

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**MATERIALNI IN NEMATERIALNI
DEJAVNIKI MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH
NA DAVČNEM URADU MURSKA SOBOTA**

Samuel Hodošček

Ljubljana, februar 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**MATERIALNI IN NEMATERIALNI DEJAVNIKI MOTIVIRANOSTI
ZAPOSLENIH NA DAVČNEM URADU MURSKA SOBOTA**

Kandidat: Samuel Hodošček
Vpisna številka: 04034773
Študijski program: Visokošolski študijski program Uprava prva stopnja

Mentor: izr. prof. dr. Primož Pevcin

Ljubljana, februar 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Samuel Hodošček, študent Visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04034773, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Materialni in nematerialni dejavniki motiviranosti zaposlenih na Davčnem uradu Murska Sobota.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela pod mentorstvom izr. prof. dr. Primoža Pevcina,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo - predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne - kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Diplomsko delo je lektorirala: Olga Hodošček, predm. učit. slovenščine in nemščine.

Ljubljana, 1.2.2013

Podpis avtorja:

POVZETEK

Vsaka organizacija teži k doseganju zastavljenih ciljev, katere lahko doseže samo z delovanjem zaposlenih, ki s svojo strokovnostjo in usposobljenostjo odločilno vplivajo na izpolnjevanje zastavljenih nalog in s tem na učinkovitost dela ter uspešnost organizacije. Da bi zaposleni bili pri tem čim bolj uspešni, morajo biti tudi ustrezno motivirani, zato je nujno, da vsaka organizacija skrbi za konstantno motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Rdeča nit diplomskega dela je motivacija. V teoretičnem delu diplomskega dela je predstavljen Davčni urad Murska Sobota, predstavljen je pojem motivacije, opisane so vrste motivacije, motivacijski proces, motivacijske teorije in dejavniki motivacije ter vloga vodje pri motiviranju zaposlenih. V raziskovalnem delu diplomskega dela je predstavljena raziskava, s katero sem želel ugotoviti, kakšen pomen zaposleni na Davčnem uradu Murska Sobota pripisujejo posameznim motivacijskih dejavnikom in če so le-ti zadovoljni z motiviranjem s strani nadrejenih.

Na podlagi dobljenih rezultatov sem ugotovil, da so zaposlenim pomembnejši higieniki kot motivatorji, da jim finančni motivacijski dejavniki predstavljajo pomembnejšo vlogo kot nefinančni, da se motivi napredovanja razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe in da so zaposleni delno zadovoljni z motiviranjem s strani svojega vodje.

Zaposlene je v današnjem času vse težje motivirati, zato je pomembno, da vodja, ki občutno vpliva na raven motiviranosti svojih zaposlenih, pozna pravilne načine in pristope motiviranja, pri tem pa mora upoštevati želje in potrebe zaposlenih ter čas in okolje, v katerem le-ti delujejo, značilnosti in tudi specifičnost delovnih nalog.

Ključne besede: motivacija, motiviranje, motivacijski dejavniki, teorije motivacije, Davčni urad Murska Sobota.

SUMMARY

MATERIAL AND IMMATERIAL FACTORS OF KEEPING EMPLOYEES MOTIVATED AT MURSKA SOBOTA TAX OFFICE

Every organization strives to achieve its goals which can be successfully attained by the employees who professionally fulfil all the obligations and working tasks and have a great impact on the prosperity of the organization. The employees can be prosperous only if they are properly motivated. Therefore, every organization must continuously strive to keep the employees motivated and satisfied.

The main theme of my diploma work is motivation. In the theoretical part Murska Sobota Tax Office is presented, coming up with a basic concept and different types of motivation, motivational process, theories, factors and the role of a manager as an important managerial skill how to motivate employees.

In the empirical part the research which was done at Murska Sobota Tax Office is presented, in which the results show the importance of the motivational factors among the employees and the fact if the organization itself possesses the ability to motivate its employees at all. My conclusion is based on the results which show that dissatisfiers hygiene factors are more important than motivators, the financial motivational factors present more important role than non-financial, the wide range of motives for promoting in the organization vary according to the level of education and nevertheless the employees are partially content with performing some strategies by their manager.

Nowadays, it is very hard to motivate the employees and because of that it is significant that the manager has the ability to know the strategies of motivating and keeping employees motivated by appreciating their needs and wishes, then to be aware of the time and location and nevertheless the features and the concepts of the working tasks.

Key words: motivation, to motivate, motivational factors, motivational theories, Murska Sobota Tax Office.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO SLIK	ix
1 UVOD	1
2 DAVČNA UPRAVA REPUBLIKE SLOVENIJE	3
2.1 POSLANSTVO IN NALOGE DAVČNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE	3
2.2 DAVČNI URAD MURSKA SOBOTA (DU MS).....	4
3 MOTIVACIJA.....	7
3.1 MOTIVACIJSKI PROCES.....	7
3.2 VRSTE MOTIVACIJE	8
3.2.1 ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA.....	9
3.2.2 ZUNANJA IN NOTRANJA TER STORILNOSTNA MOTIVACIJA	9
3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	10
3.3.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE, OSNOVANE NA POTREBAH	10
3.3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	10
3.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	12
3.3.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija	13
3.3.1.4 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela	14
3.3.1.5 Frommova teorija motivacije.....	16
3.3.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	17
3.3.2.1 Vroomova motivacijska teorija	17
3.3.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve	18
3.3.2.3 Adamsova teorija pravičnosti	19
4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	20
4.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	21
4.1.1 DENAR IN PLAČA	21
4.1.2 FINANČNE NAGRADE.....	21
4.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	22

4.2.1 POHVALE IN PRIZNANJA.....	22
4.2.2 ZANIMIVOST IN PESTROST DELA.....	23
4.2.3 POZNAVANJE REZULTATOV SVOJEGA DELA	23
4.2.4 MOŽNOST SAMOSTOJNOSTI IN SAMOINICIATIVNOSTI	23
4.2.5 UGODEN DELOVNI ČAS.....	23
4.2.6 STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	24
4.2.7 MEDSEBOJNI ODNOSI.....	24
4.2.8 MOŽNOSTI NAPREDOVANJA IN OSEBNI RAZVOJ.....	24
4.2.9 (NE)PRIJETNO DELOVNO OKOLJE	25
4.3 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH.....	26
5 RAZISKAVA	27
5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE TER ZASTAVLJENE HIPOTEZE	27
5.2 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	27
5.2.1 RAZISKOVALNE METODE.....	27
5.2.2 RAZISKOVALNI VZOREC IN RAZISKOVALNO OKOLJE	27
5.3 REZULTATI RAZISKAVE.....	28
6 INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	41
7 ZAKLJUČEK.....	44
LITERATURA IN VIRI	45
PRILOGE.....	48
ANKETNI VPRAŠALNIK	48

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketiranih	28
Grafikon 2: Starost anketiranih.....	28
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	29
Grafikon 4: Delovna doba anketiranih.....	29
Grafikon 5: Motiviranost anketiranih	30
Grafikon 6: Dejavniki motiviranosti po pomembnosti.....	31
Grafikon 7: Finančni in nefinančni motivacijski dejavniki	33
Grafikon 8: Finančni in nefinančni motivacijski dejavniki po pomembnosti glede na starost.....	34
Grafikon 9: Motivi napredovanja glede stopnje izobrazbe	35
Grafikon 10: Vloga vodje pri motivaciji za delo.....	36
Grafikon 11: Zadovoljstvo zaposlenih z motiviranjem s strani vodje.....	36
Grafikon 12: Vodja mi pokaže, da je naloga dobro opravljena.....	37
Grafikon 13: Izkazovanje strokovnosti in sposobnosti	37
Grafikon 14: Priložnosti za samopotrjevanje	38
Grafikon 15: Ustrezna nagrajenost ob uspešno opravljeni nalogi.....	38
Grafikon 16: Izbira nagrade ob uspešno opravljeni nalogi	39
Grafikon 17: Izbira nagrade ob uspešno opravljeni nalogi glede na starost	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram Davčnega urada Murska Sobota	5
Slika 2: Motivacijski proces	8
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	11
Slika 4: Higieniki in motivatorji.....	13
Slika 5: Model značilnosti dela	15
Slika 6: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo	16
Slika 7: Osnovni vedenjski krog	18
Slika 8: Teorija pravičnosti.....	19
Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	20

1 UVOD

Teorija in praksa se že od nekdaj ukvarjata s proučevanjem motivacije, da bi odgovorili na vprašanje, kaj človeka žene, da se ukvarja z določeno dejavnostjo in da deluje v določeni smeri. Z vidika organizacije je zlasti zanimivo, kaj človeka najbolj motivira pri delih in nalogah pri dejavnosti, s katero se konkretna organizacija ukvarja. Že zelo zgodaj je namreč bilo ugotovljeno, da motivirani ljudje dosegajo boljše delovne rezultate kot nemotivirani in da posamezni motivacijski dejavniki na ljudi vplivajo različno. Tako je nekaterim najpomembnejša višina plače, drugim pa varnost zaposlitve, ali medsebojni odnosi in delovna klima, ali kaj tretjega.

Motivacija pri delu je še zlasti pridobila na pomenu v sodobnih tržnih ekonomijah, kjer subjekti delujejo v razmerah ostre konkurence na trgu. Zato je izjemnega pomena, da v sleherni organizaciji delujejo motivirani in zadovoljni posamezniki, kar vpliva na uspešnost organizacije oz. njeno zmožnost prilagajanja vedno novim zahtevam in izzivom sodobnega sveta. Zato ni dovolj le sposobno in motivirano vodstvo, pač pa je odločilnega pomena tudi ustrezna usposobljenost in motiviranost vseh zaposlenih. Zaradi velike delitve dela in kompleksnosti nalog, s katerimi se danes ukvarjajo posamezne organizacije, je za njeno uspešnost odločilno dobro delo vseh zaposlenih, saj je dober rezultat sad prispevka množice delavcev, ki vsak na svojem delovnem mestu opravijo operacijo oziroma nalogo, ki je sestavni del celote. Zato si vodstva organizacij nenehno prizadevajo za razvoj in motivacijo kadrov. V tem kontekstu je potrebno poudariti, da za to ni pomembna le višina plače zaposlenih, saj so potem, ko so bile zadovoljene osnovne življenjske potrebe, postala pomembna tudi druga orodja motivacije.

Zaradi vse večje konkurenčnosti in zadovoljevanja potreb zaposlenih na višjih ravneh, mora sleherni organizacija stremeti k takšni organizaciji dela, da bo lahko vsak zaposleni v čim večji meri uporabil znanje, ki ga je pridobil skozi izobraževalni sistem in eventualne delovne izkušnje, ter vsega tistega, kar ga motivira pri delu. Ker je motivacija proces v človekovi duševnosti, ki je v precejšnji meri odvisen od okolja oz. organizacijske klime, je odgovornost vodilnih ljudi v vsaki organizaciji tudi po tej plati zelo velika. Vendar pa v tej zvezi ni mogoče zanemariti niti medsebojnih odnosov in delovne klime, ki jo lahko ustvarijo med sabo sami zaposleni.

Motivacija zaposlenih v državni upravi oziroma Davčnem uradu pa je že po naravi delavnih nalog v primerjavi z organizacijami oziroma gospodarskimi družbami, ki delujejo na trgu, precej omejena in zato manj učinkovita, saj cilj državnih organov ni pridobivanje čim večjega dobička na trgu, pač pa zlasti v nujenju upravnopravnih uslug fizičnim in pravnim osebam, pri čemer stremijo zlasti k učinkovitemu reševanju zadev in zakonitemu delu. Državni organi so glede finančnih motivacijskih dejavnikov vezani na proračunska sredstva. Ta so v današnjem času gospodarske in finančne krize precej omejena, s čimer so zelo omejeni tudi finančni motivacijski dejavniki. To pa na drugi strani pomeni, da se

morajo organizacije državne uprave usmeriti in razvijati nefinančne motivacijske dejavnike, ki pa od odgovornih zahtevajo precej več kreativnosti in vloženega truda.

Glavni namen diplomskega dela je predstaviti pojem motivacije, teorije le-te, njene dejavnike, zakaj je pomembna za doseganje dobrih rezultatov, upošteva pri tem, da je finančno nagrajevanje v državni upravi omejeno. Zaradi želje po čim večji učinkovitosti in posledično doseganje dobička na trgu, je raziskanost motiviranosti zaposlenih v gospodarskih organizacijah precejšnja, manj pa je to področje raziskano v organizacijah državne uprave. Zato sem se pri diplomskem delu usmeril v analizo motiviranosti zaposlenih na Davčnem uradu Murska Sobota, ki je sestavni del državne uprave oziroma javnega sektorja v širšem smislu. Tako želim odgovoriti, kateri splošni in posebni motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na vzpodbudno delovno klimo, in kako medsebojno delujejo posamezni motivacijski dejavniki. Ugotoviti želim, kako zaposleni na Davčnem uradu ocenjujejo pomen svojega dela v njem, kaj jim je pri delu najpomembnejše in v kakšni meri le-ta zadovoljuje njihove potrebe.

Cilji diplomskega dela so: predstaviti Davčni urad Murska Sobota, opisati motivacijo, vrste motivacije, motivacijske teorije, motivacijski proces in dejavnike motivacije ter na podlagi raziskave ugotoviti, kakšen pomen zaposleni na Davčnem uradu Murska Sobota pripisujejo posameznim motivacijskim dejavnikom in če so le-ti zadovoljni z motiviranjem s strani nadrejenih.

V diplomskem delu sem si zastavil štiri hipoteze, katere sem na podlagi dobljenih rezultatov potrdil oz. zavrnil.

Hipoteza 1: Zaposlenim so pomembnejši higieniki kot motivatorji.

Hipoteza 2: Pri mlajših zaposlenih izraziteje izstopajo finančni motivacijski dejavniki kot pri starejših.

Hipoteza 3: Motivi za napredovanje se razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe.

Hipoteza 4: Zaposleni so zadovoljni z motiviranjem s strani svojega vodje.

Ob pisanju diplomskega dela sem uporabil deskriptivno (opisno) metodo dela za opisovanje posameznih pojmov s študijem domače in tuje literature; metodo klasifikacije za definiranje pojmov; metodo kompilacije za povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč različnih avtorjev; komparativno metodo dela za primerjavo podobnosti in razlik različnih avtorjev; metodo anketiranja za neposredno zbiranje podatkov ter metodo analize in sinteze za analiziranje in združevanje dobljenih podatkov.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. Uvodnemu delu diplomskega dela sledi kratka predstavitev Davčne uprave RS in Davčnega urada Murska Sobota. V naslednjem sklopu diplomske naloge je predstavljen pojem motivacije, opisane so vrste motivacije, motivacijski proces in teorije motivacije. V četrtem poglavju so opisani dejavniki motivacije ter vloga vodje pri motiviranju zaposlenih. Peto poglavje zajema predstavitev rezultatov raziskave, sledi njihova interpretacija ter zaključek diplomskega dela.

2 DAVČNA UPRAVA REPUBLIKE SLOVENIJE

Davčna uprava Republike Slovenije (DURS) je organ v sestavi ministrstva, pristojnega za finance, s sedežem v Ljubljani. DURS opravlja pod vodstvom generalnega direktorja naloge davčne službe (DURS, 2012).

Davčno upravo Republike Slovenije sestavljajo Generalni davčni urad in davčni uradi, ki so organizacijske enote davčne uprave, katere se ustanavljajo za opravljanje nalog davčne službe na določenem območju ali za določeno področje dela. Teritorialne organizacijske enote davčnih uradov se imenujejo izpostave oz. referati (Zakon o davčni službi, 9. člen).

2.1 POSLANSTVO IN NALOGE DAVČNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Davčna uprava Republike Slovenije razume svoje poslanstvo v prizadevanju, da davčnim zavezancem v čim večji meri zagotavlja storitve najvišje kakovosti in jim s tem pomaga pri njihovem izpolnjevanju davčnih obveznosti s pošteno in nepristransko uporabo davčnih predpisov (DURS, 2012).

Davčni urad Republike Slovenije opravlja naloge davčne službe:

- pobiranje davkov in drugih obveznih dajatev,
- opravljanje nadzora nad zakonitostjo, pravilnostjo in pravočasnostjo izpolnjevanja davčnih obveznosti, določenih s predpisi o obdavčenju,
- preprečevanje in odkrivanje davčnih prekrškov ter drugih kaznivih ravnanj, določenih v predpisih, za nadzor nad izvajanjem katerih je pristojna služba, ter vodenje postopka za prekrške prekrškovnega organa,
- prisilna izterjava denarnih terjatev države in samoupravnih lokalnih skupnosti na podlagi zakona, ki ureja splošni upravni postopek, in na podlagi zakona, ki ureja prekrške,
- izvajanje predpisov Evropske skupnosti in mednarodnih pogodb, ki obvezujejo Slovenijo z delovnega področja službe, sodelovanje in izmenjava podatkov z organi Evropske skupnosti, pristojnimi organi držav članic EU in s pristojnimi organi drugih držav,
- sodelovanje z mednarodnimi organizacijami in strokovnimi združenji s področja davkov,
- proučevanje in analiziranje delovanja davčnega sistema in ukrepov davčne politike ter dajanje pobud za reševanje zadev s tega področja ter
- opravljanje drugih nalog, določenih z zakonom ali s predpisom na podlagi zakona (ZDS, 3. člen).

Davčna uprava Republike Slovenije izvaja naloge davčne službe v skladu z zakoni, ki urejajo obdavčevanje in postopek v zvezi z obdavčevanjem, zakonom, ki ureja inšpekcijski

nadzor, z drugimi predpisi ter mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo, in v skladu z Zakonom o davčni službi (DURS, 2012).

Davčna uprava Republike Slovenije izvršuje svoje naloge na ozemlju celotne Republike Slovenije, davčni uradi pa izvršujejo naloge davčne službe na določenem območju ali za določeno področje dela (DURS, 2012).

2.2 DAVČNI URAD MURSKA SOBOTA (DU MS)

Davčni urad Murska Sobota deluje na območju Upravne enote Murska Sobota, Lendava, Ljutomer in Gornja Radgona. Upravne enote Davčnega urada Murska Sobota pokrivajo ozemlje Republike Slovenije v obsegu 1.336 km² oziroma 6,59 % celotne površine. Na območju Davčnega urada Murska Sobota je 27 občin, v katerih živi 122.494 prebivalcev oz. okrog 5,9 % vseh prebivalcev v Republiki Sloveniji (DURS, 2012).

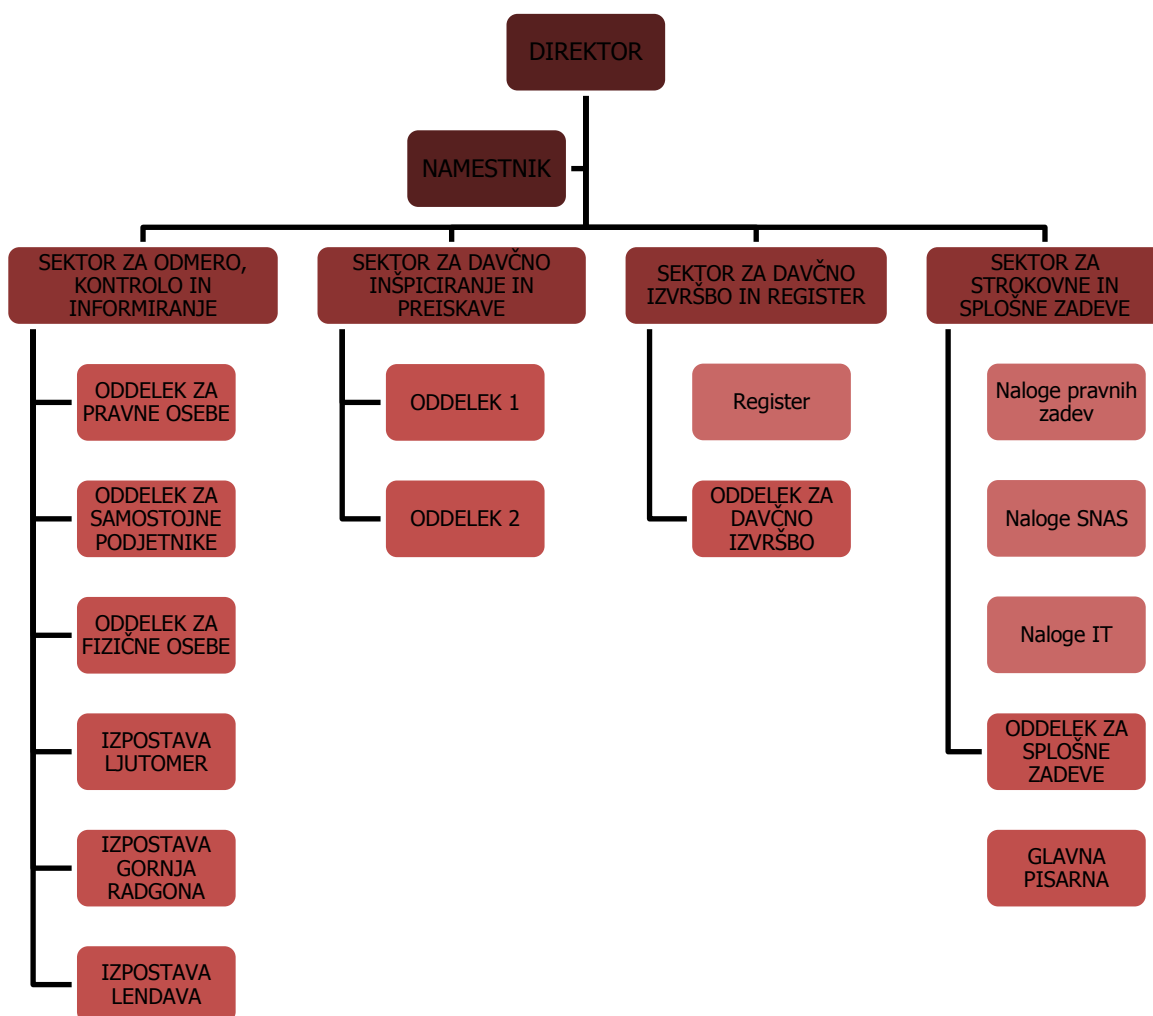
Z Uredbo o določitvi davčnih uradov Davčne uprave Republike Slovenije so bili določeni območni davčni uradi, ki s svojimi izpostavami izvajajo naloge davčne službe na območjih določenih upravnih enot (Ur. list RS, št. 142/2004, 3. člen).

Davčni urad Murska Sobota, tako kot preostalih 14 območnih davčnih uradov, opravlja temeljne naloge davčne službe, in sicer:

- opravlja odmero davkov in davčno izvršbo odmerjenih davkov,
- opravlja davčni nadzor in izvaja postopke davčne izvršbe,
- vodi davčne evidence,
- izvaja naloge davčnih preiskav,
- odloča v davčnem postopku na prvi stopnji, če ni z zakonom pristojnost odločanja prenešena na Generalni davčni urad ali na ministrstvo, pristojno za finance,
- izvaja postopke davčne izvršbe denarnih terjatev države in samoupravnih lokalnih skupnosti v skladu z zakonom, ki ureja splošni upravni postopek, in zakonom, ki ureja prekrške,
- izvaja vračila preveč plačanih davkov in pripadajočih obresti,
- odloča v postopku o davčnih prekrških in o prekrških po tem zakonu na prvi stopnji,
- opravlja določene naloge s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja delavcev službe,
- sodeluje z drugimi inšpekcijskimi organi ter organi policije,
- daje strankam potrebne informacije o izvajanju predpisov o obdavčenju in davčnem postopku,
- opravlja naloge v zvezi z vzdrževanjem davčnega registra,
- opravlja druge naloge, določene s tem zakonom ali drugimi predpisi (ZDS, 13. člen).

S Pravilnikom o notranji organizaciji Davčne uprave Republike Slovenije so za Davčni urad Murska Sobota določene štiri organizacijske enote oziroma sektorji: sektor za odmero, kontrolo in informiranje, sektor za davčno inšpiciranje in preiskave, sektor za davčno izvršbo in register ter sektor za strokovne in splošne zadeve. Sektorji so razdeljeni na oddelke, pri čemer spadajo v sektor za odmero, kontrolo in informiranje, poleg oddelka za pravne osebe, oddelka za samostojne podjetnike in oddelka za fizične osebe, tudi izpostave v Ljutomeru, Gornji Radgoni in Lendavi (DURS, 2012).

Slika 1: Organigram Davčnega urada Murska Sobota



Vir: DURS (2012).

Iz predstavljene organizacije je razvidno, da je Davčni urad Murska Sobota funkcijsko centralizirano strukturiran ter oblikovan tako, da se s predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom (po Ivanku, 2002, str. 418).

Zaposleni v davčni službi so javni uslužbenci. Uslužbenci davčne uprave so pooblašcene uradne osebe in druge osebe, zaposlene v davčni upravi (ZDS, 35. člen). Davčni urad Murska Sobota ima za izvajanje davčne službe, na dan 30. 9. 2012, zaposlenih 112 uslužbencev, od tega 76 žensk in 37 moških s povprečno starostjo 47,4 let. Po stopnji izobrazbe ima en zaposleni končano osnovno šolo, 32 zaposlenih ima končano srednjo šolo, 24 jih ima višjo izobrazbo, 22 visoko strokovno, 27 zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo, 2 imata končano specializacijo, 4 pa magisterij. Skoraj 95 % uslužbencev dela poln delovni čas, štirje uslužbenci so namreč zaradi invalidnosti prisotni na delu le polovični delovni čas, dve uslužbenki pa delata krajši delovni čas zaradi starševstva. Vsi uslužbenci, razen ene uslužbenke, ki je zaposlena za določen čas zaradi nadomeščanja uslužbenke na porodniškem dopustu, so zaposleni za nedoločen čas (DURS, 2012).

3 MOTIVACIJA

Različni avtorji in različni raziskovalni pristopi pojem motivacije razlagajo, opredeljujejo in definirajo različno. Prav tako motivacijo različno pojmujejo laiki in znanstveni raziskovalci.

Motivacija je povezana s človekovo aktivnostjo, ima zelo dolgo preteklost in je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju (po Lipičniku, 2002, str. 473). Po preprosti opredelitvi je motivacija občutek, ki vodi človeka, da le-ta nekaj določenega stori (Klinkusch, 2012, str. 1). Brejc (2004, str. 55) opredeljuje motivacijo kot psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. Pravi, da je pomembno razumeti, zakaj ljudje delajo, zakaj delajo na določen način, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja.

Po splošni opredelitvi je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivacija 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 (Uhan, 2000, str. 11). Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans v: Treven, 1998, str. 107).

Musek in Pečjak (2001, str. 86-87) navajata, da je naše obnašanje motivirano in da se le-to ne pojavlja kar samo od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Vse kar nas spodbuja in usmerja je motivacija. O motivaciji govorimo takrat, kadar imamo v mislih dejavnike, silnice in gibalna našega delovanja, kot so npr. potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi in volja. Motivacija je najbolj razvita in kompleksna pri človeku, čeprav že usmerjeno obnašanje najdemo pri enostavnejših organizmih. Najpomembnejša značilnost človekove motivacije je to, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi.

Motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot. Dober vodja pomaga posamezniku pri spreminjanju njegovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispeva k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (po Adairu, 1998, str. 140-155).

3.1 MOTIVACIJSKI PROCES

Motivacijsko vedenje se pojavi takrat, ko se organizem znajde v neuravnoteženi situaciji. Da bi se začelo motivirano vedenje, se mora najprej pojaviti stanje, v katerem organizem

zazna nastalo neravnovesje ali primanjkljaj. Govorimo o pojavljanju potrebe, ki pomeni takšno neuravnoteženo stanje in je začetna prvina motivacijske situacije (Kobal Grum in Musek, 2009, str. 16).

Vsak človek ima v svojem življenju veliko potreb, tako biološko, kot psihološko zasnovane. Biološke potrebe izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, kot so npr. žeja, lakota, potreba po spanju ipd. Z osebnostnim razvojem nastajajo psihološko zasnovane potrebe, ki pa so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, npr. potreba po pripadanju, priznavanju, statusu ipd (po Trevnovi, 1998, str. 75).

Naslednja prvina v motivacijskem procesu je motivacijska dejavnost, ki se kaže v delovanju, pri katerem prevladuje iskanje zadovoljitvenih objektov. Z motivacijsko dejavnostjo skušamo zaznati, poiskati in doseči motivacijske cilje, ki predstavljajo še zadnjo prvino motivacije. S cilji skušamo izravnati nastali primanjkljaj, uravnovesiti neravnovesje in zadovoljiti potrebo. Motivacijski cilji so lahko pozitivni, torej cilji, ki nas privlačijo, ali negativni, cilji, ki nas odbijajo (po Kobal Grumovi in Musku, 2009, str. 16-17).

Motivacija je torej dinamičen pojav, je proces, ki prvine motivacijske situacije povezuje v smiselno celoto. Motivacijski proces poteka v zaporednih fazah. Na prvi stopnji imamo (po)javljanje potrebe; tej sledi motivacijska dejavnost, ko se dejavno usmerimo k iskanju sredstev in objektov, s katerimi lahko izravnamo nastali primanjkljaj. V tretji fazi motivacijskega procesa dosežemo cilj, s katerim uravnovesimo neuravnoteženo stanje v organizmu in zadovoljimo potrebo (po Kobal Grumovi in Musku, 2009, str. 18).

Slika 2: Motivacijski proces



Vir: Kobal Grum in Musek (2009, str. 19).

3.2 VRSTE MOTIVACIJE

Motivacijski procesi potekajo zavestno in nezavedno, motivirajo nas lahko notranje in zunanje spodbude ali zahtevne dejavnosti. Glede na to ločimo različne vrste motivacije.

3.2.1 ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA

»Motivacijski procesi potekajo zavestno (po naši volji) in nezavedno (mimo naše zavesti in zavestne volje). Mnoge potrebe zadovoljujemo nagonsko, nezavedno in avtomatično, druge spet z zavestnim usmerjanjem in spodbujanjem.« (Musek in Pečjak, 2001, str. 102). Različni avtorji in raziskovalci razlikujejo nagonsko delovanje, ki naj bi bilo »slepo«, nebrzdano in prikrito, od volje, ki je zavestna in kontrolirana (Musek in Pečjak, 1996, str. 94).

Zadovoljevanje nekaterih potreb, zlasti fizioloških (npr. potreba po kisiku), poteka običajno avtomatično, torej brez zavestne kontrole, za kar poskrbijo zlasti naši nagoni. Govorimo o nezavedni motivaciji (Musek in Pečjak, 2001, str. 91).

O zavestni motivaciji govorimo takrat, ko s svojimi zavestnimi željami in hotenji nadziramo izpolnjevanje psihosocialnih motivov, ko se zavestno (hote) usmerjamo k ciljem. Zavestna motivacija se tesno povezuje z voljo, tj. procesom, v katerem zavestno spodbujamo svojo dejavnost. S svojo voljo lahko sprožimo svoje obnašanje, ga usmerjamo in ga tudi spreminjamo (Musek in Pečjak, 2001, str. 91).

3.2.2 ZUNANJA IN NOTRANJA TER STORILNOSTNA MOTIVACIJA

Naše obnašanje je motivirano, kar koli delamo, delamo pod vplivom določenih motivov. Motivirajo nas lahko tako notranje kot tudi zunanje spodbude. Govorimo o notranji in zunanji motivaciji (Musek in Pečjak, 2001, str. 97).

Notranje smo motivirani tedaj, kadar nekaj naredimo »iz veselja«, zato ker nam je všeč, zunanje smo pa motivirani zaradi zunanjih spodbud, nagrade, denarja, pohvale (Musek in Pečjak, 2001, str. 97).

Storilnostna motivacija je pričakovanje, da bomo našli zadovoljstvo v obvladovanju zahtevnih dejavnosti, pri katerih se meri učinek, uspeh ni zagotovljen vnaprej, vsebuje pa tudi elemente tveganja (Marentič Požarnik, 2000, str. 194).

Storilnostna motivacija je razmeroma stalna lastnost, zato so psihologi skušali najti čim bolj veljaven instrument za njeno ugotavljanje. Na podlagi raziskovanj in preizkusov so le-ti razdelili posameznike na tiste (Marentič Požarnik, 2000, str. 194):

- katere motivira želja po uspehu,
- ki imajo v storilnostnih situacijah v ospredju strah pred neuspehom in
- kateri se podzavestno celo boje uspeha - strah pred uspehom.

Kako se bo posameznik lotil naloge v storilnosti situaciji, je odvisno od tega, ali prevladuje želja po uspehu ali strah pred neuspehom. Vsekakor pa je izrednega pomena to, čemu posameznik pripisuje uspeh oz. neuspeh, ter kakšen je čustveni odziv nanj, ali je to strah, jeza ali sram (Marentič Požarnik, 2000, str. 194).

3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Teorije o motiviranosti se pojavljajo že v besedilih grških mislecev. Motivacijske teorije, ki jih obravnavamo danes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Motivacijske teorije skušajo razložiti človekov odnos do dela in podati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delov (Černetič, 2007, str. 223). Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Teorije, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije oz. teorije potreb, teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Tosi et al. v: Treven, 2001, str. 126).

3.3.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE, OSNOVANE NA POTREBAH

Motivacijske teorije potreb oz. vsebinske teorije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način (Brejc, 2004, str. 57).

3.3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb (Treven, 2001, str.127). Maslowa teorija sestoji iz dveh osnovnih konceptov, in sicer: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb (Možina et al., 2000, str.165).

Maslow je človekove potrebe hierarhično razdelil na pet stopenj (po Lipičniku, 1998, str. 164):

- fiziološke potrebe,
- potreba po varnosti,
- potreba po ljubezni in pripadnosti,
- potreba po spoštovanju in ugledu,
- potreba po samoaktualizaciji.

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Musek in Pečjak (1996, str. 92).

Fiziološke potrebe so temeljne potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva. K fiziološkim potrebam uvrščamo potrebo po hrani, pijači in potrebo po počitku. Dokler te potrebe niso zadovoljene, drugih potreb človek nima (po Černetiču, 2007, str. 224).

Takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se sproži in postane motivacijski dejavnik potreba po varnosti, torej potreba po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko je zadovoljena potreba po varnosti, lahko človek začne zadovoljevati višje potrebe (po Černetiču, 2007, str.224).

Ko človek zadovolji potrebo po varnosti, se v njem pojavi potreba po pripadnosti. Le-ta je tesno povezana z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je priznan in cenjen. Človek se v skladu s to potrebo ozira okoli sebe in išče sebi podobne osebe, pričakuje povabila za druženje, prizadeva si ugajati drugim in biti priznan kot član ugledne skupine (po Trevnovi, 2001, str.127).

Proti vrhu piramide se nahaja potreba človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi. Med te potrebe spada tudi potreba po moči in potreba po uveljavljanju ter statusu. Če so človekove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti (po Trevnovi, 2001, str.127).

Najvišja raven potreb se pojavi pri človeku takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne (Treven, 2001, str. 128). Pri potrebi po samoaktualizaciji gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta in ustvarjalnosti (Černetič, 2007, str. 225).

Koncept pomembnosti potreb pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. In dalje, zadovoljena »nižja« potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo »višjo« potrebo. Toda že aktivirana »višja« potreba postane deaktivirana, kakor hitro se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira »nižja«, nekoč že zadovoljena potreba (Možina, 2000, str. 165).

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Černetič, 2007, str. 225).

3.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

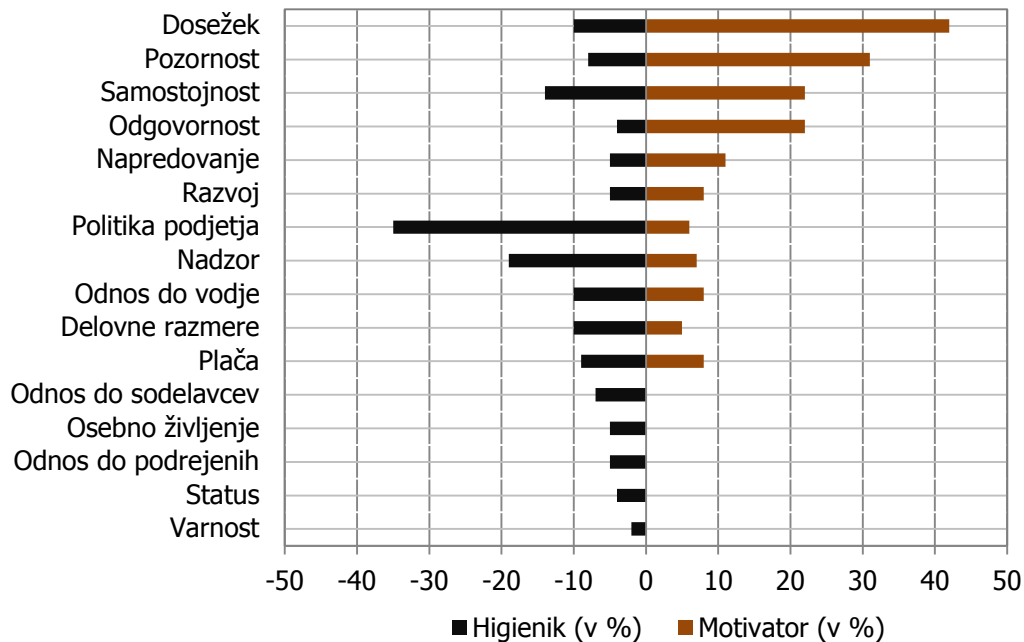
Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Treven, 2001, str. 129). Na podlagi svojih raziskovanj je ugotovil, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (po Trevnovi, 1998, str. 117).

Higieniki oz. satisfaktorji sami ne spodbujajo človeka k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo človeka k delu. Herzberg je pri svoji študiji ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (Lipičnik in Možina, 1993, str. 43).

Higieniki so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Človeka ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med higienike uvrščamo dejavnike, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Ti dejavniki so zunanji in nimajo motivacijskega učinka na posameznika (Černetič, 2007, str. 226).

Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. So dejavniki, ki direktno spodbujajo človeka k delu, torej povečujejo njegovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo: zanimivo delo, zadovoljstvo in uspeh pri delu, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje, osebni razvoj (Černetič, 2007, str. 226).

Slika 4: Higieniki in motivatorji



Vir: Lipičnik (1998, str. 169).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja pomembna predvsem zato, ker lahko uporabi dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče pri posamezniku izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in usmeri posameznikovo aktivnost v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo manager odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike, če pa bo le-ta želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil motivatorje (Treven, 2001, str. 130).

3.3.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija

Adelferjeva teorija se imenuje tudi ERG teorija, ki izhaja iz angleških besed za skupine le-teh potreb (existence, relatedness, growth) (Treven, 1998, str. 118). Clayton Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Oblikoval je model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Tako kot Maslow in Herzberg se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni (Treven, 2001, str. 131).

Adelfer je oblikoval tristopenjsko lestvico potreb. Določil je tri skupine temeljnih potreb (Černetič, 2007, str. 232):

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
- potrebe po razvoju.

Potrebe po obstoju se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina potreb vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke in potrebe po varnosti (Treven, 2001, str. 131).

Skupina potreb po povezovanju z drugimi ljudmi vključuje potrebe, ki so povezane z željo človeka po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanašajo na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali (Černetič, 2007, str.232).

V tretji skupini potreb je Adelfer izpostavil potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju. Ta skupina potreb vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Treven, 2001, str. 131).

Adelferjeva teorija motivacije predstavlja hierarhijo potreb, ki pa ni tako stroga kot Maslowova. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo sočasno. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prioriteto zadovoljevanje potreb tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi (Treven, 2001, str. 131).

3.3.1.4 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela

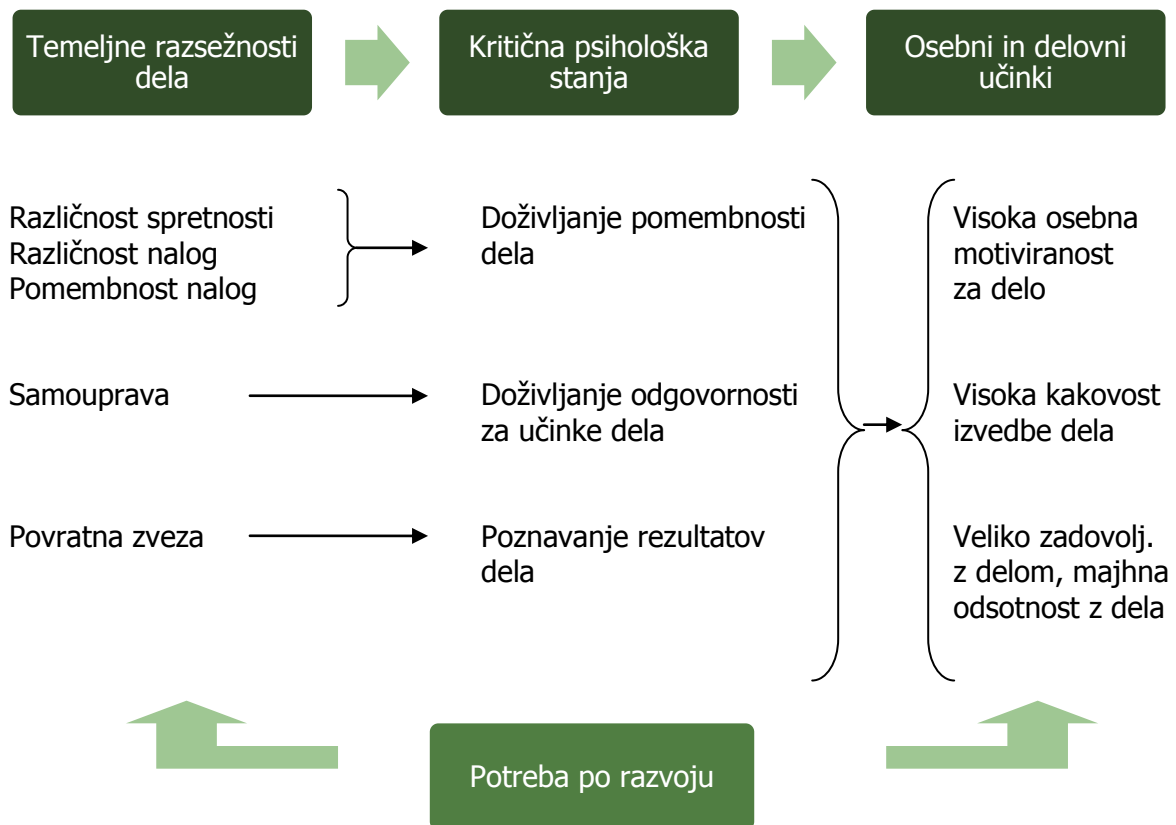
Na podlagi Herzbergovih ugotovitev poizkušata Hackman in Oldham v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom (Černetič, 2007, str. 227).

Hackman in Oldham sta zasnovala model značilnosti dela, ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Proučevala sta medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk (Treven, 2001, str. 132):

- temeljne razsežnosti dela,
- kritična psihološka stanja,
- osebni in delovni učinki,
- potreba po razvoju.

Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot je npr. občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenemu veliko motiviranost za opravljanje dela. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, kot je npr. visoka kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom (Treven, 2001, str. 133).

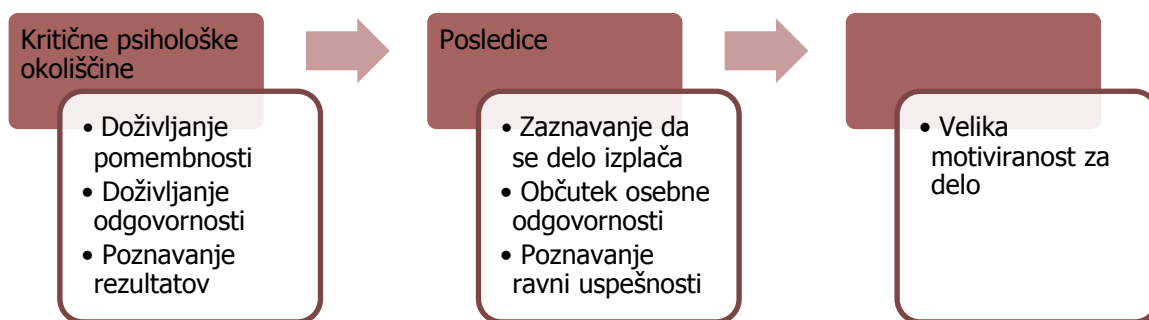
Slika 5: Model značilnosti dela



Vir: Treven (2001, str. 133).

Za visoko stopnjo notranje motivacije morajo biti izpolnjeni pogoji, ki jih avtorja opredeljujeta kot kritična psihološka stanja: zaposleni mora poznati rezultate svojega dela, verjeti mora, da je osebno odgovoren za rezultate svojega dela in imeti mora občutek, da je njegovo delo pomembno (Černetič, 2007, str. 228).

Slika 6: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, str. 169).

Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenega nizka. Ko zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov dela pa pripomore k temu, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik, 1998, str.170).

3.3.1.5 Frommova teorija motivacije

Erich Fromm je s svojim proučevanjem poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Ugotovil je, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Posameznik, ki dela zato, da bi nekaj imel, je usmerjen v pridobivanje materialnih dobrin, posameznik, ki bi rad nekaj bil, pa bi se raje tako ali drugače uveljavil, dosegel ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici, zato se lahko nekateri ljudje nagibajo k eni strani, drugi k drugi (Lipičnik in Možina, 1993, str. 44).

Frommova teorija motivacije je zelo uporabna, ko se izbira orodje za motiviranje. Posameznika, ki se bolj nagiba k »imeti«, se lažje motivira z materialnim orodjem, posameznika, ki se bolj nagiba k »biti«, pa z nematerialnim orodjem (Lipičnik, 1998, str. 170). Manager to teorijo uporabi zato, da zna izbrati motivacijsko orodje za vsakega posameznika posebej, in sicer, da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 171).

3.3.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije motivacije predstavljajo, zakaj se posamezniki vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje (Lipičnik, 1998, str. 171). Pri procesnih teorijah motivacije ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi (Treven, 2001, str. 126).

3.3.2.1 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije oz. Teorija pričakovanj spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki zaposlenega se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po njegovem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše (Lipičnik, 1998, str. 167).

Lipičnik (1998, str.167) navaja, da posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Vroom je z oblikovanjem modelov skušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek nanje, pri čemer je uporabil tri izhodiščne pojme (po Lipičniku, 1998, str. 167-168):

- valenca → je privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju, lahko je pozitivna (ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilj privlači), lahko ima ničelno vrednost (posameznik je do cilja ravnodušen) ali je negativna (posameznik se cilju hoče izogniti),
- instrumentalnost → predstavlja povezavo med dvema ciljema in nastane, ko je posameznik prepričan, da mora neki cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (npr. napredovanje je po prepričanju zaposlenega neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je npr. večja plača, ugled itd.),
- pričakovanje → je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja, bilo naj bi subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja.

Vroomova teorija predpostavlja, da je stopnja težnje posameznika, da se vede na določen način odvisna od pričakovanja, torej, da bo posameznikovemu vedenju sledila določena posledica, in od privlačnosti posledice za posameznika (po Trevnovi, 2001, str. 135-136).

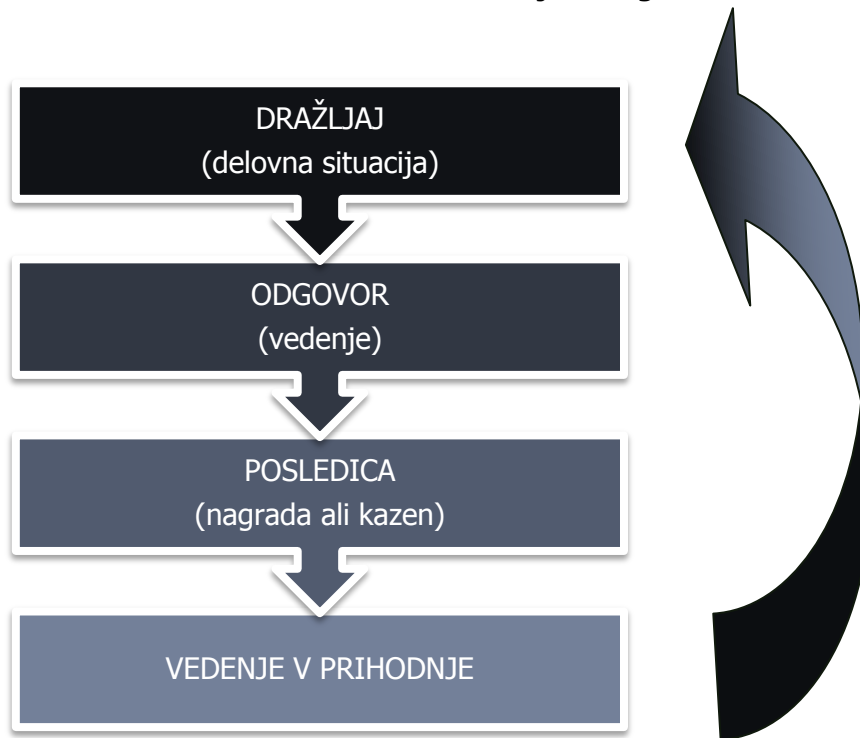
Vroomov model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, kajti če zaposleni lahko svoje cilje in interese dosegajo mimo doseganja ciljev in interesov organizacije, po lažji poti, bodo, kot trdi Vroom, zaposleni obšli cilje in interese organizacije. Model je torej uporaben v združbah, kjer se uveljavlja

upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

3.3.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje (Černetič, 2007, str. 231). Skinner je svojo teorijo preizkušal na živalih in ljudeh ter pri tem opazil, da se živali in ljudje naučijo vedenja glede na posledice. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, torej nagrada ali kazen. Vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1998, str. 175).

Slika 7: Osnovni vedenjski krog



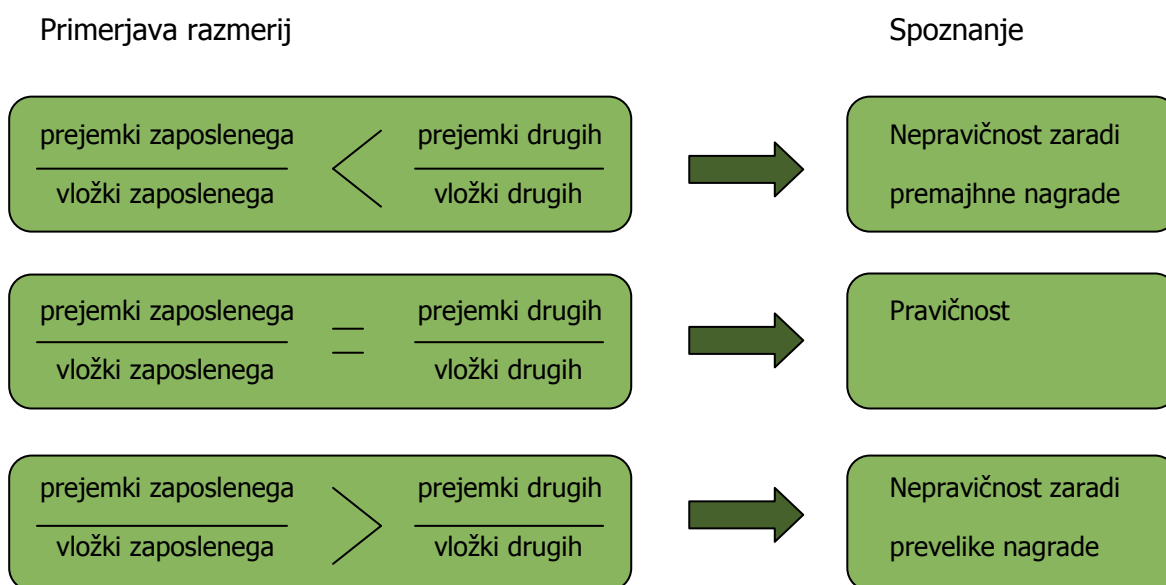
Vir: Černetič (2007, str. 232).

Manager, ki želi vplivati na vedenje zaposlenega, lahko spreminja posledice in tako usmerja človekovo aktivnost v želeno smer. Tako bo zaposleni sprejemal prave odločitve pri delu, če bodo le-te nagrajene, nezaželene odločitve ali odločitve, ki niso nagrajene ali so celo kaznovane, pa bo hitro opustil (Lipičnik, 1998, str. 176).

3.3.2.3 Adamsova teorija pravičnosti

J. Stacy Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji (Treven, 2001, str. 137). Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih, ki so zaposleni v isti ali kateri koli drugi organizaciji (Adams v: Treven, 2001, str.137). Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemi za opravljeno delo s tistim, kar vložki v delovni proces. Svoje razmerje vložkov in prejemkov primerja z razmerjem vložkov in prejemkov drugih, s katerimi se primerja. Če opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo (Treven, 2001, str.137).

Slika 8: Teorija pravičnosti



Vir: Treven (2001, str. 138).

Ko zaposleni občuti nepravičnost, jo skuša zmanjšati, in sicer (Lipičnik, 1998, str. 175):

- ko občuti, da je nagrajen bolje kot drugi, povečuje svoje vložke, da bi s tem opravičil večje nagrade,
- ko občuti, da je manj nagrajen kot drugi, zmanjšuje svoje vložke, da bi nadomestil manjšo nagrajenost,
- skuša doseči nadomestilo, po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja organizacije itd.,
- zapusti delodajalca, če nepravičnost ni odpravljena.

Občutek neenakosti, nepravičnosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je treba nujno zmanjšati, kolikor se le da (Lipičnik, 1998, str. 174).

4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupine ljudi k določenemu dejanju ali tudi k nedejanju, kar povzroči določene posledice (Uhan, 2000, str. 30).

Motivirati pomeni vzpodbuditi posameznika z določenimi sredstvi oz. motivacijskimi dejavniki, da bo zadane naloge opravil učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva za doseg tega cilja so lahko različne nagrade in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazi so oblike negativnega vzpodbujanja, ki osebo odvrta od ciljev in akcij (Plut in Plut, 1995, str. 67).

Lipičnik (1998, str. 162) izpostavlja, od številnih dejavnikov, tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, in sicer individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, str. 162).

Individualne razlike zajemajo splet osebnih potreb, vrednot, stališč in interesov posameznika, ki jih le-ta prinese s seboj na delo. Glede na razlike med posamezniki tako nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delo itd. (po Lipičniku, 1998, str. 162 in 163). Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po zmožnostih, določajo, kateri posameznik lahko naloge opravi od

začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 163).

Ti trije dejavniki potekajo v interakciji, torej skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo posameznikove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, torej kako le-ta deluje v delovni situaciji in organizacijski sistem, ki pogojuje učinke zaposlenega (Lipičnik, 1998, str. 163). Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo (Uhan, 2000, str. 31). Ljudje so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi nad zgornjo mejo svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom (Treven, 2001, str. 140).

4.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Med materialne motivacijske dejavnike spadajo neposredna plačila v denarju kot npr. osebni dohodek oz. plača in posredne finančne nagrade (Merkač Skok, 2005, str. 195).

4.1.1 DENAR IN PLAČA

Denar je močan, vendar ne edini motivator. Vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem človekovih potreb. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih (Lipičnik, 1998, str. 199).

Organizacija mora upoštevati splošne okvire določanja plač v Sloveniji, plača kot nadomestilo za opravljeno delo mora izhajati iz poslovne in kadrovske strategije organizacije (Merkač Skok, 2005, str. 196). Plačilni sistem v organizaciji temelji na formalnopравnih osnovah določanja plač v organizaciji (zakon, kolektivne pogodbe, dogovori). Določa tarifne skupine in plačilne razrede in tako oblikuje relativno zahtevnost delovnih mest, razpore in druge značilnosti. Običajno v organizaciji ločimo plače po kolektivnih in individualnih pogodbah (Merkač Skok, 2005, str. 214).

4.1.2 FINANČNE NAGRADE

Lipičnik (1998, str. 199) se sprašuje ali finančne nagrade ljudi motivirajo. Pravi, da je odgovor pritrdilen za tiste posameznike, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado, in da obstaja veliko posameznikov, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade.

Poleg same plače je še vrsto drugih finančnih nagrad, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vse od dodatka zaradi dela v času, ki je za zaposlenega manj ugoden (nočna izmena, deljen delovni čas, delo v nedeljo, delo prek polnega delovnega časa, dežurstvo, težko delo, pri katerem je zaposleni izpostavljen negativnim vplivom okolja ali nevarnostim), dodatka za delovno dobo, raznih prejemkov (npr. regres za letni dopust oz. 13. plača, jubilejne nagrade, odpravnina, povračila stroškov, kot so npr. regres za prehrano, potni stroški idr.), pa vse do nadomestil oz. prejemkov za nedelo, kot je npr. plačilo za čas dopusta, delo prostih dni, za čas napotitve na izobraževanje, čas zdravstvene nesposobnosti, čas porodniškega dopusta idr (po Lipičniku, 1998, str. 243-247).

Wallace in Szilagyi (v Lipičnik, 1998, str. 199) sta finančnim nagradam pripisala naslednje vplive:

- finančna nagrada deluje kot cilj → posameznik si prizadeva nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potreboval, je le merilo njegove uspešnosti,
- finančna nagrada deluje kot instrument → pri posamezniku lahko z denarjem izzovemo različne aktivnosti, ne da bi si on tega želel, saj spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v posamezniku hotenje po le-tej in aktivnosti, ki do nje vodi,
- finančna nagrada deluje kot simbol → količina denarja, ki jo ima posameznik, zanj pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno ima, saj z denarjem lahko kupi vse, kar se kupiti da in kar si poželi,
- finančna nagrada lahko deluje kot vajeti → z denarjem je mogoče posameznika držati na vajetih, posameznik, s katerim bi lahko tako ravnali, ima malo denarja zato ga prisilimo k različnim aktivnostim, ki jih naredi, ne da bi on to hotel; pri tem ne moremo govoriti o motivaciji, lahko le o manipulaciji.

4.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Poleg materialnih motivacijskih dejavnikov postajajo čedalje pomembnejši nematerialni dejavniki motivacije. To so zlasti pohvala, razna priznanja, zanimivost dela, možnost samostojnosti in samoiniciativnosti, medsebojni odnosi in drugi.

4.2.1 POHVALE IN PRIZNANJA

Denny (1997, str. 122) pravi, da je beseda »hvala« ali kakšna pohvala najmočnejša spodbuda za motivacijo. Pohvala načeloma deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna, lahko tudi skupinska, a vedno deluje pozitivno (Jurman, 1981, str. 51). Zaposlenega se hvali vedno javno in pred drugimi zaposlenimi, medtem ko se ga graja in kaznuje vedno le na štiri oči. Tako z javno pohvalo enega zaposlenega vzpodbudimo in obenem motiviramo tudi vse ostale ter jim pokažemo zgled, ki je zaželen in zato posledično nagrajen (Mihalič, 2006, str. 219).

Številne raziskave so pokazale, da zaposlenim mnogo pomeni ter jih spodbuja tako pohvala kot priznanje. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu, nekoliko večji učinek pa imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo (po Zupanovi, 2001, str. 208-212). Nekateri psihologi menijo, da mora dober menedžer poiskati vsako utemeljeno priložnost, da zaposlenega pohvali, saj imajo priznanja praviloma vselej motivacijski učinek (Nemec, 2005, str. 215).

4.2.2 ZANIMIVOST IN PESTROST DELA

Zanimivost in pestrost dela sta pomembna dejavnika motivacije, predvsem pri posameznikih, ki si želijo kreativnega dela in raznolikosti delovnih nalog. Pomembne so občasne spremembe delovnih nalog (rotacija) ali prevzem drugega delovnega mesta (horizontalno napredovanje), s čimer se povečuje občutek zanimivosti in pestrega dela, širšega obsega doseženih izkušenj in znanja ter posledično večje zadovoljstvo posameznika (po Vukasović-Žontarjevi, 2004, str. 81-82). Černetič (2007, str. 265) navaja, da če želimo, da bo posameznik delal dobro, mora biti njegovo delo dovolj zanimivo, da mu pomeni izziv.

4.2.3 POZNAVANJE REZULTATOV SVOJEGA DELA

Poznano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so zaposleni obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oz. ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil zadan. Vsak posameznik ima misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi s svojim delom potrditi, in če pri tem ne uspeva, si zahteve sam pri sebi toliko časa zmanjšuje, da jih doseže (Lipičnik in Možina, 1993, str. 47).

4.2.4 MOŽNOST SAMOSTOJNOSTI IN SAMOINICIATIVNOSTI

Želja po samostojnosti in težnja po lastnem delovanju sta bolj izraženi pri višje izobraženih oz. pri tistih, ki si želijo bolj aktivno usmerjati razvoj svoje kariere. Samoiniciativnost je velikokrat posledica pridobljenega znanja, izkušenj ali prirojene kreativnosti posameznika, kateri bo motiviran, ko bo imel možnost sodelovanja, možnost svobodnega izbiranja ipd (po Vukasović-Žontarjevi, 2004, str. 82).

4.2.5 UGODEN DELOVNI ČAS

Tudi delovni čas je eden od dejavnikov motivacije za delo. Posameznik se sicer že ob prijavi na delovno mesto seznanja z delovnim časom, kateri ga pa vseeno lahko demotivira za delo, če je le-ta predolg (veliko nadur) ali razporejen tako, da moti naravni bioritem posameznika (nočno delo, dežurstvo, veliko potovanje), ali ko je strogo omejen, brez možnosti fleksibilnega prihoda in odhoda z dela (po Vukasović-Žontarjevi, 2004, str. 82-83).

Motivacijo zaposlenih lahko spodbudimo tako, da upoštevamo posebne pogoje pod katerimi opravljajo svoje delo in jih primerno nagradimo oz. takšno delo kompenziramo z različnimi drugimi spodbudami ali možnostmi, kot npr. fleksibilen prihod/odhod na delo, delo na domu, možen odhod z dela, ko je to potrebno in podobno (Vukasović-Žontar, 2004, str. 83).

4.2.6 STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE

Organizacije v današnjem času čedalje težje zagotavljajo stalnost zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike zaposlovanja, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do organizacije in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. Tako organizacije ne zagotavljajo stalnosti zaposlitve, pač pa zaposlenemu omogočajo usposabljanje in pridobivanje različnih znanj in zmožnosti, s katerimi bi zaposleni v primeru, če bi bilo njegovo delovno razmerje ogroženo, imel več možnosti za zaposlitev v drugi organizaciji. Gre za t.i. posredno varnost zaposlitve, ki ima na odnos zaposlenega do organizacije podobne ugodne učinke kot neposredno zagotovljena varnost zaposlitve (Zupan, 2001, str. 46-47).

4.2.7 MEDSEBOJNI ODNOSI

Medsebojni odnosi so zelo pomemben dejavnik, ki spodbudno deluje na motivacijo ter mogoče še bolj na nezadovoljstvo in posledično na upad motivacije za delo. Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi, način obnašanja v timu, v katerem delamo, odnos z nadrejenimi, vse to zelo vpliva na našo percepcijo in zadovoljstvo z delovnim okoljem in posledično pozitivno ali negativno vpliva tudi na motiviranost za delo (Vukasović-Žontar, 2004, str. 79). Dobri medsebojni odnosi zaposlenih so temeljnega pomena, tako za uspešno delo posameznika, kot za celotno poslovanje organizacije (Puconja, 2009, str. 1).

4.2.8 MOŽNOSTI NAPREDOVANJA IN OSEBNI RAZVOJ

Zelo pomembna dejavnika, ki lahko v precejšnji meri vplivata na motivacijo zaposlenega, sta napredovanje in razvoj posameznika. Le-ta še posebej izstopata pri mlajših in višje izobraženih posameznikih, ki imajo jasno izražene želje po napredovanju in osebnem razvoju (Vukasović-Žontar, 2004, str. 78). Černetič (2007, str. 265) navaja, da zaposleni, ki vedo, da imajo možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešno opravljenega dela, bodo vložili več truda v delo. Napredovanje zaposlenih je pogojeno zgolj z uspešnostjo iz naslova aplikacije znanj in drugih kompetenc ter ustvarjene dodane vrednosti v obliki intelektualnega ali finančnega kapitala (Ulrich v: Mihalič, 2006, str.242).

Sistem napredovanja mora biti eksaktno urejen z internim aktom o napredovanju, v katerem je definirano vertikalno in horizontalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je vezano na napredovanje v okviru delovnega mesta in zajema pridobitev večje

odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejših nalog, večje plače, višjega naziva, boljših delovnih pogojev, večji obseg bonitet ipd. Vertikalno napredovanje pa je vezano na napredek po hierarhični lestvici organizacije, kar pomeni vodenje večjega števila zaposlenih, nov naziv, večja plača za opravljeno delo, višja stopnja odgovornosti in pristojnosti ipd. Horizontalno napredovanje je veliko bolj motivacijsko, saj omogoča sukcesivno rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem, ki se ga lahko glede na dosežke izvede veliko pogosteje kot vertikalno napredovanje (Mihalič, 2006, str. 242-243).

Napredovanje mora biti pogojeno izključno z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji, inovativnostjo in drugimi kompetencami, vplivom dela posameznika na ustvarjanje nove vrednosti in podobno (Mihalič, 2006, str. 243). Denny (1997, str. 24) navaja, da ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo in da nekaj dosežemo, smo vedno bolj motivirani, če pa opazimo, da nazadujemo, bomo motivacijo izgubili.

4.2.9 (NE)PRIJETNO DELOVNO OKOLJE

Na dobro počutje zaposlenih in posledično na motiviranost za delo vpliva tudi prijetno oz. neprijetno delovno okolje (Vukasović-Žontar, 2004, str. 84). Vsako delo se odvija v nekem okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno-klimatske razmere, ki vplivajo na zaposlenega. Če je vpliv teh razmer ugoden in se zaposleni pri svojem delu počuti udobno, bo njegova produktivnost visoka. V nasprotnem primeru se bo zaposleni počutil neudobno, njegova produktivnost pa bo padala (Jurman, 1981, str. 75 in 76).

Raziskave so pokazale, da veliko različnih dejavnikov, kot so npr. notranja ureditev delovnega prostora (barve sten in pohištva, oblike predmetov in pohištva, rastline in drugo), primerna razsvetljava, klimatiziran zrak, možnost skupnih prostorov (čajna kuhinja), manjše pozornosti namenjene delavcem (voščilo za rojstni dan, manjša darila ali prigrizki ob ustrezni priložnosti in drugo), vpliva na dobro počutje, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih (Vukasović-Žontar, 2004, str. 84).

Materialna in nematerialna motivacija sta med seboj povezani in medsebojno odvisni. Ni materialne motivacije brez nematerialne in obratno (Florjančič in Novak, 2002, str. 101). Grubiša (2001, str. 191) trdi, da je dejstvo še nekaj drugega, kar velikokrat pozabimo: ljudje smo različni. Verjetno ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi naenkrat. Zato je skoraj nemogoče zastaviti zunanji oz. splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Zakaj prijeten? Ker bodo ljudje delali z veseljem le takrat, ko se bodo dobro počutili. Skoraj nujno je, da je poleg osnovnega sistema motivacije narejen še individualni, katerega izoblikujemo na podlagi spremljanja, kako se posameznik odziva na posamezne načine motivacije. Če vemo, kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi (Denny, 1997, str. 9).

4.3 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Mihalič (2010, str. 4) trdi, da dvomov o tem, ali naj zaposlene motiviramo ali ne, danes več ni. Pravi, da je motiviranje nujno, in da brez motiviranja in stimuliranja zaposlenih ni uspešnega vodenja.

»Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati zaposlene k želenim ciljem.« (Možina, 1994, str. 525). Tako lahko vodja s svojim spodbujanjem in usmerjanjem občutno vpliva na raven motiviranosti zaposlenih. Vodja zaposlene motivira in stimulira z namenom, da bodo le-ti uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu, in da bo posledično uspešnejša tudi organizacija kot celota (Mihalič, 2010, str. 6). Zaposlene se motivira in stimulira zato, da bodo le-ti lažje in bolje opravljali svoja dela in naloge, da bodo bolje izkoristili svoja znanja, izkušnje, veščine in druge kompetence, da bodo dosegali zastavljene cilje, bolje razvijali lastne potenciale in dosegali stalno rast in razvoj (Mihalič, 2010, str. 6).

Poznamo veliko različnih načinov motiviranja, vodja naj bi uporabljal predvsem naslednje najučinkovitejše in najboljše načine motiviranja in stimuliranja svojih zaposlenih (Mihalič, 2010, str. 11-12):

- izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim,
- zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih,
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov,
- prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce,
- podpora sodelavcev pri delu, uveljavljanju in rasti,
- pomoč pri delu, usposabljanju in razvoju, spodbujanje, opogumljanje in navdihovanje sodelavcev,
- informiranje zaposlenih o delu, organizaciji in ciljih,
- etična in enakopravna obravnava vseh zaposlenih,
- omogočanje odprtega in demokratičnega dialoga,
- nudenje dobrih pogojev dela in delovnih sredstev,
- izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih,
- čestitanje, ustne in pisne pohvale za uspehe pri delu in razvoju,
- nedenarne in denarne nagrade za delo, uspehe, dosežke in znanja,
- izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev,
- poudarjanje uspehov posameznika za skupni uspeh,
- prenos nekaterih lastnih odgovornosti na sodelavce,
- prirejanje slovesnosti in srečanj ob večjih dosežkih,
- skrb za uspešnost in ugled organizacije, prepoznavnost organizacije ipd.

Posameznika je v današnjem času vse težje motivirati, zato je poznavanje pravih načinov motiviranja zaposlenih postalo še pomembnejše. Vodja mora še boljše poznati učinkovite pristope motiviranja, vanj mora vlagati več časa in truda ter ustreznega znanja (po Mihaličevi, 2010, str. 9-10).

5 RAZISKAVA

5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE TER ZASTAVLJENE HIPOTEZE

Namen raziskave je bil ugotoviti motiviranost zaposlenih na Davčnem uradu Murska Sobota. Z raziskavo sem želel ugotoviti, kateri dejavniki motiviranosti so pri zaposlenih bolj izstopajoči, materialni ali nematerialni, in če so le-ti zadovoljni z motiviranjem svojega vodje.

Cilji raziskave so:

- ugotoviti, če so zaposlenim pomembnejši higieniki kot motivatorji,
- ugotoviti, če pri mlajših zaposlenih finančni motivatorji izraziteje izstopajo kot pri starejših zaposlenih,
- ugotoviti, če se motivi za napredovanje razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe in
- ugotoviti, če so zaposleni zadovoljni z motiviranjem s strani svojega vodje.

Hipoteza 1: Zaposlenim so pomembnejši higieniki kot motivatorji.

Hipoteza 2: Pri mlajših zaposlenih izraziteje izstopajo finančni motivacijski dejavniki kot pri starejših.

Hipoteza 3: Motivi za napredovanje se razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe.

Hipoteza 4: Zaposleni so zadovoljni z motiviranjem s strani svojega vodje.

5.2 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

5.2.1 RAZISKOVALNE METODE

Za raziskovanje sem uporabil deskriptivno metodo dela, metodo anketiranja za neposredno zbiranje podatkov ter metodo analize in sinteze za analiziranje in združevanje dobljenih podatkov. Kot instrument raziskovanja je bil uporabljen anonimni anketni vprašalnik, ki je vseboval 16 vprašanj zaprtega tipa.

5.2.2 RAZISKOVALNI VZOREC IN RAZISKOVALNO OKOLJE

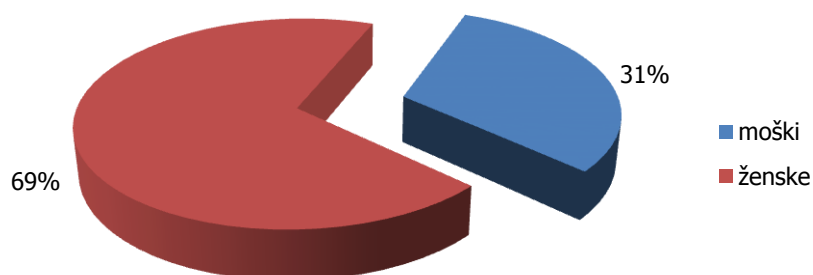
Raziskava je potekala na Davčnem uradu Murska Sobota v mesecu novembru 2012. Od 112 zaposlenih je v raziskavi sodelovalo 74. Podatke za raziskavo sem zbral osebno, in sicer: zaposlene na Davčnem uradu Murska Sobota sem seznanil z namenom in cilji raziskave ter jim razdelil anketne vprašalnike, ki so jih reševali vsak zase, približno 5 minut. Pridobljene podatke sem analiziral in grafično prikazal s pomočjo računalniških programov Microsoft Office Excel in Microsoft Office Word. Ob izvajanju raziskave sem upošteval etična načela, anonimnost in individualnost. Anketirance sem seznanil z

namenom raziskave in z možnostjo odklonitve sodelovanja v raziskavi. Pred izvedbo raziskave sem si pridobil soglasje Davčnega urada Murska Sobota.

5.3 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati raziskave so na podlagi dobljenih podatkov predstavljeni v obliki grafov. Pod vsakim grafom je navedena tudi interpretacija.

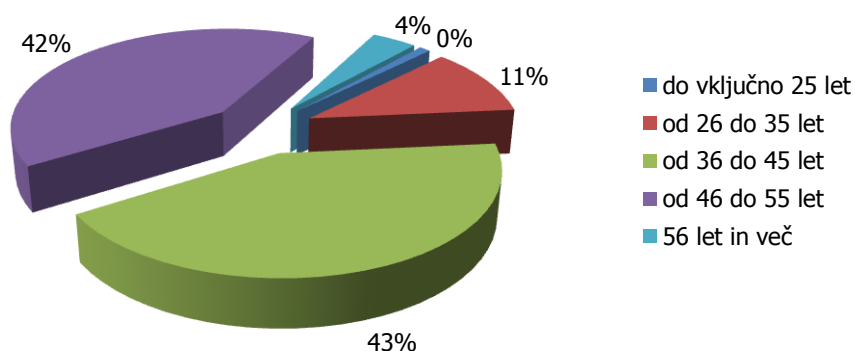
Grafikon 1: Spol anketiranih



Vir: lasten.

V vzorcu je zajetih 74 zaposlenih, kar predstavlja 100 %, od tega je 69 % (51) anketiranih ženskega spola in 31 % (23) moškega spola.

Grafikon 2: Starost anketiranih

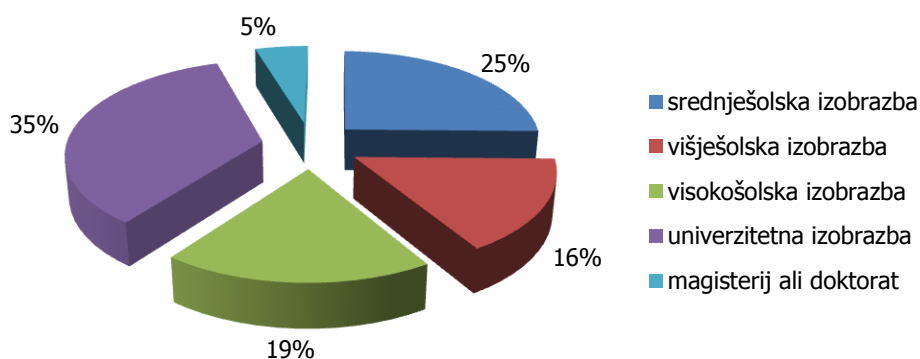


Vir: lasten.

V vzorcu je največ anketiranih starih od 36 do 45 let, kar predstavlja 43 % (32), sledijo jim anketiranci stari od 46 do 55 let, in sicer z 42 % (31), le-tem sledijo anketiranci stari

od 26 do 35 let z 11 % (8), trije anketiranci so stari 56 let ali več (4 %), nobeden anketiranec pa ni star do vključno 25 let (0 %).

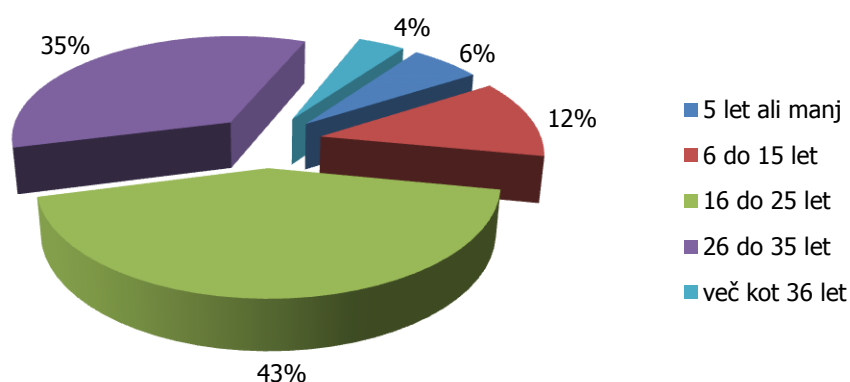
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe anketiranih



Vir: lasten.

Največ anketiranih ima univerzitetno izobrazbo, in sicer 35 % (26), sledijo jim anketiranci s srednješolsko izobrazbo s 25 % (18), 19 % (14) anketiranih ima visokošolsko izobrazbo, 16 % (12) anketiranih višješolsko, štirje (5 %) anketirani pa imajo magisterij oz. doktorat.

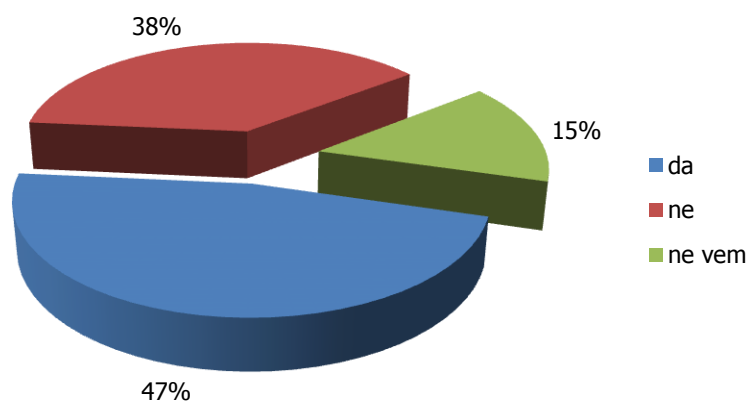
Grafikon 4: Delovna doba anketiranih



Vir: lasten.

Pri anketiranih prevladujejo tisti z 16 do 25 let delovne dobe, in sicer s 43 % (32), sledijo jim tisti z delovno dobo od 26 do 35 let s 35 % (26), 12 % (9) anketiranih ima od 6 do 15 let delovne dobe, 6 % (4) je takih, ki delajo 5 let ali manj, trije anketirani (4 %) pa delajo več kot 36 let. Vseh 74 anketirancev (100%) je zaposlenih za nedoločen čas.

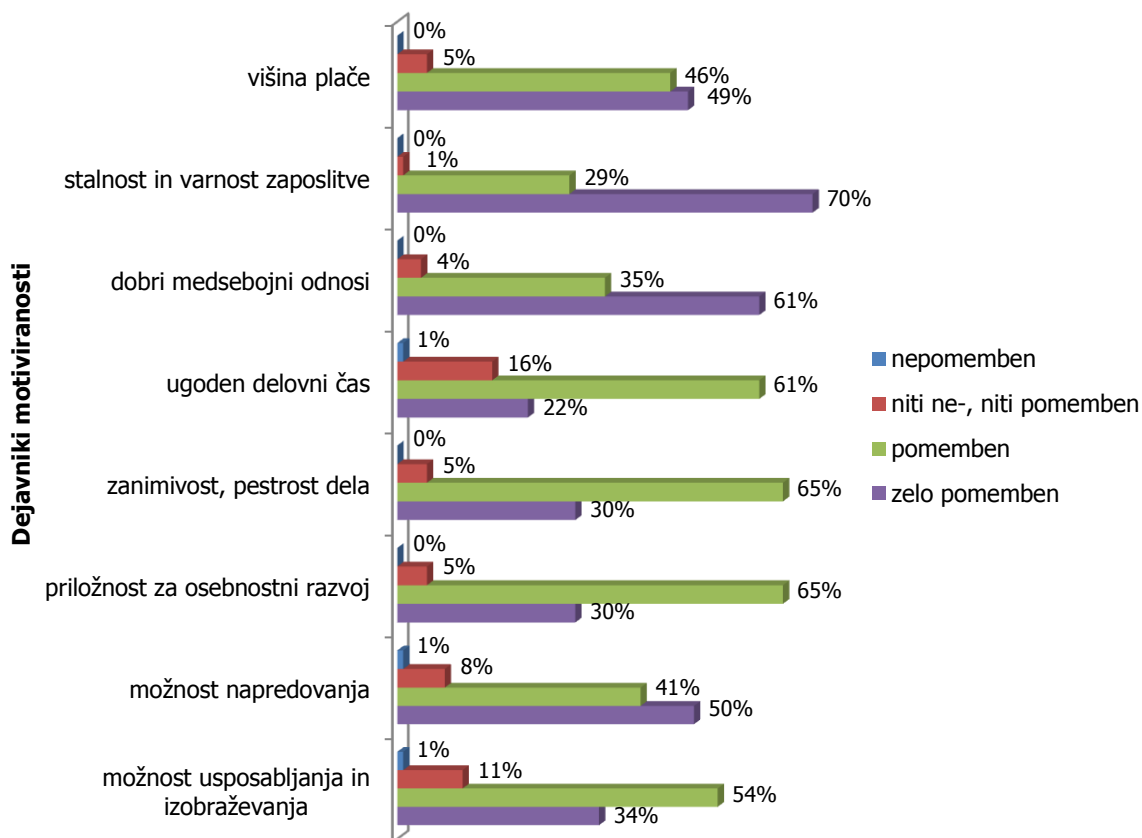
Grafikon 5: Motiviranost anketiranih



Vir: lasten.

Skoraj polovica, 47 %, anketiranih (35) meni, da so dovolj motivirani za opravljanje svojega dela, 38 % anketiranih (28) meni, da niso dovolj motivirani za opravljanje svojega dela, 15 % anketiranih (11) pa ne ve, ali so dovolj motivirani za opravljanje svojega dela ali ne.

Grafikon 6: Dejavniki motiviranosti po pomembnosti



Vir: lasten.

Višina plače je za skoraj polovico zaposlenih (49 %) zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo, 46 % (34) zaposlenih ocenjuje, da je višina plače pomemben dejavnik motiviranosti, štirim (5 %) zaposlenim višina plače ni niti pomemben niti nepomemben dejavnik motiviranosti, nobeden (0 %) od zaposlenih pa višine plače ni ocenil za nepomemben dejavnik motiviranosti.

Stalnost in varnost zaposlitve je za večino (70 %) zaposlenih zelo pomemben dejavnik motiviranosti, 29 % (21) zaposlenih ocenjuje stalnost in varnost zaposlitve kot pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo, enemu od zaposlenih le-ta dejavnik ni niti pomemben niti nepomemben, nobeden (0 %) od zaposlenih pa tega dejavnika motiviranosti ne ocenjuje za nepomembnega.

Več kot polovica (61 %) zaposlenih dobre medsebojne odnose ocenjuje za zelo pomemben dejavnik motiviranosti, 26 (35 %) zaposlenih ocenjuje ta dejavnik motiviranosti za pomembnega, trem (4 %) zaposlenim dobri medsebojni odnosi niso niti pomemben niti nepomemben dejavnik motiviranosti, nobeden (0 %) od zaposlenih pa tega dejavnika motiviranosti ne ocenjuje za nepomembnega.

Večini (61 %) zaposlenim je ugoden delovni čas pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo, 22 % (16) zaposlenim je le-ta zelo pomemben dejavnik motiviranosti, 12 (16 %) zaposlenim ugoden delovni čas ni niti pomemben niti nepomemben dejavnik motiviranosti, en zaposleni pa ugoden delovni čas ocenjuje kot nepomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo.

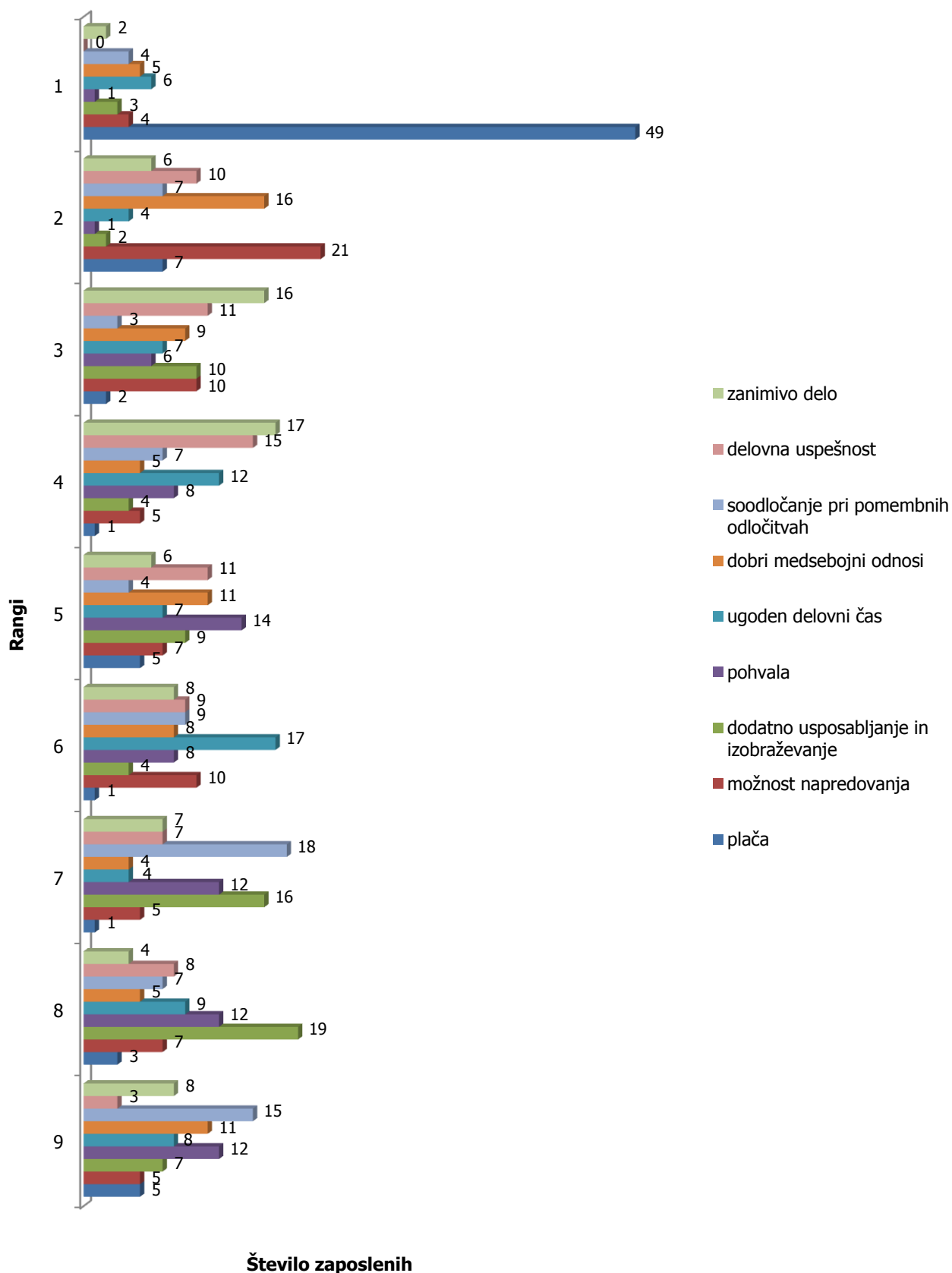
Večini (65 %) zaposlenim je zanimivost, pestrost dela pomemben dejavnik motiviranosti za delo, le-tem sledi dobra četrtnina zaposlenih (30 %), ki menijo, da je zanimivost, pestrost dela zelo pomemben dejavnik motiviranosti, štirim (5 %) zaposlenim zanimivost, pestrost dela ne predstavlja niti pomembnega niti nepomembnega dejavnika motiviranosti za delo, nobeden (0 %) od zaposlenih pa tega dejavnika motiviranosti ne ocenjuje za nepomembnega.

Priložnost za osebni razvoj je kot dejavnik motiviranosti pri 65 % (48) zaposlenih pomemben, 30 % (22) zaposlenih priložnost za osebni razvoj ocenjuje za zelo pomemben dejavnik motiviranosti, štirim (5 %) zaposlenim priložnost za osebni razvoj ne predstavlja niti pomembnega niti nepomembnega dejavnika motiviranosti za delo, nobeden (0 %) od zaposlenih pa tega dejavnika motiviranosti ne ocenjuje za nepomembnega.

Polovici zaposlenim je možnost napredovanja zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo, 41 % (30) zaposlenim je možnost napredovanja pomemben dejavnik motiviranosti, šestim (8 %) zaposlenim le-ta dejavnik motiviranosti ni niti pomemben niti nepomemben, eden zaposleni pa možnost napredovanja ocenjuje kot nepomemben dejavnik motiviranosti za delo.

Več kot polovici (54 %) zaposlenim je možnost usposabljanja in izobraževanja pomemben dejavnik motiviranosti za delo, 34 % (25) zaposlenih ocenjuje le-ta dejavnik motiviranosti kot za zelo pomembnega, osmim (11 %) zaposlenim le-ta dejavnik motiviranosti ni niti pomemben niti nepomemben, eden zaposleni pa možnost usposabljanja in izobraževanja ocenjuje kot nepomemben dejavnik motiviranosti za delo.

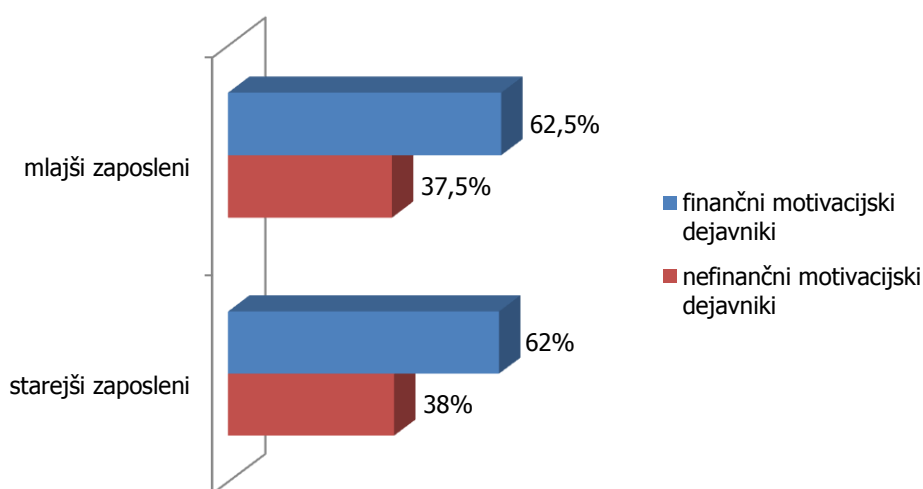
Grafikon 7: Finančni in nefinančni motivacijski dejavniki



Vir: lasten.

Od vseh 74 anketiranih je 49 plačo kot za njih najpomembnejši finančni motivacijski dejavnik razvrstilo na 1. mesto. Plači sledijo nefinančni motivacijski dejavniki, in sicer: anketiranim sta možnost napredovanja in delovna uspešnost po pomembnosti druga najpomembnejša motivacijska dejavnika, le-tem sledita zanimivo delo in pohvala, nato ugoden delovni čas, soodločanje pri pomembnih odločitvah, dodatno usposabljanje in izobraževanje ter dobri medsebojni odnosi, ki zaposlenim predstavljajo najmanj pomemben dejavnik motivacije.

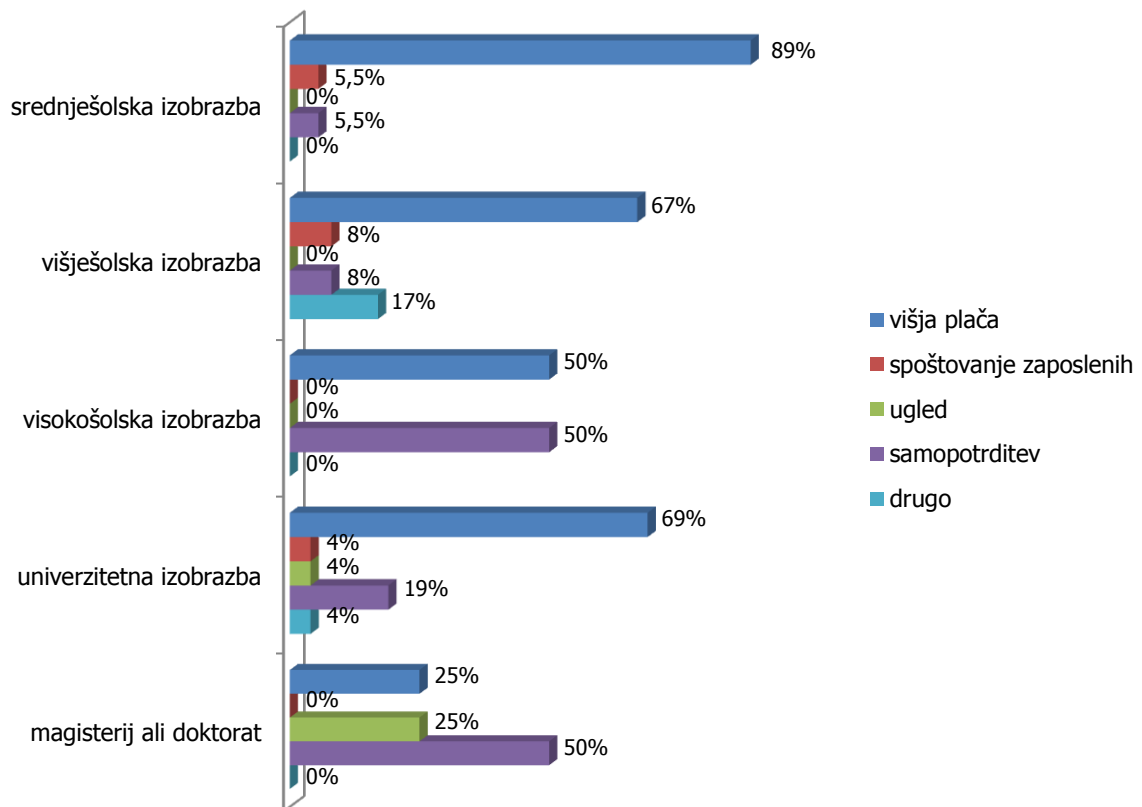
Grafikon 8: Finančni in nefinančni motivacijski dejavniki po pomembnosti glede na starost



Vir: lasten.

Od 74 anketiranih je 8 starih do 35 let, kar predstavlja mlajšo skupino zaposlenih, starejšo populacijo pa predstavlja 66 zaposlenih, starejših od 35 let. Pri mlajših zaposlenih so petim (62,5 %) od osmih zaposlenih, finančni motivacijski dejavniki bolj pomembni kot nefinančni, prav tako finančni motivacijski dejavniki predstavljajo pomembnejšo vlogo kot nefinančni pri starejši populaciji zaposlenih, in sicer pri 62 %.

Grafikon 9: Motivi napredovanja glede stopnje izobrazbe



Vir: lasten.

Izmed vseh zaposlenih je 18 (24 %) zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, 12 (16 %) z višješolsko izobrazbo, 14 (19 %) z visokošolsko, 26 (35 %) jih ima univerzitetno izobrazbo, štirje (6 %) pa imajo magisterij ali doktorat.

Pri 89 % zaposlenih s srednješolsko izobrazbo predstavlja glavni motiv napredovanja višja plača, eden (5,5 %) od zaposlenih bi si želel napredovati zaradi spoštovanja zaposlenih oz. sodelavcev in eden (5,5 %) zaradi samopotrditve.

Pri 67 % (8) zaposlenih z višješolsko izobrazbo predstavlja glavni motiv napredovanja višja plača, eden (8 %) zaposleni bi si želel napredovati zaradi spoštovanja zaposlenih oz. sodelavcev, eden (8 %) zaradi samopotrditve, dva zaposlena pa bi si želela napredovati zaradi drugih motivov.

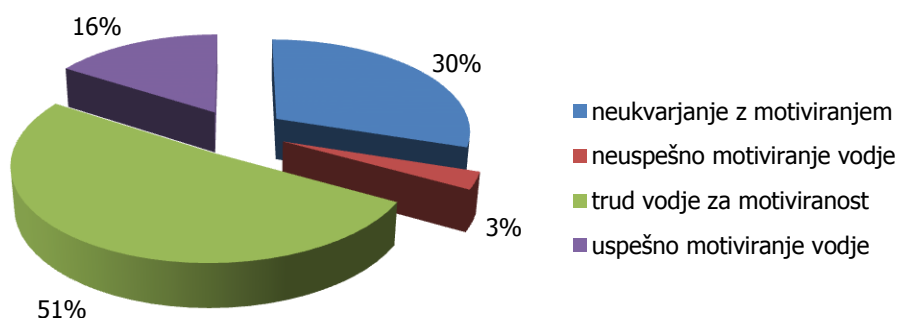
Pri zaposlenih z visokošolsko izobrazbo bi si polovica zaposlenih želela napredovati zaradi višje plače, prav tako polovica zaradi samopotrditve.

Pri 69 % (18) zaposlenih z univerzitetno izobrazbo predstavlja glavni motiv napredovanja višja plača, 5 (19 %) zaposlenih bi si želelo napredovati zaradi samopotrditve, eden (4 %)

zaradi spoštovanja zaposlenih oz. sodelavce, prav tako eden (4 %) zaradi ugleda, en (4 %) zaposleni pa bi si želel napredovati zaradi drugega motiva.

Polovica (2) zaposlenih z magisterijem ali doktoratom bi si želela napredovati zaradi samopotrditve, enemu (25 %) zaposlenemu predstavlja glavni motiv napredovanja višja plača in enemu (25 %) ugled.

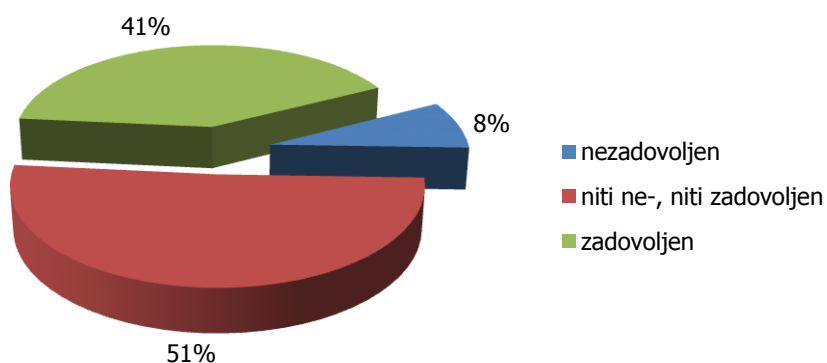
Grafikon 10: Vloga vodje pri motivaciji za delo



Vir: lasten.

51 % (38) zaposlenih meni, da se njihov vodja trudi, da bi jih motiviral za delo, 30 % (22) zaposlenih je mnenja, da se njihov vodja ne ukvarja z motiviranjem, 16 % (12) zaposlenih je mnenja, da je njihov vodja pri motiviranju za delo uspešen, 2 (3%) zaposlena pa menita, da je njihov vodja pri motiviranju zaposlenih neuspešen.

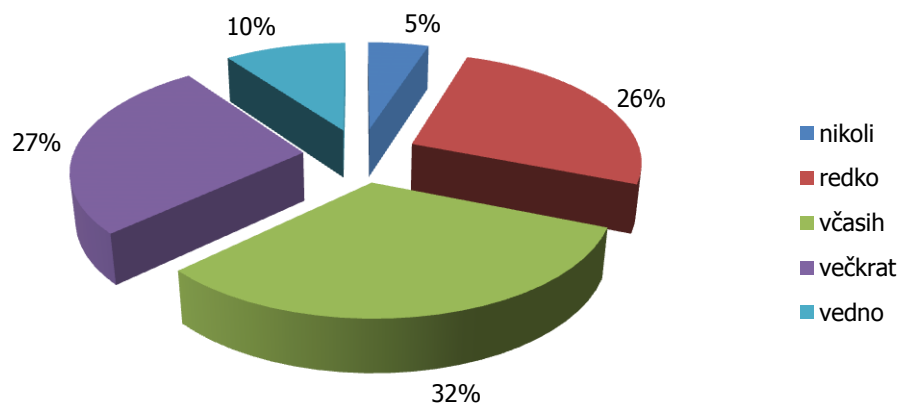
Grafikon 11: Zadovoljstvo zaposlenih z motiviranjem s strani vodje



Vir: lasten.

Več kot polovica (51 %) zaposlenih z motiviranjem svojega vodje ni niti zadovoljna niti nezadovoljna, 41 % (30) jih je zadovoljnih z motiviranjem svojega vodje, 6 (8 %) zaposlenih pa ni zadovoljnih z motiviranjem s strani njihovega vodje.

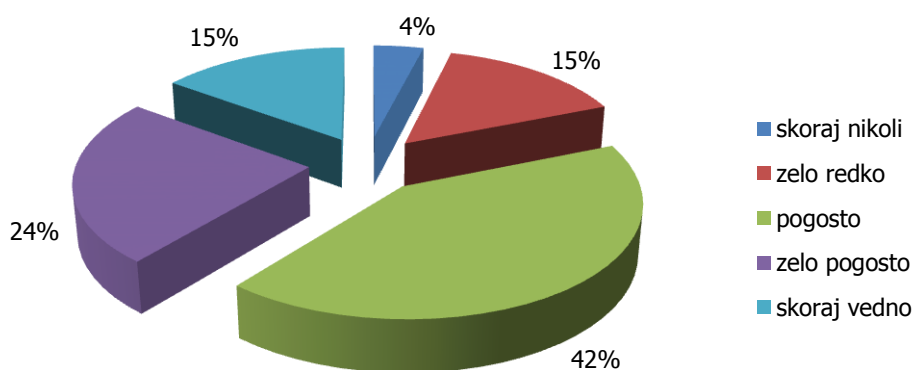
Grafikon 12: Vodja mi pokaže, da je naloga dobro opravljena



Vir: lasten.

Na vprašanje, ali jim vodja pokaže, da so nalogo opravili dobro, je 32 % (24) zaposlenih odgovorilo, da včasih; 27 % (20), da večkrat; 26 % (19), da redko; 7 (10 %) zaposlenih, da vedno; 4 (5 %) pa, da nikoli.

Grafikon 13: Izkazovanje strokovnosti in sposobnosti

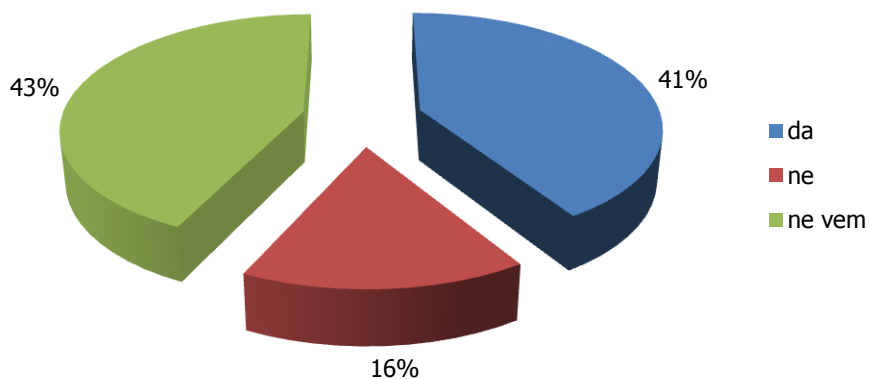


Vir: lasten.

42 % (31) zaposlenih pravi, da lahko pri svojem delu pogosto izkažejo vso svojo strokovnost in vse svoje sposobnosti, 24 % (18) jih pravi, da zelo pogosto, 15 % (11)

zaposlenih pravi, da skoraj vedno, prav tako 15 % (11) zaposlenih pravi, da lahko svojo strokovnost in sposobnosti izkažejo zelo redko, trije (4 %) zaposleni pa svoje strokovnosti in svojih sposobnosti ne morejo izkazati skoraj nikoli.

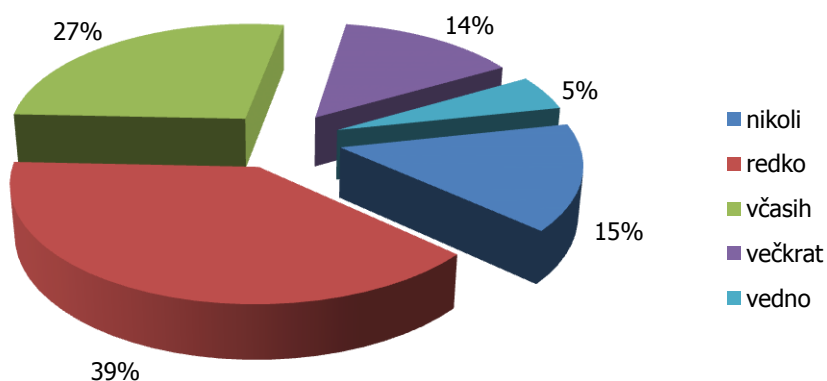
Grafikon 14: Priložnosti za samopotrjevanje



Vir: lasten.

Na vprašanje, ali jim vodja ponuja priložnosti za samopotrjevanje, je 43 % (32) zaposlenih odgovorilo, da ne vedo, 41 % (30) zaposlenih je na vprašanje odgovorilo pritrdilno, 16 % (12) zaposlenih pa je obkrožilo odgovor ne.

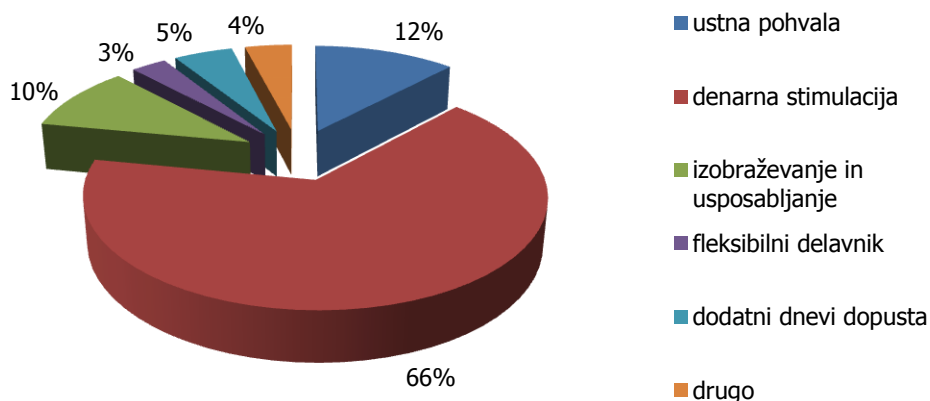
Grafikon 15: Ustrezna nagrajenost ob uspešno opravljeni nalogi



Vir: lasten.

Na trditev, da jih vodja ob uspešno opravljeni nalogi ustrezno nagradi, je 39 % (29) zaposlenih odgovorilo z redko, 27 % (20) zaposlenih z včasih, 15 % (11) z nikoli, 10 (14 %) zaposlenih z večkrat, štirje (5 %) zaposleni pa z vedno.

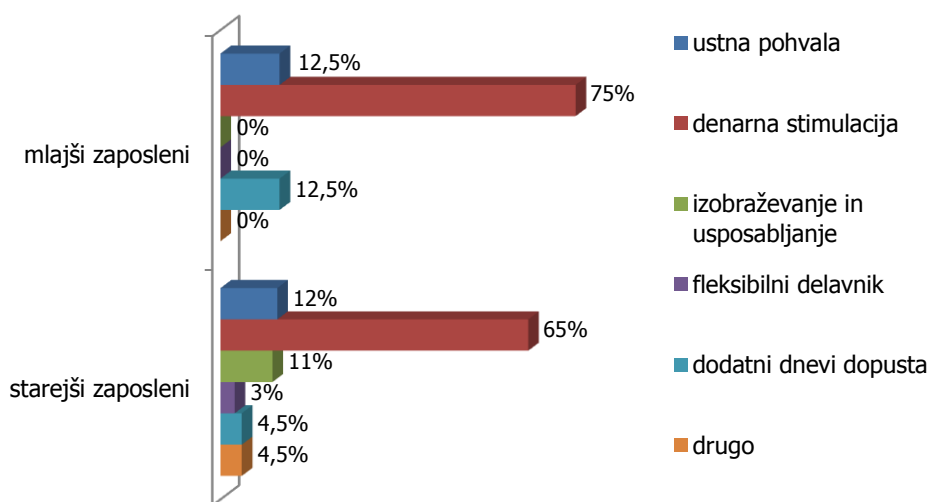
Grafikon 16: Izbira nagrade ob uspešno opravljeni nalogi



Vir: lasten.

Če bi bila na voljo izbira nagrade ob uspešno opravljeni nalogi, bi si 66 % (49) zaposlenih izbralo denarno stimulacijo, 12 % (9) ustno pohvalo, 10 % (7) bi si želelo na izobraževanje in usposabljanje, 5 % (4) zaposlenih bi si izbralo dodatne dneve dopusta, dva (3 %) zaposlena bi si izbrala fleksibilni delavnik, trije (4 %) zaposleni pa bi izbrali nekaj drugega.

Grafikon 17: Izbira nagrade ob uspešno opravljeni nalogi glede na starost



Vir: lasten.

Od 74 zaposlenih je 8 zaposlenih starih do 35 let, kar predstavlja mlajšo skupino zaposlenih, starejšo populacijo pa predstavlja 66 zaposlenih, starejših od 35 let. Večina, tako mlajših (75 %) kot tudi starejših (65 %), bi si ob uspešno opravljeni nalogi izbrala denarno stimulacijo. Eden (12,5 %) od mlajših zaposlenih bi si izbral ustno pohvalo in eden (12,5 %) dodatne dneve dopusta. 12 % (8) starejših zaposlenih bi si ob uspešno opravljeni nalogi izbralo ustno pohvalo, 11 % (7) starejših zaposlenih bi si želelo na izobraževanje in usposabljanje, trije (4,5 %) bi si izbrali dodatne dneve dopusta, dva (3 %) fleksibilni delavnik in trije (4,5 %) nekaj drugega.

6 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Motivacija zaposlenih je eden od pomembnejših dejavnikov, ki predstavlja ključ do uspeha. Motivirani in zavzeti zaposleni namreč odločilno vplivajo na učinkovitost dela in s tem na uspešnost organizacije. Dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo motiviranosti zaposlenih je veliko, vendar vsakemu posamezniku lahko eden dejavnik pomeni več, drugemu spet manj.

Psiholog Herzberg je dejavnike motivacije razdelil na higienike in motivatorje. Higieniki človeka ne spodbujajo k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji pa so tisti dejavniki, ki človeka spodbujajo k delu, torej povečujejo njegovo motivacijo za delo.

Z raziskavo sem ugotovil, da so zaposlenim pomembnejši higieniki kot motivatorji. Višina plače je namreč skoraj polovici, 49 % zaposlenim zelo pomemben motivacijski dejavnik, prav tako je večini, 70 % zaposlenim zelo pomemben motivacijski dejavnik stalnost in varnost zaposlitve. Dobri medsebojni odnosi predstavljajo več kot polovici, 61 % zaposlenim zelo pomemben motivacijski dejavnik, ugoden delovni čas je pa večini, 61 % zaposlenim pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo. Zanimivost, pestrost dela in priložnost za osebni razvoj predstavljata večini, 65 % zaposlenim pomemben motivacijski dejavnik, prav tako je možnost usposabljanja in izobraževanja več kot polovici, 54 % zaposlenim pomemben motivacijski dejavnik, ki vpliva na motiviranost za delo. Možnost napredovanja kot motivacijski dejavnik, je polovica zaposlenih ocenila za zelo pomembnega.

Dejavnike motivacije lahko razdelimo na finančne in nefinančne. Finančni motivacijski dejavniki so povezani z denarjem, med nefinančne pa spada npr. pohvala, dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja in izobraževanja ter drugi.

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposlenim finančni motivacijski dejavniki pomembnejši kot nefinančni, ne glede na njihovo starost. Večina, 66 % zaposlenih je namreč plačo kot za njih najpomembnejši finančni motivacijski dejavnik, razvrstilo na 1. mesto. Plači sledijo nefinančni motivacijski dejavniki, in sicer: zaposlenim sta možnost napredovanja in delovna uspešnost po pomembnosti druga najpomembnejša motivacijska dejavnika, le-tem sledita zanimivo delo in pohvala, nato ugoden delovni čas, soodločanje pri pomembnih odločitvah, dodatno usposabljanje in izobraževanje ter dobri medsebojni odnosi, ki zaposlenim predstavljajo najmanj pomemben dejavnik motivacije. Prav tako bi si večina, tako mlajših (75 %) kot tudi starejših zaposlenih (65 %) ob možnosti izbire nagrade ob uspešno opravljeni nalogi izbralo denarno stimulacijo.

Zaposleni so pripravljeni vložiti v delo ves svoj trud, vso svoje znanje in vse svoje sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom.

S pomočjo raziskave sem ugotovil, da se motivi za napredovanje razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe. Večini, 89 % zaposlenim s srednješolsko izobrazbo, predstavlja glavni motiv napredovanja višja plača, prav tako je višja plača glavni motiv napredovanja pri zaposlenih z višješolsko izobrazbo, in sicer pri 67 % zaposlenih. Pri polovici zaposlenih z visokošolsko izobrazbo je še vedno glavni motiv napredovanja višja plača, vendar bi si druga polovica zaposlenih s to izobrazbo želela napredovati zaradi samopotrditve. Pri večini, 69 % zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, predstavlja glavni motiv napredovanja višja plača. Pri polovici zaposlenih z magisterijem oz. doktoratom predstavlja glavni motiv napredovanja samopotrditve, 25 % zaposlenih s to izobrazbo bi si želelo napredovati zaradi višje plače, prav tako četrtina zaradi ugleda.

Pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih ima njihov vodja, ki mora za visoko stopnjo motiviranosti le-teh poznati pravilne načine in učinkovite pristope motiviranja, pri tem pa mora upoštevati tudi želje in potrebe svojih zaposlenih ter čas in okolje, v katerem zaposleni delujejo.

Iz dobljenih rezultatov raziskave ocenjujem, da zaposleni z motiviranjem s strani svojega vodje niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Čeprav je 41 % zaposlenih zadovoljnih z motiviranjem s strani svojega vodje, jih 51 % ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 8 % jih pa ni zadovoljnih z motiviranjem s strani vodje. Večina, 51 % zaposlenih, navaja, da se njihov vodja trudi, da bi bili motivirani, medtem ko jih le 16 % meni, da je njihov vodja pri motiviranju zaposlenih uspešen. Zaposleni navajajo tudi, da jim vodja le včasih pokaže, da so nalogo opravili dobro. 41 % zaposlenih meni, da imajo pri svojem delu pogosto možnost, da izkažejo vso svojo strokovnost in vse svoje sposobnosti, in da jim vodja ponuja priložnosti za samopotrjevanje, čeprav 43 % zaposlenih le-tega sploh ne ve. Večina, 39 % zaposlenih je tudi mnenja, da jih vodja ob uspešno opravljeni nalogi le redko ustrezno nagradi.

Glede na dobljene rezultate lahko razložim tudi zastavljene hipoteze.

Hipoteza 1: **Zaposlenim so pomembnejši higieniki kot motivatorji.** To hipotezo lahko **potrdim**, saj zaposlenim higieniki (višina plače, stalnost in varnost zaposlitve in dobri medsebojni odnosi) predstavljajo zelo pomemben dejavnik motiviranosti, medtem ko motivatorji (zanimivost, pestrost dela, priložnost za osebni razvoj ter možnost usposabljanja in izobraževanja) predstavljajo zaposlenim le pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo motiviranost za delo.

Hipoteza 2: **Pri mlajših zaposlenih izraziteje izstopajo finančni motivacijski dejavniki kot pri starejših.** To hipotezo moram **zavrniti**, saj tako mlajšim kot tudi starejšim zaposlenim predstavljajo finančni motivacijski dejavniki, torej plača, najpomembnejši motivacijski dejavnik, ki po pomembnosti izrazito izstopa od nefinančnih motivacijskih dejavnikov, kot so npr. možnost napredovanja, delovna uspešnost, zanimivo delo, ugoden delovni čas, pohvala in drugi.

Hipoteza 3: **Motivi za napredovanje se razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe.** To hipotezo lahko **potrdim**. Glavni motiv napredovanja zaposlenim s srednješolsko, višješolsko in univerzitetno izobrazbo predstavlja namreč višja plača, medtem ko pri polovici zaposlenih z visokošolsko izobrazbo predstavlja poleg tega tudi samopotrditve. Večina zaposlenih z magisterijem oz. doktoratom pa bi si želela napredovati zaradi samopotrditve.

Hipoteza 4: **Zaposleni so zadovoljni z motiviranjem s strani svojega vodje.** To hipotezo lahko **delno potrdim**, kajti večina zaposlenih ni niti zadovoljna niti nezadovoljna z motiviranjem s strani njihovega vodje, le-tem pa v velikem odstotku sledijo zaposleni, ki so zadovoljni z motiviranjem vodje.

7 ZAKLJUČEK

Različni raziskovalci so se že v preteklosti ukvarjali z opredeljevanjem motivacije in motivacijskih dejavnikov, zagotovo pa je ta tema aktualna še danes, kajti vsaka organizacija stremi k čim večji motiviranosti svojih zaposlenih, želi si, da bi zaposleni dosegali najboljše rezultate, da bi delo opravljali z zadovoljstvom in da bi se ob tem tudi osebno razvijali.

Motivirani zaposleni delo opravljajo z veseljem in so ob tem zadovoljni, še posebej, če so za opravljeno delo še nagrajeni. Dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost posameznika, je veliko, vendar tako kot se ljudje med seboj razlikujemo, imamo različne interese, tako je lahko enemu posamezniku pomembnejši en motivacijski dejavnik, drugemu spet drugi.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko zaključim, da so zaposlenim na Davčnem uradu Murska Sobota pomembnejši higieniki kot motivatorji, in da finančnim motivatorjem pripisujejo največji pomen, ne glede na starost. Zaključim lahko tudi, da večini zaposlenim glavni motiv napredovanja predstavlja višja plača, čeprav se pri zaposlenih z višješolsko izobrazbo in magisterijem ali doktoratom pojavlja samopotrditiv. Prišel sem tudi do zaključka, da večina zaposlenih z motiviranjem s strani svojega vodje ni niti zadovoljna niti nezadovoljna, čeprav le-tem v velikem odstotku sledijo zaposleni, ki so zadovoljni z motiviranjem s strani svojega vodje.

Pri zaposlenih na Davčnem uradu Murska Sobota izrazito izstopajo finančni motivacijski dejavniki, pri uporabi katerih so vodilni ljudje v današnjem času precej omejeni. Menim, da imajo le-ti zato toliko večjo oziroma težjo nalogo, da zaposlene motivirajo z ostalimi nefinančnimi motivatorji, čeprav jim zaposleni pripisujejo manjši pomen. Vodje bodo tako morali ugotoviti, kateri nefinančni motivatorji najbolj motivirajo njihove zaposlene in jih potem v čim večji meri uporabljati pri motiviranju. Glede na to, da večina zaposlenih ni niti zadovoljna niti nezadovoljna z motiviranjem s strani vodje, menim, da lahko vodje z večjim posvečanjem svojim zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom vplivajo na njihovo motiviranost in jim tako pokažejo, da so z njimi oziroma z njihovim delom zadovoljni ali pa tudi ne. Na ta način bodo namreč dosegli še bolj zadovoljne zaposlene, ki bodo pri izpolnjevanju delovnih nalog ustrezno motivirani, kar bo zagotovo prispevalo tudi k še učinkovitejšemu delu in večjemu zadovoljstvu njihovih zaposlenih.

Finančni motivatorji so najbolj zaželeni dejavnik, ki vpliva na motivacijo, vendar pa iznajdljivi in kreativni vodja lahko vpliva na pomembnost motivacijskih dejavnikov pri svojih zaposlenih in s tem na motiviranost le-teh, njihovo produktivnost, kakovost dela in zadovoljstvo.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

ADAIR, John (1998). *Effective Leadership: how to develop leadership skills*. Pan Books, London.

BREJC, Miha (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.

ČERNETIČ, Metod (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija, Kranj.

DENNY, Richard (1997). *O motivaciji za uspeh*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

FLORJANČIČ, Jože, NOVAK, Vesna. *Vloga motivacijskih dejavnikov v kontekstu zagotavljanja boljše kakovosti v podjetju*. V: FLORJANČIČ, Jože, PAAPE, Björn (ur.). *Organizacija in management*. Moderna organizacija, Kranj, 2002: 99-110.

GRUBIŠA, Nikola (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Marbona, Ljubljana.

IVANKO, Štefan (2002). *Organiziranje dela*. V: MOŽINA, Stane (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica, 2002: 374-408.

JURMAN, Benjamin (1981). *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Mladinska knjiga, Ljubljana.

KLINKUSCH, Julia (2012). *Motivation: Definition*. Dostopno na: <http://www.lifeline.de/leben-und-familie/life-balance/persoenlichkeit-psyche/motivation-definition-id54732.html> (18.11.2012).

KOBAL GRUM, Darja, MUSEK, Janek (2009). *Perspektive motivacije*. Znanstvena založba Filozofske fakultete, Ljubljana.

LIPIČNIK, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

LIPIČNIK, Bogdan. *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. V: MOŽINA, Stane (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica, 2002: 472-497.

LIPIČNIK, Bogdan, MOŽINA, Stane (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.

MARENTIČ POŽARNIK, Barica (2000). *Psihologija učenja in pouka*. DZS, Ljubljana.

MERKAČ SKOK, Marjana (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Fakulteta za management, Koper.

MIHALIČ, Renata (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Mihalič in Partner, Škofja Loka.

MIHALIČ, Renata (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Mihalič in partner, Škofja Loka.

MOŽINA, Stane (1994). *Dinamika vodenja*. V: MOŽINA, Stane (ur.). *Management*. Didakta, Radovljica, 1994: 524-557.

MOŽINA, Stane, BERNIK, Jurij, MERKAČ, Marjana, SVETIC, Aleša (2000). *Osnove managementa*. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.

MUSEK, Janek, PEČJAK, Vid (1996). *Psihologija*. Educy, Ljubljana.

MUSEK, Janek, PEČJAK, Vid (2001). *Psihologija*. Educy, Ljubljana.

NEMEC, Viljem (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Modrijan, Ljubljana.

PLUT, Tadeja, PLUT, Helena (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

PUCONJA, Karmen (2009). *Odnosi komuniciranja v šoli kot predpogoj za njeno uspešnost*. Dostopno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Puconja%20Karmen.pdf> (18.11.2012).

TREVEN, Sonja (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

TREVEN, Sonja (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. GV Založba, Ljubljana.

UHAN, Stane (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Moderna organizacija, Kranj.

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: 74-88.

ZUPAN, Nada (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. GV Založba, Ljubljana.

VIRI

Davčna uprava Republike Slovenije (DURS). *Davčni urad Murska Sobota*. Dostopno na: http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi/davcni_uradi_in_uradne_ure/davcni_urad_murska_sobota/ (18.11.2012).

Davčna uprava Republike Slovenije (DURS). *Organizacija in naloge davčne službe*. Dostopno na: http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/ (18.11.2012).

Uredba o določitvi davčnih uradov Davčne uprave Republike Slovenije. Uradni list RS, št. 142/2004, 3. člen. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004142&stevilka=6208> (18.11.2012).

Zakon o davčni službi (ZDS-1-UPB2). Uradni list RS, št. 57/04. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20071&stevilka=5> (18.11.2012).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Uradni list RS, št. 56/2002. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (18.11.2012).

PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Samuel Hodošček, absolvent Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani. Odločil sem se za diplomsko delo z naslovom Materialni in nematerialni dejavniki motiviranosti zaposlenih na Davčnem uradu Murska Sobota.

V okviru diplomskega dela delam raziskavo na omenjeno temo. Ugotoviti želim, kaj vas najbolj motivira pri opravljanju vašega dela.

Prosim vas, da izpolnite vprašalnik, ki je anonimen. Rezultati anketnega vprašalnika bodo namenjeni in predstavljeni izključno za izdelavo diplomskega dela. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Samuel Hodošček

Na vprašanja odgovarjajte tako, da obkrožite črko pred odgovorom. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor.

1. Spol: a) moški b) ženski

2. Starost:

- a) do vključno 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) 56 let in več

3. Stopnja izobrazbe:

- a) srednješolska izobrazba
- b) višješolska izobrazba
- c) visokošolska izobrazba
- d) univerzitetna izobrazba
- e) magisterij ali doktorat

4. Delovna doba:

- a) 5 let ali manj
- b) 6 do 15 let
- c) 16 do 25 let
- d) 26 do 35 let
- e) več kot 36 let

5. Zaposlen/-a sem za:

- a) nedoločen čas
- b) določen čas

6. Menite, da ste dovolj motivirani za opravljanje svojega dela?

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

7. Ocenite, kako pomembni so naslednji dejavniki, ki vplivajo na vašo motiviranost za delo (s križcem označite ustrezno polje).

Dejavnik	nepomemben	niti nepomemben, niti pomemben	pomemben	zelo pomemben
višina plače				
stalnost in varnost zaposlitve				
dobri medsebojni odnosi				
ugoden delovni čas				
zanimivost, pestrost dela				
priložnost za osebni razvoj				
možnost napredovanja				
možnost usposabljanja in izobraževanja				

8. Ocenite kateri motivacijski dejavnik vas najbolj motivira za delo (s številko od 1 do 9 rangirajte motivacijske dejavnike od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega).

- a) zanimivo delo _____
- b) delovna uspešnost _____
- c) soodločanje pri pomembnih odločitvah _____
- d) dobri medsebojni odnosi _____
- e) ugoden delovni čas _____
- f) pohvala _____
- g) dodatno usposabljanje in izobraževanje _____
- h) možnost napredovanja _____
- i) plača _____

9. Kateri je glavni motiv zaradi katerega bi si želeli napredovati?

- a) višja plača
- b) spoštovanje zaposlenih (sodelavcev)
- c) ugled
- d) samopotrditvev
- e) drugo: _____

10. Kakšno vlogo ima vodja pri vaši motivaciji za delo?

- a) vodja se ne ukvarja z motiviranjem zaposlenih
- b) vodja je pri motiviranju zaposlenih neuspešen
- c) vodja se trudi, da bi bili motivirani
- d) vodja je pri motiviranju zaposlenih uspešen

11. Kako ste zadovoljni z motiviranjem s strani vašega vodje?

- a) nezadovoljen
- b) niti nezadovoljen, niti zadovoljen
- c) zadovoljen

12. Ali vam vodja pokaže, da ste nalogo opravili dobro?

- a) nikoli
- b) redko
- c) včasih
- d) večkrat
- e) vedno

13. Ali pri svojem delu lahko izkažete vso svojo strokovnost in vse vaše sposobnosti?

- a) skoraj nikoli
- b) zelo redko
- c) pogosto
- d) zelo pogosto
- e) skoraj vedno

14. Vam vodja ponuja priložnosti za samopotrjevanje?

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

15. Vodja me ob uspešno opravljeni nalogi ustrezno nagradi (npr. pohvala, napredovanje, denarna nagrada itd.).

- a) nikoli
- b) redko
- c) včasih
- d) večkrat
- e) vedno

16. Ob uspešno opravljeni nalogi vam vodja omogoči, da si sami izberete nagrado. Katero bi si izbrali (odločite se samo za en odgovor)?

- a) ustna pohvala
- b) denarna stimulacija
- c) izobraževanje in usposabljanje
- d) fleksibilni delavnik
- e) dodatni dnevi dopusta
- f) drugo: _____

Hvala!