

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

**Diplomsko delo**

**DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM  
MESTU**

**Tina Babič**

**Ljubljana, september 2013**



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

DIPLOMSKO DELO

**DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU**

Kandidatka: Tina Babič  
Vpisna številka: 04036065  
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja  
Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, september 2013



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Tina Babič, študentka prve stopnje Univerzitetnega študijskega programa Uprava, z vpisno številko 04036065, sem avtorica diplomskega dela z naslovom »Dejavniki motivacije na delovnem mestu«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, 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 pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobeseidnega 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 v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Saša Babič.

Ljubljana, 05. 09. 2013

Tina Babič



## **POVZETEK**

Vsaka organizacija želi biti na trgu čim bolj uspešna in konkurenčna in želi svojim strankam ponuditi čim boljše storitve. Za uspešnost in konkurenčnost na trgu je za organizacije odločilnega pomena dober kader. Zato morajo biti organizacije usmerjene v svoje zaposlene, saj zadovoljni in dobro motivirani posamezniki delajo več in bolje, s svojim dobro opravljenim delom pa prispevajo k uspešnosti podjetja. Ker je vsak posameznik, zaposleni svoj individuum, ima svojstvene potrebe in želje, torej posameznike motivirajo različni motivacijski dejavniki. Naloga vodstva je tako, da si z ugotavljanjem in raziskavami ustvari sliko, predstavo o potrebah in željah svojih zaposlenih, da jih lahko ustrezno motivirajo.

V diplomskem delu obravnavam motivacijske dejavnike na delovnem mestu, s strani posameznika in s strani organizacije. Raziskujem, kaj je motivacija, kaj so motivacijski dejavniki in kako vplivajo na posameznika ter kdo naj bi poskrbel za ustrezno motiviranje zaposlenih na delovnem mestu. Za raziskavo sem izbrala javni vrtec, vrtec Otona Župančiča Črnomelj, v katerem sem analizirala in ugotavljala, ali delodajalec oziroma organizacija ustrezno skrbi za motivacijo zaposlenih, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih, kakšen je odnos vodje organizacije do zaposlenih in kako vplivajo medsebojni odnosi na motivacijo zaposlenih.

**Ključne besede:** motivacija, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki na delovnem mestu.

# **SUMMARY**

## **FACTORS OF MOTIVATION IN THE WORKPLACE**

Every organisation wants to be as more efficient and competetive, to offer its clients the best possible service. The success and competetiveness in the market is crucial to the organisation, for that they must have good employees. Therefore organisations must be focused on their employees so they are happy and well-motivated people, who work more and better, so they can contribute to the success of the company. Since each individual employee has his own needs and desires, they are motivated by different motivational factors. The task of employers is to identify and research, so they can create an image, an idea or a plan of the needs and preferences of their employees, so they can be properly motivated.

This thesis is focused on motivating factors in the workplace for individuals and for organisations. I am researching what is motivation, motivational factors and how they affect the individual, the employee and who should take care of proper employee motivation in the workplace. I chose to study a public kindergarten, kindergarten Otona Župančiča Črnomelj, in which I analysed and examined whether the employer or the organisation is taking proper care of motivating its employees, motivational factors which are most important to employees, what kind of relationship the organisation has with the staff, the attitude of the employers and how relationships between employees affect on their motivation.

**Keywords:** motivation, motivational theories, factors of motivation in the workplace.



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAŽORITEV.....	viii
KAZALO GRAFIKONOV.....	viii
KAZALO SLIK.....	viii
KAZALO TABEL.....	viii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	ix
1 UVOD.....	1
2 OPREDELITEV MOTIVACIJE.....	3
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	5
3.1 VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	5
3.1.1 TEORIJA POTREB ALI MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	6
3.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE.....	7
3.2 PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	8
3.2.1 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA.....	8
3.2.2 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	9
4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	11
5 PREDSTAVITEV VRTCA.....	13
6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE.....	18
6.1 ZASNOVA RAZISKAVE.....	18
6.2 IZVEDBA RAZISKAVE.....	18
6.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV.....	18
7 DOSEŽENI REZULTATI RAZISKOVANJA.....	30
8 PREDLOG UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVACIJE.....	32
9 ZAKLJUČEK.....	34
LITERATURA IN VIRI.....	36
PRILOGE.....	39

## **KAZALO PONAZORITEV**

### **KAZALO GRAFIKONOV**

Grafikon 1: Število zaposlenih glede na status v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj .....	17
Grafikon 2: Pomembnost dejavnikov pri delu za zaposlene v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj .....	21
Grafikon 3: Strinjanje/nestrinjanje s trditvami o organizaciji (vrtec Otona Župančiča Črnomelj) .....	24
Grafikon 4: Odnos organizacije (vrtec Otona Župančiča Črnomelj) do zaposlenih .....	25
Grafikon 5: Strinjanje/nestrinjanje s trditvami o vodji organizacije v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj .....	27
Grafikon 6: Ocena medsebojnih odnosov v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj .....	28

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu .....	6
Slika 2: Ponazoritev Herzbergovih dejavnikov teorije motivacije .....	7
Slika 3: Ponazoritev preprostega modela pričakovanja .....	8
Slika 4: Organigram zaposlenih v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj .....	16

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Število zaposlenih glede na naziv v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj .....	15
------------------------------------------------------------------------------------	----

## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

CSD Center za socialno delo

OPZHR Organizator prehrane in zdravstveno higienskega režima

ZUJF Zakon za uravnoteženje javnih financ



# 1 UVOD

Že v preteklosti je bilo raziskovanje motiviranosti vedno znanstveno zelo aktualno, v današnjem času pa je še posebej pomembno, saj motiviranost zaposlenih vpliva tako na zadovoljstvo posameznikov v organizaciji v ožjem smislu, kot tudi na uspešnost in razvoj podjetja v širšem smislu.

Kaj ljudi motivira? Kdo skrbi za motivacijo? Kateri so tisti dejavniki, ki pozitivno spodbujajo ljudi za delo? In kateri dejavniki negativno vplivajo na posameznikov trud in energijo, vloženo v njegovo delo? Kaj ljudi žene, da opravljajo svoje delo dobro in so pri tem uspešni? Vse to so nekatera izmed mnogih vprašanj, ki si jih zastavljajo znanstveniki in teoretiki pa tudi vodje, managerji in ostali delavci skozi stoletja.

V času hitrega napredka samo vlaganje v tehnologijo za uspešnost delodajalcev in njihovih organizacij ni zadostno. Za uspešnost in konkurenčnost so izrednega pomena dobro usposobljeni zaposleni, ki s svojim znanjem in energijo predstavljajo največji kapital, s katerim delodajalci razpolagajo. Za učinkovitost in tudi kreativnost zaposlenih je v veliki meri zaslužna motivacija.

Motivacija je psihološko stanje posameznika, ki je usmerjeno k izpolnitvi potrebe. Definirana je tudi kot proces spodbujanja motivov, hotenj, nastalih v posameznikovi notranjosti ali v njegovi okolici na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k želenemu cilju. Delodajalec mora pri oblikovanju motivacije in uporabi motivacijskih dejavnikov ugotoviti, kakšne so želje in potrebe zaposlenih, da bi pri njih spodbudil pozitivne občutke, kar jih potem dela bolj energične, domiselne in učinkovite.

Pri pomanjkanju motiviranja lahko zaposleni kažejo določena znamenja, da niso zadovoljni: ne dosegajo zastavljenih norm, podaljšujejo si odmore in se nenehno pritožujejo, ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodatni napor, prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj, zamujajo roke in ne ravnaajo po navodilih. Temu se delodajalec lahko izogne z različnimi materialnimi (plača, bonusi, nagrade, dodatki, regres, božičnica) in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki (dobri medsebojni odnosi, pohvale, samostojnost pri delu, dobri delovni pogoji).

Prednost organizacij za boljše in uspešnejše delovanje je v znanju ter sposobnosti ljudi in v želji zaposlenih, da te sposobnosti pokažejo. Za takimi željami pa stojijo motivirani posamezniki. Vsaka organizacija, ki želi biti uspešna, vlaga v svoj kader. Vedo namreč, da vsi motivirani zaposleni bolj zavzeto in konstruktivno opravljajo svoje delo, so pripravljene na spremembe in na stalno izpopolnjevanje ter da se poistovetijo s cilji podjetja in delujejo v smeri dogajanja le-teh.

Teoretiki so v preteklosti postavili mnogo teorij. Vendar univerzalnega odgovora na vprašanje, kako motivirati zaposlene na njihovem delovnem mestu, še danes ni. S spreminjanjem sveta, delovnih razmer in odnosov v delovnih okoljih se spreminjajo tudi

teorije in mnenja, kaj ljudi motivira, da želijo biti pri svojem delu uspešni in da želijo svoje cilje poistovetiti s cilji organizacije, v kateri delajo.

Vodje morajo skozi obdobja gospodarskih kriz kot tudi v obdobjih gospodarskega razcveta prilagajati načine motiviranja zaposlenih. Pri svojem delu morajo biti pozorni in vedno upoštevati znake, ki nakazujejo motiviranost ali nemotiviranost zaposlenih. Želja vsakega vodje je, da bi bilo njegovo podjetje oziroma organizacija uspešna. Prav zato vsak dober vodja rabi zaposlene, ki so motivirani, pozitivni in uspešni.

Namen mojega diplomskega dela je spoznavanje in razumevanje področja motivacije, ki daje osnovo za uspešno delo organizacij; natančneje preučiti dejavnike motivacije na delovnem mestu, in sicer v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj. Cilj je spoznati, ugotoviti, ali delodajalci oziroma organizacija skrbi za motivacijo zaposlenih, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih, kakšen je odnos vodje organizacije do zaposlenih in kako vplivajo medsebojni odnosi na motivacijo zaposlenih.

Cilj diplomske naloge je podrobneje predstaviti pomen in dejavnike motivacije, kako motivacija vpliva na posameznike, na organizacijo in na posameznike v organizaciji. Drugi cilj je ugotoviti trenutno stanje v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj, in sicer ali so zaposleni zadovoljni z načinom motivacije s strani vodje organizacije in organizacije same.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretičen in na empiričen del. V prvem poglavju teoretičnega dela je napisan uvod, v drugem poglavju sledi opredelitev motivacije, v tretjem poglavju so opisane motivacijske teorije, ki so imele v zgodovini največjo vlogo pri preučevanju motivacije. Nadaljuje se s četrtem poglavjem, kjer so opisani in razdeljeni motivacijski dejavniki in kako se z njimi vpliva na zaposlene.

Empirični del diplomske naloge se nadaljuje s petim poglavjem, kjer sledi opis vrtca Otona Župančiča Črnomelj, njegov sedež, delovanje in značilnosti. V šestem poglavju je izvedena analiza raziskave. Izvedla sem anketo, ki je vsebovala sklop zaprtih in eno odprto vprašanje za lažje pridobivanje informacij. Cilj analize ankete je natančneje preučiti dejavnike motivacije v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj, ugotoviti, ali delodajalci oziroma organizacija skrbi za motivacijo zaposlenih, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih, kakšen je odnos vodje organizacije do zaposlenih in kako vplivajo medsebojni odnosi na motivacijo zaposlenih.

Diplomsko delo se zaključuje z zaključno mislijo. Sledi seznam literature in virov, na koncu sta priloženi še prilogi, ki sta bili uporabljeni za pridobivanje podatkov.

## 2 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Izvor besede »motivacija« je v latinski besedi »motus«, ki je označevala gibanje, premikanje (Snoj, 1997, str. 356); torej že sam izvor besede kaže na proces, ki pomeni napredovanje v neko (določeno) smer. Ta proces je proces zbujanja, izzivanja človekove aktivnosti, njenega usmerjanja na določene predmete in uravnavanja, da bi dosegli določen cilj, premagali morebitne odpore in cilj tudi dosegli.

Motivacija je izredno pomemben dejavnik v posameznikovem življenju; raziskovanje motivacije ima zato zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki – teoretiki prizadevali, da bi razumeli motiviranje posameznikov, timov in s tem izboljšali posameznikovo delovanje. Najpomembnejše dejstvo pri motivaciji je namreč pripravljenost vložiti veliko truda za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji tudi nekatere potrebe posameznikov (Keenan, 1996, str. 64). Motiviranje je namreč za učinkovito storilnost bistvenega pomena (Keenan, 1996, str. 6).

Pomembno je, da je motiviran človek tisti, ki bi ga označili kot pozitivnega. To se pravi, da kaže značilnosti odnosa, ki je: pozitiven, motiviran/podprt s ciljem, prepričan o uspehu (Denny, 1997, str. 15).

Razna preučevanja in raziskave so pokazale, da ne obstaja niti ena sama posameznikova aktivnost, ki bi bila spodbujena samo z enim dejavnikom. Človekova aktivnost je spodbujena s številnimi različnimi zapletenimi dejavniki. Skupna vsem preučevanjem in raziskavam pa je prav gotovo ugotovitev, da mora imeti motiviran posameznik lastnost, ki je imenovana iniciativa. To je notranja potreba, ki posameznika vzpodbudi, da se iz negibnosti spravi v gibanje, spreminjanje, delovanje (po Shinn, 1999, str. 188). Motivacija ima tako dve pomembni lastnosti (Lipičnik (et.al), 2002, str. 478): smer in intenziteto.

Posamezniki imajo v svojem življenju veliko različnih potreb: bioloških (izhajajo iz fizioloških zahtev organizma) in druge vrste potreb, ki so zasnovane psihološko. Te nastanejo z razvojem osebnosti in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavila s posameznikovim razvojem. Vse potrebe, tako biološke kot psihološke pa v telesu povzročajo napetost. Napetost sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje njen obstoj, na to, da jo je treba zadovoljiti. Stanje te napetosti znotraj organizma predstavlja motiv, zato lahko ugotovimo, da je motivacija povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Motiv je torej vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc, 2004, str. 55).

Sleherni motiv za neko dejanje izhaja iz potrebe in želje posameznika, da to zadovolji. Motivi so v številnih različicah in se spreminjajo tekom celotnega posameznikovega življenja.

Za razumevanje, kaj posameznike motivira, moramo upoštevati nekatere osnovne človeške potrebe, ki ljudi ženejo, da rastejo in se razvijajo. V življenju obstajajo tri temeljna področja, na katerih se želijo posamezniki uresničiti. Gre za tri stopnje, ki skupaj oblikujejo lestvico potreb. Prva stopnja so osnovne potrebe (biološke in psihološke primarne potrebe), druga stopnja je družbeni položaj, tretja stopnja so osebne ambicije (Keenan, 1996, str.15).

Vsaka organizacija želi za uspešno poslovanje zadovoljne in motivirane posameznike. Vodilni v vsaki organizaciji bi morali biti pozorni na nezadovoljne posameznike, ki lahko škodijo uspešnosti organizacije. Nezadovoljstvo se lahko kaže v splošnem vedenju, pojavlja se kot (Keenan, 1996, str. 6):

- Ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud.
- Oklevajo pri prostovoljnem opravljanju dodatnega dela.
- Prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali pa si vzamejo prost dan, ne da bi to zadovoljivo pojasnili.
- Podaljšajo si odmor za malico ali kosilo, tako da bi bili čim več časa z dela.
- Zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno.
- Ne dosegajo zastavljenih norm.
- Nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari.
- Obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete.
- Nočejo ravnati po navodilih.

Ljudje se kar najbolj požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo sprejemati svoje delo kot smiselno, imeti odgovornost za rezultate dela, dobiti povratno informacijo o izvedbi (Keenan, 1996, str. 24).

Visoko motivirani ljudje so tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate (Keenan, 1996, str. 62, 63), hkrati pa je motiviran človek tudi močan, vpliven človek (Denny, 1997, str. 9).



### **3 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Preučevanje motivacije skozi zgodovino je dandanes v pomoč delodajalcem; predvsem je izpostavljeno razumevanje vloge motivacije zaposlenih in vzpostavljanju sistema nagrajevanja.

Teorije, ki jih obravnavamo danes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Skušajo razložiti človekov odnos do dela in podati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo (Černetič, 2007, str. 223).

Kot je bilo že omenjeno, je znanih veliko motivacijskih teorij. Veliko jih posredno ali neposredno obravnava tudi delovno motivacijo. V nadaljevanju so navedena imena nekaterih bolj znanih teorij (Uhan, 2000, str. 26):

- Motivacijska teorija Maslowa
- Herzbergova motivacijska teorija
- Vroomova motivacijska teorija
- Hackman-Oldhamova teorija
- Leavittova teorija
- Likertova teorija
- Teorija potreb – C. Alderfer in D. McClelland
- Teorija X in Y – D. McGregor
- Teorija Z – W. J. Reddin

Vsak avtor se je teme lotil na svojstven način in razvil svojo teorijo. Vsem pa je bilo skupno vprašanje, kaj vpliva na ljudi, da boljše delajo. Vsaka teorija torej na svoj način razlaga vedenje in reakcije ljudi na motiviranje ter predlaga načine, kako naj bi se vplivalo, izboljševalo delo zaposlenih.

Vsaka motivacijska teorija ima svoje prednosti in slabosti. Njihova uporabnost pa je odvisna od okoliščin v organizaciji. Naloga managementa je spoznati, ugotoviti, katere potrebe so pri zaposlenih najbolj aktualizirane in kako te potrebe zadovoljiti (Ivanko in Stare, 2007, str. 87, 88).

Motivacijske teorije v grobem delimo na dva dela (Brejc, 2004, str. 57):

- Vsebinske in
- procesne motivacijske teorije.

#### **3.1 VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način (Ivanko in Stare, 2007, str. 79).

Najbolj znani vsebinski teoriji sta:

### 3.1.1 TEORIJA POTREB ALI MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Abraham Maslow je bil klinični psiholog, ki je preučeval motive z vidika človekovih potreb. Bil je med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije (Černetič, 1997, str. 79). Oblikoval je pet temeljnih skupin potreb, razvrščenih v t. i. piramido potreb.

**Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu**



Vir: Černetič (2007, str. 225)

Razvrstitev potreb je po Maslowu naslednja (Černetič, 2007, str. 224):

- fiziološke potrebe. To so temeljne biološke potrebe, prisotne so v človeku od rojstva. Človeku so te potrebe prirojene in se mu jih ni treba naučiti. To so potrebe po hrani, pijači, počitku. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima.
- potrebe po varnosti. Takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, postanejo motivacijski dejavniki potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihično in fizično škodo.
- socialne potrebe. S socialnimi potrebami se uresničuje, zadovoljuje potreba po pripadnosti in ljubezni ter socialni interakciji.
- potrebe po spoštovanju. Gre za potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem, statusom.
- potrebe po samopotrjevanju, samouresničevanju se nahajajo na vrhu piramide. Gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Maslowa teorija trdi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem (Černetič, 1997, str. 77). Potrebe se zadovoljujejo po vrsti. In sicer, ko je najnižja potreba zadovoljena, se posameznik osredotoči na naslednjo, tisto, ki je uvrščena višje. Vsak posameznik namreč teži k temu, da bi najprej zadovoljil svoje primarne potrebe, saj je od njih odvisno življenje vsakega posameznika.

Maslowa motivacijska teorija 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).

### 3.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

Herzberg je postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow. Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Ugotovitve so ga privedle do pomembnih razločevanj, in sicer je definiral dve vrsti motivacijskih dejavnikov (Černetič, 1997, str. 78, 80):

- higieniki in
- motivatorji.

**Slika 2: Ponazoritev Herzbergovih dejavnikov teorije motivacije**

Vzdrževalni dejavniki Higieniki	Zaslужek Položaj Varnost Politika podjetja Delovni nadzor Medsebojni odnosi Delovne razmere
Motivacijski dejavniki Motivatorji	Uspeh pri delu Priznanje za rezultate Zanimivo delo Odgovornost Strokovno usposabljanje Osebni razvoj Napredovanje

Vir: Černetič (2007, str. 227)

Higieniki so dejavniki, ki sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, odpravljajo pa okoliščine, ki bi lahko kvarno vplivale na zaposlene. To so politika podjetja, nadzor, plača, delovne razmere, varnost pri delu, odnos do sodelavcev in vodje (Brejc, 2004, str. 60). So prav tako pomembni kot motivatorji, saj slednjim ustvarjajo učinkovito startno osnovo (Černetič, 1997, str. 80).

Motivatorji so druga skupina dejavnikov in povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če teh dejavnikov ni. Motivatorji so uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu (Brejc, 2004, str. 60).

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je pomembna za managerje, saj lahko tako uporabljajo dve vrsti dejavnikov za motiviranje zaposlenih. Na eni strani lahko izboljša nezadovoljnega zaposlenega tako, da izboljša higienike, če pa bo želel povečati učinkovitost zaposlenega, bo uporabil motivatorje (Černetič, 2007, str. 227). Od realnega stanja v organizaciji je odvisno, za katero vrsto dejavnikov se bo manager oziroma vodja najprej odločil.

## 3.2 PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Procesne motivacijske teorije preučujejo in poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju (Brejc, 2004, str. 57). Torej je poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročajo spremembo vedenja (Ivanko in Stare, 2007, str. 79).

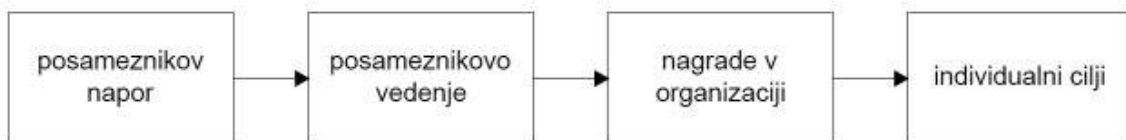
Procesne motivacijske teorije tako razložijo, kako pride do neke oblike vedenja (Treven, 1998, str. 113).

### 3.2.1 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA

V. Vroom je leta 1964 ugotovil, da gre pri motivacijskih procesih za izbiro vedenja. Temeljno izhodišče njegove teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije (zdržbe), v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno delovno uspešnost (Uhan, 2000, str. 26).

Po Vroomovi teoriji je odvisna intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo sledila njegovemu vedenju določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najbolj koristna (Černetič, 2007, str. 229).

**Slika 3: Ponazoritev preprostega modela pričakovanja**



Vir: Treven (1998, str. 124)

Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven, 1998, str. 123):

- Privlačnost: pomen, ki ga človek pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Ljudje lahko variirajo med potrebami in željami, ki jih imajo. Vsak posameznik ima različne motivatorje, ki se nahajajo v drugačnem vrstnem redu zadovoljevanja.
- Povezava vedenje – posledica: je stopnja, do katere je človek prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja. To lahko razumemo kot »zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem« ter zaznavanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel želene rezultate na delovnem mestu. Zaposleni se bodo obnašali v skladu z organizacijsko politiko podjetja le, če bo takšno obnašanje vodilo k pozitivnim rezultatom, kot so višja plača, pohvale in nagrade.

- Povezava napor – vedenje: predstavlja verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. Torej bodo zaposleni delovali v želeni smeri z največjo močjo samo, če bodo čutili, da so tega res zmožni, kajti takrat bodo vložili v delo maksimalen trud.

Ta model motivacijske teorije je uporaben v primeru, kjer podjetje deluje v dobro organiziranih delovnih procesih, kjer ravnanje podjetja temelji na demokratičnem načinu vodenja, predpogoj pa so zaposleni z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

Torej, če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval pri svojem delu (Treven, 1998, str. 124).

### **3.2.2 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI**

J. S. Adams je razvil teorijo o motiviranosti, ki poudarja pomen pravičnosti. Po tej teoriji morajo imeti zaposleni občutek, da obstaja pravično ravnotežje med vložki v delovni proces in prejemki. Zaposleni, ki menijo, da so za delo bolje nagrajeni, povečujejo tudi svoje vložke. Če pa zaposleni začutijo, da so slabše nagrajeni, postanejo nezadovoljni in nemotivirani (Treven, 1998, str. 124, 125).

Vložki se nanašajo na vse, kar posameznik vlaga pri opravljanju svojega dela, na primer (Treven, 1998, str. 125):

- starost,
- izkušnje,
- izobrazba,
- socialni status,
- delo,
- spretnosti,
- fleksibilnost,
- prilagodljivost,
- odločnost,
- zaupanje v nadrejenega in
- podporo sodelavcem.

Prejemki pa so dejavniki, za katere je posameznik prepričan, da bi jih moral biti deležen in da bi jih moral prejeti kot rezultat svojega dela. Primeri pričakovanih prejemkov so (Treven, 1998, str. 125):

- vse finančne nagrade,
- plača,
- statusni simboli,
- pohvale,
- sloves,
- priznanja,

- napredovanja,
- izobraževanja,
- potovanja itd.

Različna podjetja uporabljajo različne teorije ali njihove kombinacije – glede na potrebe, saj motivacija v odvetniški pisarni ali v vrtcu ne more biti enaka.

## 4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira posameznika, da opravi določeno aktivnost. So zunanja orodja, ukrepi, s katerimi poskušamo vzbuditi motivacijo za delovanje človeka (Černetič, 1997, str. 285). Lahko so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), lahko so podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv je tisti, ki spodbudi človeka, skupine k določenemu dejanju ali tudi nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za posameznika ali organizacije, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih in drugod (Uhan, 2000, str. 30).

Motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, so (Černetič, 2007, str. 237):

- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- možnosti strokovnega usposabljanja,
- razporeditev delovnega časa,
- medsebojni odnosi med sodelavci,
- zanimivo delo,
- možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- osebni dohodek,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- priznanje za uspešnost pri delu.

Na motivacijo najbolj vplivajo trije dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 162,163):

- Individualne razlike – so opredeljene kot osebne potrebe, vrednote, interesi in stališča. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivi pri delu.
- Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi svoje naloge od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti.
- Organizacijska praksa – je sestavljena iz pravil, splošne politike in sistema nagrajevanja v podjetju.

Motivacijske dejavnike v grobem delimo na (Černetič, 2007, str. 238):

- materialne dejavnike, kjer prevladuje denar – plača. Sem so uvrščeni še nagrade, premije, bonusi in dodatki. Materialne motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini:
  - neposredni materialni oziroma denarni prihodki, ki jih dobijo zaposleni v denarju,
  - posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja.

Kot že napisano, med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni človeškega standarda, kar je razvidno predvsem v kriznih časih. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32). Določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. Da bi osebni dohodek ohranjal svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovan po delu in se primerno večati s povečevanjem odgovornosti, zahtevnosti nalog. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo posameznika in zaradi tega je posameznik pripravljen v svoje delo vložiti več truda. Je pa res, da ni vedno tako. Če so v podjetju slabi medsebojni odnosi, tedaj povečanje osebnega dohodka ne vpliva na povečanje produktivnosti dela (Merkač Skok, 2005, str. 204).

- nematerialni dejavniki so (Černetič, 2007, str. 239):
  - zanimivo in izzivov polno delo,
  - dobri medsebojni odnosi s sodelavci,
  - uspeh pri delu,
  - samostojnost pri delu,
  - dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim,
  - pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
  - primerno delovno in življenjsko okolje,
  - ugodna razporeditev delovnega časa,
  - možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja pri delu,
  - možnost napredovanja,
  - možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo,
  - možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah,
  - možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja,
  - poznavanje rezultatov dela,
  - poznavanje ciljev in poslanstva podjetja,
  - stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Vsi nematerialni motivacijski dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo (Černetič, 2007, str. 239).

Motivacijski dejavniki so različno pomembni v različnih okoljih, v različnih obdobjih za različne posameznike in skupine oziroma time. Med seboj so povezani, saj se lahko dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Dejstvo pa je, da so eden pomembnejših dejavnikov vodstveni kader in sodelavci; če posameznik ni zadovoljen z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu, tudi ostali motivacijski dejavniki izgubljajo na vrednosti.



## 5 PREDSTAVITEV VRTCA

Vrtec Črnomelj je bil ustanovljen dne 13. 12. 1973 z odločbo občine Črnomelj. Vzgojnovarstveni zavod posluje pod imenom Vrtec Otona Župančiča Črnomelj in ima sedež v Črnomlju. V njegovo sestavo pa sodijo (Letni delovni načrt, 2012, str. 2):

- enota vrtca v Loki (uprava),
- enota vrtca v Loki (novi del),
- enota vrtca na Čardaku,
- enota vrtca na Majeru,
- dislocirani oddelki vrtca v Dijaškem domu Črnomelj,
- dislociran oddelek v OŠ Loka.

Vrtec Črnomelj izvaja vzgojo in varstvo predšolskih otrok skozi vse leto. Dnevni, tedenski in letni poslovni čas vrtca se določa na podlagi potreb staršev in širše družbene skupnosti, odvisen pa je tudi od prostorske in kadrovske zmogljivosti posameznega vrtca. Enote vrtca poslujejo 11 mesecev od 5.30 do 16.00 ure. V času dopustov obratuje le ena enota, ker se v drugih enotah izvajajo nujna vzdrževalna dela (Letni delovni načrt, 2012, str. 2, 3).

Ekonomska cena otroka sestavlja stroške plače zaposlenih, vzgoje, varstva, prehrane ter ostalih materialnih stroškov. Dejavnost vzgoje otrok je financirana iz (Letni delovni načrt, 2012, str. 6):

- prispevka staršev, ki je določen v skladu z Zakonom za uravnoteženje javnih financ ZUJF (Ur. L. RS, št. 40/12 ). Višino plačila staršev določi CSD na podlagi lestvice, ki starše razvršča v razrede. Starši plačajo največ 77 % cene programa, v katerega je otrok vključen;
- državnega proračuna, gre za sofinanciranje plačil staršev, ki imajo vključenega več kot enega otroka v vrtec. Od 1. 6. 2012 starši za drugega otroka plačajo 30 % njihove cene, tretji otrok pa je v vrtcu zastonj – cena se v celoti (100 %) pokrije iz državnega proračuna;
- dotacije lokalne skupnosti, ki je subvencija polne ekonomske cene.

Nadstandardne storitve morajo starši sami financirati v celoti, kakor tudi bivanje otrok v vrtcu nad 9 ur dnevno. To ceno določi ustanovitelj, tj. občina. Cene nadstandardnih dejavnosti storitev vrtec določa posamično za vsako vrsto storitve po predhodni prijavi otrok oziroma zainteresiranosti staršev. Za starše, ki pa prihajajo v vrtec po otroke po preteku obratovalnega časa, določi Svet zavoda oziroma ustanovitelj višino zamudnine (Letni delovni načrt, 2012, str. 6).

Poslanstvo vzgojnovarstvenega zavoda, vrtca Otona Župančiča Črnomelj je s pomočjo strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih nuditi kakovostno, strokovno ter pričakovanju staršev prilagojeno vzgojo in varstvo predšolskih otrok (Letni delovni načrt, 2012, str. 3).

Vrtec Otona Župančiča Črnomelj pri svojem delu sledi naslednjim vrednotam (Letni delovni načrt, 2012, str. 3):

- etičnost, ki jo vključujejo v vsa področja njihovega delovanja;
- strokovnost, ki jo pridobivajo na podlagi stalnega izobraževanja, že pridobljenega znanja in izpopolnjevanja. Strokovnost se kaže v delovanju v skladu z najnovejšimi smernicami in spoznanji;
- odgovornost, saj je narava njihovega dela neposredno povezana z življenji ljudi, predšolskih otrok;
- zadovoljstvo zaposlenih, ki ga ohranjajo z motiviranjem, komunikacijo in spoštovanjem;
- pripadnost zaposlenih, ki jo prav tako ohranjajo z motiviranjem, pozitivno komunikacijo in medsebojnim spoštovanjem;
- timsko delo, ki ima med zaposlenimi v vrtcu še posebej veliko vlogo, saj je za vzgojo in varstvo predšolskih otrok izrednega pomena.

Vrtec Otona Župančiča Črnomelj ima en organ, in sicer je to Svet zavoda (Letni delovni načrt, 2012, str. 17–19):

Vzgojnovarstveni zavod upravlja svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, predstavniki delavcev in predstavniki staršev. Svet zavoda, ki je najvišji organ, šteje 11 članov, od tega tri predstavnike ustanovitelja, pet predstavnikov delavcev zavoda in tri predstavnike staršev. Predstavnike ustanovitelja imenuje Občinski svet Občine Črnomelj. Predstavnike delavcev zavoda pa se voli, in sicer štiri predstavnike izmed strokovnih delavcev ter enega predstavnika izmed administrativno-tehničnih delavcev. Predstavnike zaposlenih izvolijo delavci zavoda neposredno na tajnih volitvah po postopku in na način, ki je določen z zakonom in odlokom o ustanovitvi zavoda. Predstavnike staršev volijo starši na svetu staršev, in sicer izbirajo med kandidati, ki jih predlagajo starši na skupnem roditeljskem sestanku.

Vrtec pa ima tudi strokovne organe, in sicer so to vzgojiteljski zbor in aktivni strokovnih delavcev oziroma timi (Letni delovni načrt, 2012, str. 19, 20)

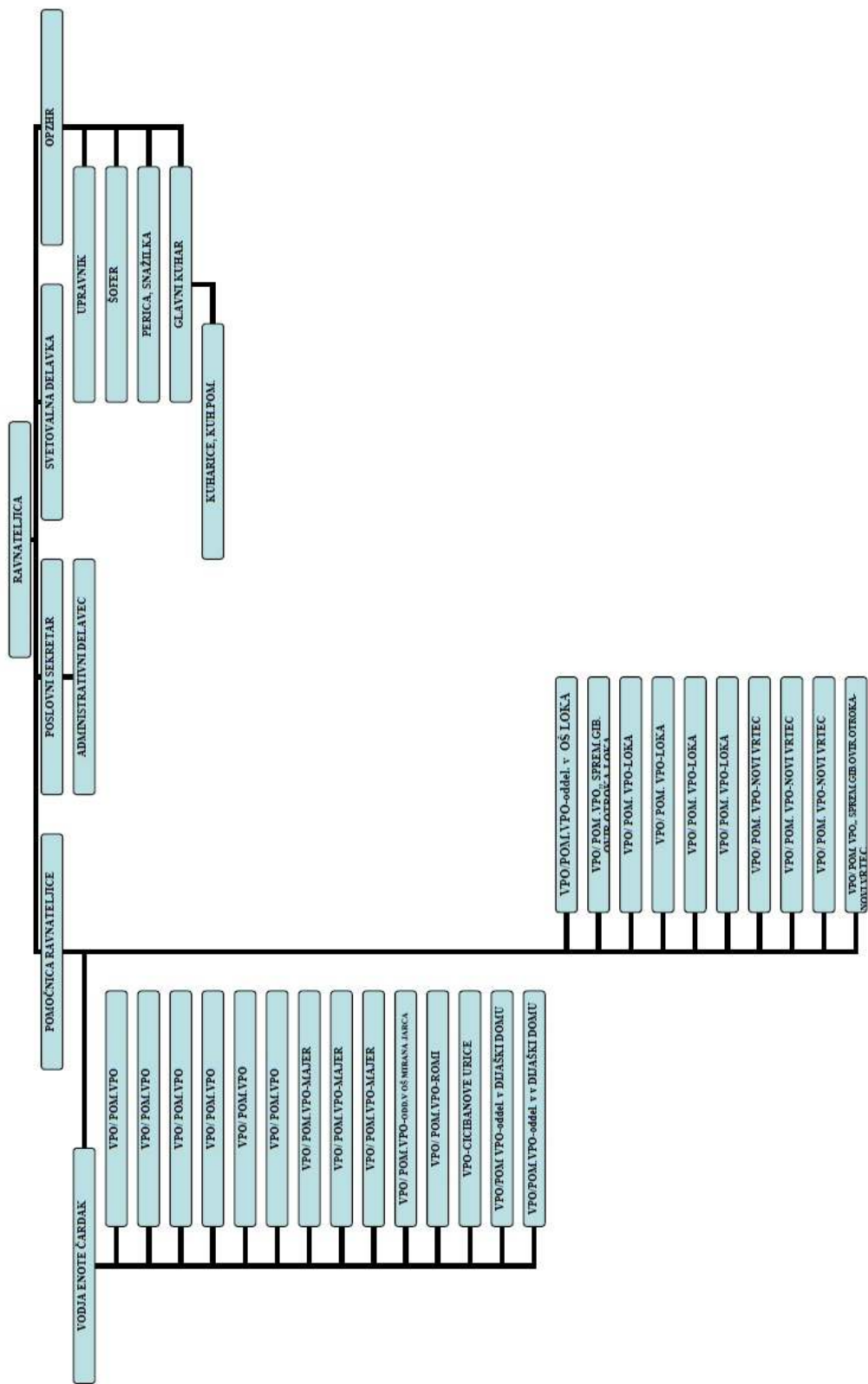
V vrtcu je bilo na dan 31. 12. 2012 redno zaposlenih 83 delavcev; štiri delavke so bile na porodniškem dopustu, trije delavci pa na daljši, več kot šestmesečni bolniški odsotnosti. Od vseh zaposlenih v vrtcu, torej 83, je 67 zaposlenih za nedoločen in 16 zaposlenih za določen čas (Letno poslovno poročilo za leto 2012, str. 31).

**Tabela 1: Število zaposlenih glede na naziv v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj**

Ravnatelj vrtca	1
Pomočnik ravnatelja vrtca	1
Administrator	1
Poslovni sekretar	1
Vzgojitelj	30
Pomočnik vzgojitelja	27
Kuhar	5
Kuharski pomočnik	7
Čistilka	4
Perica	2
Svetovalni delavec	1
Upravnik	1
Voznik	1
OPZHR (Organizator prehrane in zdravstveno higienskega režima)	1
SKUPAJ	83

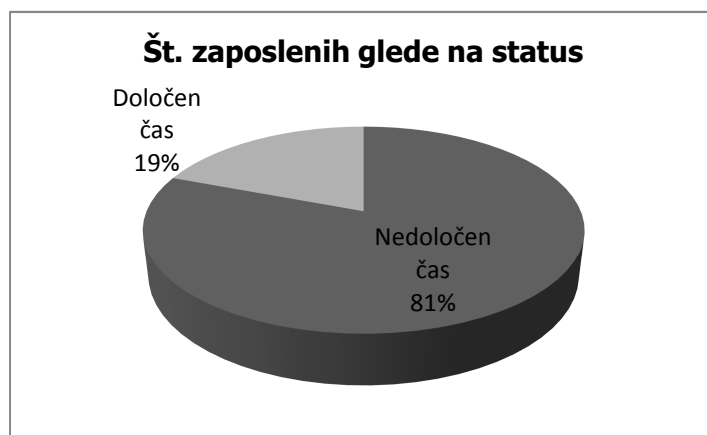
Vir: Vrtec Otona Župančiča Črnomelj (2012/13, kadrovska evidenca)

Slika 4: Organigram zaposlenih v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj



Vir: Letni delovni načrt (2012, priloga sistemizacije delavcev)

**Grafikon 1: Število zaposlenih glede na status v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj**



Vir: Vrtec Otona Župančiča Črnomelj (2012/13, kadrovska evidenca)

## **6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE**

### **6.1 ZASNOVA RAZISKAVE**

Namen dela je spoznavanje in razumevanje področja motivacije, ki daje osnovo za uspešno delo organizacij, natančneje preučiti dejavnike motivacije na delovnem mestu, in sicer v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj. Cilj je spoznati, ugotoviti, ali delodajalci oziroma organizacija skrbi za motivacijo zaposlenih, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih, kakšen je odnos vodje organizacije do zaposlenih in kako vplivajo medsebojni odnosi na motivacijo zaposlenih.

Za ugotavljanje prisotnosti in pomembnosti motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu, v javnem vrtcu, vrtcu Otona Župančiča Črnomelj, sem opravila empirično, kvalitativno raziskavo, in sicer z uporabo ankete.

### **6.2 IZVEDBA RAZISKAVE**

Pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika je sodelovalo 51 zaposlenih v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj. Število sodelujočih bi lahko bilo večje, vendar je bil čas dopustov, na katere so se nekateri že odpravili, nekaj zaposlenih je bilo na porodniškem dopustu, nekaj pa na daljši bolniški odsotnosti. Od vseh zaposlenih, in sicer 83, je anketni vprašalnik (priloga 1) rešilo 51 zaposlenih, kar predstavlja 61 % vseh zaposlenih v vrtcu.

Anketa je sestavljena iz 11 vprašanj zaprtega tipa, kjer so sodelujoči obkroževali možne odgovore, ki so jim omogočala hitro in lažje odgovarjanje, ter eno vprašanje odprtega tipa, kjer so lahko sami dopisali, kaj bi želeli spremeniti, izboljšati v medsebojnem odnosu, in ponudili druge možnosti, ki bi po njihovem mnenju izboljšale motivacijo za delo v vrtcu.

### **6.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV**

V nadaljevanju je predstavljena obrazložitev rezultatov izvedene ankete, kot si sledijo vprašanja v anketnem vprašalniku.

Prvih pet vprašanj predstavlja demografske podatke, značilnosti zaposlenih v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj. Ti podatki so spol, starost, stopnja izobrazbe, način zaposlitve in delovna doba v podjetju.

Od 51 zaposlenih so rešili anketo 3 moški in 48 žensk, torej 6 % moških in 94 % žensk. Od tega ni bil nobeden starejši od 55 let, 29 % je bilo starih od 46 do 55 let, 33 % od 36 do 45, 29 % sodelujočih v anketi je spadalo v starostno obdobje od 26 do 35 let in 8 % jih je bilo starih do 25 let. Razvidno je, da je večji del zaposlenih v vrtcu srednjih let.

Večina anketirancev, torej 53 %, ima srednješolsko izobrazbo, 25 % univerzitetno izobrazbo in nekaj manj, 22 %, visokošolsko izobrazbo. Nihče izmed anketiranih nima le osnovnošolske izobrazbe, univerzitetne bolonjske izobrazbe, bolonjskega ali znanstvenega magisterija ter bolonjskega ali znanstvenega doktorata.

Med anketiranci je velika večina zaposlena za nedoločen čas, in sicer jih je 91 %, le 9 % jih je zaposlenih za določen čas. Nihče ni zaposlen preko študentskega servisa ali kako drugače.

Od 51 zaposlenih, ki so rešili anketo, ima 27 % zaposlenih delovno dobo od 0 do 5 let, 14 % od 6 do 10 let, 33 % od 11 do 20 let in 26 % anketirancev ima delovno dobo v podjetju nad 20 let.

Grafikon 2 prikazuje pomembnost nekaterih dejavnikov, povezanih z delom zaposlenih v vrtcu. Anketiranci so obkroževali oziroma določali, kako pomembni so ti dejavniki za njih, pri čemer 1 pomeni, da so "nepomembni", 2 so "malo pomembni", 3 so "srednje pomembni", 4 so "pomembni" in 5 so "zelo pomembni".

Iz grafikona 2 je tako razvidno, da pri pomembnosti dejavnikov za motivacijo za zaposlene v vrtcu Otona Župančiča v Črnomlju odstopajo predvsem zanimivost in pestrost dela, samostojnost in odgovornost pri delu ter medsebojni odnosi. Manj pomembni dejavniki za zaposlene so soodločanje pri delu organizacije, vodstvo organizacije in status v organizaciji. Ti dejavniki nimajo odločilnega pomena pri motiviranju zaposlenih in posledično na njihovo produktivnost. Srednje pomembni dejavniki so predvsem možnost izobraževanja in napredovanja ter delovni pogoji. Nobeden izmed dejavnikov pa za zaposlene v vrtcu ni nepomemben. Tako na motivacijo zaposlenih, njihovo željo po uspešnem opravljanju dela, višji kakovosti ter večji produktivnosti dela vpliva prav vsak dejavnik. Vendar na njih vplivajo različno. Nekateri vplivajo bolj in si zaposleni brez njih ne predstavljajo dobrega delovnega okolja, spet drugi vplivajo manj in nimajo odločilnega vpliva na kakovost in produktivnost dela zaposlenih.

Zanimivost in pestrost dela je dejavnik, ki je anketirancem zelo pomemben. Kar 65 % vprašanih je dejavnik označilo kot zelo pomemben. 26 % jih je označilo dejavnik kot pomemben in 10 % kot srednje pomemben. Nihče izmed vprašanih pa dejavnik zanimivost in pestrost dela ni označil kot malo pomemben ali nepomemben.

Samostojnost in odgovornost pri delu je dejavnik, ki ga je večina anketirancev označila kot zelo pomembnega ali pomembnega. Kar 69 % ga je označilo kot zelo pomembnega, 31 % pa kot pomembnega. Nikomur izmed vprašanih pa se samostojnost in odgovornost pri delu ni zdel srednje pomemben, malo pomemben ali nepomemben dejavnik.

Pri dejavnikih izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti možnost izobraževanja, možnost napredovanja, varnost zaposlitve ter obveščenost o dogodkih v organizaciji so anketiranci označili pomembnost zelo podobno. Vsi dejavniki so srednje pomembni, pomembni ali zelo pomembni. Nobeden pa ni malo pomemben ali nepomemben. Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti je največ anketirancev označilo kot zelo pomembno, in sicer 53 %, 33 % je dejavnik označilo kot pomemben in 14 % kot srednje pomemben dejavnik. Možnost napredovanja in možnost izobraževanja sta dejavnika, ki ju je največ anketirancev označilo kot zelo pomembna, in sicer 45 % in 41 %, ostali so ju razporedili kot pomembna ali srednje pomembna dejavnika. Varnost zaposlitve je dejavnik, ki je

veliki večini zelo pomemben, in sicer ga je kot takega označilo 57 % anketirancev, 29 % ga je označilo kot pomembnega in 14 % kot srednje pomembnega. Obveščенost o dogodkih v organizaciji pa je dejavnik, ki ga je 49 % anketirancev označilo kot zelo pomembnega, 33 % kot pomembnega in 18 % kot srednje pomembnega.

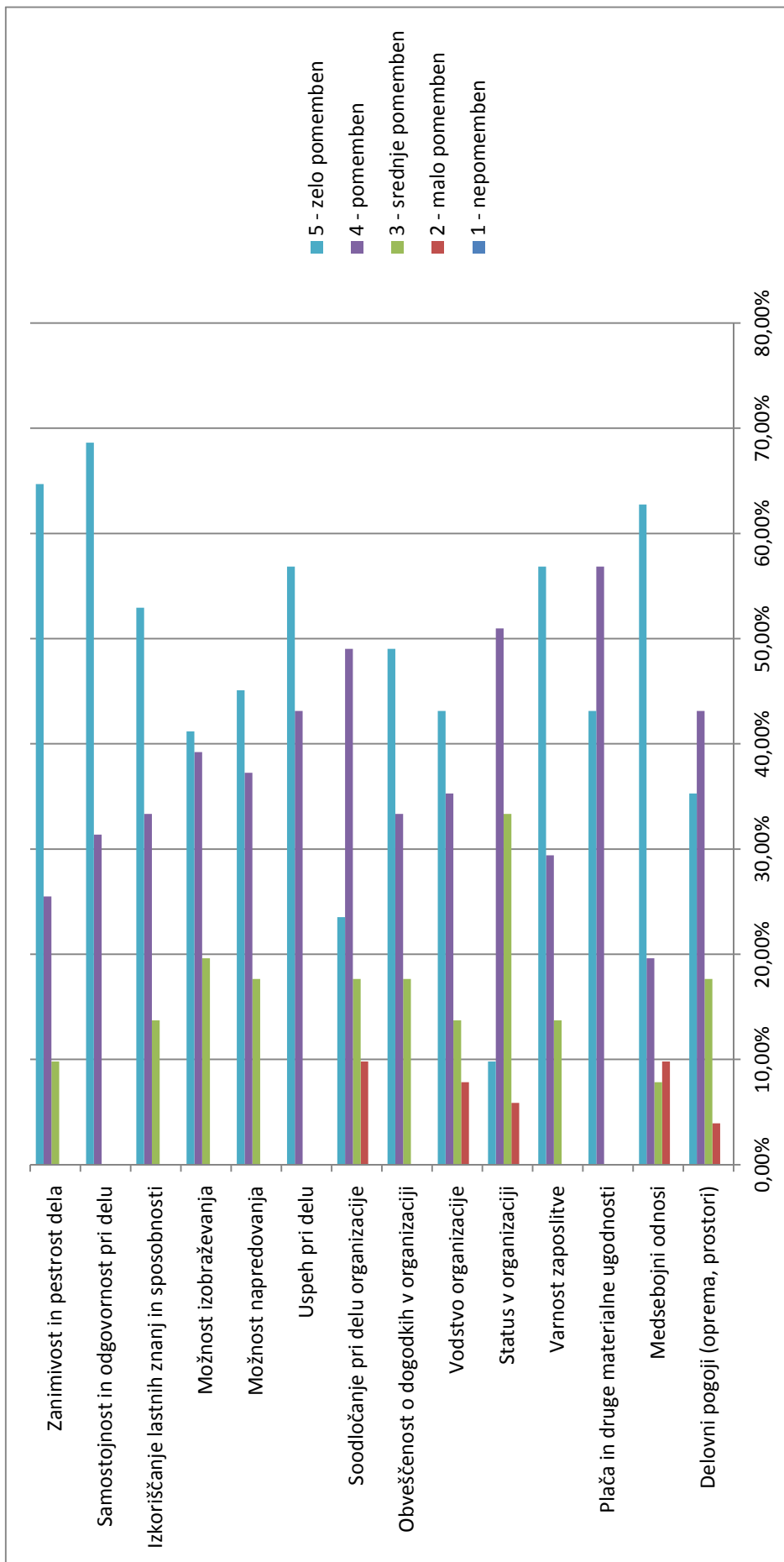
Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na motivacijo zaposlenih v vrtcu, na kakovost njihovega dela in posledično tudi na njihovo produktivnost, sta uspeh pri delu ter plača in druge materialne ugodnosti. Plača in druge materialne ugodnosti je dejavnik, ki je pomemben 57 % in zelo pomemben 43 % vprašanih, medtem ko je uspeh pri delu dejavnik, ki ga je velika večina, 57 % anketirancev, označila kot zelo pomembnega in 43 % kot pomembnega. Nihče izmed anketirancev pa dejavnika uspeh pri delu ter plača in druge materialne ugodnosti ni označil kot srednje pomembna, malo pomembna ali nepomembna. Iz tega lahko zaključim, da sta ravno ta dva dejavnika odločujoča pri motivaciji zaposlenih, njihovi produktivnosti in kakovosti dela.

Pri dejavniki, kot so medsebojni odnosi, status v organizaciji, vodstvo organizacije in soodločanje pri delu organizacije, so anketiranci odgovarjali različno. Mnenja o pomembnosti teh dejavnikov so bila bolj razdeljena kot pri ostalih dejavnikih.

Medsebojne odnose je 63 % označilo kot zelo pomemben dejavnik pri delu, 20 % kot pomemben, 8 % kot srednje pomemben in 10 % kot malo pomemben dejavnik pri delu in pri motivaciji za delo. Status v organizaciji je dejavnik, ki ga je 10 % označilo kot zelo pomembnega, 51 % kot pomembnega, 33 % kot srednje pomembnega in 6 % kot malo pomemben dejavnik. Tudi pri dejavniku vodstvo organizacije so bila mnenja anketirancev deljena. 43 % anketirancev je dejavnik označilo kot zelo pomemben, 35 % kot pomemben, 14 % kot srednje pomemben in 8 % kot malo pomemben. Soodločanje pri delu organizacije je dejavnik, ki ga je 24 % anketirancev označilo kot zelo pomembnega, 49 % kot pomembnega, 18 % kot srednje pomembnega in 10 % kot malo pomemben dejavnik pri delu.



**Grafikon 2: Pomembnost dejavnikov pri delu za zaposlene v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj**



Vir: lasten, priloga 2 (tabela 8)

V nadaljevanju ankete sem želela ugotoviti kako organizacija, torej vrtec Otona Župančiča Črnomelj, skrbi za zaposlene. Vsi, ki so sodelovali v anketi, so obkroževali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z določenimi trditvami, ki so se nanašale na organizacijo, v kateri delajo. Stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja so si sledile: 1 pomeni, da se anketiranci s trditvijo "ne strinjajo", 2 "se delno ne strinjajo", 3 so "neopredeljeni", 4 "se delno strinjajo", 5 "se strinjajo", 6 "ne morejo oceniti" strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo.

Da ima organizacija jasno vizijo in strategijo meni večina anketirancev. 65% anketirancev je namreč označilo, da se s trditvijo strinjajo. 20% anketirancev se je delno strinjalo, 11% jih je bilo neopredeljenih in 4%, ki so označili, da ne morejo oceniti ali ima organizacija, v kateri delajo jasno vizijo in strategijo. Predvidevam, da lahko strokovni delavci boljše ocenijo vizijo in strategijo organizacije, kot drugi, naprimer čistilka, perica, upravnik, voznik ali kuhar. Strokovno osebje ima namreč direkten vpogled v strategijo organizacije in pri določanju le-te tudi sodelujejo.

Pri trditvah, kot so na politiko organizacije bolj vpliva stroka kot politika, organizacija racionalno upravlja s finančnimi sredstvi, spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komunikacijo, zaposleni lahko brez bojazni izrazijo svoje mnenje ter organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo, so bila mnenja anketirancev deljena.

Da na politiko organizacije bolj vpliva stroka kot politika meni 27% anketirancev, nekaj več, 37% se s trditvijo delno strinja, medtem ko se 6% vprašanih s trditvijo delno ne strinja in 4%, ki se s trditvijone strinjajo. Neopredeljenih je bilo 20%, 6% anketirancev pa ni moglo oceniti ali na politiko organizacije bolj vpliva stroka kot politika.

25% vprašanih se je strinjalo, 24% pa delno strinjalo, da organizacija racionalno upravlja s finančnimi sredstvi. S tem se delno ni strinjalo 14% in ni strinjalo 10% vprašanih. 14% anketirancev je ostalo neopredeljenih in ravno tako 14% ni moglo oceniti ali se strinjajo s trditvijo, da organizacija racionalno upravlja s finančnimi sredstvi.

37% sej je strinjalo in nekaj manj, 33% delno strinjalo, da njihova organizacija spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komunikacijo. Nasprotno se s tem ni strinjalo 6% anketirancev, 8% pa se jih le delno ni strinjalo. 16% vprašanih je bilo neopredeljenih.

Zaposleni so imeli deljena mnenja in različne občutke v primeru bojazni izražanja svojega mnenja. Le 22% se je strinjalo in se počutijo dovolj varno, da lahko brez bojazni izražajo svoje mnenje. 39% anketirancev se je s tem delno strinjalo, 12% se delno ni strinjalo, 6% anketirancev pa se s tem ni strinjalo. 16% je ostalo neopredeljenih, 6% pa ni moglo oceniti ali se s trditvijo strinjajo ali ne.

Da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo meni oziroma se strinja 22% anketirancev, 29% se s tem delno strinja, 14% se delno ne strinja in 6% se s trditvijo ne strinja. 29% je bilo neopredeljenih.

Skoraj polovica vprašanih meni, da ima njihova organizacija organizacijsko strukturo skladno z nalogami organizacije. Ostali so imeli deljena mnenja, in sicer se jih je 16% delno strinjalo in 6% se jih delno ni strinjalo s trditvijo. Veliko jih je ostalo neopredeljenih, kar 20%, 12% anketirancev pa ni moglo oceniti ali se s trditvijo strinjajo ali ne.

Da vrtec zagotavlja dobre delovne razmere meni 24% vprašanih, 43% pa se jih s trditvijo le delno strinja. 12% se jih s tem delno ne strinja in 8% meni, da vrtec ne zagotavlja dobrih delovnih razmer.

43% anketirancev se je delno strinjalo, da njihova organizacija upošteva strokovno mnenje zaposlenih, 31% vprašanih se je s tem strinjalo. 15% se s trditvijo delno ni strinjalo. Majhen odstotek vprašanih, 2% pa sta mnenja, da vrtec ne upošteva strokovnega mnenja zaposlenih. 8% anketirancev se je mnenja vzdržalo in so bili neopredeljeni.

Da organizacija pozna potenciale zaposlenih in spodbuja njihov razvoj meni in se s trditvijo strinja 22% vprašanih. 43% se s trditvijo le delno strinja, 10% se delno ne strinja, 2% se ne strinjata in sta mnenja, da njihova organizacija ne pozna potencialov zaposlenih in ne spodbuja njihovega razvoja. Kar 24% anketirancev pa je bilo neopredeljenih.

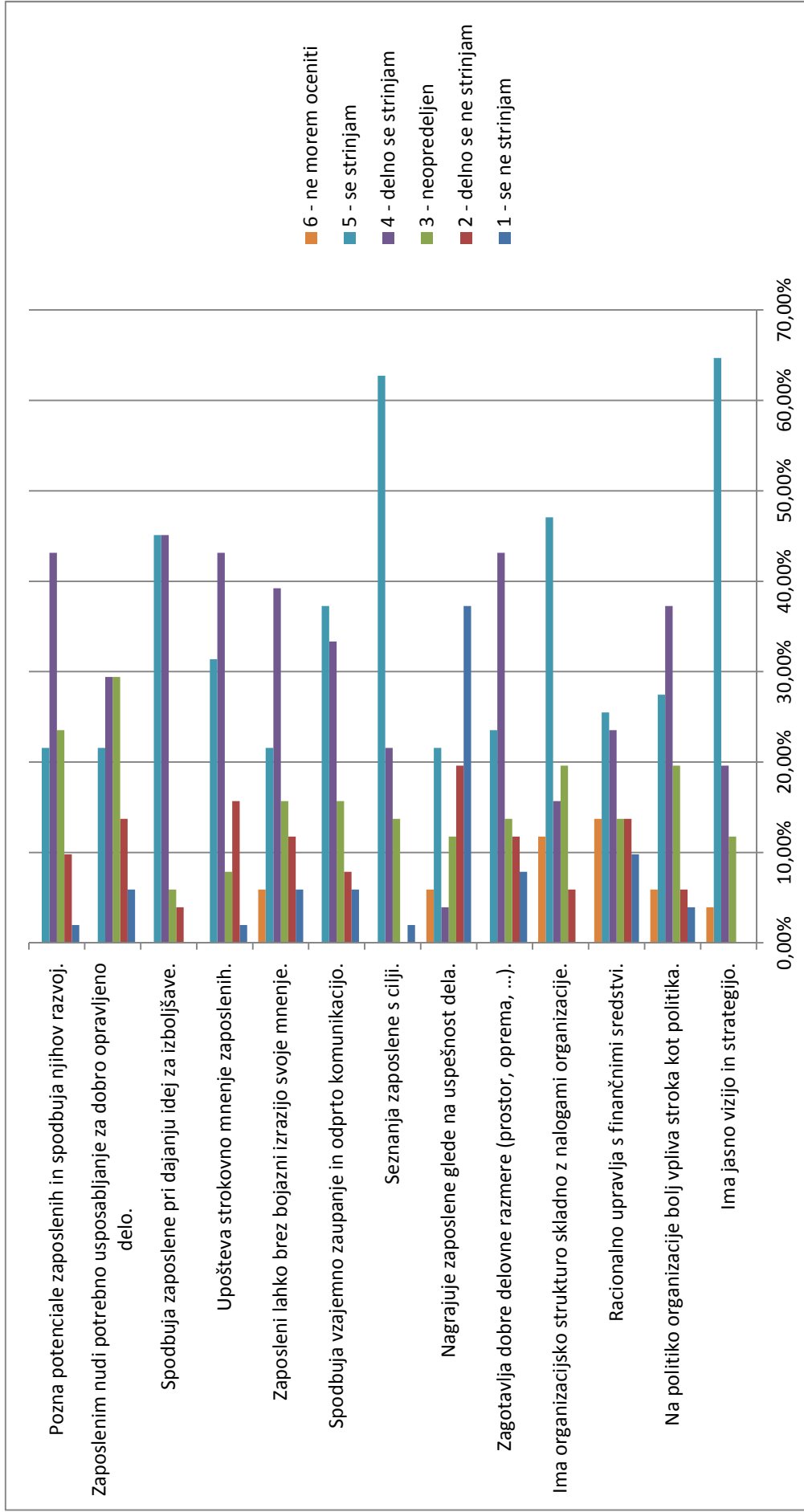
Anketiranci so izrazili večinsko strinjanje in s tem pozitivno mnenje o seznanjanju organizacije svojih zaposlenih s cilji. 63% vprašanih se je s trditvijo strinjalo in kar 22% delno strinjalo. Le 2% menita, da organizacija ne seznanja svojih zaposlenih s cilji in le 14% anketirancev je bilo neopredeljenih.

Negativni odziv je razviden pri trditvi, da organizacija nagraduje zaposlene glede na uspešnost dela. 37% vprašanih se s trditvijo ni strinjalo, 20% se delno ni strinjalo. 22% se je s trditvijo strinjalo, le 4% vprašanih so se delno strinjali, 12% je bilo neopredeljenih in 6%, ki niso mogli oceniti ali se strinjajo, da vrtec nagraduje zaposlene glede na uspešnost dela.

Večina vprašanih se je ali strinjala ali delno strinjala, da njihova organizacija spodbuja zaposlene pri dajanju idej za izboljšave. Ostali 4% anketirancev se delno niso strinjali in 6%, ki so bili neopredeljeni.

Razvidno je, da imajo zaposleni v vrtcu Otona Župančiča večinoma dobro mnenje o svoji organizaciji ter so mnenja, da dobro skrbi za njih. Predvsem menijo, da ima vrtec jasno vizijo in strategijo ter seznanja zaposlene s cilji. Nestrinjanje je izrazito pri trditvi, da organizacija nagraduje zaposlene glede na uspešnost dela. Če bi organizacija nagrajevala zaposlene glede na uspešnost dela, bi s tem zaposleni dobili jasno povratno informacijo o svojem delu in bi jih to motiviralo za nadaljnje delo. Predvsem bi lahko svoje delo lahko opravljali boljše in bi imeli večjo željo po produktivnosti in udejstvovanju na delovnem mestu.

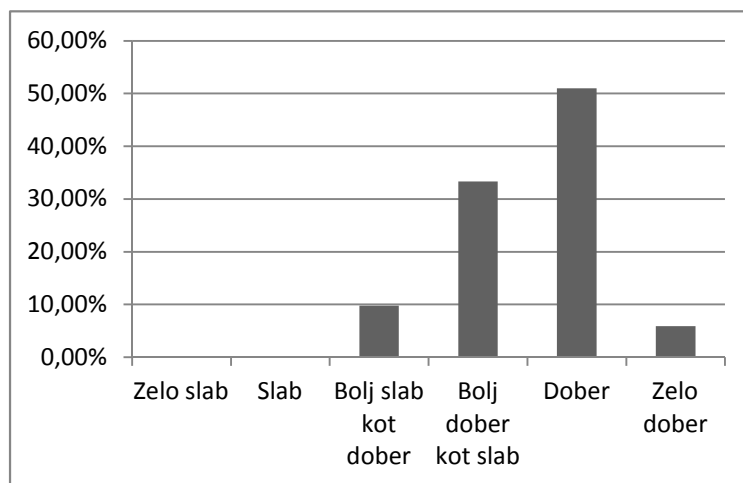
**Grafikon 3: Strinjanje/nestrinjanje s trditvami o organizaciji (vrtec Otona Župančiča Črnomelj)**



Vir: lasten, priloga 2 (tabela 9)

Ko so bili zaposleni v vrtcu Otona Župančiča v Črnomlju naprošeni, da ocenijo odnos organizacije do zaposlenih, so imeli na voljo šest odgovorov. Odnos so lahko označili kot »zelo slab«, »slab«, »bolj slab kot dober«, »bolj dober kot slab«, »dober« ali kot »zelo dober«. Po pričakovanjih in tudi glede na rezultate oziroma izid prejšnjega vprašanja (grafikon 2) je večina zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, odnos organizacije označila kot dober. Več kot polovica anketirancev, in sicer 51%, se je strinjala, da je odnos vrtca do zaposlenih dober. 6% se je strinjalo, da je odnos zelo dober, nekaj zaposlenih, in sicer 33% pa je odnos označilo kot bolj dober kot slab. Le 10% zaposlenih je mnenja, da je odnos organizacije do zaposlenih bolj slab kot dober. Ni pa nihče odnosa označil kot slabega ali zelo slabega. Razvidno je, da so anketiranci, zaposleni v vrtcu, s svojo organizacijo zadovoljni in tam radi opravljajo delo. Sklepam lahko, da odnos organizacije pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.

**Grafikon 4: Odnos organizacije (vrtec Otona Župančiča Črnomelj) do zaposlenih**



Vir: lasten, priloga 2 (tabela 10)

Pri vprašanju v kakšni vlogi vidite sebe glede na uresničevanje ciljev organizacije, se je izkazalo, da se večina zaposlenih ciljem prilagaja in aktivno izvaja naloge, kar 63%. 20% anketirancev je označilo, da se podrejajo ciljem organizacije in naredijo kar se od njih zahteva. 6% vprašanih bi organizacijo zapustilo in se zaposlilo drugje, če bi imeli to priložnost in le 12% se istoveti s cilji organizacije. Iz rezultatov je razvidno, da se zaposleni sicer ciljem prilagajajo in aktivno izvajajo naloge, vendar niso motivirani, da bi se s cilji organizacije istovetili in bili morda tako bolj samoiniciativni.

V nadaljevanju so morali anketiranci oceniti trditve povezane z njihovim vodjo. Na voljo so imeli različne stopnje strinjanja, in sicer 1 pomeni "se ne strinjam", 2 "delno se ne strinjam", 3 "neopredeljen", 4 "delno se strinjam", 5 "se strinjam" in 6 "ne morem oceniti".

Izbrala sem različne trditve, ki bi čim boljše opisale vodjo organizacije in bi imeli zaposleni, ki so sodelovali v anketi čim večjo izbiro za ocenjevanje svojega vodje, jaz pa bi dobila čim boljši vpogled, v odnos med zaposlenimi in vodjo vrtca Oton Župančič Črnomelj.

Anketiranci so določali stopnjo strinjanja, pri katerem so imeli na voljo različne trditve, kot so moj vodja "mi je pripravljen prisluhniti", "loči mejo med zasebnim in profesionalnim", "celovito pristopa k uresničevanju nalog v moji organizacijski enoti", "na njegove odločitve v največji meri vpliva stroka", "delo organizira tako, da so naloge uspešno opravljene", "prizadeva si za zagotavljanje dobrih delovnih razmer v organizacijski enoti", "pri nagrajevanju upošteva uspešnost dela", "me redno obvešča o pomembnih zadevah", "spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komuniciranje", "skrbi za nemoten potek dela", "upošteva moje strokovno mnenje", "me spodbuja pri dajanju idej za izboljšave", "stimulira moje strokovno usposabljanje in izobraževanje", "pozna moje potenciale in spodbuja moj razvoj" ter "nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih".

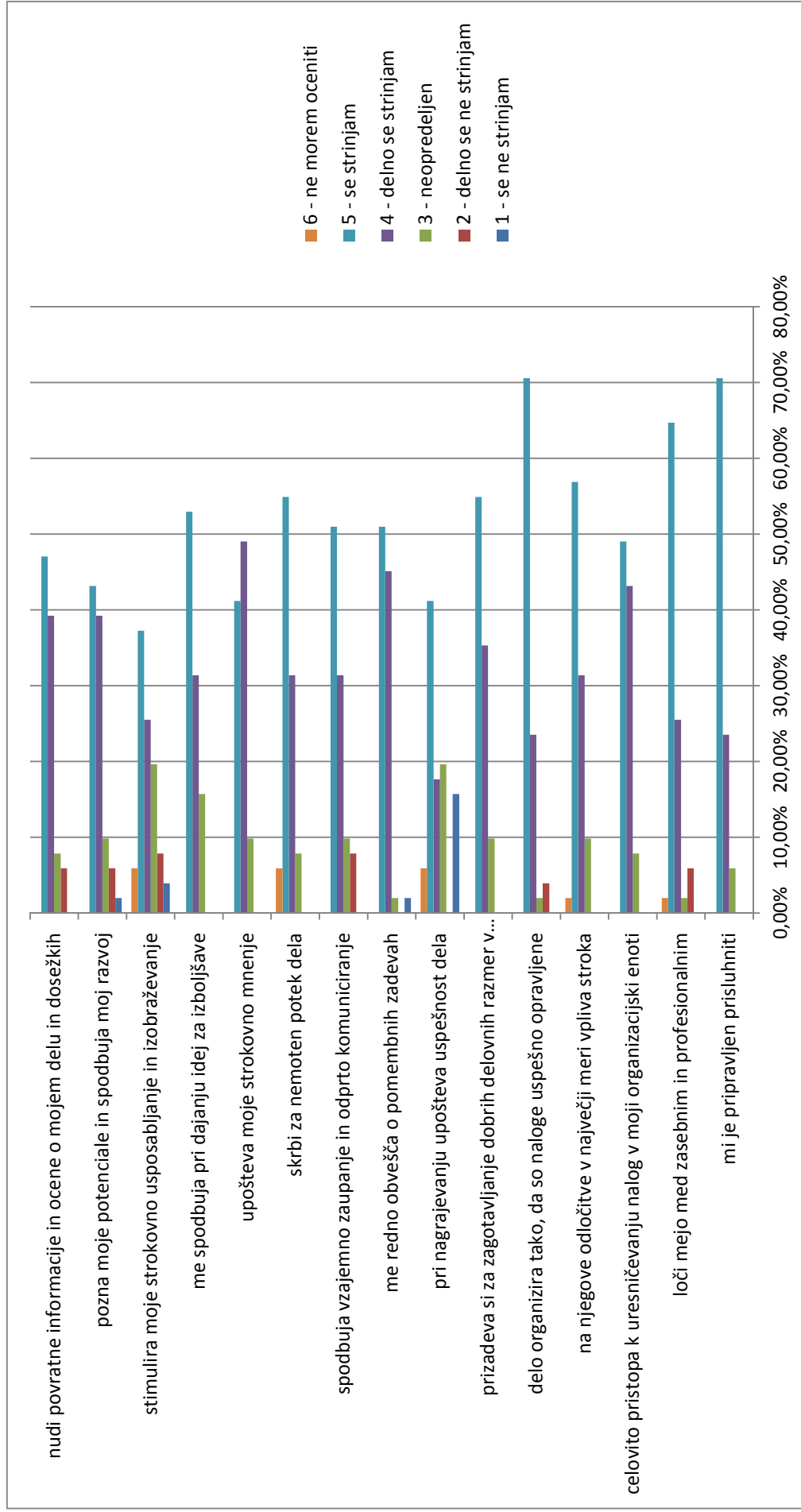
Sodelujoči v anketi imajo pretežno dobro mnenje o svojem vodji in njegovem delu ter odnosu do zaposlenih. Večina se je s trditvami strinjala ali delno strinjala. Torej so bili mnenja, da jih njihov vodja, spodbuja pri dajanju idej za izboljšave, namreč kar 53% se je s trditvijo strinjalo in 32% delno strinjalo. Približno enako razmerje v odstotkih se je pokazalo tudi pri trditvah, da njihov vodja skrbi za nemoten potek dela, spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komuniciranje, jih redno obvešča o pomembnih zadevah, si prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer v organizacijski enoti ter na njegove odločitve v največji meri vpliva stroka.

Izkazalo pa se je, da se je velika večina strinjala, da njihov vodja delo organizira tako, da so naloge uspešno opravljene, kar 71% se je s trditvijo strinjalo in 24% delno strinjalo. Enakega mnenja so bili anketiranci pri trditvi, da jim je vodja pripravljen prisluhniti.

Izpostavila bi trditev, da njihov vodja pri nagrajevanju upošteva uspešnost dela, saj so bila mnenja deljena. 41% se je s trditvijo strinjalo, 18% delno strinjalo, 20% je ostalo neopredeljenih in 16% anketirancev se s trditvijo ni strinjalo. Pri organizaciji kot je vrtec, kjer gre za organizacijo, ki je del javne uprave, je značilno, da so plače in različna nagrajevanja zakonsko določena. Iz česar lahko sklepam, da je sistem nagrajevanja tog in ni odvisen od vodje organizacije in njegovih odločitev. Tako vodja ne more sam določati višine nagrad in prispevati k motivaciji zaposlenih.

Anketiranci so imeli deljena mnenja tudi glede stimuliranja njihovega strokovnega usposabljanja in izobraževanja. Da njihov vodja skrbi za stimuliranje strokovnega usposabljanja in izobraževanja se ni strinjalo 4% sodelujočih v anketi, 8% se delno ni strinjalo, 20% je ostalo neopredeljenih, 25% se je s trditvijo delno strinjalo in 37% strinjalo. Ostalih 6% anketirancev trditve ni moglo oceniti.

**Grafikon 5: Strinjanje/nestrinjanje s trditvami o vodji organizacije v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj**



Vir: lasten, priloga 2 (tabela 12)

Pri ocenjevanju medsebojnih odnosov, so si anketiranci pomagali s tabelo, kjer so bile navedene pogostosti navedenih trditev. 1 pomeni "nikoli", 2 "občasno", 3 "pogosto" in 4 pomeni "vedno".

Da zaposleni v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj večinoma pogosto strokovno sodelujejo in se povezujejo, si zaupajo in odprto komunicirajo, izmenjujejo informacije, mnenja in ideje, se razumejo in se spodbujajo, lahko razberemo iz zadnjega vprašanja zaprtega tipa. Nihče pa ni označil trditev kot nikoli resničnih.

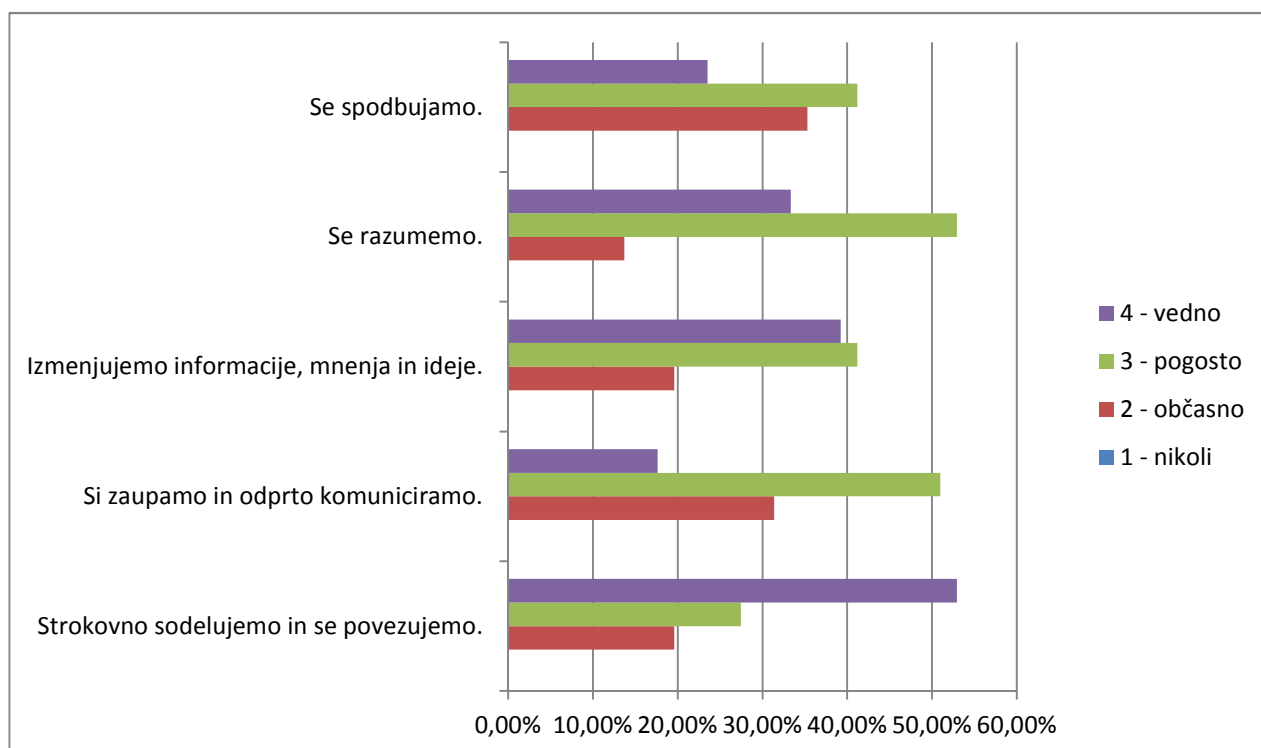
Večina je označila, da zaposleni med sabo vedno strokovno sodelujejo in se povezujejo, in sicer je tako trditev označilo 53%. Ostali, 27% in 20% so označili trditev kot pogosto in občasno resnično.

Da si zaposleni med seboj zaupajo in odprto komunicirajo, je 51% anketirancev označilo kot pogosto resnično, 18% kot vedno in in 31% kot občasno resnično.

41% je označilo pogosto, 39% vedno in 20% občasno resnično, da si zaposleni v vrtcu izmenjujejo informacije, mnenja in ideje.

Da se zaposleni v vrtcu razumejo in spodbujajo med seboj je kot pogosto resnično označilo 53 in 41% anketirancev, 33% je označilo, da se vedno razumejo in 23% da se vedno spodbujajo. 35% se strinja, da se občasno spodbujajo in 14% da se občasno razumejo.

**Grafikon 6: Ocena medsebojnih odnosov v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj**



Vir: lasten, priloga 2 (tabela 13)



Pri zadnjem vprašanju, ki je bil odprtega tipa, sem prosila anketirance, da predlagajo možne izboljšave v medsebojnem odnosu s sodelavci, saj je to zelo velik in pomemben motivacijski dejavnik, ki vpliva na kakovost dela. Predlagali so naslednje izboljšave oziroma izrazili česa si želijo več in česa manj:

- več odprte komunikacije
- da bi lahko bolj pogosto izpostavili napake, znali sprejeti kritike na svoj račun in jih bili sposobni vzeti kot pozitivno stvar
- večja dostopnost, potrpežljivost, več sodelovanja, povezanosti in podpore
- večje spoštovanje do mlajših sodelavcev
- več razumevanja
- manj opravljanj in enakovrednejši odnosi med sodelavci
- več medsebojne pomoči
- več iskrenosti, poštenosti in manj zavisti

Kljub vsesplošnemu zadovoljstvu, ki je razvidno na grafikonu 6, so zaposleni v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj večinoma izpostavili, da jih pri medsebojnih odnosih moti pomanjkanje komunikacije, povratnih informacij, pomanjkanje dostopnosti, potrpežljivosti, sodelovanja, medsebojne povezanosti in podpore. Anketiranci so izrazili željo po večjem spoštovanju mlajših, želijo si več razumevanja in medsebojne pomoči. Predvsem pa si želijo manj opravljanja med zaposlenimi, manj zavisti, želijo si enakovrednih odnosov, več iskrenosti in tudi poštenosti.

Presenetila pa sta dva odgovora, in sicer je eden izmed anketirancev odgovoril: »Nič! Vse super!«, drugi pa: »Nič. Z vsem sem zadovoljna.«

Sicer so zaposleni z medsebojnimi odnosi v vrtcu pretežno zadovoljni, a jih še vedno motijo predvsem opravljanja in pomanjkanje spoštovanja. Da so odnosi taki je značilno za manjše kolektive, predvsem v manjših mestih, saj se ljudje med seboj dobro poznajo in razvijejo medsebojne odnose tudi zunaj službe. Družijo se tudi v prostem času. V večjih kolektivih se taki odnosi lahko porazgubijo.

## 7 DOSEŽENI REZULTATI RAZISKOVANJA

Po opravljeni analizi motivacije in motivacijskih dejavnikov v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj ugotavljam, da je za zaposlene in njihovo motivacijo dobro poskrbljeno. Zaposlenim so pomembni vsi dejavniki, zadovoljni so z organizacijo, v kateri delajo ter z njenim odnosom do zaposlenih. Zadovoljni so tudi s svojim vodjo ter njenim odnosom do zaposlenih. Na splošno so zadovoljni tudi z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi.

Zaposlenim v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj so pomembni vsi dejavniki, povezani z njihovim delom in lahko vplivajo na njihovo motivacijo; še posebej dejavniki, ki jih je več kot 60 % anketirancev označilo kot zelo pomembne, to so: zanimivost in pestrost dela, samostojnost in odgovornost pri delu ter medsebojni odnosi. Zelo povedno je tudi, da je dejavnik plača in druge materialne ugodnosti 57 % anketirancev označilo kot pomembnega in le 43 % kot zelo pomembnega. V času gospodarske krize, ko je vsakemu posamezniku tako služba kot tudi dohodek, plača in vse ostale materialne ugodnosti bonusi, nagrade odločilnega pomena za preživetje, bi bilo pričakovati, da bi velika večina označila dejavnik plača in druge materialne ugodnosti kot zelo pomembnega.

Na večino dejavnikov vodstvo organizacije lahko vpliva. Lahko izboljša delovne pogoje, skrbi za obveščenost o dogodkih v organizaciji, omogoča zaposlenim soodločanje pri delu organizacije, omogoča napredovanje in izobraževanje zaposlenim. Omogoča pa lahko tudi zanimivost in pestrost dela. Vodstvo lahko vpliva na varnost zaposlitve, saj odloča, kdo bo zaposlen za nedoločen in kdo za določen čas. Poskrbeti pa mora tudi za dobro organizacijsko klimo in pozitivno vzdušje pri delu ter posledično za dobre medsebojne odnose. Seveda pa obstajajo tudi dejavniki, na katere vodstvo ne more vplivati, na primer na plačo in druge materialne ugodnosti.

Ko so morali zaposleni oceniti organizacijo in njen odnos do zaposlenih, so imeli večinoma dobro mnenje. Organizacijo so ocenili pozitivno. Zaposleni so prepričani, da ima organizacija jasno vizijo in strategijo ter seznanja zaposlene s cilji. Zaposleni v vrtcu so s svojo organizacijo zadovoljni in tam radi opravljajo delo, iz česar je razvidno, da odnos organizacije do zaposlenih pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Nestrinjanje so izrazili predvsem pri nagrajevanju oziroma kako organizacija skrbi za to. Namreč zaposleni menijo, da organizacija zaposlenih ne nagraduje glede na uspešnost dela. Vendar je nagrajevanje, kakor tudi določanje višine plač in bonusov zakonsko določeno. Zato sama organizacija kot tudi vodja na to nimata vpliva, temveč lahko le izvršujeta zakone, pravila in določbe.

Večina zaposlenih v vrtcu, kar 63 %, je označila, da se ciljem organizacije prilagajajo in aktivno izvajajo naloge,. Le 12 % je označilo, da se s cilji organizacije istoveti. Sklepam lahko, da če bi bili zaposleni bolj motivirani, bi se jih več istovetilo s cilji organizacije in bi bili pri svojem delu bolj samoiniciativni.

Tudi o vodji vrtca Otona Župančiča Črnomelj imajo anketiranci dobro mnenje. Analiza je pokazala, da so z vodjo zadovoljni, da delo v vrtcu dobro vodi in ima do zaposlenih dober

odnos. Več kot 50 % vprašanih se je strinjalo, da jim je vodja pripravljen prisluhniti, loči mejo med zasebnim in profesionalnim, delo organizira tako, da so naloge uspešno opravljene, torej skrbi za dobrobit organizacije, da bi zaposleni skupaj stremeli k izpolnitvi ciljev, ki so pomembni za uspešnost organizacije. Anketiranci so se strinjali tudi, da si njihov vodja prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer v organizacijski enoti, redno obvešča o pomembnih zadevah svoje zaposlene, spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komunikacijo, skrbi za nemoten potek dela in zaposlene spodbuja pri dajanju idej za izboljšave.

Čeprav je večina anketirancev izrazila splošno zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi zaposlenih v vrtcu, jih je imelo največ pripomb ravno na tem področju. Zaposleni med seboj strokovno sodelujejo in se povezujejo, si izmenjujejo informacije, mnenja in ideje, se razumejo in se spodbujajo. Vseeno pa so izrazili željo po še bolj odprtem komuniciranju, vzajemnem spoštovanju in enakovrednih odnosih.

Vsaka institucija ima svoje potrebe in specifičen kader, zato je posploševanje rezultatov zgolj stereotipiziranje. Ne glede na to, da je na primer v vrtcih povsod enakovrstno delo, se je treba zavedati, da je vsaka ustanova v svojem širšem okolju, v katerem posamezniki razvijejo specifične potrebe. Dober delodajalec mora biti pozoren na potrebe posameznika, ne zgolj na potrebe kolektiva, saj za motivacijo ne zadostuje le višja plača in dodatne možnosti izobraževanja, temveč obravnavanje posameznika kot enakovrednega sogovornika, katerega mnenja in potrebe vodstvo upošteva. V manjših podjetjih znatno vpliva tudi dejstvo, ali vodstvo tudi osebno (po imenu) pozna posameznike.

## **8 PREDLOG UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVACIJE**

Vrtec Otona Župančiča Črnomelj ima veliko možnosti, da vpliva na motivacijo in poveča zadovoljstvo zaposlenih. S tem lahko izboljša organizacijsko kulturo, definirano kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, in ki se je pokazal kot dovolj dober vzorec, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo tako dojemati, misliti in čutiti te probleme (Černetič, 1997, str. 287). Tako lahko izboljša organizacijsko klimo ali organizacijsko vzdušje, ki je definirano kot vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela (Černetič, 1997, str. 287).

Analiza podatkov je pokazala, da je starostna struktura v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj relativno visoka. Večji del zaposlenih je namreč srednjih let, kar prikazuje podatek, da je 62 % anketirancev, ki predstavljajo 61 % celotnega kadra, starejših od 36 let. V trenutnem stanju je ta struktura sprejemljiva, predvsem ker je kader že dlje časa del organizacije in so zaposleni pri delu uigrani. V prihodnosti pa se obetajo nove tehnologije, s katerimi bodo morali zaposleni znati rokovati, jih uporabljati ter razumeti, tako da bi bilo razvoju primerno pomladiti starostno strukturo. Novi in mlajši kadri bi lahko prispevali veliko tudi k samemu delu s svojimi idejami in novejšimi znanji, s čimer pa bi se izboljšala tudi izobrazbena struktura.

Na podlagi analize lahko sklepam, da večji ukrepi v vrtcu niso potrebni, saj med zaposlenimi, organizacijo in vodjo prevladuje relativno zadovoljstvo. Poglobiti bi morali predvsem medsebojne odnose, prispevati k razumevanju in spoštovanju med zaposlenimi. Vodja organizacije bi se moral osredotočiti na dejavnike, na katere lahko vpliva in niso zakonsko določeni. Torej, da bi imel vrtec bolj motivirane zaposlene, bi se morali osredotočiti na izboljšanje medsebojnih odnosov, vodja bi moral poskrbeti za dobre delovne razmere, vsi zaposleni bi morali med seboj spodbujati odprto komuniciranje in večati vzajemno zaupanje, saj si želijo manj zavisti, ogovarjanja in glede tega bi moral vodja organizacije, torej ravnateljica vrtca, načrtovati jasno mejo med zasebnim in profesionalnim. Vodja bi moral poskrbeti in zaposlenim dati tudi jasno vedeti, da lahko brez bojzani izrazijo svoje mnenje in pri tem ne bodo kaznovani ali kako drugače negativno obravnavani. Izboljšati bi morali komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, ki bi aktivno potekala v obeh smereh. Vodja bi se moral osredotočiti tudi na spodbujanje zaposlenih pri dajanju idej za izboljšave, nuditi povratne informacije, moral bi dobro poznati oziroma oceniti potenciale zaposlenih in spodbujati njihov razvoj. Upoštevati bi moral tudi strokovno mnenje zaposlenih, da bi bili bolj vključeni pri soodločanju pri delu organizacije, ki je velik in pomemben dejavnik, saj vpliva na počutje zaposlenih in njihovo motivacijo pri delu. Vse te dejavnike bi lahko izboljšali, če bi vodja organizacije omogočil tedenske sestanke, na katerih bi se zaposleni pogovorili o doseženih rezultatih, delu, ki je bilo opravljeno med tednom, o tem, kaj je bilo opravljeno uspešno in kaj ne, ter kakšni bi

lahko bili ukrepi za izboljšave. Skupaj bi lahko tudi opredelili cilje in aktivnosti za prihajajoča obdobja.

Kot rešitev bi lahko ponudili tudi udeležbo na »team buildingu« oziroma »grajenju kolektiva«. Ideja o »team buildingu« je v Sloveniji relativno nova, vendar jo mnogi delodajalci že nekaj let uresničujejo. In sicer ponavadi delodajalci poskrbijo, da se enkrat na leto organizira »team building«. Delodajalci se morajo zavedati, da na delovnem mestu med zaposlenimi pogosto pride do nezavednega čustvovanja, in ne organizirati takšna druženja le zato, ker je modno ali ker to vsi priporočajo. »Team building« nekateri smatrajo tudi kot terapijo, kjer se nek določen kolektiv začne bolje razumevati in delavci postanejo lojalnejši drug do drugega, saj naj bi začela prevladovati pozitivna čustvovanja. S tem bi delodajalci izboljšali kreativnost in dvignili produktivnost nekega kolektiva. Splošno je znano, da ljudje, ki se v svojem kolektivu dobro počutijo, raje hodijo v službo in tudi dajo več od sebe, so bolj produktivni in ustvarjalni. Torej je namera koncepta »team buildinga«, da se zaposleni vidijo v pozitivnem in neuradnem smislu, saj naj bi bili v službi vsi striktno uradni in profesionalni. Sicer pri »team buildingu« ne gre v celoti za to, da bi se delavce motiviralo, vendar se posledično zgodi ravno to: udeleženci, zaposleni pri sodelovanju v zabavnih delavnicah ojačajo medsebojne odnose z druženjem, se spoznajo na drugačen, bolj zabaven način in tako okrepijo neformalne vezi. Kot »team building« pa se ne smatrajo le organizirane delavnice, ki jih ponuja mnogo organizacij, temveč so to tudi razni kongresi, konference, večdnevni posveti ter podobna izobraževanja, sindikalni izleti, tudi skupna rekreacija sodelavcev. V primeru vrtca Otona Župančiča Črnomelj, kjer zaposlene moti predvsem ogovarjanje in nespoštovanje, bi bili organizirani »team buildingi« pozitiven premik v medsebojnih odnosih zaposlenih.

Če bi organizacija lahko nagrajevala zaposlene glede na uspešnost dela, kar je bil eden izmed kritičnih dejavnikov, bi bili zaposleni veliko bolj motivirani in zagnani za delo. Žal pa je sistem plač in nagrajevanja v organizaciji zakonsko določen in s tem tudi tog. Premalo je stimulativen, vendar v primeru vrtca Otona Župančiča Črnomelj odvisen od občine Črnomelj oziroma države. Namreč, da bi bili zaposleni v vrtcu zadovoljni in motivirani z denarnimi nagradami, bi se morala spremeniti zakonska ureditev plač in nagrajevanja v javni upravi celotne države.

Zaposleni so sicer zavzeti za svoje delo, ga radi opravljajo ter so z njim tudi relativno zadovoljni, vendar bi bila v časih gospodarske krize, zgubljanja služb in vse večje brezposelnosti, pri motiviranju vsaka denarna nagrada ali dvig plače ključnega pomena.

Zaključim lahko, da bi bilo treba na osnovi analize, pridobljenih rezultatov, izvesti manjše korektivne ukrepe, zlasti na pomembnih področjih, ki pa ne zahtevajo veliko finančnih vložkov.

## 9 ZAKLJUČEK

Zaposleni predstavljajo največji kapital podjetja. Zato je ključnega pomena, kakšne kadre uspe pridobiti podjetje, kako dober kader zadržati in jih motivirati za doseganje dobrih, pozitivnih rezultatov. Zadovoljstvo delavcev se izkazuje v načinu njihovega dela, v njihovem trudu in samoiniciativi ter v želji dosežati pozitivne rezultate. Vse to je izredno pomembno v vrtcih, saj se delo zaposlenih odraža na vzgoji predšolskih otrok.

V današnjem boju podjetij, ki prehitro zapirajo svoja vrata na trgu, in varčevanjih, ki so posledica gospodarske krize v svetu, delodajalci prepogosto pozabljajo na svojo gonilno silo, na zaposlene. Z zniževanjem pogojev za delo zaposlenim pada motivacija pri delu, kar posledično vpliva na njihovo učinkovitost. Zato je izrednega pomena, da se delodajalci posvetijo svojim zaposlenim in poskrbijo, da bodo njihovi delovni pogoji dobri, da bodo lahko pri svojem delu učinkoviti in uspešni.

Da bi bili delavci motivirani, morajo delodajalci poskrbeti za njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na delavčevo doživljanje dela. Gre namreč za posameznikovo dožemanje, na katerega vplivajo številni različni dejavniki. Ti dejavniki so na splošno lahko zanimivost dela, medsebojni odnosi, delovni pogoji, možnosti nagrajevanja in napredovanja itd. Vse je odvisno predvsem od tega, kako posameznik doživlja trenutne razmere in kako se te razmere ujemajo z njegovimi vrednotami. Pomembno je vedenje, kaj je posamezniku pomembno, kaj si želi in kaj pričakuje.

Motivacija je odgovor na vprašanja, zakaj in koliko je nekdo pripravljen delati. Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki pa je merilo, s katerim se ugotavlja, ali so posameznikove želje in pričakovanja pri delu izpolnjene.

Motivacijske teorije, ki so opisane v prvem delu diplomske naloge in predstavljajo temelj za nadaljnje raziskovanje, so ene izmed tistih teorij, ki so veliko obravnavane, tako v preteklosti, sedanjosti in, sem prepričana, tudi v prihodnosti. Teorije motivacije so namreč vedno aktualne, saj se ljudje vedno sprašujemo, kako motivirati, s čim motivirati in koga motivirati za pozitiven razplet situacije. Preučevanje različnih teorij, kot so vsebinske teorije motivacije, kamor sodijo teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija in Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije ter tudi procesne motivacijske teorije, kot so Vroomova teorija pričakovanja in Adamsova teorija pravičnosti, pa so dandanes v veliko pomoč delodajalcem.

Diplomska naloga se nadaljuje z opisom različnih motivacijskih dejavnikov, ki so jih definirali mnogi različni avtorji. Tako so motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom, primerno delovno okolje, možnost napredovanja, možnost strokovnega usposabljanja, razporeditev delovnega časa, medsebojni odnosi med sodelavci, zanimivo delo itd. V grobem pa se motivacijski dejavniki delijo na materialne dejavnike, kjer prevladuje denar, in na nematerialne dejavnike, kot so zanimivo in izzivov polno delo, dobri medsebojni odnosi s sodelavci, uspeh in samostojnost pri delu itd.

Raziskavo motivacije na delovnem mestu sem opravila v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj. Namen raziskave in diplomskega dela na splošno je spoznavanje in predvsem razumevanje področja motivacije. Natančneje sem želela preučiti dejavnike motivacije na delovnem mestu, torej v javnem vrtcu Otona Župančiča Črnomelj. Moj cilj je bil spoznati, ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene pomembni, ali so zadovoljni s svojo organizacijo in njeno skrbjo za njihovo motivacijo, kako in če dovolj dobro skrbi za motivacijo njihov vodja ter kako na zaposlene vplivajo medsebojni odnosi.

Tako sem v raziskavi, ki sem jo opravila v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj, prišla do presenetljivo pozitivnega zaključka. Na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov sem ugotovila, da so zaposlenim v vrtcu pomembni vsi dejavniki pri delu, ki vplivajo na motivacijo. Posebno dejavniki, ki jih je kar več kot 60 % anketirancev označilo kot zelo pomembne, in sicer so to: zanimivost in pestrost dela, samostojnost in odgovornost pri delu ter medsebojni odnosi. Ugotovila sem tudi, da so zadovoljni z organizacijo in vodjem, ki skrbi za te dejavnike. Organizacijo so ocenili kot pozitivno in so prepričani, da ima jasno vizijo ter seznanja zaposlene s svojimi cilji. Nestrinjanje so anketiranci izrazili le pri nagrajevanju, saj so mnenja, da organizacija ne nagrajuje svojih zaposlenih glede na njihovo uspešnost pri delu. Raziskava v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj je pokazala tudi, da so zaposleni zadovoljni z vodjo; mnenja so, da dobro vodi njih in samo organizacijo ter da ima do njih dober odnos.

Predvidevam, da sta vzroka za tako dobre rezultate lahko dva. In sicer, ali zaposleni v vrtcu Otona Župančiča Črnomelj niso bili popolnoma iskreni pri ocenjevanju trditev in odgovarjanju na vprašanja ali pa se hitro rastoča brezposelnost pozna tudi na posameznikih, ki službe imajo, saj bolj cenijo svojo organizacijo, vodjo in so veseli ter srečni, da imajo stalno zaposlitev ter vsakodnevno lahko opravljajo svoje službe.

Za še boljšo situacijo v vrtcu bi organizacija lahko poskrbela, če bi posameznikom bolj prisluhnila. Primerni bi bili tedenski sestanki, na katerih bi lahko predstavili dosedanje rezultate, izpostavili morebitne probleme pri delu. Pomagali bi lahko tudi z bolj odprto komunikacijo in poglobljenimi medsebojnimi odnosi. Organizirali bi lahko »team buildinge«, s čimer bi ojačali neformalne vezi in prekinili monotonijo v izkazovanju rutinskih čustev. Izvajali bi lahko globinske intervjuje, s katerimi bi lahko prodrli globlje, podrobneje v preučevanju problemov, zaposleni pa bi se v manjši pogovorni skupini počutili bolj varne in bi lahko o morebitnih problemih govorili bolj odprto. V takih raziskavah se pridobijo predvsem mnenja in stališča zaposlenih, kar lahko pomaga pri razumevanju težav.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potenciala*. Golden marketing, Zagreb.

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

Černetič, Metod (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.

Černetič, Metod (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.

Denny, Richard (1997). *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Ivanko, Štefan, Stare, Janez (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.

Ivanko, Štefan, Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Kralj, Janko, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Tekavčič, Metka, Dimovski, Vlado, Kovač, Bogomir (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.

Keenan, Kate (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga, Ljubljana.

Kobal, Darja, Kolenc, Janez, Lebarič, Nada, Žalec, Bojan (2004). *Samopodoba med motivacijo in tekmovalnostjo*. Študentska založba, Ljubljana.

Kobal Grum, Darja, Musek, Janez (2009). *Perspektive motivacije*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

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

Merkač Skok, Marjana (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Univerza na Primorskem Fakulteta za management, Koper.

Shinn, George (1999). *Čudež motivacije*. Založba Tuma, Ljubljana.

Snoj, Marko (1997). *Slovenski etimološki slovar*. Mladinska knjiga, Ljubljana.

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

Uhan, Stane (2000). *Vrednotenje dela II*. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.

Vrtec Otona Župančiča Črnomelj (2012). *Letni delovni načrt*.

Vrtec Otona Župančiča Črnomelj (2012). *Letno poslovno poročilo za leto 2012*.



Vrtec Otona Župančiča Črnomelj (2012/13). *Kadrovska evidenca.*

## **VIRI**

Čarman Bernard, Andreja (2009). Motivacija zaposlenih v javni upravi. Privzeto 15. 07. 2013: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Carman%20Bernard%20Andreja.pdf>

European Motivation Index (2013). Employee motivation. Privzeto 18. 08. 2013: <http://www.motivation-index.com/hr-variables/employee-motivation/>

IKSA, Inštitut za osebni in poslovni razvoj (2013). »Team building... ko skupina postane team. Privzeto 18. 08. 2013: [http://www.teambuilding.si/pogosta\\_vprasanja.html#1](http://www.teambuilding.si/pogosta_vprasanja.html#1)

Vodeb, Roman (2010). Smisel in ozadje »team buildinga«. Privzeto 15. 08. 2013: <http://www.kongres-magazine.eu/sl/2010/06/smisel-in-ozadje-team-buildinga/>

Vrtec Otona Župančiča Črnomelj (2012). Vrtec Otona Župančiča Črnomelj se predstavi. Privzeto 20. 07. 2013 na: <http://www.vrtec-crnomelj.si/dokumenti/publikacija%20211.pdf>

# PRILOGE

## Priloga 1: Anketa

Pozdravljeni,

moje ime je Tina Babič in sem absolventka Fakultete za Upravo, Fakultete v Ljubljani. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Dejavniki motivacije na delovnem mestu.

Vljudno Vas prosim, da na predmetni anketni vprašalnik odgovorite iskreno, saj bodo le na tak način izkazani podatki prikazali resnično sliko trenutnega stanja v Vaši organizaciji. Anketa je popolnoma anonimna in rezultate bom uporabila izključno za potrebe diplomske naloge. Za Vaše prijazno sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. Definirana je tudi kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Delodajalec mora pri oblikovanju motivacije ugotoviti kakšne so potrebe in želje zaposlenih, da bi pri njih spodbudil pozitivne občutke, kar jih dela bolj energične, učinkovite in domiselne.

### 1. Spol (obkrožite)

- Moški
- Ženski

### 2. Starost (obkrožite)

- Do 25 let
- Od 26 do 35
- Od 36 do 45
- Od 46 do 55
- Nad 55 let

### 3. Stopnja izobrazbe (obkrožite)

- Osnovnošolska izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Visokošolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Univerzitetna bolonjska izobrazba
- Bolonjski magisterij
- Znanstveni magisterij
- Bolonjski doktorat
- Znanstveni doktorat

### 4. Način zaposlitve (obkrožite)

- Za nedoločen čas
- Za določen čas
- Preko študentskega servisa

Drugo

---

5. Delovna doba v podjetju (obkrožite)

- Od 0 do 5 let
- Od 6 do 10 let
- Od 11 do 20 let
- Nad 20 let

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje Vašega osebnega zadovoljstva z delovno situacijo.

Kako pomembni so za Vas naslednji dejavniki, ki so povezani z Vašim delom (obkrožite oceno pomembnosti za vsak posamezen dejavnik: 1 = nepomemben, 2 = malo pomemben, 3 = srednje pomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben)?

1	Delovni pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
2	Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
3	Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
4	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
5	Status v organizaciji	1	2	3	4	5
6	Vodstvo organizacije	1	2	3	4	5
7	Obveščенost o dogodkih v organizaciji	1	2	3	4	5
8	Soodločanje pri delu organizacije	1	2	3	4	5
9	Uspeh pri delu	1	2	3	4	5
10	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
11	Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
12	Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4	5
13	Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
14	Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5

S pomočjo tabele izrazite strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri vsaki trditvi obkrožite eno število glede na tabelo.

1	2	3	4	5	6
Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neopredeljen	Delno se strinjam	Se strinjam	Ne morem oceniti

Organizacija:

1	Ima jasno vizijo in strategijo.	1	2	3	4	5	6
2	Na politiko organizacije bolj vpliva stroka kot politika.	1	2	3	4	5	6
3	Racionalno upravlja s finančnimi sredstvi.	1	2	3	4	5	6
4	Ima organizacijsko strukturo skladno z nalogami organizacije.	1	2	3	4	5	6
5	Zagotavlja dobre delovne razmere (prostor, oprema, ...).	1	2	3	4	5	6
6	Nagrajuje zaposlene glede na uspešnost dela.	1	2	3	4	5	6

7	Seznanja zaposlene s cilji.	1	2	3	4	5	6
8	Spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komunikacijo.	1	2	3	4	5	6
9	Zaposleni lahko brez bojazni izrazijo svoje mnenje.	1	2	3	4	5	6
10	Upošteva strokovno mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
11	Spodbuja zaposlene pri dajanju idej za izboljšave.	1	2	3	4	5	6
12	Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5	6
13	Pozna potencialne zaposlenih in spodbuja njihov razvoj.	1	2	3	4	5	6

Kako bi ocenili odnos organizacije do zaposlenih? (obkrožite)

- Zelo slab
- Slab
- Bolj slab kot dober
- Bolj dober kot slab
- Dober
- Zelo dober

V kakšni vlogi vidite sebe glede na uresničevanje ciljev organizacije? (obkrožite)

- Če bi imel priložnost, bi zapustil organizacijo (se zaposlil drugje).
- Podrejam se ciljem organizacije (naredim kar se od mene zahteva).
- Ciljem se prilagajam, aktivno izvajam naloge.
- Istovetim se s cilji.

Ocenite naslednje trditve o Vašem neposrednem vodji.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neopredeljen	Delno se strinjam	Se strinjam	Ne morem oceniti

Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam najbolj ustreza.

Moj vodja:

1	mi je pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5	6
2	loči mejo med zasebnim in profesionalnim.	1	2	3	4	5	6
3	celovito pristopa k uresničevanju nalog v moji organizacijski enoti.	1	2	3	4	5	6
4	na njegove odločitve v največji meri vpliva stroka.	1	2	3	4	5	6
5	delo organizira tako, da so naloge uspešno opravljene.	1	2	3	4	5	6
6	prizadeva si za zagotavljanje dobrih delovnih razmer v organizacijski enoti.	1	2	3	4	5	6
7	pri nagrajevanju upošteva uspešnost dela.	1	2	3	4	5	6
8	me redno obvešča o pomembnih zadevah.	1	2	3	4	5	6
9	spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komuniciranje.	1	2	3	4	5	6
10	skrbi za nemoten potek dela.	1	2	3	4	5	6
11	upošteva moje strokovno mnenje.	1	2	3	4	5	6
12	me spodbuja pri dajanju idej za izboljšave.	1	2	3	4	5	6

13	stimulira moje strokovno usposabljanje in izobraževanje.	1	2	3	4	5	6
14	pozna moje potenciale in spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5	6
15	nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5	6

S pomočjo tabele

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Nikoli	Občasno	Pogosto	Vedno

ocenite naslednje trditve.

S sodelavci v organizacijski enoti:

Strokovno sodelujemo in se povezujemo.	1	2	3	4
Si zaupamo in odprto komuniciramo.	1	2	3	4
Izmenjujemo informacije, mnenja in ideje.	1	2	3	4
Se razumemo.	1	2	3	4
Se spodbujamo.	1	2	3	4

Kaj bi Vi želeli spremeniti/izboljšati v odnosu do sodelavcev?

---



---



---



---

## Priloga 2: Analiza vprašalnika

Tabela 2 : Sestava udeležencev ankete glede na spol

Spol	
Moški	5,88%
Ženski	94,12%

Tabela 3: Sestava udeležencev ankete glede na starost

Starost	
do 25 let	7,84%
od 26 do 35	29,41%
od 36 do 45	33,33%
od 46 do 55	29,41%
nad 55 let	0,00%

Tabela 4: Sestava udeležencev ankete glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	
Osnovnošolska izobrazba	0,00%
Srednješolska izobrazba	52,94%
Visokošolska izobrazba	21,57%
Univerzitetna izobrazba	25,49%
Univerzitetna bolonjska izobrazba	0,00%
Bolonjski magisterij	0,00%
Znanstveni magisterij	0,00%
Bolonjski doktorat	0,00%
Znanstveni doktorat	0,00%

**Tabela 5: Sestava udeležencev ankete glede na način zaposlitve**

Način zaposlitve	
Za nedoločen čas	90,20%
Za določen čas	9,80%
Preko študentskega servisa	0,00%
Drugo	0,00%

**Tabela 6: Sestava udeležencev ankete glede na delovno dobro v podjetju**

Delovna doba (v letih)	
od 0 do 5	27,45%
od 6 do 10	13,73%
od 11 do 20	33,33%
nad 20	25,49%



**Tabela 7: Pomembnost dejavnikov pri delu za motivacijo zaposlenih**

Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki?	OCENA POMEMBNOСТИ V %					POVPREČJE
	1 – nepomemben	2 – malo pomemben	3 – srednje pomemben	4 – pomemben	5 – zelo pomemben	
DEJAVNIK						
Delovni pogoji (oprema, prostori)	0,00%	3,92%	17,65%	43,14%	35,29%	4,10
Medsebojni odnosi	0,00%	9,80%	7,84%	19,61%	62,75%	4,35
Plača in druge materialne ugodnosti	0,00%	0,00%	0,00%	56,86%	43,14%	4,43
Varnost zaposlitve	0,00%	0,00%	13,73%	29,41%	56,86%	4,43
Status v organizaciji	0,00%	5,88%	33,33%	50,98%	9,80%	3,65
Vodstvo organizacije	0,00%	7,84%	13,73%	35,29%	43,14%	4,13
Obveščenost o dogodkih v organizaciji	0,00%	0,00%	17,65%	33,33%	49,02%	4,31
Soodločanje pri delu organizacije	0,00%	9,80%	17,65%	49,02%	23,53%	3,86
Uspeh pri delu	0,00%	0,00%	0,00%	43,14%	56,86%	4,57
Možnost napredovanja	0,00%	0,00%	17,65%	37,25%	45,10%	4,27
Možnost izobraževanja	0,00%	0,00%	19,61%	39,22%	41,18%	4,22
Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	0,00%	0,00%	13,73%	33,33%	52,94%	4,39
Samostojnost in odgovornost pri delu	0,00%	0,00%	0,00%	31,37%	68,63%	4,68
Zanimivost in pestrost dela	0,00%	0,00%	9,80%	25,49%	64,71%	4,55

**Tabela 8: Ocena strinjanja s trditvami o organizaciji**

Vaša organizacija:		OCENA STRINJANJA V %						POVPREČJE
TRDITEV	1 – se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – neopredeljen	4 – delno se strinjam	5 – strinjam	6 – morem oceniti		
Ima jasno vizijo in strategijo.	0,00%	0,00%	11,76%	19,61%	64,71%	3,92%	4,61	
Na politiko organizacije bolj vpliva stroka kot politika.	3,92%	5,88%	19,61%	37,25%	27,45%	5,88%	3,96	
Racionalno upravlja s finančnimi sredstvi.	9,80%	13,73%	13,73%	23,53%	25,49%	13,73%	3,82	
Ima organizacijsko strukturo skladno z nalogami organizacije.	0,00%	5,88%	19,61%	15,69%	47,06%	11,76%	4,39	
Zagotavlja dobre delovne razmere (prostor, oprema, ...).	7,84%	11,76%	13,73%	43,14%	23,53%	0,00%	3,62	
Nagrajuje zaposlene glede na uspešnost dela.	37,25%	19,61%	11,76%	3,92%	21,57%	5,88%	2,70	
Seznanja zaposlene s cilji.	1,96%	0,00%	13,73%	21,57%	62,75%	0,00%	4,43	
Spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komunikacijo.	5,88%	7,84%	15,69%	33,33%	37,25%	0,00%	3,88	
Zaposleni lahko brez bojazni izrazijo svoje mnenje.	5,88%	11,76%	15,69%	39,22%	21,57%	5,88%	3,76	
Upošteva strokovno mnenje zaposlenih.	1,96%	15,69%	7,84%	43,14%	31,37%	0,00%	3,86	

Spodbuja zaposlene pri dajanju idej za izboljšave.	0,00%	3,92%	5,88%	45,10%	45,10%	0,00%	4,31
Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	5,88%	13,73%	29,41%	29,41%	21,57%	0,00%	3,47
Pozna potencialne zaposlenih in spodbuja njihov razvoj.	1,96%	9,80%	23,53%	43,14%	21,57%	0,00%	3,73

**Tabela 9: Ocena odnosa organizacije do zaposlenih**

Kako bi ocenili odnos organizacije do zaposlenih?	
Zelo slab	0,00%
Slab	0,00%
Bojij slab kot dober	9,80%
Bojij dober kot slab	33,33%
Dober	50,98%
Zelo dober	5,88%

**Tabela 10: Ocena vloge v kateri se vidijo zaposleni glede na uresničevanje ciljev organizacije**

V kakšni vlogi vidite sebe glede na uresničevanje ciljev organizacije?	
Če bi imel priložnost, bi zapustil organizacijo (se zaposlil drugje).	5,88%
Podrejam se ciljem organizacije (naredim kar se od mene zahteva).	19,61%
Ciljem se prilagajam, aktivno izvajam naloge.	62,75%
Istovetim se s cilji.	11,76%

**Tabela 11: Ocena strinjanja s trditvami o vodji organizacije**

Moj vodja:		OCENA STRINJANJA V %						POVPREČJE
		1 – se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 neopredeljen	4 – delno se strinjam	5 – strinjam	6 – morem oceniti	
TRDITEV								
mi je pripravljen prisluhniti.		0,00%	0,00%	5,88%	23,53%	70,59%	0,00%	4,65
loči mejo med zasebnim in profesionalnim.		0,00%	5,88%	1,96%	25,49%	64,71%	1,96%	4,55
celovito pristopa k uresničevanju nalog v moji organizacijski enoti.		0,00%	0,00%	7,84%	43,14%	49,02%	0,00%	4,41
na njegove odločitve v največji meri vpliva stroka.		0,00%	0,00%	9,80%	31,37%	56,86%	1,96%	4,51
delo organizira tako, da so naloge uspešno opravljene.		0,00%	3,92%	1,96%	23,53%	70,59%	0,00%	4,61
prizadeva si za zagotavljanje dobrih delovnih razmer v organizacijski enoti.		0,00%	0,00%	9,80%	35,29%	54,90%	0,00%	4,45
pri nagrajevanju upošteva uspešnost dela.		15,69%	0,00%	19,61%	17,65%	41,18%	5,88%	3,86
me redno obvešča o pomembnih zadevah.		1,96%	0,00%	1,96%	45,10%	50,98%	0,00%	4,43
spodbuja vzajemno zaupanje in odprto komuniciranje.		0,00%	7,84%	9,80%	31,37%	50,98%	0,00%	4,25

skrbi za nemoten potek dela.	0,00%	0,00%	7,84%	31,37%	54,90%	5,88%	4,58
upošteva moje strokovno mnenje.	0,00%	0,00%	9,80%	49,02%	41,18%	0,00%	4,31
me spodbuja pri dajanju idej za izboljšave.	0,00%	0,00%	15,69%	31,37%	52,94%	0,00%	4,37
stimulira moje strokovno usposabljanje in izobraževanje.	3,92%	7,84%	19,61%	25,49%	37,25%	5,88%	4,02
pozna moje potenciale in spodbuja moj razvoj.	1,96%	5,88%	9,80%	39,22%	43,14%	0,00%	4,16
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	0,00%	5,88%	7,84%	39,22%	47,06%	0,00%	4,27

**Tabela 12: Ocena medsebojnih odnosov zaposlenih**

Medsebojni odnosi s sodelavci:	OCENA POGOSTOSTI V %				POVPREČJE
	1 nikoli	2 – občasno	3 – pogosto	4 vedno	
TRDITEV					
Strokovno sodelujemo in se povezujemo.	0,00%	19,61%	27,45%	52,94%	3,33
Si zaupamo in odprto komuniciramo.	0,00%	31,37%	50,98%	17,65%	2,86
Izmenjujemo informacije, mnenja in ideje.	0,00%	19,61%	41,18%	39,22%	3,19
Se razumemo.	0,00%	13,73%	52,94%	33,33%	3,19
Se spodbujamo.	0,00%	35,29%	41,18%	23,53%	2,88