za poglavitni motivacijski dejavnik v organizaciji, vendar se je z opazovanjem in raziskavami pokazalo, da se s plačo lahko ustvarja le zadovoljstvo ali nezadovoljstvo med zaposlenimi. Višja plača ne bo pripeljala do večjega učinka, nasprotno pa bo manjša plača pripeljala do slabe volje ter zmanjšanja učinkovitosti zaposlenega (Lipičnik, 1998, str. 48–49).

Osnovni cilj sistema plač je prispevati k uspešnosti podjetja in povečanju konkurenčnosti. Sistem plač vpliva različno na različne ljudi, zato mora biti v skladu s cilji in strategijo podjetja. Za individualiste je bolj primeren sistem, ki nagrajuje

posameznikove dosežke, za ljudi, ki jim skupinsko delo bolj ustreza, pa je bolj primeren skupinski sistem nagrajevanja. Da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora prispevati k večji učinkovitosti, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih in navsezadnje ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan, 2001, str. 21).

#### **4.5 POHVALE, NAGRADE IN PRIZNANJA**

V vsaki organizaciji je za motivacijo zaposlenih pomemben sistem nagrajevanja. Nagrade in ugodnosti pomenijo za zaposlene priznanje za uspešno opravljeno delo in motivacijo za doseganje še boljših delovnih rezultatov.

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Mnoge raziskave so pokazale, da pohvale, nagrade in priznanja zaposlenim veliko pomenijo ter jih spodbujajo za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Njihova uporaba je najbolj odvisna od dveh dejavnikov: od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo.

Pri nagrajevanju zaposlenih se postavlja vprašanje, kako nagraditi zaposlene glede na njihovo pomembnost in prispevek organizaciji. V organizaciji se vzpostavljajo sistemi nagrajevanja, ki vključujejo (Lipičnik, 1998, str. 247):

- finančne nagrade (spremenljiva in nespremenljiva plača);
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki in osebni razvoj);
- ugodnosti pri delu (dodatki, nadomestila, zavarovanja) in
- sistem nagrajevanja uspešnosti.

Nefinančne nagrade so nagrade, ki niso del plačnega sistema in mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu poudarjajo pomembnost nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nefinančno nagrajevanje ima velikokrat večjo težo in pozitiven učinek kot finančno. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe teh odvisna od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 274).

#### **4.6 MEDSEBOJNI ODNOSI**

Eden osnovnih pojavov v delovni organizaciji so medsebojni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ko komuniciramo z ljudmi, iz naših navad in potreb ter iz tega, da nismo povsem enaki drugim. Tako fizični kot umski napor sta pri uresničevanju posameznikovih lastnih ciljev navadno prevelika. Zato se ljudje za doseganje skupnih ciljev, kakor tudi svojih lastnih ciljev, medsebojno povezujejo in podpirajo. Le

povezovanje in medsebojno podpiranje vodita v izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečujeta njihovo skupno pripadnost, kar povečuje njihov delovni učinek.

Šele ko zaposleni delajo v delovnem okolju, kjer se počutijo sproščeno, bodo dosegli občutek zadovoljstva ter s tem postali bolj ustvarjalni ter motivirani za delo. Dobro delovno okolje se za pozitivno pokaže v obliki večje uspešnosti tako zaposlenih kot celotne organizacije. Dobri delovni pogoji prispevajo tudi k večji kakovosti življenja zaposlenih. Boljše pogoje kot ima delavec, bolj bo motiviran za delo (Zupan, 2001, str. 116).

#### **4.7 STALNOST ZAPOSLOTITVE**

Stalna zaposlitev pozitivno vpliva na zaposlene, saj se zaposleni počutijo bolj varno in se zato lahko popolnoma posvetijo svojemu delu. Zaposleni so pripravljene pridobivati nova znanja z večjim interesom, prispevajo več inovacij, saj s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost (Zupan, 1999, str. 51).

Kljub neštetim prednostim, ki jih stalna zaposlitev zaposlenim zagotavlja, je v današnjih negotovih razmerah poslovanja vse več organizacij, ki le-te ne morejo zagotoviti. »V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih izkušenj. Tako se zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost« (Zupan, 2001, str. 47).

Organizacije javnega sektorja so bile v preteklosti precej toge. Razmere narekujejo, da bodo morale biti organizacije javnega sektorja v prihodnosti bolj odprte za spremembe, če hočejo napredovati in slediti sodobnim trendom prebivalstva. Slednje vodi v nezanesljivost zaposlitev tudi v javnem sektorju. V primerjavi z zasebnim sektorjem, kjer so delovna mesta vedno bolj ogrožena, je trenutno še vedno moč govoriti o dokaj stalni zaposlitvi v javni upravi.

#### **4.8 KOMUNICIRANJE**

Komunikacija je proces medsebojnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer, 1994, str. 138).

Točnost in pravočasnost informacij sta eden izmed pogojev za dobro delo zaposlenih. S tem lahko vplivamo ne samo na možnost pravilnega odločanja, ampak tudi na razmišljanje zaposlenih. Komuniciranje v podjetju ima velik vpliv pri prenosu vizije in

ciljev podjetja na zaposlene. Če zaposleni v podjetju poznajo poslovne rezultate in konkurenčnost podjetja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in prihajajo do spoznanja, kako določene dejavnosti prispevajo k dolgoročnemu uspehu. V organizaciji mora biti vzpostavljena učinkovita dvosmerna komunikacija. Tako se organizacija lahko prepriča, ali so zaposleni informacijo pravilno sprejeli in preprečili možnost njenega popačenja (Zupan, 2001, str. 68–69).

Komunikacija med posamezniki, skupinami, zaposlenimi in vodji organizacije je nujna. Dobra ali slaba komunikacija med vsemi zaposlenimi v organizaciji vpliva tudi na učinkovitost opravljenega dela. Za dobro komunikacijo na delovnem mestu velja načelo vzajemnosti, ki nas uči, da je treba tako dajati kot sprejemati.

#### **4.9 STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE**

Strokovno usposobljeni in izobraženi zaposleni so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato organizacije posvečajo vedno večjo pozornost izobraževanju kadrov. Izobraževanje zaposlenih ima pomembno vlogo tudi kot motivacijski dejavnik predvsem v primeru, ko to zaposleni občutijo kot nagrado za njihovo požrtvovalnost in trud pri delu.

Večja strokovna usposobljenost zaposlenim namreč daje možnost hitrejšega tržnim razmeram in višjo kakovost njegovega dela ter hkrati višjo uspešnost organizacije. Predvsem je izobraževanje in usposabljanje pomemben dejavnik pri motiviranju in zadovoljstvu mlajših zaposlenih, saj omogočata višji nivo njihovega strokovnega in splošnega znanja, večje možnosti razvoja njihovih sposobnosti in veščin ter s tem boljše možnosti ustvarjanja kariere. Z izobraževanjem pa se viša tudi pestrost dela ter s tem zanimivost dela (Jelenc, 2007, str. 10).

Izobraževalni procesi v podjetju so lahko uresničeni z ustrezno organiziranim izobraževanjem. Le-ti so odvisni od institucionalne zgrajenosti organizacijske enote v organizacijskem sistemu organizacije. Institucionalne oblike izobraževanja so lahko različne glede na odvisnost od različnih dejavnikov v organizaciji, kot je delitev dela in različno oblikovane naloge nosilcev izobraževanja (Florjančič in Jereb, 1998. Str. 59).

#### **4.10 OSEBNI RAZVOJ IN NAPREDOVANJE**

Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnosti napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo v delo pripravljene vložiti veliko več truda.

Napredovanje je lahko horizontalno (isto delovno mesto, ki zahteva večjo odgovornost) ali vertikalno (zahtevnejše delovno mesto, ki zahteva dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost), (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59).



Pomembno pri napredovanju je, da zaposleni sistem napredovanja doživljajo kot pravičen in točen. Možnost napredovanja deluje kot motivacija samo za zaposlene, ki napredovanje zaznavajo kot želen učinek. V večini primerov pa imajo managerji in vodilni delavci večjo željo po napredovanju po hierarhični lestvici (Ribeaux & Poppleton, 1989, str. 132–133).

#### **4.11 ORGANIZIRANOST DELA**

Bistvo uspešnega poslovanja in učinkovitosti podjetja je ustrezna organiziranost dela. Oblikovanje dela opredeljuje vsebino, metode in razmerja delovnih nalog za povečanje uspešnosti, storilnosti dela ter možnosti zadovoljevanja potreb zaposlenih. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina et al, 1998, str. 148).

S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente in kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo.

#### **4.12 SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU**

Tudi občutek pripadnosti organizaciji zaposlene pozitivno motivira. S tem pridobijo občutek pomembnosti in odgovornosti za uspeh podjetja. Naloga vodstva je v tem, da posamezniku omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev. Ravno sodelovanje pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev daje zaposlenim večjo zavzetost za delo, boljše poznavanje svoje umeščenosti v celotnem procesu in s tem ne samo, da povečuje motivacijo, temveč tudi prispeva k uspešnosti organizacije (Ozim, 2006, str. 23).

## 5 ZADOVOLJSTVO

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo (Možina et al, 1994, str. 477).

Pojma motivacija in zadovoljstvo sta medsebojno prepletena in v tesni povezavi, nikakor pa ju ne smemo enačiti. Trdimo lahko, da brez zadovoljstva ni motivacije in brez motivacije ni uspešnosti pri delu. Zadovoljstvo opredeljujejo stališča in občutki, ki jih zaposleni kaže pri svojem delu. Pozitiven odnos do dela se odraža kot zadovoljstvo z delom, medtem ko negativna stališča in občutki odražajo nezadovoljstvo z delom. Vendar zadovoljstva nikakor ne smemo enačiti ali zamenjevati z motivacijo. Zadovoljstvo je človekovo stanje, v katerem se počuti ugodno in človek ponavlja aktivnosti, ki mu omogočajo zadovoljstvo, takšnih aktivnosti navadno ne intenzivira. Če pa intenzivira svoje aktivnosti z namenom, da bi dosegel še večje zadovoljstvo, takrat poleg zadovoljstva nastane motivacija (Lipičnik, 1989, str. 12).

Zadovoljstvo je praviloma posledica zadovoljenih potreb in je predpogoj za motivacijo. Stopnja zadovoljstva z različnimi dejavniki nam pomaga posredno ocenjevati stopnjo motivacije, ki je več kot zadovoljstvo in hotenje, da nekaj naredimo (Vukasović-Žontar, 2004, str. 74–75).

Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, v praksi pa obstajajo tudi vmesna stanja. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu (Treven, 1998, str. 131).

Zadovoljstvo pri delu, lahko opredelimo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu (Treven, 1998, str. 131):

- **Vrednost** - zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
- **Pomembnost** - zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njegovega zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za

drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.

- **Zaznavanje** - s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Zadovoljstvo pri delu lahko ugotavljamo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo posameznikovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela. Sistematični, stalni program proučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov (Treven, 1998, str. 132):

- Omogoča ocenjevati razvoj v časovnem smislu.
- Zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki ali pri kadrih na vedenje zaposlenih.
- Če so uporabljeni obrazci in lestvice za preučevanje zadovoljstva standardizirani, se lahko po teh merilih organizacija primerja z drugimi v enaki panogi.

V nadaljevanju so opisani napotki, kako ustvarjati zadovoljstvo v organizaciji s tem, da zaposleni spoznajo v delu smisel, kako zaposlenim naložiti odgovornost in kako jim posredovati povratne informacije.

Keenan (1996, str. 24–30) navaja, da se ljudje kar najbolj požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo izvajati naslednje ukrepe:

- Sprejemati svoje delo kot smiselno. Če je opravilo videti pomembno in zanimivo, se bodo verjetno počutili motivirane.
- Imeti odgovornost za rezultate dela. Če delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo najbrž bolj ponosni na rezultate in bolj bodo poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili.
- Dobiti povratno informacijo o izvedbi. Če bodo delavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, bo to nanje vplivalo in bodo tako dobili nove spodbude za še boljše delo.

Povečana motivacija omogoča zadovoljstvo zaposlenih in izboljšuje delovne rezultate. Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj se trudijo pri delu, razvijajo svoje sposobnosti in uspešnost je večja. Iz povedanega sledi, da večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v približno enakih razmerah dosegajo tisti zaposleni, ki so za delo bolj usposobljeni in motivirani. Čeprav je delovna uspešnost odvisna od opremljenosti delovnih procesov, tehnologije, organiziranosti delovnega procesa ter od zunanjih dejavnikov, je pomembna subjektivna sestavina doseganja večje delovne uspešnosti, usposobljenost in motiviranost zaposlenih za delo. Z motivacijo se da usmerjati

aktivnost zaposlenih k posameznim sestavinam delovne uspešnosti in s tem vzpodbuditi večjo delovno uspešnost na splošno. Motiviranost zaposlenih vpliva na ostale našete sestavine pospeševanja delovne uspešnosti in lahko daje rezultate že v kratkem roku in tako dodatna sredstva niso vedno potrebna (Uhan, 1989, str. 188).

## **6 PREDSTAVITEV MESTNE OBČINE SLOVENJ GRADEC**

Mestna občina Slovenj Gradec je temeljna samoupravna lokalna skupnost ustanovljena z zakonom. Ustanovljena je na območju naslednjih naselij: Brda, Gmajna, Golavabuka, Gradišče, Graška Gora, Legen, Mislinjska Dobrava, Pameče, Podgorje, Raduše, Sele, Slovenj Gradec, Spodnji Razbor, Stari trg, Šmartno pri Slovenj Gradcu, Šmiklavž, Tomaška vas, Troblje, Turiška vas, Vodriž, Vrhe in Zgornji Razbor.

Občina je oseba javnega prava s pravico posedovati, pridobivati in razpolagati z vsemi vrstami premoženja. Občino predstavlja in zastopa župan. Območje, ime in sedež občine se lahko spremeni z zakonom po postopku, ki ga določa zakon. Območja in imena naselij v občini se v skladu z zakonom spremenijo z občinskim odlokom. Naloge, organizacija in delovanje ter pravni status ožjih delov Mestne občine Slovenj Gradec so določeni s statutom in odlokom občine. Občinska uprava Mestne občine Slovenj Gradec v okviru ustave in zakona samostojno ureja in opravlja javne zadeve lokalnega pomena, ki zadevajo prebivalce občine in naloge iz državne pristojnosti, ki so nanjo prenesene z zakonom. Država lahko z zakonom prenese na občino opravljanje posameznih nalog iz državne pristojnosti, če za to zagotovi tudi potrebna sredstva.

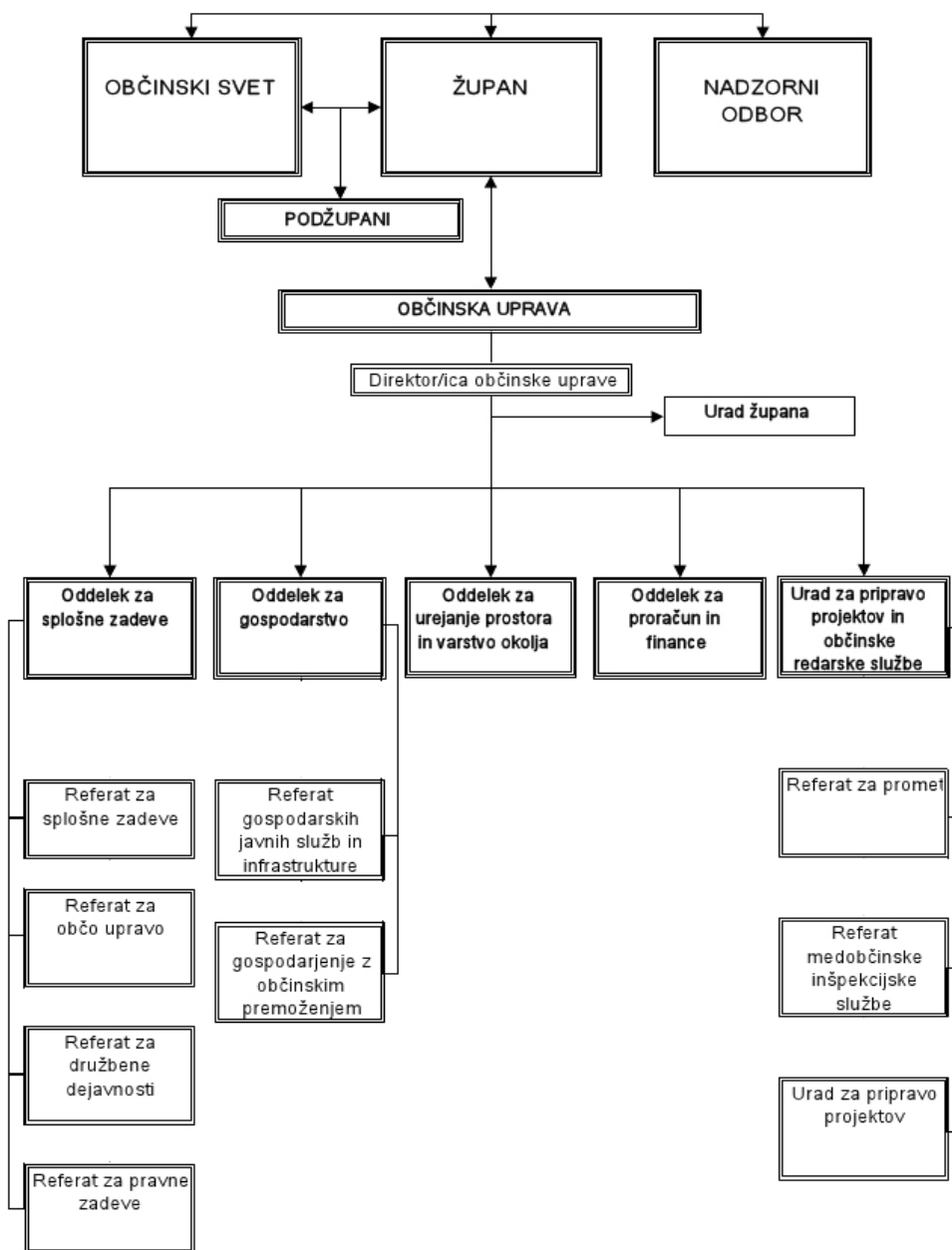
Organi občine so občinski svet, župan in nadzorni odbor občine. Občina samostojno opravlja lokalne zadeve javnega pomena (izvirne naloge), ki jih določi s splošnim aktom občine, ali so določene z zakonom. V okviru občinske uprave so za opravljanje posameznih dejavnosti organizirane notranje organizacijske enote (referati in uradi). Med poglobitnejše naloge občine sodi, da občina lahko v skladu zakoni poseduje, pridobiva in razpolaga z vsemi vrstami premoženja, ustanavlja in vodi javna podjetja ter v okviru sistema javnih financ določa svoj proračun.

Notranje organizacijske enote občinske uprave Mestne občine Slovenj Gradec so naslednje (Interno gradivo Mestne občine Slovenj Gradec.):

- urad župana;
- oddelek za splošne zadeve (referat za splošne zadeve, referat za občo upravo, referat za družbene dejavnosti, referat za pravne zadeve);
- oddelek za urejanje prostora in varstvo okolja;
- oddelek za gospodarstvo (referat gospodarskih javnih služb in infrastrukture, referat za gospodarjenje z občinskim premoženjem);
- oddelek za proračun in finance;
- urad za pripravo projektov in medobčinske redarske službe (referat za promet, referata za medobčinske inšpekcijske službe, urad za pripravo projektov).

Za nazornejši prikaz je na Sliki 4 prikazana organizacijska struktura občinske uprave Slovenj Gradec.

**Slika 4: Organigram občinske uprave Slovenj Gradec**



Vir: Interno gradivo Mestne občine Slovenj Gradec.

Cilji in prizadevanja občinske uprave Slovenj Gradec so naslednji (Interno gradivo Mestne občine Slovenj Gradec.):

- dolgoročni pospešeni razvoj občine;
- skladna urbana ureditev kraja s poudarkom na kvaliteti življenja ter ohranjanje trenutne prebivalstvene strukture;
- kvalitetne javne storitve ter dostopnejša javna infrastruktura vsem občanom;
- kvalitetnejše in dostopnejše komunikacijske ter ostale informacijske storitve;
- ustvariti okolje za lažjo rast podjetništva in obrti;
- podpora in omogočanje druženja občanov na osnovi družbenih dejavnosti in raznih društev;
- ozaveščanje občanov na področju varstva okolja, cestnega prometa in rabe naravnih virov;
- razvoj turizma ter predstavitev Mestne občine Slovenj Gradec v Sloveniji in v svetu.

## **7 RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU NA MESTNI OBČINI SLOVENJ GRADEC**

### **7.1 ZASNOVA RAZISKAVE**

Moja glavna naloga v tem delu je potrditev teoretičnih izhodišč o motivaciji in zadovoljstvu z empiričnimi dokazi na primeru Mestne občine Slovenj Gradec. Za raziskovanje motivacije in zadovoljstva sem uporabila metodo anketiranja s pomočjo, katere sem pridobila podatke o zadovoljstvu (s samostojnostjo pri delu, počutjem v delovni sredini, odnosom do dela, delovnimi pogoji, odnosom nadrejenih in voditeljstvom ter s stimuliranjem in nagrajevanjem) in motivaciji.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov:

- Prvi del zajema splošna vprašanja glede spola, starosti, izobrazbe in delovne dobe.
- Drugi del zajema vprašanja s področja zadovoljstva zaposlenih. Ta del je sestavljen iz šestih podpoglavij (samostojnost pri delu, moj odnos do dela, počutje v delovni sredini, delovni pogoji, odnos nadrejenih in voditeljstvo ter stimuliranje in nagrajevanje), ki ugotavljajo, kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih glede na dejavnike, ki imajo na zadovoljstvo največji vpliv.
- Tretji del pa vsebuje vprašanja s področja motivacije na podlagi izbranih motivacijskih dejavnikov, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu. Ta del vsebuje oceno motivacijskih dejavnikov ter 4 dodatna vprašanja o motivaciji, ki so mi pomagala izoblikovati predloge za izboljšanje motivacije in zadovoljstva. Motivacijske dejavnike so zaposleni ocenjevali z ocenami od 1 do 5 (1 je bila najslabša ocena in 5 najboljša), na 4 dodatna vprašanja o motivaciji pa so odgovarjali tako, da so obkrožili odgovor, ki se jim je zdel najbolj primeren.

Z analizo sem poskušala določiti trenutno stanje zadovoljstva in motivacije v občinski upravi Slovenj Gradec ter poiskati motivacijske dejavnike, ki so zaposlenim pomembni ter vplivajo na njihovo motivacijo na delovnem mestu.

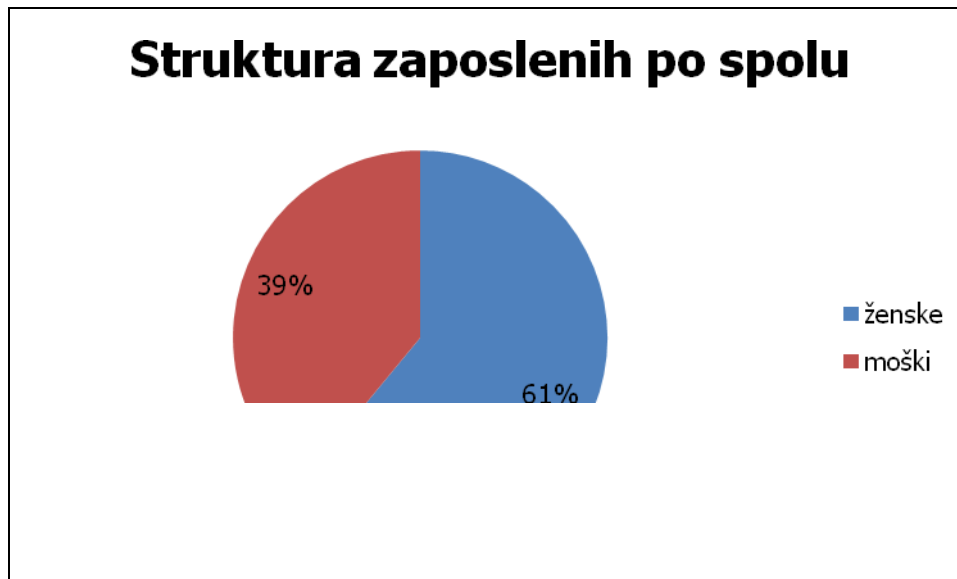
### **7.2 IZVEDBA RAZISKAVE**

Raziskavo sem izvedla s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki sem jih razdelila med zaposlene po potrditvi vodje oddelka za splošne zadeve na Mestni občini Slovenj Gradec. Ob koncu delovnega dne sem dobila vprašalnike vrnjene. Na Mestni občini Slovenj Gradec je zaposlenih 46 zaposlenih. Vprašalnike sem razdelila med vse zaposlene, vrnjenih pa sem dobila 25 vprašalnikov. Vsem zaposlenim je bila pri raziskavi zagotovljena anonimnost, tako da so lahko resnično podali svoje mnenje.



Pridobljene podatke sem nato obdelala z računalniškim programom Microsoft Excel, rezultati obdelave pa so grafično in opisno predstavljeni v nadaljevanju.

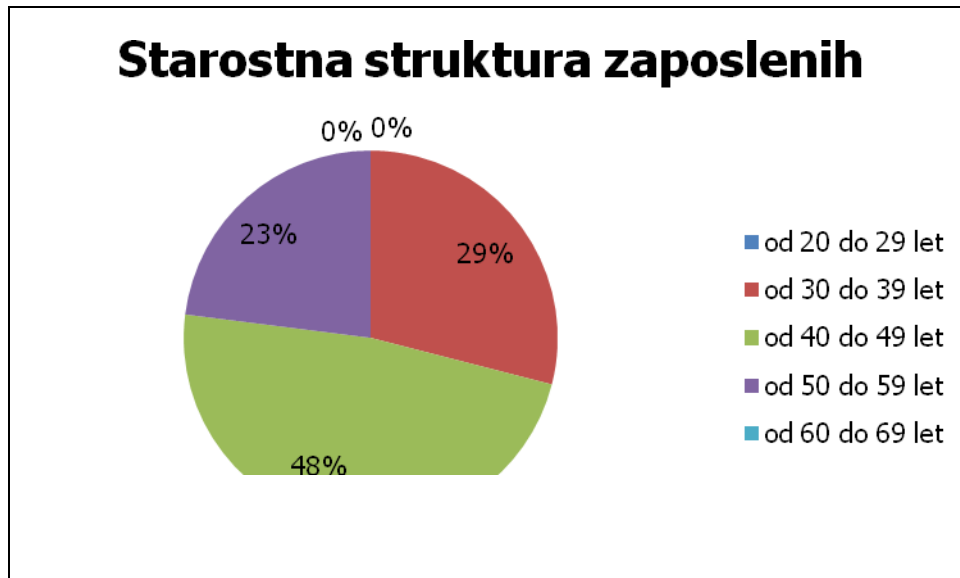
**Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu**



Vir: lasten.

Med anketiranci na Mestni občini Slovenj Gradec prevladujejo ženske. V anketo je bilo vključenih 61 odstotkov žensk in 39 odstotkov moških.

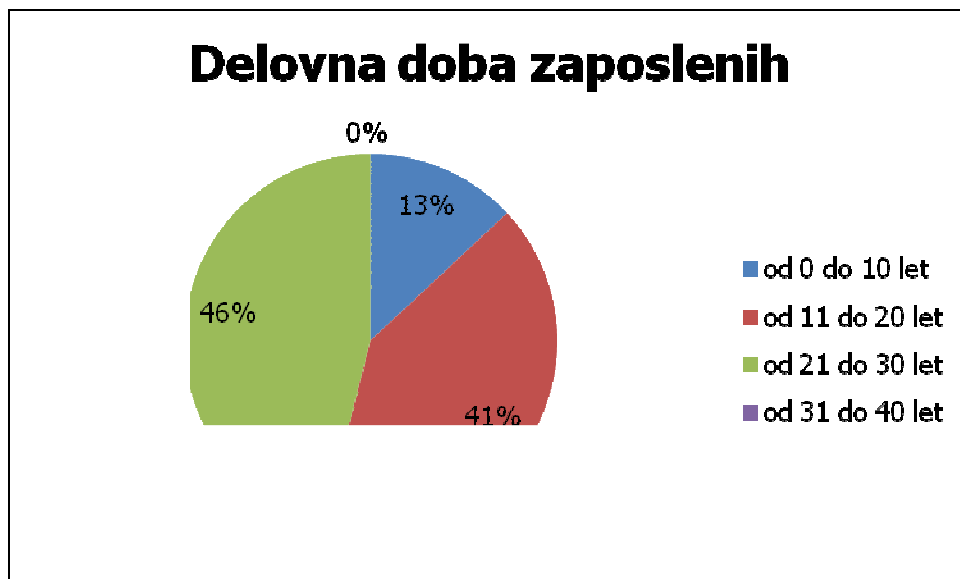
**Graf 2: Starostna struktura zaposlenih**



Vir: lasten.

Zaposlene sem razdelila v 5 starostnih skupin. V skupino od 20 do 29 let ni zajeta nobena oseba, v skupino od 30 do 39 let je zajetih 29 odstotkov, v tretjo skupino od 40 do 49 je zajetih največ oseb, in sicer kar 48 odstotkov, v skupino od 50 do 59 let je zajetih 23 odstotkov anketiranih zaposlenih. V zadnjo skupino od 60 do 69 pa prav tako kot v prvo skupino ni zajeta nobena oseba.

**Graf 3: Delovna doba zaposlenih**



Vir: lasten.

Največ anketirancev je na Mestni občini Slovenj Gradec zaposlenih med 21 do 30 let, in sicer kar 46 odstotkov. Na drugem mestu sledijo anketiranci z delovno dobo med 11 in 20 let, teh je 41 odstotkov. Zaposlenih do 10 let je le 13 odstotkov anketirancev, zaposlen več kot 30 let pa ni nihče.

Podatki kažejo na dokaj varno in stalno zaposlitev v javni upravi.

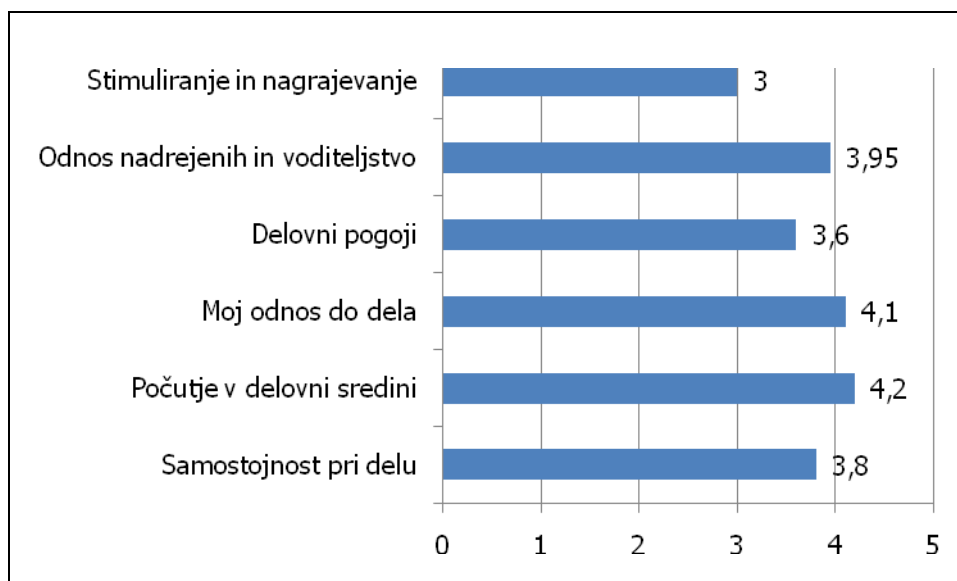
**Graf 4: Izobrazbena struktura zaposlenih**



Vir: lasten.

Na Mestni občini Slovenj Gradec so zaposleni ljudje z zelo različnimi stopnjami izobrazbe. Med anketiranci prevladujejo tisti z višjo in visoko/univerzitetno izobrazbo, ki jih je skupaj 65 odstotkov, sledijo jim tisti s srednjo šolo, ki jih je 27 odstotkov, zaposlenih s triletno izobrazbo je 8 odstotkov. Zaposlenih z magisterijem ali doktoratom pa med anketiranci ni.

**Graf 5: Skupna ocena zadovoljstva**

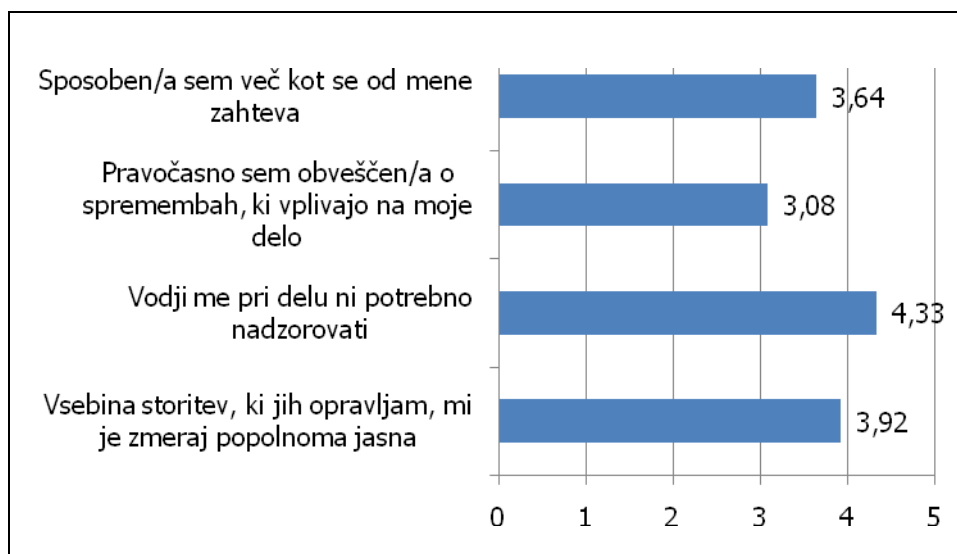


Vir: lasten.

Poglavje Zadovoljstvo zaposlenih je sestavljeno iz šestih podpoglavij (samostojnost pri delu, počutje v delovni sredini, moj odnos do dela, delovni pogoji, odnos nadrejenih in voditeljstvo ter stimuliranje in nagrajevanje), ki ugotavljajo kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih glede na dejavnike, ki imajo na zadovoljstvo največji vpliv.

Skupno povprečno oceno tega poglavja predstavlja zgornji Graf 5. Povprečna ocena zadovoljstva, ki je bila izmerjena je 3,76, kar predstavlja 75,2 odstotno zadovoljstvo zaposlenih. Dobljeni rezultati kažejo, da je stopnja zadovoljstva zaposlenih na Mestni občini Slovenj Gradec relativno visoka. Najvišjo povprečno oceno zadovoljstva je dobil dejavnik počutje v delovni sredini s povprečno oceno 4,2. Najnižjo povprečno oceno zadovoljstva pa dejavnik stimuliranje in nagrajevanje s povprečno oceno 3.

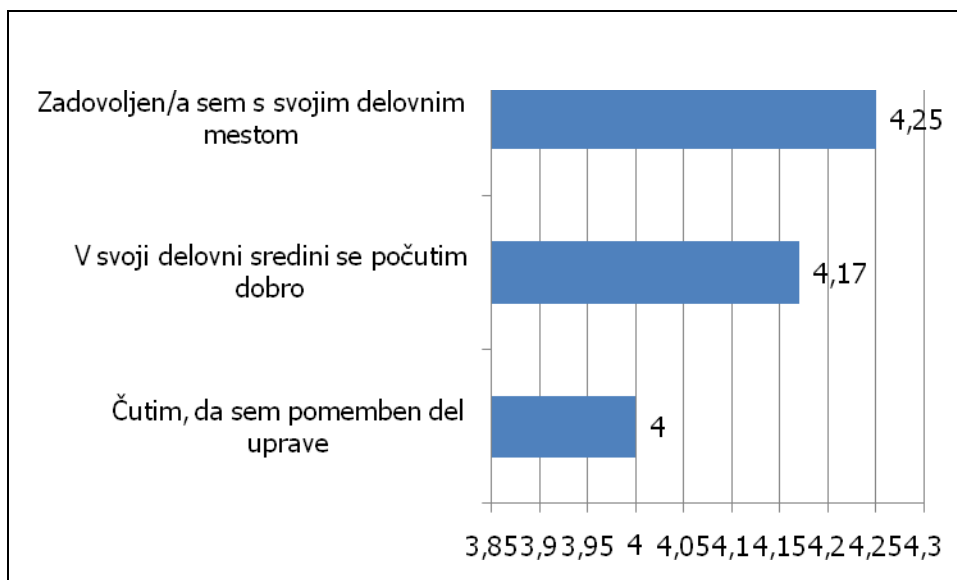
**Graf 6: Samostojnost pri delu**



Vir: lasten.

Rezultati prvega podpoglavja Samostojnost pri delu s povprečno izmerjeno oceno 3,8 kažejo, da je zaposlenim v precejšnji meri zagotovljena samostojnost pri delu. Najbolj zadovoljni so s tem, da jih vodja pri delu ne nadzoruje, najmanj pa z dejavnikom, da so pravočasno obveščeni o spremembah, ki vplivajo na njihovo delo.

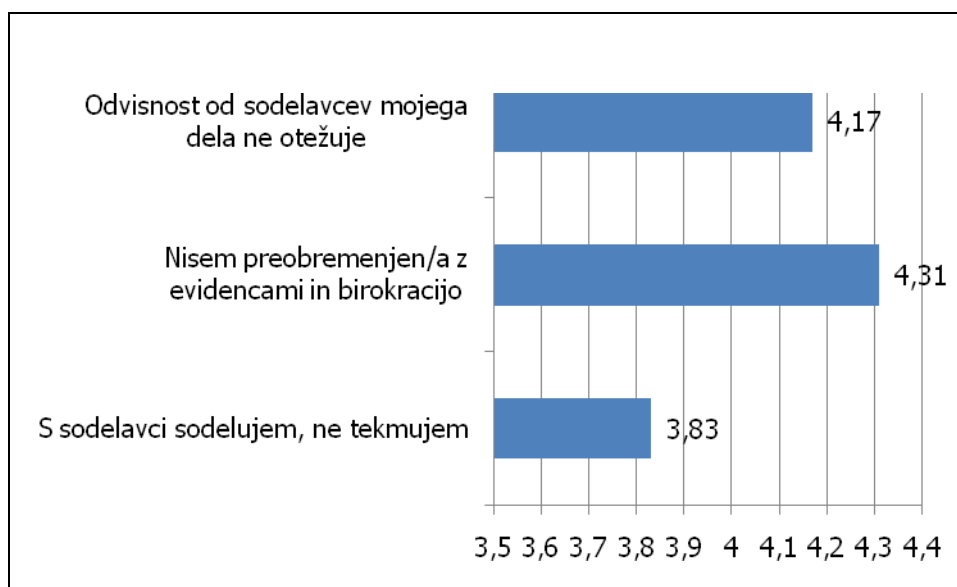
**Graf 7: Počutje v delovni sredini**



Vir: lasten.

Podpoglavje Počutje v delovni sredini je podpoglavje z najvišjo izmerjeno povprečno oceno zadovoljstva, ki znaša 4,2. Rezultati kažejo na to, da se zaposleni v delovnem okolju počutijo zelo dobro. Prav tako so zadovoljni s svojim delovnim mestom in kot kažejo rezultati, jim uprava daje občutek, da so njihov pomemben del.

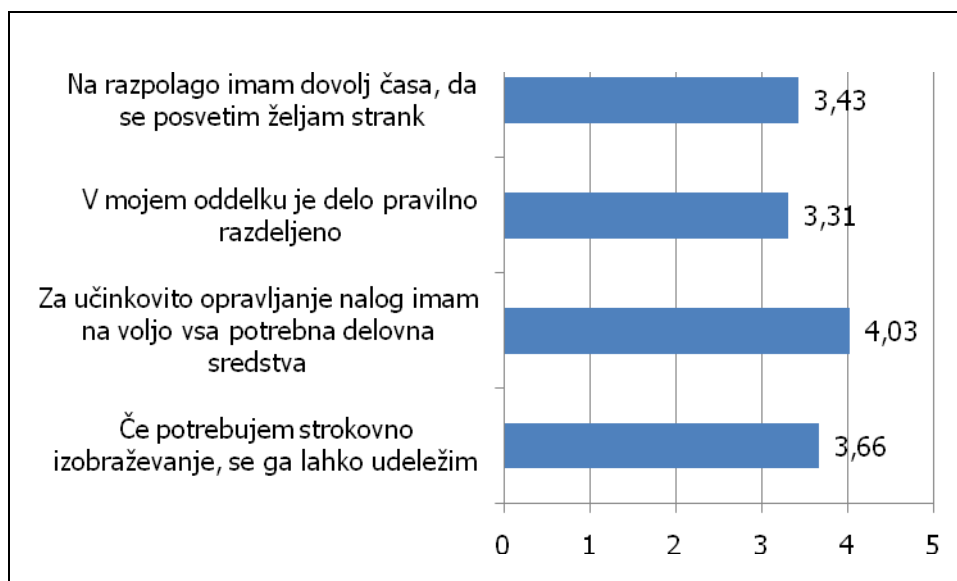
**Graf 8: Moj odnos do dela**



Vir: lasten.

V podpoglavju Moj odnos do dela sem glede na povprečno oceno 4,1 ugotovila, da so zaposleni najbolj zadovoljni s tem, da niso preobremenjeni z birokracijo, na drugem mestu je kriterij, da jim odkvisnost od sodelavcev dela ne otežuje, na tretjem pa, da s sodelavci sodelujejo ne tekmujejo.

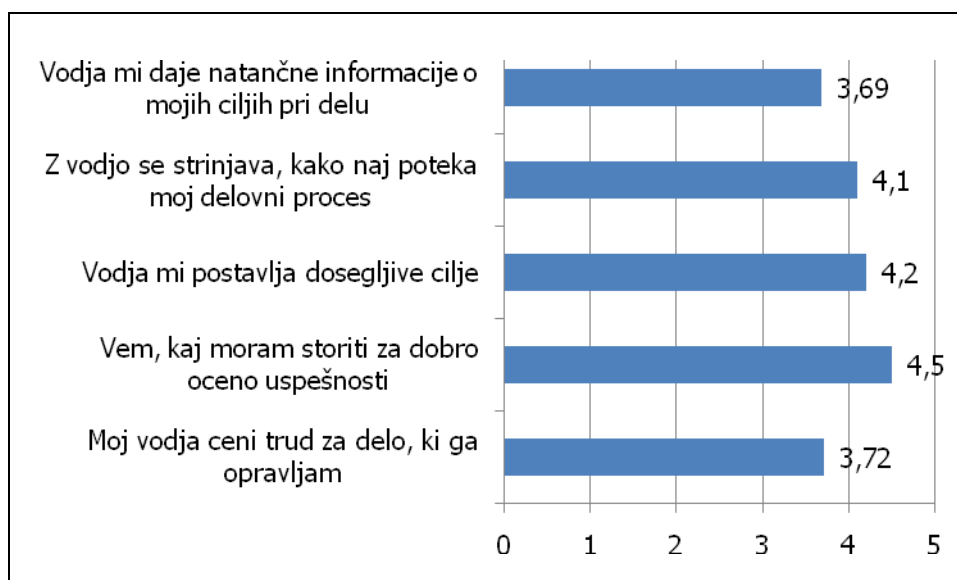
**Graf 9: Delovni pogoji**



Vir: lasten.

V podpoglavju Delovni pogoji s povprečno oceno 3,6, je izmerjeno največje zadovoljstvo s tem, da imajo zaposleni na voljo vsa potrebna delovna sredstva za učinkovito opravljanje svojih nalog. Najmanj pa so zadovoljni z delitvijo dela v njihovem oddelku.

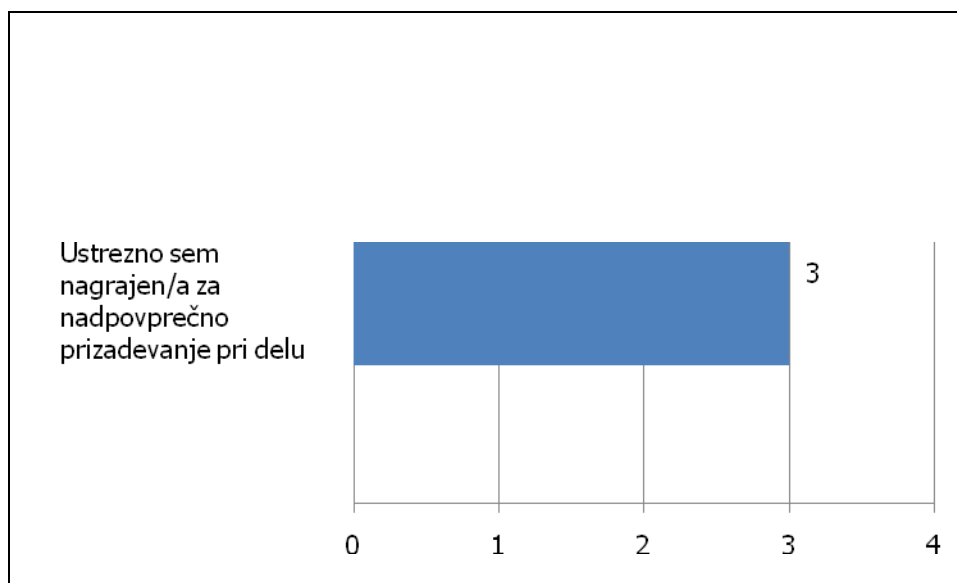
**Graf 10: Odnos nadrejenih in voditeljstvo**



Vir: lasten.

V podpoglavju Odnos nadrejenih in voditeljstvo je povprečna izmerjena ocena 3,95. V okviru tega podpoglavja so anketiranci najbolj zadovoljni z dejavnikom, da vedo kaj morajo storiti za dobro oceno uspešnosti, najmanj pa s tem, da njihov vodja ceni trud za delo, ki ga opravljajo.

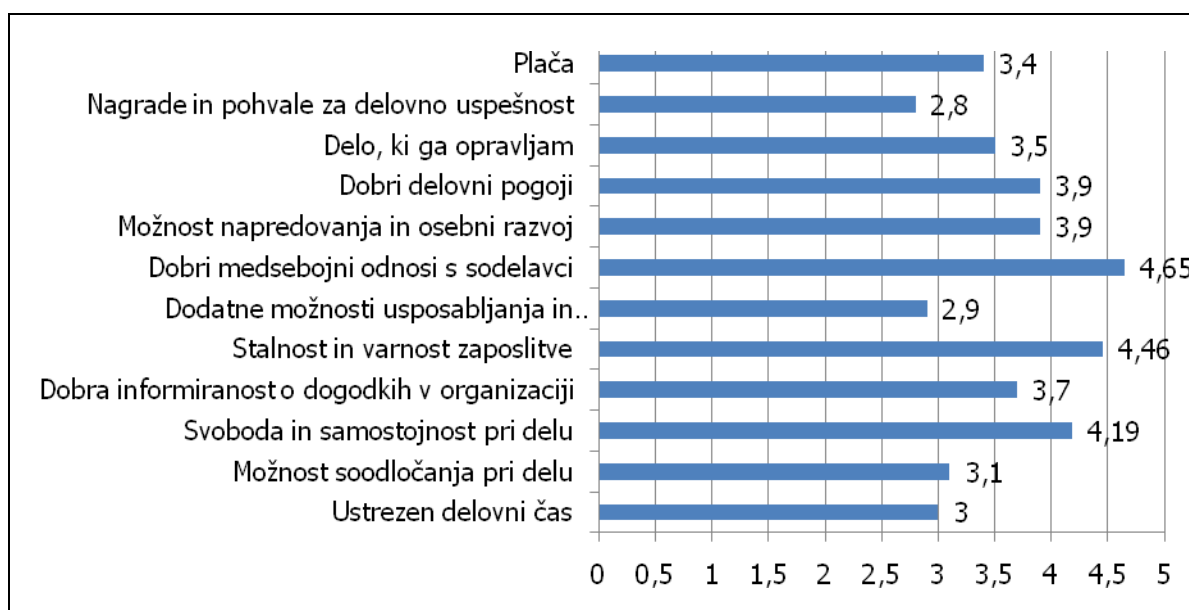
**Graf 11: Stimuliranje in nagrajevanje**



Vir: lasten.

Zadnje podpoglavje Stimuliranje in nagrajevanje so anketiranci ocenili z najnižjo povprečno oceno zadovoljstva, in sicer 3.

**Graf 12: Ocena motivacijskih dejavnikov**



Vir: lasten.

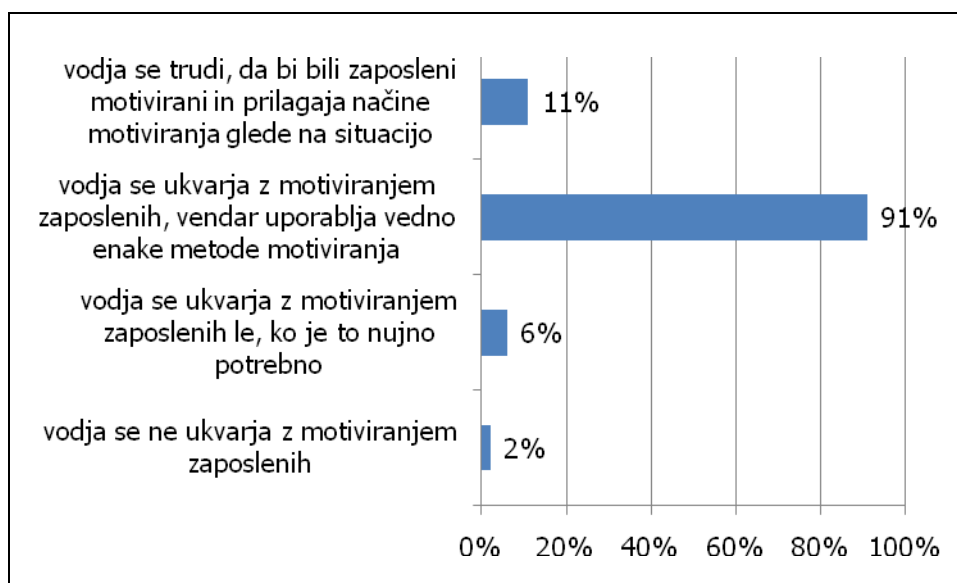


Z ocenjevanjem motivacijskih dejavnikov sem želela odkriti njihov pomen za zaposlene. Ugotovila sem relativno visoko učinkovitost motivacijskih dejavnikov. Skupna povprečna ocena motivacijskih dejavnikov kot anketirance na Mestni občini Slovenj Gradec motivirajo je 3,73.

Po rezultatih vidim, da zaposlene najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi s sodelavci s povprečno oceno 4,65. Na drugem mestu je stalnost in varnost zaposlitve s povprečno oceno 4,46, sledijo pa svoboda in samostojnost pri delu, možnost napredovanja in osebni razvoj ter dobri delovni pogoji. Motivacijska dejavnika kot sta plača ter nagrade in pohvale nimata večje motivacijske moči med zaposlenimi na Mestni občini Slovenj Gradec. Še več, nagrade in pohvale za delovno uspešnost so kot motivacijski dejavnik dobile najslabšo povprečno oceno 2,8, kar je nekoliko pod mojimi pričakovanji. Med ocenjevanimi motivacijskimi dejavniki je slabo ocenjen tudi motivacijski dejavnik dodatne možnosti usposabljanja in izobraževanja.

Rezultati kažejo na to, da zaposlene najbolj motivirajo korektni medsebojni odnosi na delovnem mestu. Najpomembnejše jim je torej to, da se na delovnem mestu počutijo dobro. To je v dandanes zelo pogost dejavnik saj postaja delo vedno bolj stresno in je zaposlenim vedno bolj pomembno, da ga lahko opravljajo v dobrem delovnem okolju.

**Graf 13: Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih**

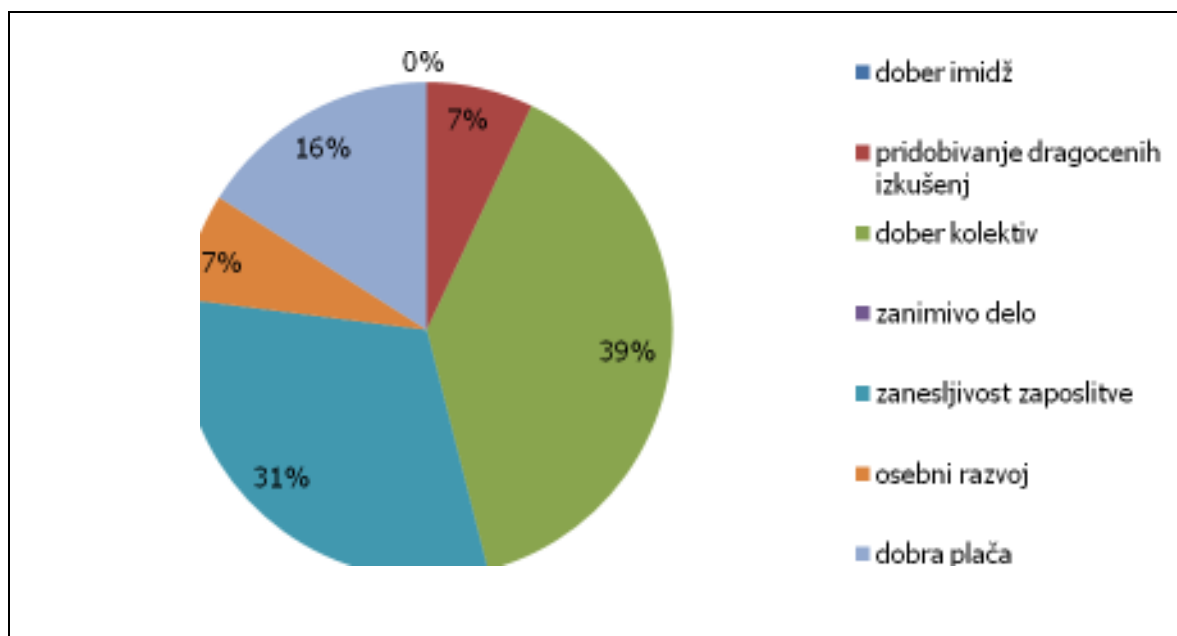


Vir: lasten.

Slog vodenja ima lahko na splošno organizacijsko klimo v organizaciji velik vpliv. Anketiranci na Mestni občini Slovenj Gradec oziroma njihova večina (91 odstotkov) meni, da se njihov vodja sicer ukvarja z motiviranjem zaposlenih, vendar uporablja vedno enake metode motiviranja. 11 odstotkov anketirancev meni, da se njihov vodja trudi in prilagaja načine motiviranja glede na situacijo. Le manjši odstotek anketirancev pa meni, da se vodja ne ukvarja z motiviranjem zaposlenih.

Rezultati kažejo, da se vodja sicer ukvarja z motiviranjem zaposlenih, vendar bi moral v svoje vodenje vključiti nove načine motiviranja saj vedno ene in iste metode sčasoma zaposlenih več ne motivirajo v takšni meri, kot bi želeli oziroma pričakovali.

**Graf 14: Kaj vas spodbuja, da delate v organizaciji?**

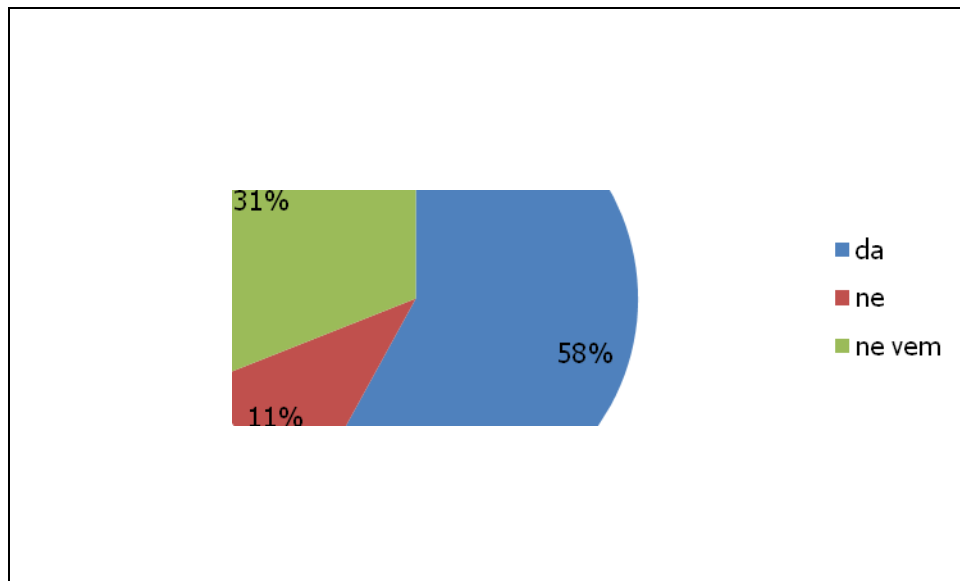


Vir: lasten.

Večino anketirancev za delo v organizaciji najbolj spodbuja dober kolektiv v katerem delajo (39 odstotkov). Na drugem mestu je zanesljivost zaposlitve z 31 odstotki anketirancev, šele na tretjem pa dobra plača s 16 odstotki anketirancev.

Rezultati kažejo na to, da so zaposlenim zelo pomembni dobri medsebojni odnosi, ki so na Mestni občini Slovenj Gradec v veliki meri prisotni in tako po ocenah raziskave tudi eden izmed pomembnejših motivatorjev. Da je zanesljivost zaposlitve v javni upravi še vedno velik motivator, se je ravno tako potrdilo v dani anketi. V javni upravi je zanesljivost zaposlitve namreč še vedno veliko večja kot v zasebnem sektorju, zato je za zaposlene to velik motivator. Plača je tako v javnem kot zasebnem sektorju še vedno pomemben motivator. Da kot motivator ni tako zelo prisotna za zaposlene v javnem sektorju, je vzrok tega, da plače v javnem sektorju niso ravno visoke in večina uslužbencev meni, da za svoje delo niso dovolj plačani.

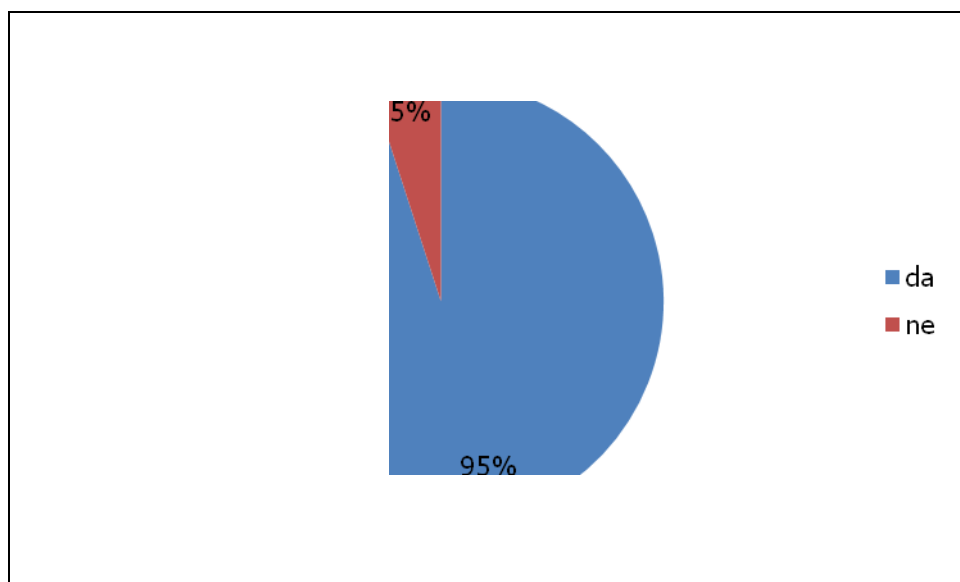
**Graf 15: Ali bi ponovno sprejeli to delovno mesto?**



Vir: lasten.

58 odstotkov anketiranih zaposlenih bi ponovno sprejeli delovno mesto oziroma delo, ki ga opravljajo sedaj. Dokaj velik je tudi odstotek neopredeljenih zaposlenih, odstotek tistih, ki pa tega delovnega mesta ne bi več sprejeli je 11 odstotkov.

**Graf 16: Ali ste ponosni da ste zaposleni na Mestni občini Slovenj Gradec?**



Vir: lasten.

Velika večina, in sicer kar 95 odstotkov zaposlenih je ponosnih, da so zaposleni na Mestni občini Slovenj Gradec. Rezultati zadnjega vprašanja kažejo na to, da je velika večina zaposlenih zelo pripadnih Mestni občini Slovenj Gradec. Pripadnost organizaciji

pa pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu in posledično večji predanosti za doseganje skupnih ciljev organizacije.

## **8 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV RAZISKAVE MOTIVIRANOSTI IN ZADOVOLJSTVA NA MESTNI OBČINI SLOVENJ GRADEC**

Na podlagi anketnih rezultatov ugotavljam, da je stopnja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih na Mestni občini Slovenj Gradec relativno visoka. Zaposleni so najbolj zadovoljni z dejavnikom Počutje v delovni sredini. Na področju motivacije pa jih najbolj motivira motivacijski dejavnik Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.

V prvem delu ankete sem ugotavljala splošne značilnosti anketirancev. Število anketiranih zaposlenih po spolu je večje na strani ženskega spola. Tako je bilo v anketo zajetih 61 odstotkov žensk ter 39 odstotkov moških. Glede na starostno strukturo je med anketiranci prevladovala starostna skupina med 40 in 49 let. Največ anketiranih je na Mestni občini zaposlenih med 21 in 30 let, kar se povezuje s prevladujočo starostno skupino anketirancev ter relativno stalnostjo zaposlitve v javni upravi. Izobrazbena struktura anketirancev pa je zelo raznolika, največji odstotek pa je zaposlenih z visoko izobrazbo.

Rezultati na splošno kažejo relativno zadovoljstvo zaposlenih. Skupna povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,76. Zaposleni so najbolj zadovoljni s počutjem v delovni sredini. Ta dejavnik kaže, da so zaposleni zelo zadovoljni s počutjem v delovni sredini, s svojim delovnim mestom ter da jim uprava daje občutek, da so njen pomemben del. Povprečna ocena tega dejavnika je izmed vseh najvišja, in sicer znaša 4,2. Najslabše ocenjen dejavnik zadovoljstva pa je dejavnik ustrezno sem nagrajen/a za nadpovprečno prizadevanje pri delu. Zaposleni so ta dejavnik ocenili z najnižjo povprečno oceno 3,00. Sistem nagrajevanja je v javni upravi še v razvoju. Javna uprava se je začela kasneje zavedati pomembnosti zadovoljnih zaposlenih za uspešno delovanje organizacije zato sistemu nagrajevanja v preteklosti ni namenjala toliko pozornosti. Posledica tega so še danes vidne v nekoliko manjšem zadovoljstvu z nagrajevanjem, čeprav se zadeve izboljšujejo.

V zadnjem poglavju ankete sem ugotavljala motiviranost zaposlenih. Pri prvem vprašanju tega dela sem skušala ugotoviti pomen motivacijskih dejavnikov, in sicer tako, da so zaposleni le-te vrednotili po pomembnosti. Skupna povprečna ocena motivacijskih dejavnikov je relativno visoka in znaša 3,73.

**Tabela 2: Ocena motivacijskih dejavnikov**

	Povprečna ocena motivacijskega dejavnika
Plača	3,4
Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	2,8
Delo, ki ga opravljam	3,5
Dobri delovni pogoji	3,9
Možnost napredovanja in osebni razvoj	3,9
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci	4,65
Dodatne možnosti usposabljanja in izobraževanja	2,9
Stalnost in varnost zaposlitve	4,46
Dobra informiranost o dogodkih v organizaciji	3,7
Svoboda in samostojnost pri delu	4,19
Možnost soodločanja pri delu	3,1
Ustrezen delovni čas	3,0

Vir: lasten.

Rezultati kažejo, da zaposlene najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi s sodelavci, ta kriterij je namreč prejel najvišjo povprečno oceno in sicer kar 4,6. Rezultat lahko povežemo z majhnostjo kolektiva, medsebojno pripravljenostjo sodelovanja in poudarku na timskem delu, kjer z združevanjem znanj z različnih področij dosegajo nadpovprečne rezultate. Na drugem mestu je stalnost in varnost zaposlitve, s povprečno oceno 4,46. V trenutnih razmerah je visoka ocena tega motivacijskega dejavnika popolnoma razumljiva, saj so v zasebnem sektorju delovna mesta vedno bolj ogrožena in nezanesljiva v javni upravi pa se relativna stalnost zaposlitve še vedno ohranja. Temu kriteriju sledi svoboda in samostojnost pri delu, s povprečno oceno 4,19 ter dobri delovni pogoji in možnost napredovanja in osebni razvoj s povprečnima ocenama 3,9.

Plača ter nagrade in pohvale za delovno uspešnost niso bile ocenjene kot izstopajoč motivacijski dejavnik. Nasprotno so bile nagrade in pohvale kot motivacijski dejavnik ocenjene z najslabšo povprečno oceno 2,8. Razlog za to je v tem, da je kot sem že

pri zadovoljstvu omenila sistem nagrajevanja v javni upravi še v razvoju, zelo omejuje pa ga vezanost na proračun. Plače v javni upravi so sicer redne, vendar vezane na zakonodajo in kolektivne pogodbe, ki predpisuje sestavine plače, vključno z dodatki. Tako je kljub temu, da je plača vključno z vsemi ugodnostmi poglobitni faktor, zakaj ljudje hodijo v službo kot motivacijski dejavnik zelo omejena. To utegne biti velik problem, saj je lahko plača velik demotivator in vzrok za nezadovoljstvo, ampak kot vidimo v konkretnem primeru kot demotivator še ne nastopa, vsekakor pa bo vodstvo moralo biti na to področje finančnih motivacijskih dejavnik v prihodnosti bolj pozorno. Glede na to, da na višino plač, kot sem omenila že prej ne more oziroma le stežka vpliva, bo moralo poiskati bolj učinkovite načine motiviranja s pomočjo motivacijskega dejavnika »pohvale in nagrade«. Slab motivator je na Mestni občini Slovenj Gradec po mnenju tamkajšnjih zaposlenih tudi dodatna možnost usposabljanja in izobraževanja.

Vodjo kot motivatorja so zaposlenih ocenili kot uspešnega motivatorja, vendar menijo, da uporablja vedno iste metode motiviranja, zato bo moral vodja začeti uvajati nove metode motiviranja, saj se sčasoma na ene in iste metode zaposleni navadijo in jih lahko tako tudi dobri motivacijski ukrepi ne motivirajo več v takšni meri, kot bi pričakovali. Ene in iste metode motiviranja sčasoma ne prinašajo več pričakovanih rezultatov, kar lahko povzroči zmanjšanje motiviranosti zaposlenih ter posledično njihovo nezadovoljstvo.

Kar 58 odstotkov zaposlenih bi ponovno sprejelo to delovno mesto, ki ga opravljajo, 95 odstotkov pa jih je ponosnih, da so zaposleni na Mestni občini Slovenj Gradec, kar je za Mestno občino kot organizacijo velika prednost saj pripadnost zaposlenih organizaciji, v veliki meri pripomore do boljših skupnih rezultatov.

## **9 PREDLOG UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE, ZA POVEČANJE MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Glede na rezultate ankete lahko rečem, da so zaposleni relativno zadovoljni in motivirani. Kljub temu je potrebno nenehno skrbeti za aktiviranje potrebnih ukrepov za doseganje najvišje možne delovne učinkovitosti.

Če se poglobim v rezultate vidim, da so zaposleni najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci, posledično pa se v svojem delovnem okolju tudi zelo dobro počutijo. Vse to lahko povežemo z majhnostjo kolektiva, medsebojno pripravljenostjo sodelovanja in poudarku na timskem delu, kjer z združevanjem znanj iz različnih področij dosegajo nadpovprečne rezultate.

V občinski upravi Mestne občine Slovenj Gradec je že od nekdaj veljalo načelo, da vsi zaposleni odgovarjajo za kakovost svojega dela, kar pomeni, da opravljajo storitve v skladu z zakonodajo in pričakovanji strank ter družbene skupnosti s ciljem povečati njihovo zadovoljstvo. Enako skrb namenjajo zaposlenim v občinski upravi, njihovi usposobljenosti, varnosti in zadovoljstvu ter, da z zavezanostjo vodstva in zaposlenih težijo k nenehnemu izboljševanju storitev na Mestni občini in zagotavljanju potrebnih virov s katerimi dosegajo postavljene cilje. Slednje cilje pa lahko dosegajo le zadovoljni in visoko motivirani zaposleni zato je potrebno redno spremljanje in preverjanje kakovosti motivacijskega sistema in s tem hkrati preverjanja zadovoljstva zaposlenih.

V konkretnem primeru je potrebno posebno pozornost posvetiti najbolj problematičnemu področju, ki ga predstavljata področje finančnega motivatorja plača ter področje nagrade in pohvale za uspešno delo. Problem je v tem, da je področje plač v javni upravi zelo omejeno, sistem nagrajevanja pa še v razvoju. Zaposleni v javni upravi so vse bolj pod pritiskom pričakovanj in zahtev po modernizaciji, inovativnosti, povečanju kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti ter večji prilagodljivosti okolju, hkrati pa se od njih pričakuje razbremenitev proračuna, kar pomeni manjše možnosti motiviranja zaposlenih s finančnimi motivatorji.

Kljub vsemu bo zaposlene z danimi sredstvi potrebno nagrajevati glede na učinkovitost, da bodo dobili občutek, da so za svoje delo pravično plačani. Korenito bo potrebno spremeniti dosednji način nagrajevanja, kjer zaposleni dobijo dodatek za uspešnost le občasno, še ta pa se razdeli vsem enako ne glede na rezultate uspešnosti, ki jih posamezni zaposleni dosegajo pri svojem delu.

Izpostavila bi še pomanjkanje motivacije in zadovoljstva na področju motivacijskega dejavnika »dodatne možnosti usposabljanja in izobraževanja«. Zaposleni nimajo dovolj možnosti dodatnega usposabljanja in izobraževanja. Vodstvo bi moralo zato zaposlenim omogočiti boljše možnosti usposabljanja in izobraževanja.



Na področju motiviranja s strani vodje so zaposleni sicer zadovoljni, vendar menijo, da vodja uporablja vedno ene in iste metode motiviranja, zato je potrebno začeti izvajati nove metode motiviranja in opustiti stare oziroma jih preoblikovati.

Najpomembnejši ukrepi, ki bodo pripomogli k izboljšanju motiviranosti in zadovoljstva:

- izboljševanje sistema nagrajevanja in pohval;
- uvajanje modernizacije metod motiviranja in izvajanja novih metod motiviranja s strani vodje;
- izboljševanje sistema dodatnega usposabljanja in izobraževanja;
- dodatno spremljanje in preverjanje kakovosti motivacijskega sistema in ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih;
- vsakemu posameznemu zaposlenemu nenehno dajati občutek, da je obravnavan pravično, da je cenjen in pomemben del uprave.

Zaradi vse večjega pomena zadovoljnih in motiviranih zaposlenih, jim je potrebno ustvarjati takšne delovne razmere in jih motivirati v takšni meri, da bodo kar najbolj zadovoljni in motivirani, saj le tako dosegajo najboljše skupne delovne rezultate. Vodstvo se mora nenehno truditi za uresničitev teh načel, zato ne dvomim, da bodo rezultati ankete in nakazana izhodišča več kot le koristen pripomoček za odpravo nezadovoljstva in nemotiviranosti na področjih, kjer se pojavljajo in hkrati vodilo za uspešno doseganje zastavljenih poslovnih ciljev, tudi ali pa predvsem s pomočjo večje stopnje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

## 10 ZAKLJUČEK

Bistvenega pomena za uspešnost vsake organizacije je doseganje zastavljenih ciljev. Cilje oblikujejo naročniki storitev, sledijo in dosegajo pa jih zaposleni v teh organizacijah, ki s svojo stopnjo strokovnega znanja, sposobnostmi in usposobljenostjo za delo vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov storitev ter s tem posledično uspešnostjo organizacije.

Učinkovito doseganje ciljev lahko dosežejo le visoko motivirani in zadovoljni zaposleni, zato so le ti predpogoj uspešne organizacije. Čeprav so se v organizacijah javne uprave do nedavnega še nekoliko manj zavedali pomembnosti zadovoljnih in motiviranih zaposlenih, so se sedaj novega pristopa lotili prav tako resno in odgovorno, kot to že nekaj časa počnejo v zasebnem sektorju. Tako so sedaj tudi v javnem sektorju začeli povzemati znane metode nagrajevanja, razvoja, zaposlovanja, nadzora in tudi odpuščanja zaposlenih. Ob vsem tem pa seveda še vedno ohranjajo svoje tradicionalne navade in pristope, ki se le počasi spreminjajo.

Zadovoljni in motivirani zaposleni zagotovo opravljajo naloge hitreje in natančneje kot tisti, ki so z delom in delovnim okoljem nezadovoljni. Zelo pomembno je torej ugotoviti oziroma kontinuirano ugotavljati, kaj menijo zaposleni o organizaciji, v kateri delajo, kaj menijo o svojih nadrejenih, o medsebojnih odnosih itd.

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti, kaj zaposlene motivira in kakšno je njihovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo ter delovnim okoljem, v katerem delajo.

Predstavila sem pomen motivacije, motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in pojem zadovoljstva. V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika na konkretnem primeru Mestne občine Slovenj Gradec ugotavljala, kakšno je zadovoljstvo tamkajšnjih zaposlenih ter stopnjo motivacije.

Rezultati opravljene raziskave v diplomskem delu so pokazali, da so kljub očitkom javni upravi, da ne skrbi dovolj za zadovoljstvo in motivacijo svojih zaposlenih, zaposleni na Mestni občini Slovenj Gradec relativno zadovoljni in motivirani.

Zaposleni so najbolj zadovoljni s svojim delom ter s počutjem v svoji delovni sredini. Po teh rezultatih sklepam, da vlada med zaposlenimi na Mestni občini Slovenj Gradec zelo dobro delovno vzdušje. Nekoliko od zadovoljstva odstopa zadovoljstvo z nagradami in pohvalami. Vzrok za to lahko iščemo v tem, da se javna uprava še prilagaja novim pristopom, ki cenijo zaposlene kot najpomembnejši dejavnik uspeha. Sistem nagrajevanja je tako še v razvoju, zaposleni dobijo dodatek za uspešnost le občasno, še ta pa se razdeli vsem enako ne glede na rezultate in zato so zaposleni z nagrajevanjem manj zadovoljni.

Z raziskavo sem ugotavljala še motiviranost zaposlenih in kot za zadovoljstvo lahko tudi za motiviranost zaposlenih trdim, da je relativno visoka. Kar pomeni, da je sistem motiviranja kar dobro razvit. Zaposlene naj bi glede na pretekle raziskave relativno visoko motiviral finančni motivacijski dejavnik plača, vendar je na Mestni občini Slovenj Gradec po oceni zaposlenih prisoten le v manjši meri. Vzrok je v tem da so plače v javnem sektorju vezane na zakonodajo in kolektivne pogodbe, ki predpisuje sestavine plače, vključno z dodatki. Tako je kljub temu, da je plača vključno z vsemi ugodnostmi poglavitni faktor, zakaj ljudje hodijo v službo kot motivacijski dejavnik v javni upravi zelo omejena. Podobno kot s plačo je tudi s pohvalami in nagradami za delovno uspešnost. Rezultati kažejo na to, da zaposlene ne motivirajo v veliki meri, ker je sistem nagrajevanja v javnem sektorju še v razvoju. Zaposleni v javni upravi še vedno niso nagrajeni glede na učinkovitost. Po rezultatih vidim, da je dejansko najbolj prisoten motivacijski dejavnik na Mestni občini Slovenj Gradec dobri medsebojni odnosi ter stalnost in varnost zaposlitve.

Ob vseh predlogih je seveda potrebno upoštevati, da so zaposleni med seboj zelo različni in zato ni mogoče ustvariti univerzalnega sistema motiviranja. Potrebno je izvajati redne raziskave o tem kaj si zaposleni želijo in nato s pomočjo rezultatov poskušati ustvariti sistem, ki bo čim bolj zadovoljeval potrebe vseh zaposlenih.

Javna uprava je namreč vse bolj pod pritiskom pričakovanj in zahtev po modernizaciji, inovativnosti, povečanju kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti ter večji prilagodljivosti okolju, s čimer bi razbremenila proračun, ohranjala globalno konkurenčnost nacionalnega gospodarstva ter povečala stopnjo zadovoljstva strank z javnimi storitvami. Slednje cilje pa lahko dosega le visoko motivirani in zadovoljni zaposleni.

## LITERATURA IN VIRI

1. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
2. ČERNETIČ, Metod. Poglavja iz sociologije organizacij. Moderna organizacija, Kranj, 1997.
3. ČERNETIČ, Metod. Management in sociologija organizacij. Moderna organizacija. Kranj, 2007.
4. DAFT L. Richard, MARCIC Dorothy: Understanding Management. London: Thomson Learning, 2000.
5. FLORJANČIČ, Jože in JEREB, Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V: MOŽINA Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998.
6. IVANKO, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
7. IVANKO, Štefan. Temelji organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
8. IVANKO, Štefan. Teorija organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005.
9. JURANČIČ, Ilja: Vrednotenje dela, Kranj: Moderna organizacija, 1980.
10. KRSTIČ-FLORJANIČ, Staša: Nagrade in motivacija zaposlenih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
11. LIPIČNIK, Bogdan. Motivacija in motiviranje. Management, Radovljica, 1994.
12. LIPIČNIK, Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
13. LIPIČNIK, Bogdan in MEŽNAR, Drago. Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resource management). Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
14. LIPIČNIK, Bogdan in MOŽINA, Stane. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993.
15. LIPOVEC, Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1987.
16. 1987.
17. MOŽINA, Stane. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, 1999.
18. MOŽINA, Stane: Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj. Organizacija in kadri, Kranj, 1986.
19. MOŽINA Stane, KAVČIČ Bogdan, TAVČAR Mitja, PUČKO Danijel, IVANKO Štefan, LIPIČNIK Bogdan, GRICAR Jože, REPOVŽ Leon, VIZJAK Andrej, VAHČIČ Aleš, RUS Veljko, BOHINC Rado: Management. Radovljica: Didakta, 1994. Str. 1072.
20. MOŽINA Stane, KAVČIČ Bogdan, TAVČAR Mitja, PUČKO Danijel, IVANKO Štefan, LIPIČNIK Bogdan, GRICAR Jože, REPOVŽ Leon, VIZJAK Andrej, VAHČIČ Aleš, RUS Veljko, BOHINC Rado: Management. Radovljica: Didakta, 1994. Str. 1072.
21. MAYER, Janez. Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Ikra, 1994.
22. PAGON, Milan. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1995.
23. POGAČNIK, Vid. Lestvica delovne motivacije. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana, 1997.
24. RIBEAUX, P. & POPPLETON, S. E. Psychology and Work: an introduction. Houndmills. Basingstoke: Macmillan Education Ltd. 1989.

- 25.ROZMAN, Rudi. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
- 26.TREVEN, Sonja. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- 27.UHAN, STANE. VREDNOTENJE DELA. MODERNA ORGANIZACIJA, KRANJ, 1989.
- 28.UHAN, Stane. Raziskave o motivaciji. Teorija in praksa, št. 10, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1998.
- 29.VUKASOVIĆ-ŽONTAR, Maja. Motivacija zaposlenih-finančne in nefinančne spodbude. v: KEJŽAR Ivan, MLAKAR Peter, CVETKO Roman (ur.): Motivacija, kompetence in plače zaposlenih. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Kranj, 2004.
- 30.ZUPAN, Nada. Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
- 31.ZUPAN, Nada. Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.

## **VIRI**

1. Interna gradiva Mestne občine Slovenj Gradec.
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije,1991.
3. Mestna občina Slovenj Gradec. URL=«<http://www.slovenj-gradec.si/>«
4. Knjižnica Fakultete za upravo. URL=«<http://www.fu.uni-lj.si/diplome/>«

## SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV:

Slika 1: Mehanizem motiviranja .....	4
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb .....	8
Slika 3: Ponazoritev Hackman-Oldhamovega modela .....	10
Slika 4: Organigram občinske uprave Slovenj Gradec.....	24
Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	9
Tabela 2: Ocena motivacijskih dejavnikov .....	40
Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu .....	27
Graf 2: Starostna struktura zaposlenih .....	28
Graf 3: Delovna doba zaposlenih .....	28
Graf 4: Izobrazbena struktura zaposlenih .....	29
Graf 5: Skupna ocena zadovoljstva .....	30
Graf 6: Samostojnost pri delu .....	31
Graf 7: Počutje v delovni sredini .....	31
Graf 8: Moj odnos do dela.....	32
Graf 9: Delovni pogoji.....	33
Graf 10: Odnos nadrejenih in voditeljstvo.....	33
Graf 11: Stimuliranje in nagrajevanje.....	34
Graf 12: Ocena motivacijskih dejavnikov .....	34
Graf 13: Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih .....	35
Graf 14: Kaj vas spodbuja, da delate v organizaciji?.....	36
Graf 15: Ali bi ponovno sprejeli to delovno mesto?.....	37
Graf 16: Ali ste ponosni da ste zaposleni na Mestni občini Slovenj Gradec?.....	37

## **PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK**

### ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU IN MOTIVIRANOSTI

Spoštovani!

Sem absolventka univerzitetnega študijskega programa uprava-1. stopnja (bolonjski program) na Fakulteti za upravo. V sklopu teme diplomskega dela Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih na občini, pod mentorstvom dr. Štefana Ivanka izvajam poleg teoretičnega dela naloge še raziskavo na omenjeno temo.

Vaše sodelovanje pri anketiranju bi mi bilo zelo v pomoč za potrditev teoretičnih spoznanj o motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih na primeru iz prakse.

Vprašalnik je anonimen, pridobljene podatke pa bom izrecno uporabila za potrebe diplome.

Za vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Ustrezno obkrožite!

1 SPOL (Obkroži!)

a) M   b) Ž

2 STAROST:

a) od 20 do 29

b) od 30 do 39

c) od 40 do 49

d) od 50 do 59

e) od 60 do 69

3 DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI:

a) od 0 do 10 let

b) od 11 do 20 let

c) od 21 do 30 let

d) od 31 do 40 let

4 VAŠA IZOBRAZBA

a) osnovnošolska

b) poklicna šola

c) srednja šola

d) višja izobrazba

e) visoka izobrazba

f) univerzitetna izobrazba

g) magisterij ali doktorat



## 5 ZADOVOLJSTVO

Ocenite zadovoljstvo v vaši organizaciji z ocenami od 1 do 5 (1- zelo nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen).

### 5.1 Samostojnost pri delu

Vsebina storitev, ki jih opravljam mi je zmeraj popolnoma jasna	1 2 3 4 5
Vodji me pri delu ni potrebno nadzorovati	1 2 3 4 5
Pravočasno sem obveščen/a o spremembah, ki vplivajo na moje delo	1 2 3 4 5
Sposoben/a sem več kot se od mene zahteva	1 2 3 4 5

### 5.2 Počutje v delovni sredini

Čutim, da sem pomemben del uprave	1 2 3 4 5
V svoji delovni sredini se počutim dobro	1 2 3 4 5
Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom	1 2 3 4 5

### 5.3 Moj odnos do dela

S sodelavci sodelujem, ne tekmujem	1 2 3 4 5
Nisem preobremenjen/a z evidencami in birokracijo	1 2 3 4 5
Odvisnost od sodelavcev mojega dela ne otežuje	1 2 3 4 5

### 5.4 Delovni pogoji

Če potrebujem strokovno izobraževanje, se ga lahko udeležim	1 2 3 4 5
Za učinkovito opravljanje nalog imam na voljo vsa potrebna delovna sredstva	1 2 3 4 5
V mojem oddelku je delo pravilno razdeljeno	1 2 3 4 5
Na razpolago imam dovolj časa, da se popolnoma posvetim željam strank	1 2 3 4 5

## 5.5 Odnos nadrejenih in voditeljstvo

Moj vodja ceni trud za delo, ki ga opravljam	1 2 3 4 5
Vem kaj moram storiti, za dobro oceno uspešnosti	1 2 3 4 5
Vodja mi postavlja dosegljive cilje	1 2 3 4 5
Z vodjo se strinja, kako naj poteka moj delovni proces	1 2 3 4 5
Vodja mi daje natančne informacije o moji cilji pri delu	1 2 3 4 5

## 5.6 Stimuliranje in nagrajevanje

Ustrezno sem nagrajen/a za nadpovprečno prizadevanje pri delu	1 2 3 4 5
---	-----------

## 6 MOTIVACIJA

6.1 Ocenite z ocenami od 1 do 5 kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo (1-me sploh ne motivira, 5-me najbolj motivira).

	dejavniki, kot vas motivirajo
Plača	1 2 3 4 5
Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	1 2 3 4 5
Delo, ki ga opravljam	1 2 3 4 5
Dobri delovni pogoji	1 2 3 4 5
Možnost napredovanja in osebni razvoj	1 2 3 4 5
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci	1 2 3 4 5
Dodatne možnosti usposabljanja in izobraževanja	1 2 3 4 5
Stalnost in varnost zaposlitve	1 2 3 4 5
Dobra informiranost o dogodkih v organizaciji	1 2 3 4 5
Svoboda in samostojnost pri delu	1 2 3 4 5
Možnost soodločanja pri delu	1 2 3 4 5

Ustrezen delovni čas	1 2 3 4 5
----------------------	-----------

6.2 Kakšno vlogo ima vaš vodja pri motiviranju zaposlenih?

- a) Vodja se ne ukvarja z motiviranjem zaposlenih.
- b) Vodja se ukvarja z motiviranjem zaposlenih le, ko je to nujno potrebno.
- c) Vodja se ukvarja z motiviranjem zaposlenih, vendar uporablja vedno enake metode motiviranja.
- d) Vodja se trudi, da bi bili zaposleni motivirani in prilagaja načine motiviranja glede na situacijo.

6.3 Kaj vas spodbuja da delate v organizaciji?

- a) dober imidž
- b) pridobivanje dragocenih izkušenj
- c) dober kolektiv
- d) zanimivo delo
- e) zanesljivost zaposlitve
- f) osebni razvoj
- g) dobra plača

6.4 Ali bi ponovno sprejeli to delovno mesto?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

6.5 Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Mestni občini Slovenj Gradec?

- a) da:
- b) ne:

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Sergeja Hartman, absolventka univerzitetne smeri I. stopnje Fakultete za upravo, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom red. prof. dr. Štefana Ivanka in se strinjam z objavo diplomskega dela na internetnih straneh.

Ljubljana, 5.9. 2010

Podpis:

Spodaj podpisana Natalija Kotnik, izjavljam, da sem lektorirala diplomsko delo študentke Sergeje Hartman z naslovom Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih na občini.

Podpis: