

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**NEMATERIALNO MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH:
ŠTUDIJA PRIMERA**

Nataša Guček

Koper, 2011

Mentorica: asist. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

V nalogi obravnavamo zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo zaposlenih v izbrani organizaciji. Teoretično smo opredelili motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ter v empiričnem delu izvedli raziskavo zadovoljstva enainštiridesetih zaposlenih z delom ter pomen motivacijskih dejavnikov na njihovo zadovoljstvo. Posebno pozornost smo posvetili nematerialnim dejavnikom motiviranja. Na osnovi raziskave smo ugotovili, da je mogoče v obravnavani organizaciji z uporabo nekaterih nematerialnih dejavnikov motiviranja povečati zadovoljstvo zaposlenih in s tem vplivati na večjo učinkovitost in višjo kakovost dela. V tem smislu smo nalogo zaključili z nekaterimi priporočili vodstvu.

Ključne besede: zaposleni, motivacija, merjenje, delo, zadovoljstvo pri delu, učinkovitost.

SUMMARY

In our research we have discussed the employees' satisfaction and motivation in the selected enterprise from the public service sector. Motivation factors have been determined theoretically, in the empirical part of our research of the employees' satisfaction with their work and the importance of the motivation factors for them has been performed. Special attention has been given to the non-material motivation factors. According to our research we established that using some non-material motivation factors can benefit to the greater satisfaction of the employees which can have a great influence on the increased efficiency and higher quality of work. In this regards we concluded our research with some recommendations to the leadership.

Key words: employees, motivation, measuring, satisfaction, efficiency.

UDK: 658.3:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen diplomske naloge.....	3
1.3	Cilji naloge.....	3
1.4	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	4
1.5	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	5
2	Teoretična izhodišča.....	6
2.1	Motiviranje.....	6
2.2	Zgodovinski razvoj motivacije	7
2.3	Motivacijske teorije	8
2.3.1	Maslowa motivacijska teorija.....	8
2.3.2	Hackman-Oldhamov model	10
2.3.3	Vroomova motivacijska teorija	11
2.3.4	McGregorjeva teorija x in y	12
2.4	Motivacijski dejavniki	13
2.4.1	Materialni motivacijski dejavniki.....	14
2.4.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	15
2.5	Sistem nagrajevanja.....	15
3	Predstavitev organizacije.....	17
4	empirični del naloge	19
4.1	Oprelitev problema	19
4.2	Hipoteza.....	19
4.3	Opis poteka raziskave	20
4.4	Predstavitev rezultatov in analiza	21
4.5	Ugotovitve in sklepi.....	29
4.6	Priporočila.....	29
5	Sklep	31
	Literatura.....	33
	Priloge	35

PONAZORILA

Preglednica 1: Motivacijski dejavniki po teoriji McGregorja	12
Preglednica 2: Stopnja soglasja s trditvami	25
Preglednica 3: Pomen motivacijskega dejavnika.....	27
Slika 1: Mehanizem motiviranja	7
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu	8
Slika 3: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin.....	10
Slika 4: Preprost model pričakovanja	11
Slika 5: Plačilni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije.....	14
Slika 6: Vrednotenje dela kot plačilnega sistema in sistema nagrajevanja.....	16
Slika 7: Struktura anketirancev po spolu	21
Slika 8: Struktura anketirancev po doseženi izobrazbi	22
Slika 9: Struktura anketirancev glede na doseženo delovno dobo v organizaciji	23
Slika 10: Struktura anketirancev glede na ustreznost dosežene stopnje izobrazbe.....	23
Slika 11: Stopnja soglasja s trditvami	26
Slika 12: Pomen motivacijskega dejavnika.....	28

1 UVOD

Ljudje so pomemben dejavnik v sleherni organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik 1998, 45). Uspešni managerji se zavedajo, da motivirani ljudje bolj zavzeto opravljajo svoje delo, so bolj dovzetni za spremembe, pripravljeni na stalno izpopolnjevanje, se poistovetijo s cilji organizacije in zavzeto delujejo v smeri doseganja ciljev.

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi. Posledica tega procesa je, da sili osebo k dejavnosti. Zaradi naravnosti procesa nanjo ni mogoče neposredno vplivati, vpliv je mogoč posredno s sprožanjem motivacijskega procesa, ki vodi do aktivnosti (Lipičnik 2002, 458).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v želeni smeri (Keenan 1996, 5).

Nekoga motivirati, pomeni, pripraviti ga do tega, da bo storil tisto, kar smo si zamislili. Pri tem seveda ne gre zamenjevati pojmov manipulacije in motivacije. Vodja manipulira s svojim zaposlenim, kadar želi s pomočjo prisile doseči, da delavci počnejo tisto, kar sam hoče. O notranji motivaciji pa govorimo takrat, ko delavci opravijo delo izključno zato, ker to želijo (Denny 1997, 10–11).

Ne glede na to, da se zelo malo človekovih aktivnosti izvede brez motivacije, so praktično vsa zavestna dejanja posledica motivacije (Newstrom 1993, 122).

Uspešno voden sistem motiviranja in nagrajevanja se pozna po dobrih delovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Pomanjkljiva pozornost delodajalca do tega področja pa na zaposlene vpliva negativno in lahko povzroči odhod tistih zaposlenih, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti organizacij (Bratušek 2008, 4–5).

Proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki so prisilile človeka, da je ravnal ravno tako, kot je. Ne smemo se slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji človekovega dela, kaj šele vedenja nasploh (Lipičnik 2002, 474).

Ljudje smo si različni in zato se tudi na različne vrste motivacije različno odzivamo. Nagrajujemo lahko tako materialno (plača, nagrade ...) kot nematerialno (pohvala, spodbude, priznanje, napredovanje ...).

Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Samo delo je lahko zanimivo ali nas dolgočasi; odnosi s sodelavci ter njihov vpliv nam je lahko zelo pomemben pokazatelj zadovoljstva z delom. Ne gre zanemariti fizičnih pogojev dela, kot so hrup, prevelika gneča na delovnem mestu, neprimerna temperatura v delovnem prostoru ter nenazadnje tudi neustrezen delovni čas (George in Jones 1999, 79).

Materialna sredstva so potreben, nikakor pa ne tudi zadosten pogoj za popolno motiviranje in za celovito sprostitve delavčevega potenciala v organizaciji (Gašperšič 2004).

V času gospodarske krize je na razpolago vse manj finančnih sredstev, s katerimi bi zaposlene materialno motivirali, zato bomo skušali poiskati druge oblike motiviranja in zaposlene pripraviti do tega, da bodo koristni, učinkoviti in uspešni ter da bodo njihovi osebni interesi združljivi s cilji organizacije. Skušali bomo torej ugotoviti, katere vrste motiviranja so najprimernejša za delovno vlogo zaposlenih v obravnavani organizaciji.

Vsako deluje v pričakovanju določenih nagrad in dobro počutje je prav gotovo ena izmed njih (Hong idr. 1995, 10–14).

Osebnost je sestavljena iz dveh spremenljivk, in sicer iz narave oziroma biološke dediščine, saj geni, ki jih podedujemo od staršev, vplivajo na posameznikovo osebnost, ter od vzgoje oziroma izkušenj, ki jih pridobimo v življenju. Z dobrim poznavanjem osebnosti posameznika lažje razumemo, kaj občuti, misli in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje pa je lahko managerjem v veliko pomoč, saj tako izvedo, kaj zaposlenega lahko zadovolji pri delu (George in Jones 1999, 78).

Ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih lastnostih. »Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja.« (Rozman 2000, 64) Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev, in to v okolju, v katerem živi in dela ter deluje (Uhan 2000, 11).

Černetič (2007, 211) meni, da so nasprotja med zahtevami organizacije in zahtevami posameznikov neizogibne, da pa bi jih bilo čim manj, se zelo veliko teoretikov socialnega managementa ukvarja s fenomenom celostnega vedenja ljudi in iščejo načine najboljše motivacije kot sestavni del poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije.

Moderni vodja pri svojem delu dosega visoke moralne norme in združuje ter uporablja različna orodja voditeljskih veščin. Prav delovno okolje in slabi medsebojni odnosi velikokrat, kljub ustrezni plači, vplivajo na odločitev posameznika, da odide iz organizacije. Nagrajevanje in motiviranje prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnemu delovanju organizacije. Predpogoj za uspešno delovanje organizacije je torej vzpostavljeno motivacijsko okolje, ki je odvisno predvsem od vodstva organizacije (Bratušek 2008, 4).

Uspešnost vodenja podjetja ali organizacije je danes v veliki meri odvisna od sposobnosti managementa, da dobro vodi podrejene. Kakovostno upravljanje s človeškimi viri je danes ključni pogoj za doseganje konkurenčne prednosti podjetja ali organizacije in zmagovanja na trgu (Gašperšič 2004, 56).

Dobri vodje se vedno izkažejo v kriznih obdobjih, kajti ni težko biti dober vodja v času konjunktura. Kos (2011, 19) navaja štiri zakonitosti vodenja po Gustavu Ká"áserju:

- zahtevaj od sebe več kot kdorkoli drug-bodi vzor zaposlenim;
- zahtevaj od sodelavcev več kot kdorkoli drug, če zahtevaš premalo, jih morda ponižuješ;
- dobro poznaj svoje sodelavce in njihove prednosti;
- varuj sodelavce pred strahom in jim omogočaj, da bodo delali v odprtem ozračju.

Zupan (2004) pravi, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo in jih spodbujajo k boljšemu delu. Zato so nederarne nagrade in priznanja lahko učinkovito orodje vodenja, saj z njimi lahko nagradimo takoj po dosežku; tako je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega so z njimi povezani razmeroma majhni stroški.

Predpogoj pri nagrajevanju je, da je vedno povezano z uspešnostjo. Pomemben del nagrajevanja je tudi spodbujanje aktivnosti, ki kratkoročno sicer ne pokažejo rezultatov, vodijo pa k dolgoročni uspešnosti (Klopčič 2005, 60).

1.2 Namen diplomske naloge

Temo naloge smo izbrali glede na trenutno zaposlitev ter glede na trenutni gospodarski položaj, v katerem se vse bolj kaže pomanjkanje finančnih virov. Glede na to je vse bolj pomembno tudi nefinančno motiviranje delavcev. V nalogi bomo zato obravnavali predvsem te oblike motiviranja v izbrani organizaciji in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

V nalogi želimo v konkretnem poslovnem okolju ugotoviti, kateri načini nematerialnega motiviranja delavcev so že prisotni in s katerimi še možnimi ukrepi bi bilo v njem mogoče doseči boljše delovne rezultate. Pri tem se bomo omejili na zaposlene v izbrani organizaciji (za potrebe naloge jo bomo imenovali organizacija P), kjer je 67 zaposlenih.

1.3 Cilji naloge

Cilja naloga sta dva.

Ugotoviti želimo, katere so obstoječe oblike materialnega in nematerialnega motiviranja v obravnavani organizaciji. Nadalje nas zanima, katere oblike motiviranja so, ne glede na obstoječe stanje, za zaposlene v tej organizaciji najbolj spodbudne. Kot raziskovalno orodje bomo uporabili za ta namen izdelan anketni vprašalnik in za sodelovanje zaprosili vse

zaposlene. Z vprašalnikom bomo ugotavljali, kateri so najmočnejši motivacijski dejavniki, ki motivirajo zaposlene, kakšne so možnosti napredovanja, ali so dostopna vsem zaposlenim, ki za to izpolnjujejo pogoje in ki si to tudi želijo.

Na osnovi v anketi pridobljenih podatkov želimo vodstvu organizacije ponuditi orodje za učinkovitejše motiviranje podrejenih z nematerialnimi načini motivacije. Predlagali bomo torej možne izboljšave pri motiviranju.

Naš cilj je predvsem, da pokažemo prednost nematerialnih načinov motiviranja pred materialnimi načini.

Na ministrstvu za notranje zadeve in inšpektoratu za notranje zadeve so opravili raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Med devetimi naštetimi motivacijskimi dejavniki (materialnimi in nematerialnimi) so zaposleni javni uslužbenci kot najpomembnejše imenovali dobre medčloveške odnose (92,31 %), pohvalo in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo (76,92 %), med manj pomembne motivacijske dejavnika pa so uvrstili plačo (61,54 %) (Povše Pesrl 2009, 3).

1.4 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Naloga bo razdeljena v dva glavna dela – teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bomo na osnovi relevantne strokovne literature podali pomembne definicije. Primerjali bomo različne motivacijske teorije.

V empiričnem delu naloge bomo z metodo anketiranja izvedli priložnostno raziskavo ter na tej osnovi z metodo analize preverili rezultate. Anketo bomo v okviru rednega delovnega časa izvedli v organizaciji P. Kot raziskovalno orodje bomo uporabili anketni vprašalnik in k sodelovanju povabili vse zaposlene v njej. V anketi bodo zaposleni odgovarjali na vprašanja v smislu, ali so njihove naloge in obveznosti jasno in natančno opredeljene, ali od nadrejenih dobijo dovolj povratnih informacij o njihovem delu, ali je uspešno opravljeno delo nagrajeno s pohvalo, kaj jim je bolj pomembno: denarna nagrada v višini, kot jo imajo sedaj, ali različne nederarne nagrade.

Dobljene primarne podatke bomo analizirali ter rezultate tudi grafično prikazali. Glede na to, da raziskava ne bo obsežna, saj bo v njej sodelovalo le 67 anketirancev (kar predstavlja vse zaposlene v obravnavani organizaciji), bomo podatke obdelali v programu Excel.

Za oblikovanje sklepov bomo uporabili metodo sinteze.

1.5 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

V nalogi se bomo omejili na proučevanje rabe načinov nematerialnega motiviranja v eni izbrani organizaciji, torej bomo opazovali le en element organizacijske kulture, to je načine nematerialnega motiviranja zaposlenih. V raziskavi bodo sodelovali vsi zaposleni, s čimer bomo zagotovili verodostojnost izvedenih sklepov v konkretnem času, ki bodo veljali za to organizacijo, ne pa tudi za druge podobne organizacije v Sloveniji.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Vsakdo med nami je imel priložnost spoznati osebo v delovnem okolju, ki se je odlikovala z izjemnimi sposobnostmi, vendar teh ni popolnoma izrabila. Od takšne osebe so bili pogosto uspešnejši posamezniki s precej manjšimi sposobnostmi. Uspešnost posameznika pri delu ali pri drugih opravilih torej ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od motivacije (Treven 1998, 106).

2.1 Motiviranje

Danes se vodilni v podjetjih vse premalo zavedajo, da so njihovi zaposleni čustvena bitja z različnimi potrebami, željami in cilji. Da imajo tudi določene strahove, skrbi in omejujoča prepričanja, ki jih ovirajo pri njihovi osebni sreči in vplivajo na učinkovitost na delovnem mestu. Dejstvo pa je, da zaposleni tretjino svojega časa preživijo v podjetju, zato ne more biti vseeno, koliko zadovoljstva jim prinaša zasebno življenje (Mori 2002, 217).

Ljudje in organizacije imajo nekaj skupnega, in to so potrebe. Vsa pomembnejša vprašanja o vodenju in o odnosih med ljudmi v organizaciji se vračajo vedno v isto dilemo: kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in uskladiti s kontekstom potreb delovne organizacije. Nasprotja med zahtevami organizacije in zahtevami posameznikov neizogibne, da pa bi jih bilo čim manj, se zelo veliko teoretikov socialnega managementa ukvarja s fenomenom celostnega vedenja ljudi in iščejo načine najboljše motivacije kot sestavni del poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije (Černetič 2007, 221).

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku in je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupini k odločnosti (Uhan 2000, 11).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106). Zasedimo dva pomena izraza motiviranja. Prvi pomen označuje motivacijo kot eno izmed strategij managementa, drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, duševno stanje posameznika (Treven 1998, 106).

Motivacijska struktura bo v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določala, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo

delovanje ljudi (Uhan 2000, 27). Raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost; posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan 2000, 28).

Mehanizem motiviranja lahko predstavimo s sliko 1.



Slika 1: Mehanizem motiviranja

Vir: Uhan 2000, 27.

Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določene glede na psiho in fiziologijo posameznika, glede na njegovo znanje in načine, kako ga uporabiti za oblikovanje cilja in glede na razmerja med interesi in cilji posameznikov (Uhan 2000, 27).

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Dokazano je, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina 1999).

2.2 Zgodovinski razvoj motivacije

Pojem motivacija izhaja iz latinske besede 'movere', ki pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts 1991, 129). V današnji moderni družbi delo in zaposlitev pomenita pomemben center in eksistenčno potrebo za življenje ljudi. Vedno več časa preživimo na delu. Poraja se nam vprašanje, ali pomeni potreba po delu več kot zgolj služenje denarja. Na to je odgovorila raziskava Petra Warra, ki je leta 1982 anketiral zaposlene v Veliki Britaniji. Njegovo hipotetično vprašanje je bilo: »Ali bi delali in hodili v službo, tudi če bi bili finančno in gmotno preskrbljeni?« Odgovor je za marsikoga presenetljiv, saj je 69 % moških in 65 % žensk odgovorilo pritrdilno. To pomeni, da ljudje uživajo v delu z vseh vidikov, niti ne pomeni, da delo cenijo bolj od drugih aktivnosti. Ta rezultat raziskave podpira miselnost, da igra delo pomembno vlogo v življenju posameznika in mu hkrati omogoča zadovoljitev različnih potreb, ne samo finančnih (Hodgetts 1991, 129).

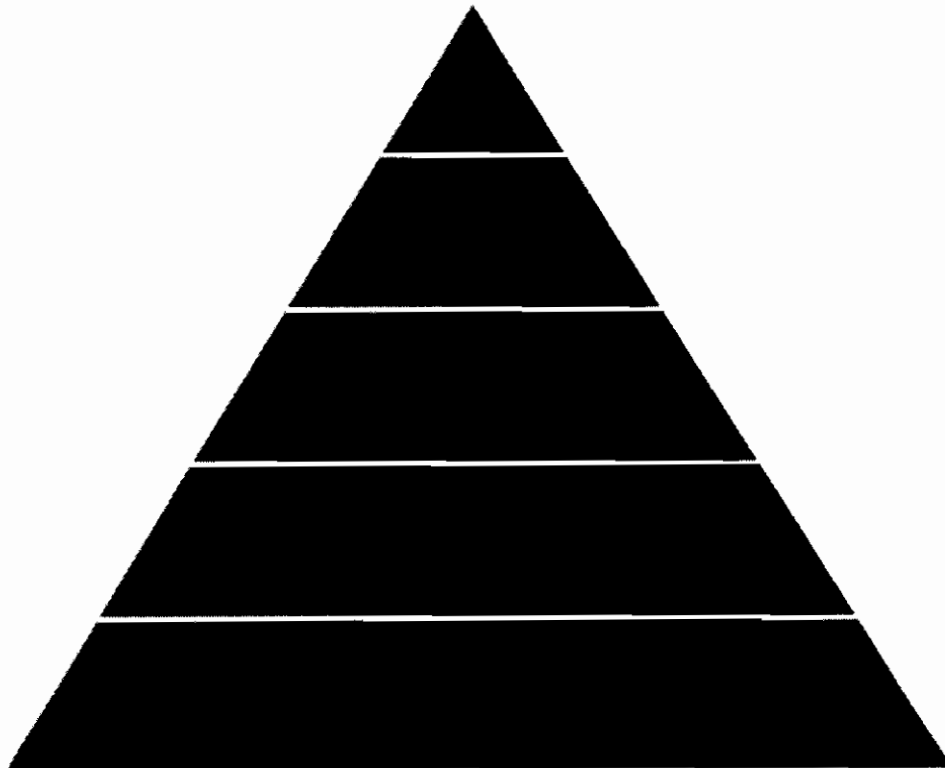
2.3 Motivacijske teorije

Nemogoče je govoriti, še manj pa trditi, da so učinki delovanja (ne) motiviranega človeka pri delu raziskana stvar. Znanih je desetine motivacijskih teorij, ki obravnavano problematiko vendarle vsaj približno pojasnjujejo (Uhan 2000, 22).

2.3.1 Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow je bil med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije, ki je nastala leta 1943. Njegova teorija sestoji iz dveh osnovnih konceptov in sicer: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb (Černetič 1997, 78). Postavil je trditev, da človeške potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba je zadovoljena, ne motivira več, ampak se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 1989, 192).

Maslowa teorija pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju (Černetič 1997, 77).



Op.: PS – potrebe po samouresničevanju

Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Treven 1998, 114.

Teorija potreb Maslowa je sestavljena iz dveh konceptov; po prvem obstaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke oziroma biološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe, potreba po spoštovanju in potreba po samouresničevanju), temeljne potrebe pa so med seboj v hierarhičnem razmerju (Treven 1998, 113).

Maslow je torej človekove potrebe razdelil na pet stopenj, ki temeljijo na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb (Treven 1998, 114).

Fiziološke potrebe so potrebe, ki jih človek pridobi ob rojstvu. To so potrebe po zraku, hrani, vodi, počitku in spolnosti. Zanje je značilno, da se pojavijo in izginejo, ko jih zadovoljimo. Temeljna raven v hierarhiji, fiziološke potrebe, so večinoma istovetne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran. Na primer, lačna oseba si prizadeva dobiti hrano. Vendar ko zaužije npr. večerjo in ni več lačna, ni več motivirana s pridobitvijo hrane (Treven 1998, 114).

Potrebe po varnosti vključujejo osebno (fizično, psihično) in čustveno varnost. To so potrebe, ki stremijo za trdno, stabilno okolico. Potrebe po varnosti odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, ki živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Tudi te potrebe, kadar so zadovoljene, več ne motivirajo človeka (Treven 1998, 115)

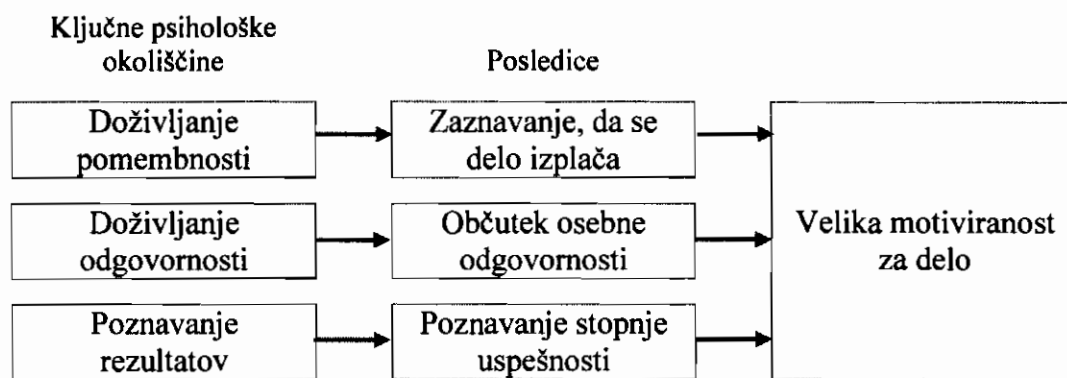
Socialne potrebe – potrebe po pripadnosti in ljubezni vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi, pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita. Nekateri ljudje lahko zadovoljijo omenjeno potrebo s tem, ko se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim pa zadostuje podpora družinskih članov ali drugih posameznikov (Treven 1998, 115). *Potrebe po spoštovanju in statusu* vključujejo odgovornost, dosežke, zaupanje, sloves in ugled. Temeljijo na priznavanju okolice oziroma družbe. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, nasprotno pa se pri tem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti (Treven 1998, 115). *Potrebe po samouresničevanju* – to je najvišja raven potreb. Nanašajo se na polno izrabo lastnega potenciala in vključujejo željo po kreativnosti. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresmičitve, razvijajo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Treven 1998, 115).

Maslow razlaga, da sprejme človek nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je

najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju pa dobri socialni odnosi ter zadovoljene potrebe po statusu. Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti (Černetič 2007, 225).

2.3.2 Hackman-Oldhamov model

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev, kjer poizkuša v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom (Černetič 2007, 81).



Slika 3: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin

Vir: Lipičnik 1994, 502.

Da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Černetič (1997, 81) navaja naslednje pogoje notranje motivacije: (1) zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, (2) verjeti morajo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela, in (3) morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno. Za visoko stopnjo motivacije morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji. Motivacija za delo pa je odvisna tudi od vrste in načina dela, ki ga zaposleni opravlja. Černetič (1997, 82) omenja naslednje značilnosti oziroma zahteve dela: *raznolikost sposobnosti*: čim več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika; *istovetenje z delom*: ljudje bolj skrbno in bolje opravljajo delo, če se poistovetijo z njim; *pomembnost dela* – občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo bistveno vplivalo na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi; *samostojnost pri delu*: posledica povečanje samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh; *povratne informacije pa*: vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

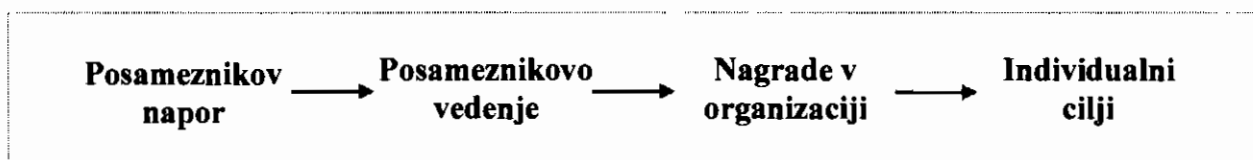
Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od treh okoliščin na nizki ravni, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih. Zaznavanje vrednot dela, občutek osebne

odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti so elementi, ki skupaj vplivajo na visoko delovno motiviranost (Lipičnik 1996, 168).

2.3.3 Vroomova motivacijska teorija

Victor Vroom, kot navaja Treven (1998), je oblikoval teorijo pričakovanj, ki je med najbolj sprejetimi. Spada med instrumentalne teorije, ki motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Osnovo teorije predstavljajo načini, kako oseba sprejema razmerja med trdom, uspešnostjo in nagrado. Temelji na treh izhodiščnih spremenljivkah, *na privlačnosti* – privlačnost cilja za posameznika (pomen, ki ga pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo), *na povezavi med vedenjem in posledico tega vedenja* – stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja; *na povezavi med vloženim naporom, vedenjem in verjetnostjo*, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja (Treven 1998, 123).

Teorija pričakovanja poudarja več problemov, povezanih z motivacijo. Izpostavlja *pomen nagrad*, ki bi morale biti za posameznika privlačne, *pričakovano vedenje pri posamezniku*, kjer je pomembno, da posamezniki vedo, kaj se od njih pričakuje in kako bodo za opravljeno delo nagrajani, ter *posameznikova pričakovanja*, saj si bodo zaposleni bolj prizadevali dobro opraviti svoje delo, če bodo lahko za ustrezno delo pričakovali tudi primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev (Treven 1998, 124).



Slika 4: Preprost model pričakovanja

Vir: Treven 1998, 124.

Po Vroomu se individualni cilji posameznika in cilji organizacije razlikujejo. Če so zadovoljeni cilji organizacije, lahko tudi delavci dosegajo svoje cilje. Model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa.

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik izbira na osnovi odvisnosti med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik 1996, 165).

Osnovno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih ciljih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, in ciljih zaposlenih, ki delajo v tej organizaciji. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna (Černetič

2007, 229). Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno posamično delovno uspešnost (Uhan 2000, 26).

2.3.4 McGregorjeva teorija x in y

Kot navaja Černetič (2007), McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v podjetju. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja (Černetič 2007, 94).

Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in če je le mogoče, se delu izogne. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X imajo majhne ambicije in neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo le nižje potrebe. Brez posredovanja nadrejenih bi bili za potrebe podjetja nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi.

Preglednica 1: Motivacijski dejavniki po teoriji McGregorja

Motiviranje delavcev tipa X	Motiviranje delavcev tipa Y
Značilnosti:	Značilnosti:
<ul style="list-style-type: none"> – so leni, – niso zainteresirani za delo, – zadovoljujejo le nižje potrebe. 	<ul style="list-style-type: none"> – delovni, – radi delajo, – delo jim je izziv, – prevzemajo odgovornost, – delo jih zadovoljuje
Načini motiviranja:	Načini motiviranja:
<ul style="list-style-type: none"> – uporaba avtoritete, – notranji nadzor, – postavljanje pravil in standardov, – grožnje in kaznovanje. 	<ul style="list-style-type: none"> – pohvale, – nagrade, – priznanja, – delegiranje, – pooblaščenje, – avtonomnost pri delu

Vir: povzeto po Černetič 2007, 17.

Teorija Y pa je popolno nasprotje teoriji X, saj predvideva, da so ljudje zainteresirani za delo. Ljudje tipa Y radi delajo, prevzemajo odgovornosti in ob tem doživljajo zadovoljstvo. Nagrajeni so zaradi doseganja pozitivnih izkušenj v povezavi z delom, ki ga opravljajo. Nanje najbolj vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

V praksi se temeljni problem teorije kaže v tem, da zaposleni praviloma le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y. Sam McGregor je menil, da so ljudje naklonjeni teoriji Y, zato je treba ljudi za delo motivirati (Černetič 2007, 17).

2.4 Motivacijski dejavniki

Če želimo, da bodo ljudje delali, jih k temu spodbudimo z ustreznimi motivacijskimi dejavniki. To so lahko priznanja, nagrade in drugo, skratka karkoli, kar posameznika motivira.

Motivacijski dejavniki so primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni.

Lipičnik (1998, 31) med motivacijskimi dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, navaja »primerno delovno okolje, možnosti napredovanja, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, zanimivo delo, medsebojne odnose med sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, stalnost in zanesljivost zaposlitve, osebni dohodek, priznanje za uspešnost pri delu, soodločanje o delu in gospodarjenju.«

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, vendar pa je bilo na osnovi različnih raziskav, ki so bile opravljene pri nas ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika (Černetič 2007, 237).

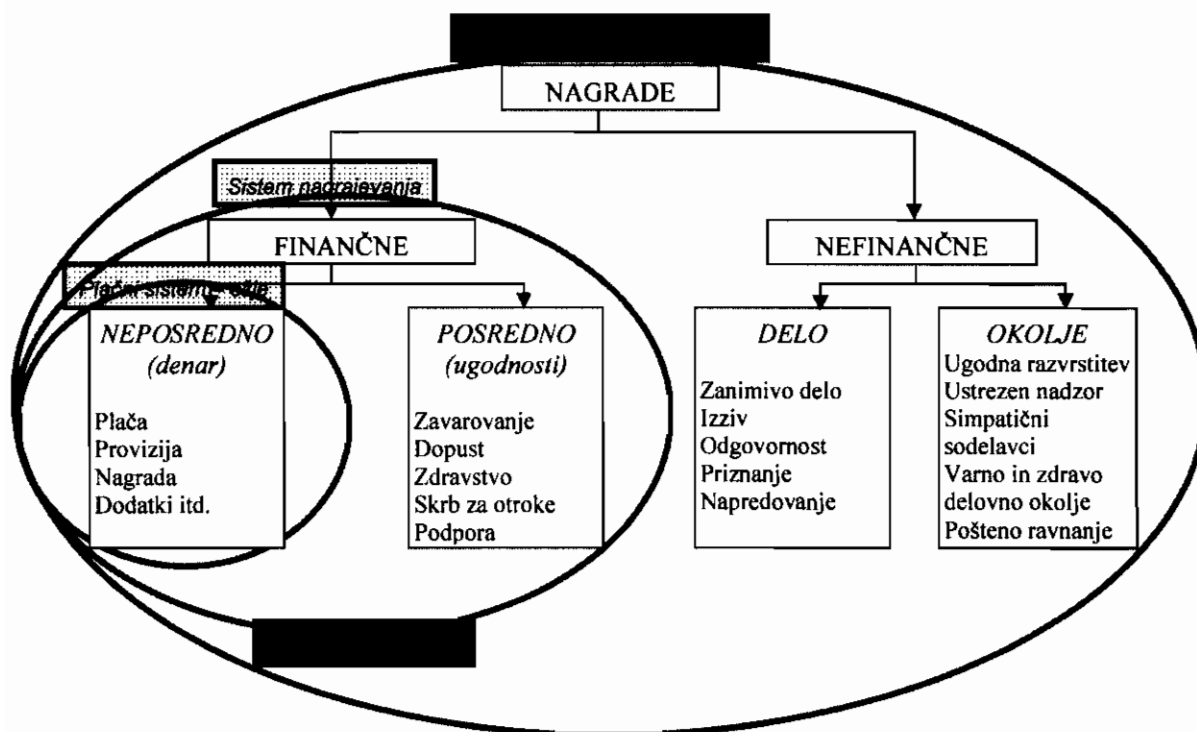
Na motivacijo najbolj vplivajo trije dejavniki (Lipičnik 1996, 160), in sicer razlike med posamezniki, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Vsak človek je unikat. Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti od posameznika do posameznika razlikujejo, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanja itd.), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo.

Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Preprosto si ne bi dovolili, da bi ljudem plačevali enako, če organizacija ne bi bila uspešna. Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator – torej pozitivno, lahko pa nekoga tudi odvrne od dela – ga demotivira (Lipičnik 1998, 163).



Slika 5: Plačilni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije

Vir: Butina 2011, 8.

Zaposleni pri dodani vrednosti podjetja prispevajo več kot le svoj čas in delo, saj s svojim znanjem in medsebojnimi odnosi tvorijo intelektualni kapital podjetja. Intelektualni kapital podjetja se vedno znova potrjuje kot ključni dejavnik dolgoročne uspešnosti podjetij (Pahor 2011, 6).

Ključno pri motiviranju zaposlenih je ustrezno in pravično nagrajevanje, tako materialno kot nematerialno.

2.4.1 Materialni motivacijski dejavniki

Človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takšnega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da

ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar (Lipičnik 1996, 152).

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača (Uhan 2000, 32). Lahko se pojavljajo v obliki bonusov, nagrad, prispevkov, vendar prav tako kot denar prispevajo k višjemu standardu zaposlenih.

2.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

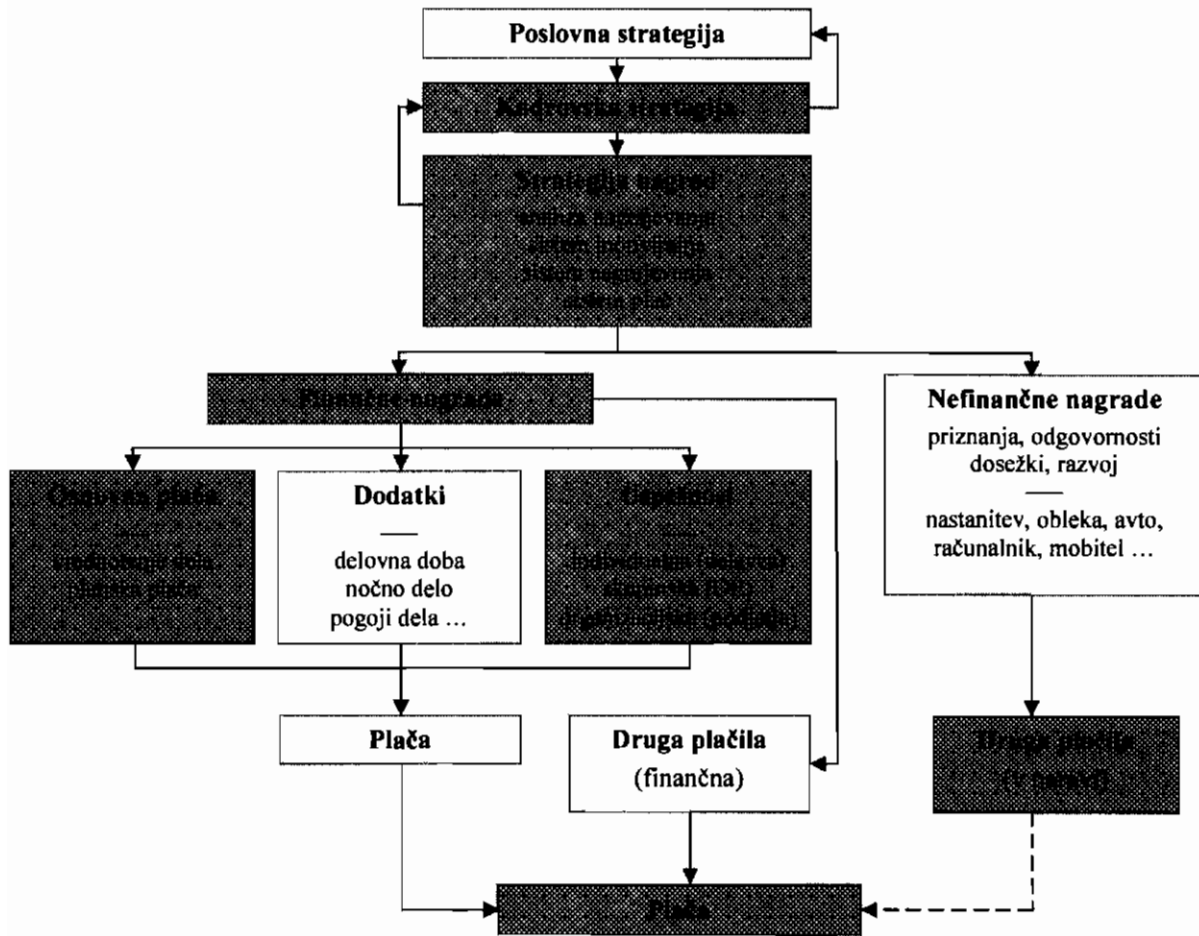
Človek pa ne dela zgolj zato, da bi zaslužil za preživetje, ampak ga vodi želja po uveljavitvi. Nekaterim to uspe. Za to pa je potrebno veliko truda in dela. Kljub temu da je veliko takih, ki se trudijo, je pa veliko manj tistih, ki zares uspejo.

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo večja, čim več različnih potreb lahko z njimi zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo zadovoljiti ljudje veliko različnih potreb z delom, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu (Černetič 2007, 238).

Uhan (2000, 33) med najpomembnejšimi nematerialnimi dejavniki našteva dobre medsebojne odnose 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, ugodno razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja ter stalnost in zanesljivost zaposlitve.

2.5 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade, ki jih delimo na neposredne oziroma denarne nagrade in posredne nagrade oz. ugodnosti. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade, ki jih delimo glede na delo in okolje (Butina 2011, 7).



Slika 6: Vrednotenje dela kot plačilnega sistema in sistema nagrajevanja

Vir: Butina 2011, 8.

3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve, vodi jo generalni direktor policije. Ta je za svoje delo in delo policije odgovoren ministru za notranje zadeve in ga na predlog ministra imenuje in razrešuje Vlada Republike Slovenije.

Sedež Policije je v Ljubljani, njeno organizacijsko osnovo pa sestavljajo (5. člen ZPol):

- Generalna policijska uprava, vodi jo generalni direktor policije,
- policijska uprava, vodijo jo direktor policijske uprave,
- policijska postaja, vodi jo komandir.

Temeljne naloge policije so (3. člen ZPol):

- varovanje življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi,
- preprečevanje, odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj in prekrškov, odkrivanje in prijemanje storilcev kaznivih dejanj in prekrškov, drugih iskanih oseb ter njihovo izročanje pristojnim organom in zbiranje dokazov ter raziskovanje okoliščin, ki so pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov,
- vzdrževanje javnega reda,
- nadzor in urejanje prometa na javnih cestah in nakategoriziranih cestah, ki so dane v uporabo za javni promet,
- varovanje državne meje in opravljanje mejne kontrole,
- opravljanje nalog, določenih v predpisih o tujcih,
- varovanje določenih oseb, organov, objektov in okolišev,
- varovanje določenih delovnih mest in tajnosti podatkov državnih organov, če z zakonom ni drugače določeno,
- izvajanje nalog, določenih v tem in drugih zakonih in podzakonskih predpisih.

Policijska uprava opravlja naslednje naloge (9. člen ZPol):

- usklajuje in usmerja delo policijskih postaj, jim daje strokovna navodila, izvaja nadzor nad njihovim delom ter jim zagotavlja strokovno pomoč;
- odkriva in preiskuje določena kazniva dejanja, odkriva in prijema storilce takih dejanj in jih izroča pristojnim organom;
- zagotavlja izvajanje nalog s področja javnega reda, ko je potrebno usklajeno delovanje na območju uprave ali ko gre za hujše stvari javnega reda;
- zagotavlja in izvaja določene naloge s področja urejanja in nadzora prometa, ko je potrebno usklajeno delovanje na širšem območju uprave;
- opravlja določene naloge s področja varovanja določenih oseb in objektov;
- zagotavlja in izvaja določene naloge za mejno kontrolo in varovanje državne meje;
- izvaja postopke s tujci;
- sodeluje z obmejnimi policijskimi organi sosednjih držav;
- izdaja na prvi stopnji odločbe v zadevah prehajanja čez državno mejo;
- opravlja določene naloge s področja delovanja policije v izrednem stanju ali v vojni;

- izvaja določene naloge vzdrževanja informacijskega in telekomunikacijskega sistema policije;
- opravlja določene naloge s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja, finančnih in materialnih zadev, tekočega vzdrževanja objektov in materialno-tehničnih sredstev;
- opravlja druge naloge s področja dela policije, ki jih določa zakon ali drug predpis, izdan na podlagi zakona.

Policijska uprava opravlja naloge v notranjih organizacijskih enotah. Vodje notranjih organizacijskih enot so za svoje delo, stanje v enoti in delo notranje organizacijske enote odgovorni direktorju policijske uprave.

Če policijska uprava ugotovi, da policijska postaja ne izvršuje svojih nalog oziroma jih ne izvršuje pravilno ali pravočasno, mora na to opozoriti komandirja policijske postaje in mu naložiti, da zagotovi izvrševanje njenih nalog oziroma da odpravi ugotovljene nepravilnosti v roku, ki mu ga določi.

Policijska uprava lahko neposredno prevzame posamezno nalogo ali vrsto nalog iz pristojnosti policijske postaje, kadar oceni, da je to potrebno.

Policijska postaja je območna organizacijska enota policije, ustanovljena za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave. Območje in sedež policijske postaje določi minister (10. člen ZPol).

Policijsko postajo vodi komandir. Komandir policijske postaje je za svoje delo, stanje na policijski postaji in delo policijske postaje odgovoren direktorju policijske uprave (11. člen ZPol).

4 EMPIRIČNI DEL NALOGE

V današnjem času so zaposleni izpostavljeni veliko večjim obremenitvam, tako fizičnim kot psihičnim, kot v preteklih letih, ko je bila brezposelnost prej izjema kot pravilo. Zato je še toliko pomembneje, da jih znamo ustrezno motivirati, za kar potrebujemo usposobljeno strokovno osebje.

4.1 Opredelitev problema

Materialna sredstva so potreben, nikakor pa ne tudi zadosten pogoj za popolno motiviranje in za celovito sprostitve delavčevega potenciala v organizaciji (Gašperšič 2004).

V času gospodarske krize je na razpolago vse manj finančnih sredstev, s katerimi bi zaposlene materialno motivirali, zato bomo skušali poiskati druge oblike motiviranja in zaposlene pripraviti do tega, da bodo koristni, učinkoviti in uspešni ter da bodo njihovi osebni interesi združljivi s cilji organizacije. Skušali bomo torej ugotoviti, katere vrste motiviranja najbolj vplivalo na delovno vneto zaposlenih v obravnavani organizaciji.

Vsakdo deluje v pričakovanju določenih nagrad in dobro počutje je prav gotovo ena izmed njih (Hong idr. 1995, 10–14).

4.2 Hipoteza

V fazi načrtovanja raziskave smo izhajali iz naslednje hipoteze:

»V obravnavani organizaciji zaposleni nematerialne motivacijske dejavnike bolj cenijo od materialnih.« Pravilnost te trditve bomo dokazali z rezultati ankete. Pričakujemo, da bodo rezultati ankete prispevali k boljši organizacijski klimi.

Ljudje ne delamo samo za denar, ampak je delo tudi sredstvo medsebojnega komuniciranja, druženja, s sodelavci preživimo tretjino svojega življenja v odrasli dobi (Mori 2002, 217). Sodelavcev si ne izbiramo sami, z njimi se znajdemo v istem okolju in za dobre odnose si moramo vsi prizadevati, se po potrebi prilagajati. Delo večini zaposlenih pomeni tudi zagotavljanje nujno potrebnih finančnih sredstev za vzdrževanje družine in za lastne potrebe. Vendar samo denar oziroma plačilo ni dovolj. Denar je šele potreben pogoj za zdravo in zadovoljno življenje, ni pa tudi zadosten. Človek je družabno bitje in želi v svojem življenju zadovoljevati tudi svoje socialne potrebe. Te pa zadovoljuje tako, da se v svojem okolju dobro počuti, da lahko spoštuje svoje sodelavce in da je tudi sam spoštovan. Hipotezo bomo preizkusili na vzorcu zaposlenih v obravnavani organizaciji, in sicer z anketiranjem vseh zaposlenih. Kot orodje raziskave bomo uporabili anketni vprašalnik, na katerem bodo anketiranci na štiristopenjski lestvici izrazili stopnjo zadovoljstva z izbranimi načini motiviranja.

Hipotezo bomo potrdili, ko bo med povprečno oceno za nematerialne dejavnike in povprečno oceno za materialne dejavnike najmanj ena ocena razlike v prid nematerialnim motivacijskim dejavnikom. Posamezen dejavnik bo izbran, če se bo večina anketirancev s ponujenim načinom motiviranja strinjata, torej, če bo posamezen element, naveden v vprašalniku, dosegel oceno, ki bo višja od 2,5.

Predpostavke smo oblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč. Postavili smo jih tako, da smo lahko na osnovi izvedene raziskave sklepali na proučevano stanje in podali predloge, s čimer skušamo doseči v nalogi zastavljene cilje. Raziskavo smo izvedli v konkretnem delovnem okolju, ki smo ga za potrebe te naloge poimenovali Organizacija P. V raziskavi so sodelovali vsi zaposleni v izbrani organizaciji, s čimer smo zagotovili ustrezen raziskovalni vzorec.

Ocenjujemo, da bomo na osnovi podatkov lahko podali predloge in priporočila za povečanje delovne motivacije in zadovoljstva zaposlenih pri delu v Organizaciji P.

4.3 Opis poteka raziskave

Raziskava je potekala na eni izmed policijskih postaj, ki smo jo imenovali 'Organizacija P'.

Kot raziskovalno orodje smo uporabili anketni vprašalnik in k sodelovanju povabili vse zaposlene. Zaposleni so odgovarjali na vprašanja v smislu, ali so njihove naloge in obveznosti jasno in natančno opredeljene, ali od nadrejenih dobijo dovolj povratnih informacij o delu, ali je uspešno opravljeno delo nagrajeno s pohvalo, kaj jim je bolj pomembno: denarna nagrada v višini, kot jo imajo sedaj, ali različne nederarne nagrade.

Razdelili smo 67 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 41 vprašalnikov. Vsi so bili pravilno izpolnjeni.

V vprašalniku smo zaposlene spraševali o njihovem spolu, izobrazbi, delovni dobi v obravnavani organizaciji, stopnji izobrazbe, sovpadanju njihove izobrazbe z zahtevano izobrazbo za njihovo delovno mesto oziroma za delo, ki ga opravljajo, ter o zadovoljstvu z delom, s plačo, z odnosom s sodelavci ter z možnostjo napredovanja in o drugih morebitnih ugodnostih.

Anketiranci so ponujene trditve iz anketnega vprašalnika ocenjevali na štiristopenjski lestvici, ki bo opredeljena kot: 1 – se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam.

Dobljene primarne podatke smo analizirali ter rezultate tudi grafično prikazali. Glede na to, da raziskava ni obsežna, saj je v njej sodelovalo le 41 anketirancev (od 67 zaposlenih v obravnavani organizaciji), smo podatke obdelali v programu Excel.

4.4 Predstavitev rezultatov in analiza

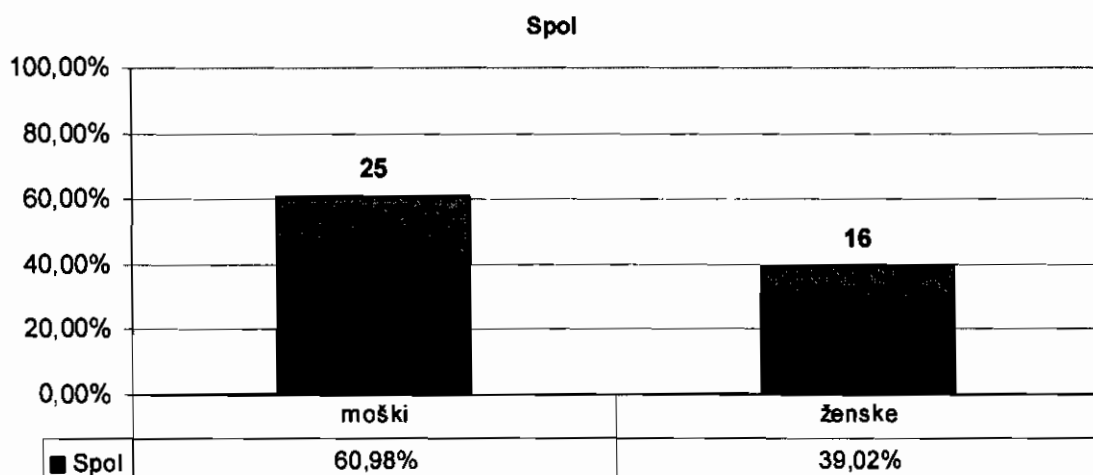
V raziskavi je sodelovalo 67 anketirancev, ki so zaposleni v Organizaciji P, anketne vprašalnike je vrnilo 41 anketirancev, kar predstavlja 61,19 % vseh zaposlenih.

Anketiranje je potekalo od 20. aprila do 12. maja 2011. Udeležba zaposlenih je bila prostovoljna in anonimna. V vprašalniku ni bilo osebnih podatkov, ki bi omogočali identifikacijo posameznika.

Odgovore iz anketnih vprašalnikov smo obdelali s programskim orodjem Excel in rezultate prikazali v tabelah in grafično.

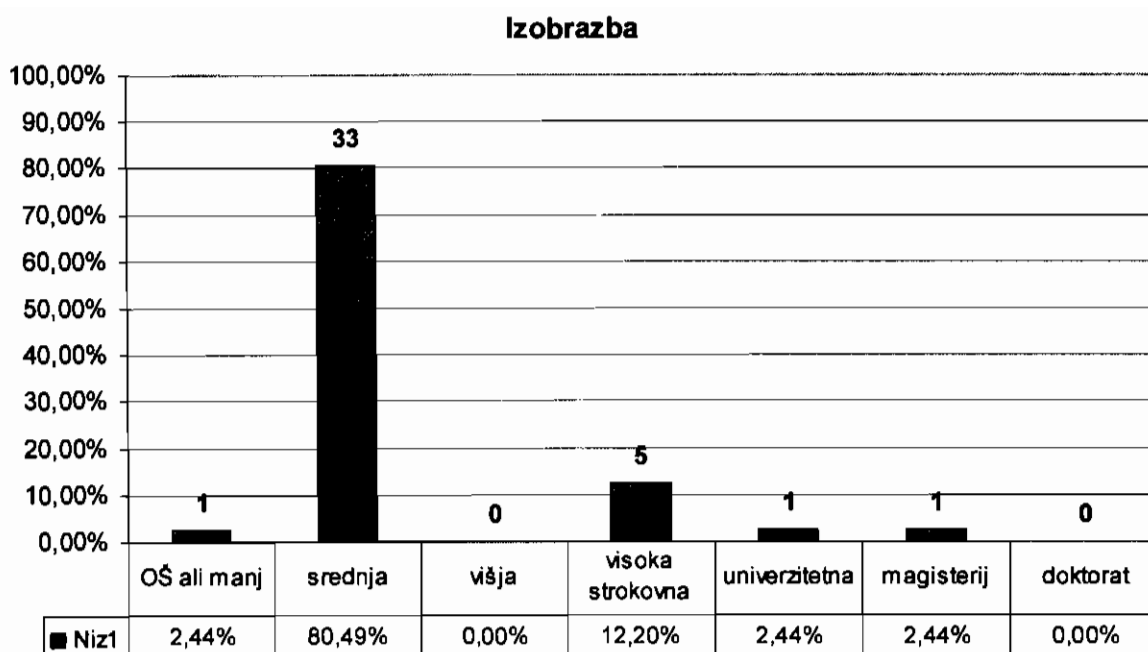
Demografski podatki o anketirancih

V raziskavi je sodelovalo 60,98 % moških in 39,02 % žensk. Struktura udeležencev ustreza obstoječi strukturi po spolu v preučevani organizaciji.



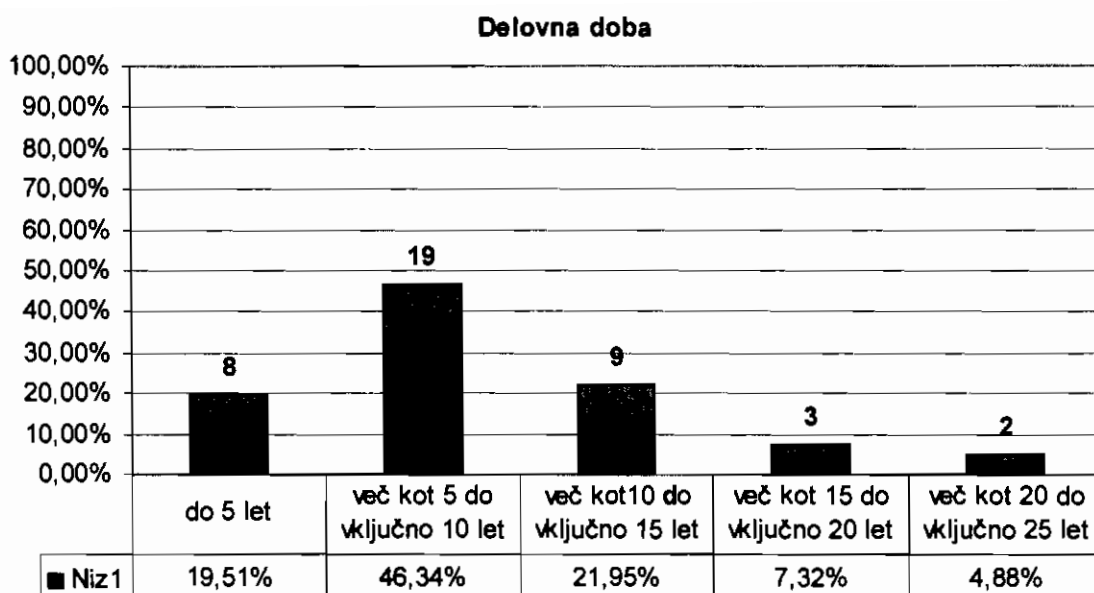
Slika 7: Struktura anketirancev po spolu

Največ zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, in sicer 33 anketirancev oz. 80,49 %, pet anketirancev ali 12,20 % jih ima visoko strokovno izobrazbo, po en anketiranec (2,44 %) pa dokončano osnovno šolo, univerzitetno izobrazbo oz. magisterij.



Slika 8: Struktura anketirancev po doseženi izobrazbi

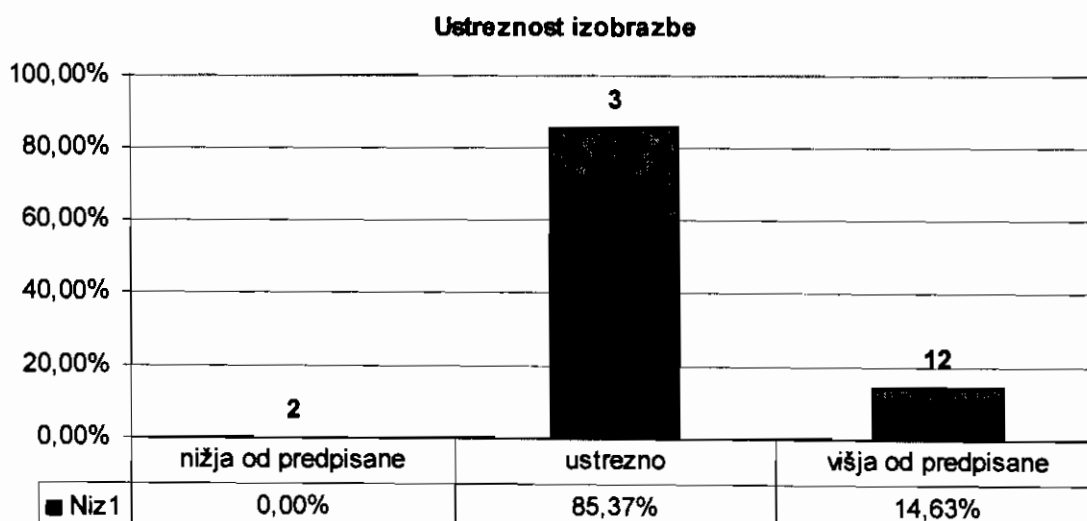
Slika 9 prikazuje strukturo zaposlenih glede na čas zaposlitve v obravnavani organizaciji. Do pet let je zaposlenih osem anketirancev, kar znaša 19,51 %, od pet do deset let delovne dobe ima 19 anketirancev, kar predstavlja 46,34 % vseh vprašanih, med 0 in 15 let je v organizaciji zaposlenih devet anketirancev oz. 21,95 % vseh anketiranih, trije anketiranci so v organizaciji zaposleni že 15–20 let (7,32 %), več kot 20 let pa sta v organizaciji zaposlena dva anketiranca oz. 4,8 %.



Slika 9: Struktura anketirancev glede na doseženo delovno dobo v organizaciji

Zaposleni v organizaciji v povprečju ostajajo od pet do deset let, kar je zaradi preprečevanja stagnacije v podjetju dobro razmerje.

V analizo smo vključili tudi podatek o ustreznosti dosežene izobrazbe zaposlenega za zasedbo delovnega mesta, na katerem opravlja delo. Ugotavljamo, da imajo vsi anketiranci izobrazbo, kot je zahtevana za njihova delovna mesta. Šest anketirancev pa ima doseženo višjo stopnjo izobrazbe od zahtevane (slika 10).



Slika 10: Struktura anketirancev glede na ustreznost dosežene stopnje izobrazbe

Vsebinski del analize odgovorov

Sledi analiza odgovorov anketirancev v zvezi z njihovim zadovoljstvom pri delu ter z načinom nagrajevanja v obravnavani organizacije, kar vse prav tako vpliva na motiviranost delavcev za delo, ki ga opravljajo. Bolj zadovoljni delavci so učinkovitejši, zato jih je treba motivirati, da bodo učinkovitejši in bodo posledično več bolje delali. Navsezadnje je tudi doseganje zadovoljstva delavcev eden od elementov motiviranja in ga lahko štejemo med načine nematerialnega nagrajevanja. Na osnovi dobljenih odgovorov bomo v zaključku naloge skušali oblikovati predloge in priporočila vodstvu organizacija, s katerimi bi uspešneje in bolj učinkovito motivirali sodelavce tudi z nematerialnimi načini motiviranja in tako povečali učinkovitost dela in zadovoljstvo sodelavcev.

Anketiranci so posamezne ponujene trditve ocenjevali glede na stopnjo strinjanja na štiristopenjski lestvici (ocene od 1–4), pri čemer 1 pomeni – se ne strinjam, 4 pa popolnoma se strinjam. Na osnovi dobljenih ocen smo izračunali povprečno oceno za vsako ponujeno trditev. Ocenili smo, da lahko štejemo, da je trditev sprejeta oz. da se anketiranci z njo večinoma strinjajo, če je skupna ocena presegla povprečno vrednost 2,5.

Iz preglednice 2 je razvidno, da anketiranci najraje od vsega opravljajo svoje delo, torej tisto delo, za katerega so odgovorni, za katerega so plačani in ki sodi v opis njihovih delovnih nalog. Ta dejavnik je visoko ocenila večina zaposlenih – povprečna ocena pri tem dejavniku znaša 3,05. Visoko oceno so anketiranci namenili tudi trditvi, da imajo pri izvajanju nalog potrebno samostojnost in odgovornost – ocena 2,95.

Preglednica 2: Stopnja soglasja s trditvami

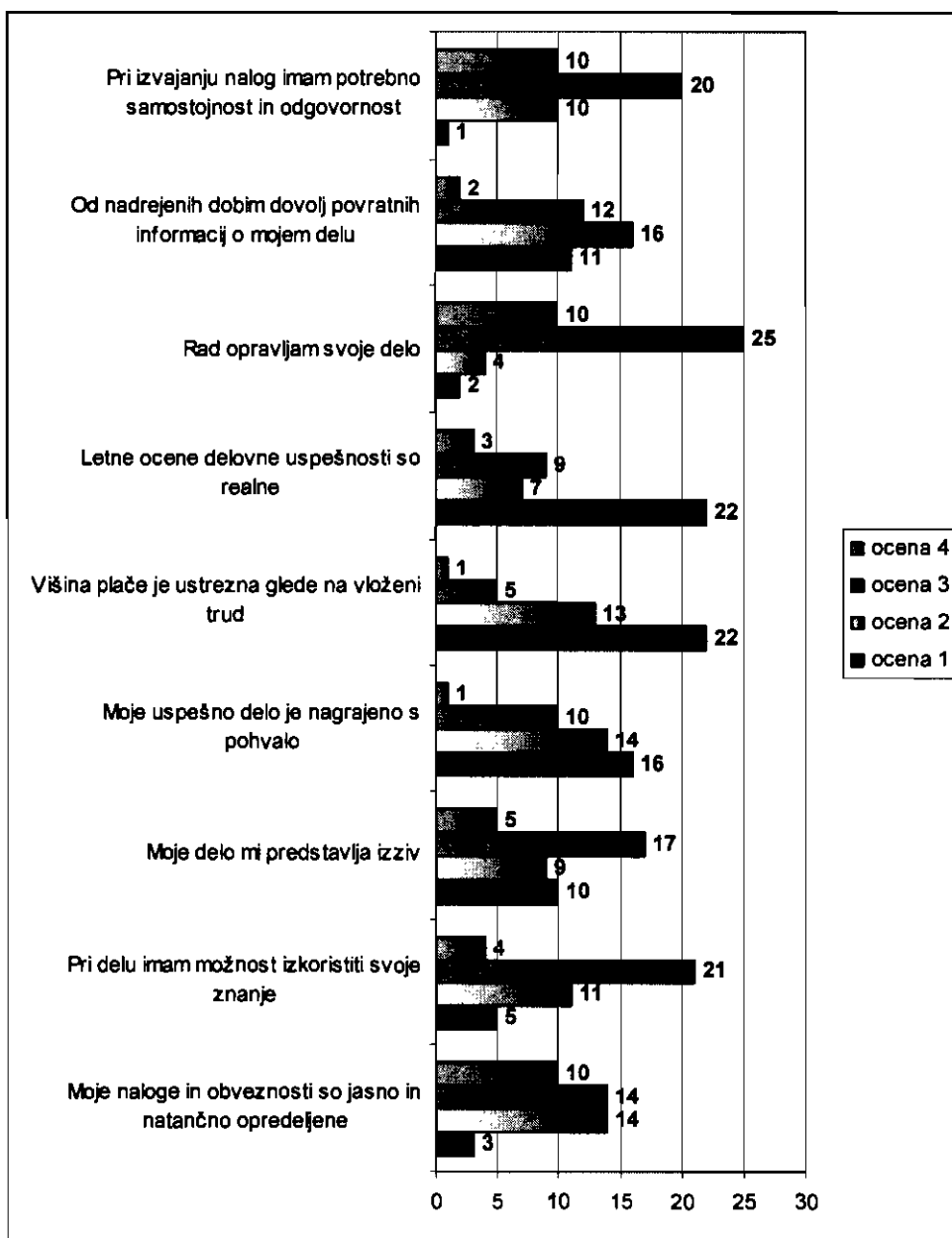
Trditev	Ocena				Povp. ocena
	1	2	3	4	
Moje naloge in obveznosti so jasno in natančno opredeljene.	3	14	14	10	2,76
Pri delu imam možnost izkoristiti svoje znanje.	5	11	21	4	2,59
Moje delo mi predstavlja izziv.	10	9	17	5	2,41
Moje uspešno delo je nagrajeno s pohvalo.	16	14	10	1	1,90
Višina plače je ustrezna glede na vloženi trud.	22	13	5	1	1,63
Letne ocene delovne uspešnosti so realne.	22	7	9	3	1,83
Rad opravljam svoje delo.	2	4	25	10	3,05
Od nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o mojem delu.	11	16	12	2	2,12
Pri izvajanju nalog imam potrebno samostojnost in odgovornost.	1	10	20	10	2,95

n=41

Skrb zbujejo nizke ocene pri trditvah »Moje delo mi predstavlja izziv« (2,41) in »Od nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij« (2,12). Vodstvo bi moralo razmisliti o razlogih za ugotovljeno stanje, saj menimo, da bi bilo z malo napora in nekaj izkazanega zaupanja v tem smislu mogoče stanje hitro izboljšati.

Iz nizko ocenjenih trditev (»Moje uspešno delo je nagrajeno s pohvalo«, »Višina plače je ustrezna glede na vloženi trud« in »Letne ocene delovne uspešnosti so realne«) lahko sklepamo na kar precejšnje nezadovoljstvo zaposlenih, ko gre za plače. Vidimo, da so nizko ocenjeni prav dejavniki, ki niso odvisni od zaposlenih, ampak o njih odloča vodstvo. Iz odgovorov sklepamo, da zaposleni nagrajevanja ne čutijo kot »pravičnega«. Res je, da je vodstvo organizacije glede nagrajevanja omejeno, tako z veljavnimi predpisi kot s trenutnim gospodarskim stanjem, vendar bi vseeno lahko poskrbeli za pravično nagrajevanje zaposlenih. Na ta način bi se izognili marsikateri težavi in povečali splošno zadovoljstvo zaposlenih glede nagrajevanja opravljenega dela.

Rezultate anketiranja predstavljamo še grafično (slika 11).



Slika 11: Stopnja soglasja s trditvami

Samo zadovoljen delavec je lahko dober delavec. Na svojem delovnem mestu se moramo počutiti varno. Večji del svojega časa preživimo v službi, zato je tudi pomembno, da se s sodelavci razumemo. Pomembna je tudi osebna rast, razne nagrade in druge ugodnosti, skratka vse, s čimer zadovoljujemo svoje potrebe.

V preglednici 3 predstavljamo rezultate anketiranja v zvezi z nagrajevanjem.

Preglednica 3: Pomen motivacijskega dejavnika

Dejavnik	Ocena				Povp. ocena
	1	2	3	4	
Višina plače	2	10	11	18	3,10
Varnost zaposlitve	0	3	12	26	3,56
Odnos med sodelavci	0	0	15	26	3,63
Odnos z nadrejenimi	1	2	15	23	3,46
Pohvale in priznanja	2	8	11	20	3,20
Možnost napredovanja	1	2	12	26	3,54
Zanimivost dela	0	4	20	17	3,32
Samostojnost pri delu	0	3	18	20	3,41
Možnost izobraževanja	2	9	14	16	3,07
Razporeditev delovnega časa	1	1	23	16	3,32
Brezplačni računalniški tečajji	11	13	11	6	2,29
Plačilo šolnine	9	10	11	11	2,59

n=41

Iz preglednice 3 navedenih vrednosti vidimo, da zaposleni v organizaciji v povprečju cenijo vse navedene motivacijske dejavnike, saj so skoraj vsi dosegli oceno nad povprečno vrednostjo. Še najmanj jih zanimajo brezplačni računalniški tečajji (ocena 2,29), najpomembnejši pa so jim odnosi med sodelavci (ocena 3,63).

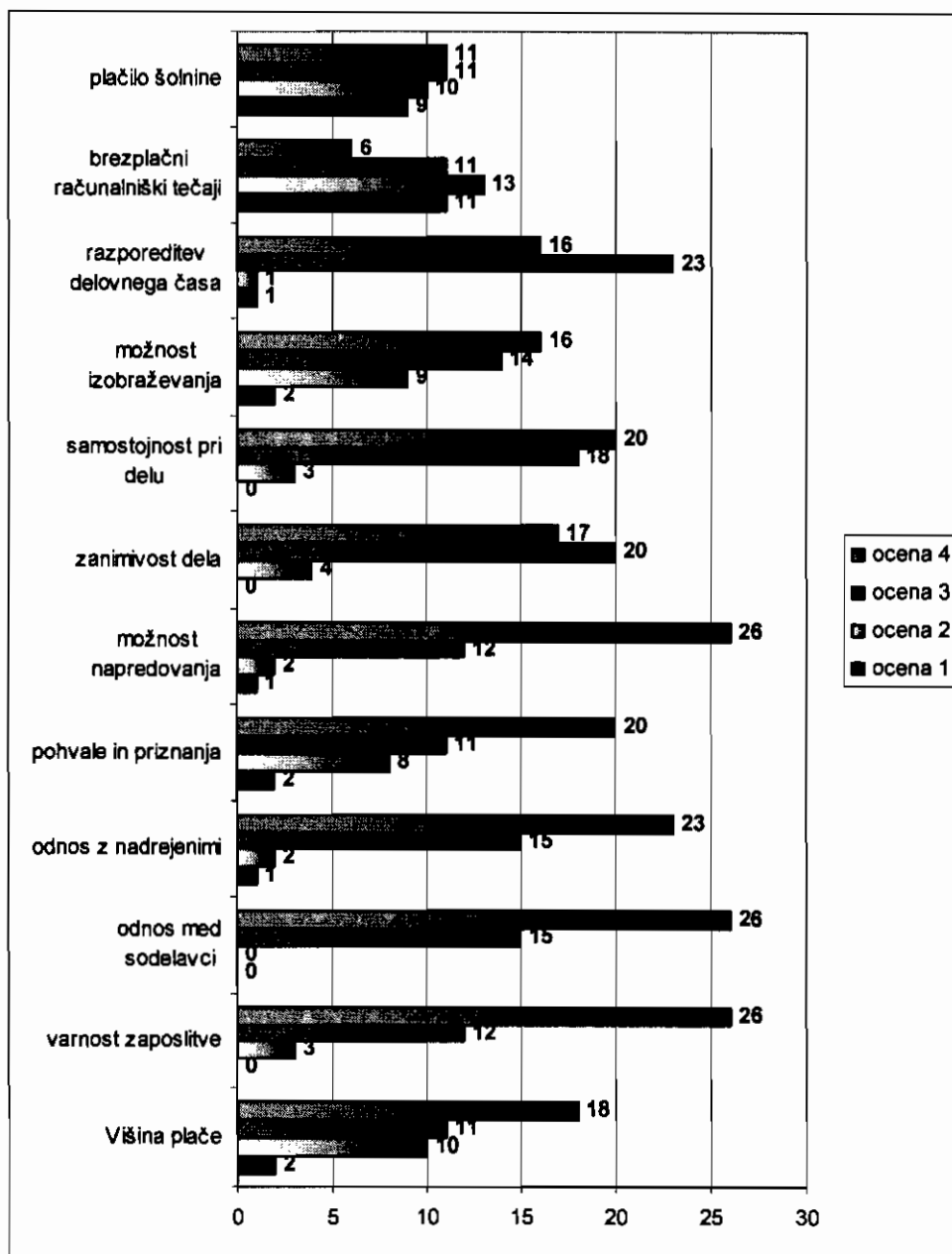
Skrb zbujajo nekoliko nižje ocene pri dejavnikih, ki se vežejo na dopolnilno izobraževanje in so se uvrstili na rep lestvice (ocene 3,07 do 2,29). Vidimo, da so tudi ti dejavniki za zaposlene sicer pomembni, se nam pa vsiljuje sklep, da vodilni v organizaciji izobrazbi ne namenjajo velike pozornosti. Iz prejšnjih odgovorov sicer vidimo, da imajo vsi zaposleni stopnjo izobrazbe, ki je za zasedbo njihovega delovnega mesta potrebna. Morda so ti dejavniki prav zaradi tega tudi nižje ocenjeni.

Podatki so izjemno pomembni za vodstvo organizacije, saj jim ponujajo možnosti izbire, kako doseči večje zadovoljstvo in s tem povečati učinkovitost dela v organizaciji. Vidimo, da zaposleni višje uvrščajo nedenarne dejavnike motiviranja, saj je »višina plače« z oceno 3,10 uvrščena šele na deveto mesto. Vodstvu predlagamo, naj skrbi za ustrezno motiviranje zaposlenih, predvsem za dobre medosebne odnose, ki naj jih neguje. Motiviranje zaposlenih je ena od temeljnih nalog managementa, kar je ključnega pomena pri razvoju človeškega potenciala. Z uspešnim motiviranjem bo organizacija lahko zadržala ključne kadre in privabljala nove ter pripomogla k večji storilnosti, skratka dosegla želeno vedenje zaposlenih.

Zelo pomembno pa je tudi ustrezno notranje komuniciranje. Glede na dobljene odgovore iz obeh preglednic ocenjujemo, da je pomanjkljivo.

Zavedati se moramo, da prijazen pozdrav in nasmeh ob srečanju ne staneta nič, imata pa čudežen vpliv na zavzetost in delovno vnemo sodelavcev. Čas, ki ga namenimo komuniciranju s sodelavci, bo hitro nadomeščen z večjo učinkovitostjo, pa tudi z višjo kakovostjo dela.

Rezultate tega dela anketiranja prikazujemo tudi grafično (slika 12)



Slika 12: Pomen motivacijskega dejavnika

4.5 Ugotovitve in sklepi

Hipoteza: »V obravnavani organizaciji zaposleni bolj cenijo nematerialne motivacijske dejavnike od materialnih.«

Vidimo, da so anketiranci najvišje ocenili prav nematerialne dejavnike motiviranja, edini materialni dejavnik motiviranja – višina plače – se je uvrstil šele na deveto mesto. Manj pomembni dejavniki so le še tisti, ki se nanašajo na možnost dodatnega oziroma dopolnilnega izobraževanja. Postavljene hipoteze glede na postavljen standard (razlika 1 točka ali več) ne moremo potrditi, lahko pa trdimo, da so nematerialni motivacijski dejavniki za zaposlene, poleg osebnega dohodka kot materialnega dejavnika, v povprečju pomembni. To so predvsem odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi. Vodstvo bi pri motiviranju zaposlenih lahko izhajalo predvsem iz medsebojnih odnosov.

Ugotavljamo tudi, da v organizaciji vlada nezadovoljstvo, ki izhaja predvsem iz nepravilnega materialnega nagrajevanja, pa tudi iz pomanjkljivega informiranja zaposlenih o njihovem delu in morda nekoliko slabših medosebnih odnosov. To so elementi motiviranja, priporočamo, da je vodstvo organizacije nanje še posebej pozorno.

4.6 Priporočila

Na osnovi rezultatov raziskave v naslednjih točkah navajamo nekaj priporočil vodstvu obravnavane organizacije.

Zelo pomembno je, da je nagrajevanje sodelavcev pravično oziroma da ga kot pravičnega zaznavajo delavci. Iz analize dobljenih odgovorov ugotavljamo, da v obravnavani organizaciji ni tako. Zato naj vodstvo prouči možnosti sprememb, s čimer bi ugotovljeno stanje popravilo.

Vodstvo naj več pozornosti namenja notranjemu komuniciranju. Sodelavce naj sprti obvešča o rezultatih njihovega dela, pa tudi o morebitnih pomanjkljivostih, s čimer bodo delavcem omogočili odpravljanje napak, še preden bi jih bilo preveč. Nihče namreč napake ne naredi nalašč, svojih napak pa ponavadi niti ne opazimo. Prijazno opozorilo ob pravem času bi zato pozitivno vplivalo na kakovost dela sodelavcev, saj bi bilo takih pomanjkljivosti vedno manj. Vodstvo naj okrepi dobre medsebojne odnose, posveti več časa motivaciji zaposlenih, spodbuja stimulatивно delovno okolje, skrbi za urejene delovne razmere ...

Nikakor ne gre zanemarjati magične moči pohvale, ki pride ob pravem času. Najbolj deluje, če je izrečena javno. Vodstvo organizacije na to vse prerado pozablja.

Vodstvo organizacije naj podrejene sodelavce redno informira o načinu in poteku dela v organizaciji ter o rezultatih dela. Le dobro obveščen delavec lahko res dobro in kakovostno opravi svoje delo, saj ga zna umestiti v okolje organizacije in zna oceniti vrednost svojega

dela. To, da delavec zna oceniti vrednost svojega dela, pa posredno vpliva na stopnjo njegovega zadovoljstva, kar spet pelje do višje kakovosti dela, do večje učinkovitosti ... Če hočemo delavce motivirati mora vodja poiskati njegove motive in ne svojih. Denar ni zadosten motivacijski dejavnik. Motivira samo tisto, kar lahko z denarjem naredimo. Najboljša motivacija je, da delavcem omogočimo razvoj, da jim pomagamo, da dobijo tisto, kar sami želijo, in ne tistega, kar koristi nam (Brajša 1996, 71).

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. Po Michaelu de Boefu je najvažnejše načelo managementa, da dobiš največ od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval ali prosil, ampak tisto kar nagradiš (Denny 1997, 16).

5 SKLEP

Verjamemo, da se odnos do sodelavcev prenaša od nadrejenih na podrejene in tako naprej do konca piramide, zato je potrebno vse več pogovorov in odprtega podajanja informacij in vse manj izločanja, ki prinaša občutek odrinjenosti, posledično pa slabo voljo, slabše odnose in seveda slabše rezultate dela.

Če v organizaciji želijo obdržati svoje zaposlene in če želijo, da bodo ti zadovoljni, morajo predvsem poskrbeti za ugodno organizacijsko klimo, saj je anketa pokazala, da so za zaposlene najpomembnejši medsebojni odnosi. Vodja mora imeti tudi natančno izoblikovano vizijo in cilje, s katerimi bo pritegnil zaposlene, da mu sledijo in skupaj dosežejo želeni cilj. Vodja mora vselej izhajati iz tega, da so zaposleni pripravljeni za delo in sprejemajo odgovornost. Vodje so odgovori ne samo za organizacijo, ampak tudi za zaposlene in njihov osebni razvoj.

Posamezni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so v različnih okoljih in obdobjih pomembni za različne ljudi, zato je pomembno, da v določenem obdobju ugotovimo, kateri motivacijski dejavniki so učinkoviti. Na osnovi tega se nato izvedejo ustrezni ukrepi, s katerimi je moč doseči najvišjo možno učinkovitost v dani situaciji. Vsekakor morajo vodilni zaposlenim zaupati, jim dati pooblastila, s tem se bodo zaposleni čutili odgovornejše in pomembnejše pri realizaciji nalog. Vodilni ne smejo zanemarjati zaposlenih, ki imajo več izkušenj in znanja. Le ti ponavadi poznajo delavne procese in so za organizacijo pomembni. Pomembno je, da zaposleni opravljajo delo, ki ga je zmožen opravljati, in da dobi povratno informacijo o svoji uspešnosti.

Zaposlene je potrebno seznaniti, kakšne so njihove možnosti za napredovanje. Če jim bo ponujena priložnost se bodo potrudili in jo skušali izkoristiti. Pomembno pa je tudi da jim je omogočena kreativnost, samostojnost in osebni razvoj.

Živimo v času nenehnih sprememb, v katerem je težko ustvariti optimalne pogoje za obojestransko zadovoljstvo. Edina stalnica v tem času so nenehne spremembe, ki se jim bo treba prilagoditi. Tudi zadovoljstvo zaposlenih je zelo spremenljivo. Raziskavo bi bilo treba večkrat ponoviti, da bi na ta način lahko spremljali morebiten napredek. Morda pa bi bilo dobro spremljanje zadovoljstva delavcev in stopnje njihove motivacije za delo uvesti med redne naloge in tako redno spremljati spremembe. Na ta način bi dobili vpogled v stanje v organizaciji, hkrati pa bi lahko ugotovili, kako posamezni ukrepi vodstva vplivajo na delovno motivacijo in zadovoljstvo podrejenih. Kot končen cilj bi na osnovi več zaporednih meritev organizacija lahko pripravila tudi nabor orodij, s katerim bi dosegala željeno stopnjo zadovoljstva zaposlenih, njihovo pozitivno motiviranost in s tem optimalno učinkovitost organizacije.

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bratušek, Vanja. 2008. Nematerialno nagrajevanje zaposlenih. *Varnost* 56 (2): 4–5.
- Butina, Vasja. 2011. Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju. *Ekonomska demokracija* 15 (1): 7–9.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gašperšič, Jože. 2004. Nematerialna motivacija: zakaj samo denar včasih ni dovolj. *Glas gospodarstva*, marec, 56–57.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behaviour*. Reading: Addison-Wesley
- Hong, Jon-Chao, Sung-De Yang, Li-Jung Wang, En-Fu Chiou, Fan-Yin Su, Sui-Lan Huang. 1995. Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management* 7 (6): 10–14.
- Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational behavior*. New York: Macmillan.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Klopčič, Sonja. 2005. Victoria: motivacijski sistem za zmagovalce – podjetja in zaposlene: strateške cilje organizacije dosejajo le motivirani zaposleni. *HRM* 3 (8): 60–63.
- Kos, Marta. 2011. Dobri vodje se izkažejo v kriznih obdobjih. *Bonbon*, marec, 18–19.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Mori, Smiljan. 2002. *Sedem skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems.
- Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 3 (2): 5–8. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc) (april 2011).
- Newstrom, Davis. 1993. *Organizational behaviour: human behaviour at work*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Pahor, Marko. 2011. Udeležba zaposlenih kot plačilo za vloženi intelektualni kapital. *Ekonomska demokracija* 15 (1): 4–6.
- Povše Pesrl, Terezija. 2009. Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v ministrstvu za notranje zadeve in inšpektoratu RS za notranje zadeve. *Varnost* 57 (3): strokovna priloga.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

Zakon o policiji (ZPol). *Uradni list RS*, 66/2009.

Zupan, Nada. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih
Kadri 10 (12): 56–57.

PRILOGE

Priloga 1 **Anketni vprašalnik**

VPRAŠALNIK
O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI P

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim ugotavljamo stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu v organizaciji P. Anketa je anonimna in je namenjena oblikovanju predlogov in priporočil za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Vljudno prosim, da vprašalnik izpolnete in ga vrnete v tajništvo, kjer je zanje pripravljena zaprta škatla.

Ob vsakem vprašanju obkrožite odgovor, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

Za sodelovanje se zahvaljujem

Nataša Guček

1. Vaš spol (označite):

moški

ženska

2. Dokončana izobrazba (označite):

osnovna šola ali manj

univerzitetna

srednja

magisterij

višja

doktorat

visoka strokovna

3. Dosežena delavna doba v Policiji (označite):

od 1 leta do vključno 5 let

več kot 15 let do vključno 20 let

več kot 5 let do vključno 10 let

več kot 20 let do vključno 25 let

več kot 10 let do vključno 15 let

4. Ali stopnja vaše izobrazbe sovpada s stopnjo, ki je potrebna za opravljanje dela na Vašem delavnem mestu? (Označite!)

imam nižjo izobrazbo, kot je predpisana za moje delavno mesto

imam ustrezno izobrazbo, kot je predpisana za moje delavno mesto

imam višjo izobrazbo, kot je predpisana za moje delavno mesto

Priloga 1

5. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami? (Označite!)

Ocenjevalna lestvica: 1 – se ne strinjam ; 2 – delno se strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

- | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 5.1 Moje naloge in obveznosti so jasno in natančno opredeljene | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.2 Pri svojem delu imate možnost izkoristiti svoje znanje in sposobnosti | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.3 Moje delo mi predstavlja izziv | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.4 Moje uspešno delo je nagrajeno s pohvalo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.5 Višina plače je ustrezna glede na vloženi trud | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.6 Letne ocene delovne uspešnosti so realne | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.7 Rad opravljam svoje delo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.8 Od nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o svojem delu | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 5.9 Pri izvajanju nalog imam potrebno samostojnost in odgovornost | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

6. Kakšen pomen pripisujete navedenim motivacijskim dejavnikom? (Označite!)

Ocenjevalna lestvica: 1 – nepomemben; 2 – manj pomemben; 3 – bolj pomemben; 4 – zelo pomemben

- | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 6.1 Višina plače | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.2 Varnost zaposlitve | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.3 Odnos med sodelavci | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.4 Odnos z nadrejenimi | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.5 Pohvale in priznanja | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.6 Možnost napredovanja | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.7 Zanimivost dela | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.8 Samostojnost pri delu | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.9 Možnost izobraževanja | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.10 Razporeditev delovnega časa | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.11 Brezplačni računalniški tečaji | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| 6.12 Plačilo šolnine | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

Hvala za sodelovanje!