



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

**MOTIVACIJA PISARNIŠKIH REFERENTOV
NA JAVNIH IN ZASEBNIH VIŠJIH
STROKOVNIH ŠOLAH**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Natalija Movern

Kamnik, december 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, gospe Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za vso strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Iskrena hvala moji družini, ki mi je nesebično stala ob strani in me podpirala v času mojega študija, lektorici Ani Peklenik, ki je vložila svoje znanje in čas ter lektorirala mojo diplomsko nalogo, vsem, ki so s svojimi odgovori sodelovali pri izdelavi ankete, ter sodelavcem in predavateljem Višje strokovne šole B&B za uspešno sodelovanje in podporo.

IZJAVA

»Študentka Natalija Movern izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi smo ugotavljali, katera vrsta motivacije in dejavniki motivacije motivirajo pisarniške referente na javnih in zasebnih šolah. Vprašali smo se, kateri so tisti motivatorji, ki so potrebni, da bi svoje delo opravljali s še večjim veseljem ter kakovostneje, ker je le-to tesno povezano s človekovimi aktivnostmi ter njihovim delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok potreba, ki bi jo človek tako ali drugače zadostil. Da bi človek prišel do želenega cilja, ni dovolj, da nekaj zna in zmore, ampak mora tisti cilj tudi želeli oz. hoteti doseči. Motivacija in človekovo hotenje spadata med tiste človekove zmogljivosti, ki pospešujejo (dobra motivacija), zavirajo (slaba motivacija) ali celo preprečujejo doseganje določenih rezultatov.

KLJUČNE BESEDE

- zaposleni
- javno šolstvo
- zasebno šolstvo

ABSTRACT

The principal aim of my diploma work was to find out what kind of motivation and motivation factors encourage office clerks in public and private schools to perform efficiently.

What kind of motivation is needed for them to do their work eagerly and to succeed in ensuring quality work, because, no doubt, that is closely related to the other activities a man performs. It is commonly believed that a certain need stimulates a consequent activity, which leads to satisfying the initial need one way or another. But besides your capabilities and knowledge you need to have a strong will and motivation in order to reach the aim you have set. Motivation and volition belong to the capabilities that either encourage (positive motivation), discourage (negative motivation) or even prevent reaching certain goals.

KEYWORDS

- motivation
- motivation factors
- employees
- public schools
- private schools

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.4	METODE DELA	2
2	OSNOVE O MOTIVACIJI	3
2.1	KAJ JE MOTIVACIJA?.....	3
2.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	4
2.3	MOTIVACIJSKI CIKLUS	7
2.4	DEMOTIVACIJA	8
3	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	9
3.1	MOTIVACIJA ZA DELO OZ. ZAKAJ LJUDJE DELAJO	9
3.2	DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO	11
3.3	DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO DEMOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO	12
4	JAVNO IN ZASEBNO ŠOLSTVO	14
4.1	JAVNA IN ZASEBNA ŠOLA.....	14
5	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	15
5.1	SPOL	15
5.2	STAROST.....	16
5.3	SEKTOR ZAPOSLOTITVE.....	17
5.4	ČAS ZAPOSLOTITVE KOT PISARNIŠKI REFERENT	18
5.4.1	<i>Čas zaposlitve kot pisarniški referent – javni sektor</i>	18
5.4.2	<i>Čas zaposlitve kot pisarniški referent – zasebni sektor</i>	19
5.5	LETA DELOVNE DOBE	20
5.5.1	<i>Leta delovne dobe – javni sektor</i>	20
5.5.2	<i>Leta delovne dobe – zasebni sektor</i>	21
5.6	DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	22
5.7	DEJAVNIKI OSEBNE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	24
5.8	DEJAVNIKI OSEBNE NE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU	25
5.9	MOTIVATORJI.....	27
5.10	ZAMENJAVA SLUŽBE.....	30
5.10.1	<i>Zamenjava službe – javni sektor</i>	30
5.10.2	<i>Zamenjava službe – zasebni sektor</i>	31
5.11.1	<i>Predlogi motiviranja – javni sektor</i>	32
5.11.2	<i>Predlogi motiviranja – zasebni sektor</i>	32
6	ZAKLJUČEK	34
	LITERATURA IN VIRI	36
	KAZALO SLIK.....	37
	KAZALO TABEL.....	37
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	38

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Dandanes je motiviranje zaposlenih eden od perečih problemov, tudi v slovenskih podjetjih. Ponekod še vedno lahko srečamo »zastarele« nadrejene s konzervativnim načinom mišljenja. V večini se njihova miselnost kaže kot zahteva po fiksni plači, ki pa ne zahteva odgovornosti za dosežene rezultate poslovanja.

Motivacija se lahko opredeljuje kot pridobitev, nekaj dati, biti navdušen, navdihovati druge, voditi sebe, voditi druge. Po mojem mnenju je motivacija tisto, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi nekaj naredijo, tudi sanjači od uspešnežev. Pot med željo po rezultatih in rezultatih samih pa ni tlakovana zgolj z namenom. Če želimo uspešno motivirati sebe in druge, moramo poznati tudi veščine motiviranja. Ravno s tega stališča je motivacija zaposlenih zelo zanimiva tema, saj je delo nadrejenih zelo zahtevno; potrebujejo vrsto motivatorjev, ki zagotavljajo uspeh podjetja. Rezultate dela nadrejenih je potrebno v podjetju združevati z delom drugih ljudi. Vsak nadrejeni mora biti sposoben s svojim delom povezovati delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini, pri svojem delu je samostojen, hkrati pa je del celote. To pomeni, da moramo nanj gledati kot na posameznika, obenem pa kot na del organizacije. Ta povezava je pomembna za organizacijo kot celoto, saj posameznik lahko napreduje sam, organizacija pa mora napredovati skupaj. Logično je, da posameznik lahko napreduje le z uspešnim delom, ki ga bo dosegel v podjetju, za dani uspeh pa bo nagrajen.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Sama bom v svoji diplomski nalogi skušala ugotoviti, kaj je tisto, kar motivira zaposlene, da v podjetju, kjer vsakodnevno prihaja do sprememb, najdejo najboljšo pot. Predvidevam, da obstaja velika razlika med motivacijo pisarniških referentov v javnih in zasebnih šolah. Izhajam iz predpostavke, da je v zasebnih šolah veliko več motivatorjev.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomski nalogi sta upoštevani naslednji predpostavki:

- predpostavljamo uporabnost izvedenih anket v javnem in zasebnem šolstvu,
- predpostavljamo, da bodo podatki, pridobljeni iz rezultatov anket, potrdili trditve iz literature in splošno znane trditve o motivacijskih dejavnikih v različnem okolju.

V diplomskem delu izhajamo iz naslednjih omejitev:

- število ustrezno izpolnjenih in vrnjenih anket iz obeh sektorjev,
- obravnavani sta skupini pisarniških referentov v javnem in zasebnem šolstvu.

1.4 METODE DELA

Pri izdelavi diplomske naloge bomo pri obravnavi zbranega gradiva uporabili teoretično metodo preučevanja, natančneje deskriptivno ali opisno metodo. V raziskavi, ki bo opravljena, pa bo uporabljena metoda anketiranja. Dodana bo še potrebna ocena pristnosti in kritična presoja izbrane literature.

2 OSNOVE O MOTIVACIJI

2.1 KAJ JE MOTIVACIJA?

Beseda motiv izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma, če povemo širše, »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna – vodilna misel«. Motivacijo izpeljemo iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev (Verbinc, 1989, 467).

»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delali v smeri določenih ciljev.« Vsi cilji posameznika predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih interesih oziroma izhajajo iz njih. Če hočemo potrebe zadovoljiti, pa potrebujemo sredstva in napore (Uhan, 2000, 12).

»Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti« (Management, 2002, 478).

Motivacija je povezana s človekovim delom in njegovo aktivnostjo. Lahko trdimo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Je zelo pomemben dejavnik v človekovem življenju, mnogi posamezniki so si prizadevali vplivati oziroma motivirati druge. Le redko pa so ljudje poskušali motivirati sami sebe (Management, 2002, 473).

»Motivacija je vsakršen vpliv, ki pri ljudeh vzbudi, usmerja ali vzdržuje njihovo v cilj usmerjeno delovanje oziroma obnašanje« (Hellriegel, Slocum, 1989, 409).

Pojem motiviranja razumemo kot nekaj koristnega, kot čarobni prah, ki ga potresemo po ljudeh, da pridobijo moč ter postanejo ustvarjalni za delo. V bistvu pa je motivacija prav preprost pojem, saj pojasnjuje dve vprašanji: kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1996, 5).

Splošna opredelitev motivacije je: motivacija pomeni usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem, in sicer s pomočjo motivov posameznikov. Prav tako pa je motivacija tudi pripravljenost vložiti trud, da bi dosegli cilj, če ta vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznika. Motivacija pa je tudi posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakujemo ali pričakuje sam, in to tako, kot najbolje zmore (Uhan, 1998, 518).

Motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi. Posledica tega je, da sili osebo k dejavnosti. Motivacija ima svojo smer in intenziteto, ki se kaže v aktivnosti sami. Lahko vplivamo na smer in intenziteto motiviranja (Management, 2002, 458).

Pri težnjah po ugotavljanju načinov motiviranja pa se sprašujemo, zakaj človek dela. S tem se dejansko sprašujemo po silnicah, ki človeka silijo, da dela, da si prizadeva, porablja svoje sile in pri tem pogosto tudi doživlja hude fizične in psihične napore. Odgovor je povsem preprost: človek dela, da bi sebi in ljudem, odvisnim od sebe,

preskrbel sredstva za preživljanje oziroma denar. Spet drugi ljudje delajo, da bi se uveljavili. Motiviranje mora biti kontinuiran proces, saj v nasprotnem primeru med zaposlenimi hitro nastane nezadovoljstvo in želja po menjavi službe.

Motiviranje zaposlenih je nujno, saj usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, odloča pa tudi, koliko bo delodajalec izkoristil potencialne svojih delavcev, in sicer minimalno ali v polni meri. Zaposleni, ki so motivirani, so pripravljene v organizaciji dati ogromno od sebe, in to zato, ker to hočejo, in ne zato, ker to morejo. Delodajalec se mora zavedati, da je takšno vedenje zaposlenih najbolj učinkovito in seveda profitno. Za dobro delo pa delavci ne potrebujejo nadzora. Sicer se lahko uresniči pregovor, ki ga poznamo: kadar mačke ni doma, miši plešejo.

Že od nekdaj je bilo v glavah vodij prisotno vprašanje, kako motivirati zaposlene. Odgovor je zelo zahteven in včasih tudi skrivnosten. Zato se je potrebno zavedati, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Toda vsak posameznik je edinstven in se odzove drugače. Zato je naloga vodje, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja ciljev podjetja.

2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki ali faktorji, pravimo jim tudi motivacijski vzvodi, motivatorji ali motivi, so lahko primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupine ljudi k določenemu dejanju – od tod izvira ime motivacijski dejavnik – ali tudi k nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod. Skratka, motivacijski dejavniki se pojavljajo v vseh dejanjih človeka in ljudi (Uhan, 2000, 30).

Osredotočili se bomo le na obravnavo nekaterih dejavnikov, ki so bolj ali manj povezani z delom in z vrednotenjem dela. Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za ljudi (zaposlene) in skupine. Med seboj se različno dopolnjujejo, prekrivajo in tudi nadomeščajo. V vsaki organizaciji in podjetju je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. Le tako je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa.

➤ STALNOST ZAPOSLOTITVE

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan, 1999, 51):

- pripravljeni so pridobiti novo znanje z večjim interesom,

- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (employability), ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni, če postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost (Zupan, 2001, 47).

Druga možnost pa je, da se podjetje odloči za organiziranost po modelu triperesne deteljice in izvaja naloge s tremi skupinami sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce, v drugo skupino sodijo zaposleni za določen čas, v tretjo pa zunanji izvajalci storitev, ki jih najamejo na trgu (outsourcing). Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.

➤ **PLAČA KOT MOTIVACIJA**

Osebni dohodek oziroma plača sodi med ene izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Zelo pogosto srečamo stališča, da plača izdatno motivira le delavce, ki imajo nizko raven osebne potrošnje in tudi nizek življenjski standard. Splošno mnenje pa je, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje tem bolj, čim višja je in v čim večji meri imajo posamezni sloji delavcev zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Tej trditvi lahko oporekamo, ker so življenjske potrebe izredno raznolike in ker motivacijske vrednosti ne predstavlja le materialna, ampak tudi moralna vrednost plače.

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača kot merilo socialnega statusa deluje že z majhno količino, kolikor je potrebno, da se delavec izenači ali pa celo preseže drugega delavca, s katerim se primerja. Plača kot merilo socialnega statusa motivira tudi že z majhnimi razlikami. Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev. Na tiste, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda, bolj izrazito, na delavce z višjo ravno življenjskega standarda pa deluje praviloma vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan, 2000, 32).

Obravnava plače z motivacijskega vidika je pomembna, saj spada plača med psihološke stimulatorje za delo. V mnogih podjetjih se sprašujejo, kako določiti višino plače, da bi le-ta omogočila delavcem normalno življenje, poleg tega pa bi vplivala tudi na njihovo zavzetost za delo. Na delavčevo zavzetost pa vpliva predvsem razlog za plačo (Lipičnik, 1998, 208).

➤ STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje in usposabljanje ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost, možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina, 1998, 171).

Pri strokovnem usposabljanju gre za izobraževanje za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, če pa je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o splošnem izobraževanju (Možina, 1998, 171).

Odrasel človek hoče, kadar se vključi v izobraževanje, doumeti najprej njegov pomen in smisel, ki naj bi ju imel za njegovo delo, za njegovo življenje, za njegovo sedanost in prihodnost.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja.

Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembneje pa je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije, ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja.

Podjetje mora zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, da bo znanje med zaposlenimi čim bolj neovirano krožilo. Naložba v izobraževanje je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja. Za to pa je potrebna odprta in intenzivna komunikacija, spodbujanje povratnih informacij, vzajemno spoštovanje in zaupanje, razvijanje timskega dela na eni strani in notranje tekmovalnosti na drugi ter več neformalnosti v odnosih med zaposlenimi na vseh ravneh.

➤ OSEBNI RAZVOJ IN NAPREDOVANJE

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost

napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb, 1998, str. 60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotodanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju je seveda nujno objektivno in strokovno delo vodij.

➤ ZNAČILNOSTI DELA

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec opravi 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.

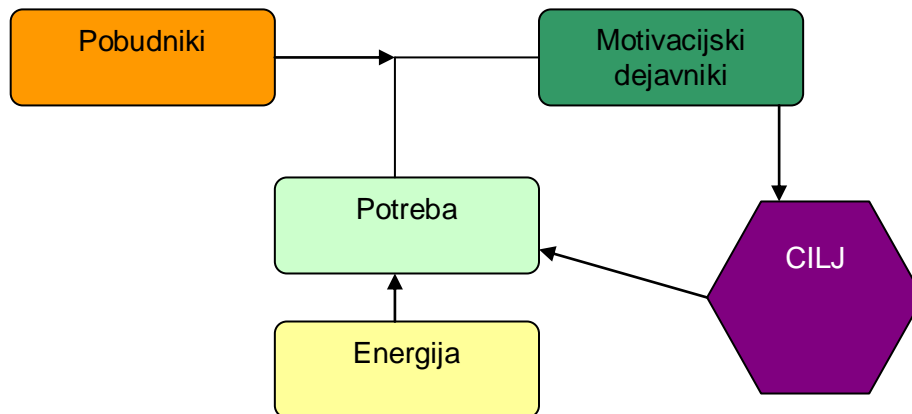
Zaposlenim vzpodbudo predstavljajo naslednje značilnosti dela:

- da je smiselno,
- da je raznoliko,
- da omogoča zaposlenim izpolniti čim večji možni delež celotne naloge.

2.3 MOTIVACIJSKI CIKLUS

Osnovni pojmi oziroma elementi, ki se pojavljajo pri motivacijskem procesu so: motivacijski dejavniki, cilji, potreba, pobudniki in energetska podlaga, ki so prikazani na spodnji sliki. Da lahko človek karkoli stori, potrebuje neko energijsko podlago, tj. energijo. Potreba je neko stanje pomanjkanja oziroma fizičnega ali psihičnega neravnovesja, ki nas sili k izravnavanju tega neravnovesja oziroma k zadovoljitvi te potrebe. Običajno potrebo sproži motivacijska dejavnost. Seveda pa mora biti

prisoten tudi pobudnik, tj. določen sprožilni dražljaj, ki povzroča javljanje motiva. Javljanje motiva običajno aktivira motivacijsko dejavnost, le-ta pa je usmerjena v motivacijski cilj. Cilj je objekt ali kakšna dejavnost, lahko je tudi oseba, s katero potrebo zadovoljimo in tako izravnamo ravnovesje. Z dosegom cilja je lahko motivacijski proces zaključen (potrebe so torej zadovoljene), ali pa dosežen cilj sproži pojavljanje nove potrebe, ki je še večja.



Slika 1: Motivacijski ciklus

2.4 DEMOTIVACIJA

Poleg motivacije je v organizaciji zelo dobro poznati vzroke demotivacije. Ugotoviti je treba, kateri vzroki demotivirajo posameznika, in narediti vse, da bi jih odstranili in se jim izogibali.

Demotivacija je velikokrat kot posledica pisnih in ustnih opozoril zaradi slabo opravljenega dela, graj in kazni zaradi kršitve delovne obveznosti in zaradi povzročanja notranjih konfliktov subjektivne narave. Razvrščanje te negativne motivacije lahko deluje razdiralno na delovne odnose in razvoj organizacije kot celote. Zato je treba pri procesu vodenja nenehno skrbeti za minimiziranje negativnih vplivov na motivacijo.

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

3.1 MOTIVACIJA ZA DELO OZ. ZAKAJ LJUDJE DELAJO

Vsa podjetja se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi bolje in kvalitetneje delali. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo. Pomembno pravilo pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da njen oblikovalec ne izhaja iz tega, kaj motivira njega, ampak poizkuša ugotoviti, kaj motivira zaposlene, kakšne so njihove potrebe in želje. Le-te so različne glede na spol, leta, starost, izobrazbo, status v družbi itd. Lahko bi naštevati zelo dolgo, saj ima vsaka oseba individualne motivacijske faktorje. Kar nekoga močno motivira, nekomu drugemu predstavlja le skromno motivacijo in temu primerno vlaga veliko manj energije za doseg cilja. Ključ do prave motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času. Sile motivacije niso univerzalne. So osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se spremenijo prioritete.

Ko si vodje postavljajo vprašanje, zakaj ljudje delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da delajo in se naprezajo. Odgovor se zdi zelo preprost. Človek namreč dela, da bi zadovoljil svoje številne potrebe; dela zato, da bi sebi in svoji družini priskrbel sredstva za preživetje. Vendar se s tako splošnim odgovorom ne moremo zadovoljiti. Nekateri ljudje delajo zato, da bi se uveljavili, spet drugi zaradi ugleda.

Vsi avtorji, ki proučujejo motivacijo, ugotavljajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.

Veliko avtorjev se, ko razpravljajo o motivaciji, sprašuje, zakaj ljudje delajo. S proučevanjem so prišli do odgovora, da niti ena človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo, odkrili večino pglavitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti, pa prevladujejo povsem drugi dejavniki (Lipičnik 1998, 155).

Kako povečati človekovo zavzetost pri delu za delo?

Kako z delom zadovoljiti človekove potrebe?

Vsakršni odgovori na zastavljeni vprašanji so nemogoči, če prej ne ugotovimo dejavnikov, ki ljudi motivirajo za delo. Da bi spoznali vse motivacijske dejavnike, bi morali poznati vsako osebo posebej. Lahko bi rekli, da ima vsak posameznik svoj motivacijski model.

Brez poznavanja tega ni sodobnega vodenja niti ne moremo doseči potrebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu, varnostni ukrepi so brez pomena, ne moremo razumeti odnosov med ljudmi, človekovega obnašanja, želja itd. Zaradi

razlik med zaposlenimi seveda ni zgolj enega, pravega načina, s katerim bi motivirali vse zaposlene.

Na zadovoljstvo pri delu največ vplivajo:

- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo,
- zadovoljstvo s sodelavci in medsebojnimi odnosi v organizaciji,
- zadovoljstvo z nadrejenimi,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- vključenost v delovni proces ...

Ker je denar v sodobnem svetu splošno vrednostno sredstvo za menjavo najraznovrstnejših dobrin, je praviloma zelo pomemben motivacijski dejavnik za zadovoljevanje človekovih potreb. Kljub pogostemu prepričanju menedžerjev, da je denar glavni motivator, vse raziskave kažejo nasprotno. Seveda vsi delamo za denar – podcenjevati njegovo vlogo pri zaposlenih je napaka. Pošteno plačilo je temelj uspešnega podjetja, ki zaposli in tudi obdrži dobre delavce. Slabo plačan delavec bo bolj slabo delal, po drugi strani pa razžaljen in ponižan delavec, če mu razmere to omogočajo, sploh ne bo delal. Vendar ne gre podcenjevati vpliva denarnih nagrad. Denar povzroča enkratno navdušenje, ko ga sprejmemo, pripravljeni smo storiti marsikaj, da bi ga dobili še več. Toda to še ne pomeni, da je denar najboljši motivator. Manj denarja resda deluje demotivacijsko, vendar pa še zdaleč ni jamstvo za motivacijo.

Ljudje, ki delajo samo zaradi denarja, le redko dosegajo visoke rezultate pri delu. Za stimulacijo in dobro počutje delavcev pri delu, njihovo osebno zadovoljstvo je torej izredno pomembno, da razporedimo pravega delavca na pravo mesto. Tu se moramo zavedati dejstva, da določeno delo lahko opravlja delavec, ki ima poleg ustreznega formalnega znanja (ustrezne splošne in strokovne izobrazbe), tudi dejansko znanje, spretnosti in izkušnje. Delavec, ki ima premalo splošnega in strokovnega znanja, bo zato praviloma dosegal slabše delovne rezultate. Delavec z dovolj splošnega in strokovnega znanja, kateremu zaupamo najzahtevnejše delo, ki ga je še sposoben učinkovito in uspešno opravljati, pa bo maksimalno delovne rezultate (in tudi osebno zadovoljstvo), saj bo dosegel optimalno skladnost svojega znanja z dodeljenim delom in s tem praviloma tudi največjo motivacijo pri delu. Če bi moral ta delavec opravljati manj zahtevno delo, bi praviloma dosegal nizke delovne rezultate, ker za takšno delo ne bi bil dovolj motiviran. Če sposobnemu delavcu zaupamo dela in naloge, katerih zahtevnost je daleč pod njegovimi sposobnostmi in osebnimi aspiracijami, ga demotiviramo. Vsak vodja oziroma menedžer mora zato pri izboru sodelavcev in razporejanju le-teh na delovna mesta upoštevati nekaj pravil, in sicer:

1. Maksimalno produktivnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pri delu lahko dosežemo, če jim zaupamo najzahtevnejše delo, ki so ga glede na dejansko znanje sposobni opravljati.
2. Zaposleni, ki imajo za eno ali celo dve stopnji višjo formalno izobrazbo, kot jo za njihovo delovno mesto potrebna, so lahko pri svojem delu neprimerno manj učinkoviti in uspešni od sodelavcev, ki imajo ravno zadostno, vendar nižjo izobrazbo. Slednji bodo namreč hoteli dokazati popolno enakovrednost z višje izobraženimi s svojo delovno učinkovitostjo.

3. Bolje je imeti enega sposobnega strokovnjaka, ki bo zadovoljen s svojim statusom in plačo, kot tri manj sposobne ali celo nesposobne, ki bodo širili svoje nezadovoljstvo v organizaciji.

Ključni dejavnik za večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih dosežemo tako, da ustvarjamo okolje, v katerem zaposleni najdejo dovolj spodbud za učinkovito delo. Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je ključnega pomena, saj je le zadovoljen delavec lahko učinkovit. Zadovoljstvo na delovnem mestu se povečuje z vključenostjo delavcev v delovni proces, saj le visoka stopnja vključenosti in sodelovanja zaposlenih pripelje podjetje do zastavljenega cilja. Vpletenost je ključ za vnašanje sprememb in stopnjevanje zavezanosti zaposlenih. Vedno nas bolj zanimajo lastne zamisli kot zamisli drugih. Če zaposleni niso udeleženi pri spreminjanju, se mu bodo po vsej verjetnosti uprli. Za ohranjanje motiviranosti pa moramo delavcem predstaviti rezultate dela. Potrebno pa je poudariti, da zaposlene lahko motiviramo le pod pogojem, da smo tudi sami motivirani za delo, ki ga opravljamo. Navdušenje in elan sta nalezljiva. Torej moramo v prvi vrsti poznati svoje motivacijske dejavnike in želje. Za organizacijo je zelo pomembno, da v njej delujejo motivirani posamezniki, ki svoje delo opravljajo uspešno in prispevajo k pozitivnemu ozračju v ekipi. Dober vodja je tudi dober motivator, ki zna zaposlene navdušiti in jih spodbujati k uspešnemu opravljanju dela. S pravilno selekcijo kadrov, z izobraževanjem in usposabljanjem ter oblikovanjem karier z ustrezno motivacijskim vzdrževanjem delovnih pogojev, dobrih odnosov in razumne discipline, nam bo uspelo sprostiti vse človeške zmogljivosti za doseganje:

- visoke kvalitete človekove dejavnosti,
- visoke kvalitete izdelkov in storitev,
- visoke produktivnosti in ekonomičnosti ter zadovoljstva ljudi.

Večja motivacija zaposlenih pozitivno vpliva na poslovne rezultate in konkurenčnost podjetja.

3.2 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

- ✓ Koristnost dela – ljudje so zavzeti za delo, če vidijo, da so pomembni.
- ✓ Poznavanje cilja – delavec, ki ne vidi cilja svojega dela, izgubi voljo do dela.
- ✓ Poznavanje rezultatov svojega dela – delavcem je treba postaviti jasne cilje in jih z rezultati dela tudi seznaniti. Nujno morajo vedeti, ali so svoje cilje sploh dosegli. Nepoznavanje rezultatov deluje demotivacijsko.
- ✓ Delovne razmere – slabe delovne razmere imajo negativen učinek, prav tako slabi medsebojni odnosi.
- ✓ Pohvala in graja – mnogi mislijo, da hvala pozitivno učinkuje, graja pa destimulira, vendar mnogokrat tudi graja učinkuje pozitivno, a je učinek manjši kot pri pohvali.
- ✓ Tekmovanje – s samim seboj, z namenom, da človek določene cilje preseže.
- ✓ Tekmovanje – s sodelavci, če imajo enake možnosti za zmago. Storilnost ne raste, če ni resnega tekmeca ali so posledice zmage neopazne. Do najuspešnejšega tekmovanja pride v zdravem kolektivu. Bistvo kolektivnega tekmovanja je, da je cilj deljiv, da imajo od skupnega uspeha vsi korist.
- ✓ Sodelovanje – pomeni storilnost cele skupine, ne enega samega človeka.

- ✓ Ustvarjanje problemov – problem je stanje, ki človeka sili v akcijo. Vodje, ki se poslužujejo te metode, morajo paziti, da so ustvarjeni problemi rešljivi oz. je njihova rešitev resnično potrebna.
- ✓ Plača – je sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določeno dejavnost. Plača ni nujno največji motivator.

Motivacijske dejavnike ločimo v dve skupini.

Materialne:

- denar (plača),
- nedenarne nagrade (poslovne večerje, darila, plačano dodatno izobraževanje, nagradni dopust, služben avto itd.)

in **nematerialne** motivacijske dejavnike, kot so:

- pohvale, graje,
- nalaganje odgovornosti in dajanje priložnosti,
- sodelovanje in postavljanje ciljev,
- zanimivo delo,
- delovne razmere itd.

3.3 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO DEMOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

Lipičnik izpostavlja predvsem tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Za uspešno delovanje vsakega podjetja je nujno potrebna interakcija vseh treh (Lipičnik, 1998, 162).

Dobre namere, da bi motivirali ljudi, se lahko včasih tudi izjalovijo. To se dogodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel:

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni;
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja;
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo;
- informacije ne smejo prosto krožiti; ne sme vsakdo vedeti vsega itd.

Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom;
- če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj in koliko so naredili;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen (delavci primerjajo svoje plače med seboj);
- če plača izgubi prvotni namen in postane zgolj za socialno podporo.

Še bi lahko naštevali številne napake, do katerih pride v podjetjih, ko vodje poskušajo motivirati delavce, vendar nikoli ne bi mogli naštetih vseh. Iz posledic bi lahko skleпали, da so napake vedno posledica ravnanja vodje. Zato moramo ob vodenju neke skupine ljudi oz. sodelavcev vedno upoštevati, da je motivacija zelo nestabilno stanje, ki se hitro spreminja in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Motivacija mora biti načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Izbirati moramo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, kajti orodja, ki pripadajo drugi kulturi,

nimajo nikakršnega učinka. Motiviranost delavcev je v precejšnji meri odvisna od načina vodenja vodilnih delavcev, ki naj bi bili sposobni pritegniti zaposlene k delu in jih vzpodbujati k doseganju delovnih uspehov. Za te naloge pa morajo imeti ustrezno znanje, poznati obstoječe stanje motiviranosti, ozračje v kolektivu in zadovoljstvo delavcev.

Vodje se morajo še posebej zavedati dejstev:

- da s prenatrženimi in agresivnimi reakcijami lahko izzovejo samo še več agresije;
- da jih bodo delavci prezirali, če jih le-ti ne bodo spoštovali;
- da jih bodo sodelavci kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme;
- da jih ljudje, ki jim ne zaupajo, ne bodo cenili;
- da bodo pri delavcih le s težavo dosegli željeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli. Pravilo je, da nemotivirani vodja ne more motivirati drugih itd.

Moramo se zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot vzpostaviti.

4 JAVNO IN ZASEBNO ŠOLSTVO

4.1 JAVNA IN ZASEBNA ŠOLA

Javne oziroma državne šole ustanavlja in zanje skrbi država, vanje pa se vključujejo vsi otroci ne glede na status, stan ali religioznost. Državna šola je v večini šolskih sistemov po svetu brezplačna. Medtem ko je elementarna šola, javna in zasebna, po pravilu brezplačna in namenjena vsakomur, lahko druge državne stopnje zahtevajo finančni delež tudi s strani učencev. Pri državni šoli je pomembno, da jo ustanovi država in je omogočena vsakomur.

Zasebne oziroma nedržavne šole imajo v literaturi več terminov: neodvisne šole, nedržavne šole, svobodne šole, privatne šole, zasebne šole, sem sodijo tudi alternativne šole. Poimenovanje je odvisno od družbene ureditve, zgodovinskega razvoja šolstva, tradicije in organiziranosti izobraževalnega sistema. Ti termini se uporabljajo za opredeljevanje tistih šol, ki jih ni ustanovila država ali lokalna skupnost in zato uživajo relativno neodvisnost. Relativna odvisnost pa se kaže v določenem deležu prisotnosti države z deležem financiranja zasebnega šolstva, ki se posredno kaže preko kontrole in inšpekcije vzgojno-izobraževalnih programov, izpitov in standardov.

Stopnjo zasebnosti nedržavnih šol bi lahko delili na:

- zasebne šole, ki prejemajo finančno podporo države in so zato v večji meri podrejene državi, in
- zasebne šole, ki so finančno popolnoma neodvisne od države za ceno skoraj absolutne svobode.

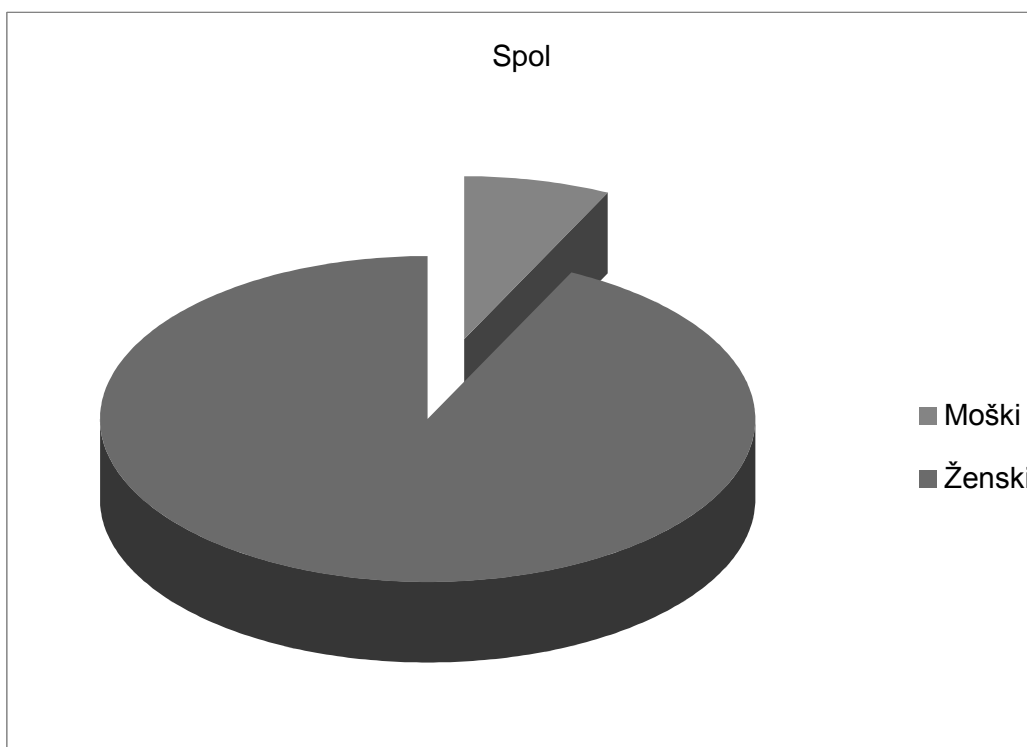
Zasebne šole ustanovljajo različne družbene organizacije, združenja, cerkve ter redki posamezniki v skladu s svojimi načeli, prepričanji in interesi.

5 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

5.1 SPOL

Spol	Moški	Ženski	Skupaj
Št. odgovorov	9	114	123
Delež v %	7,3	92,7	100

Tabela 1: Spol



Slika 2: Spol

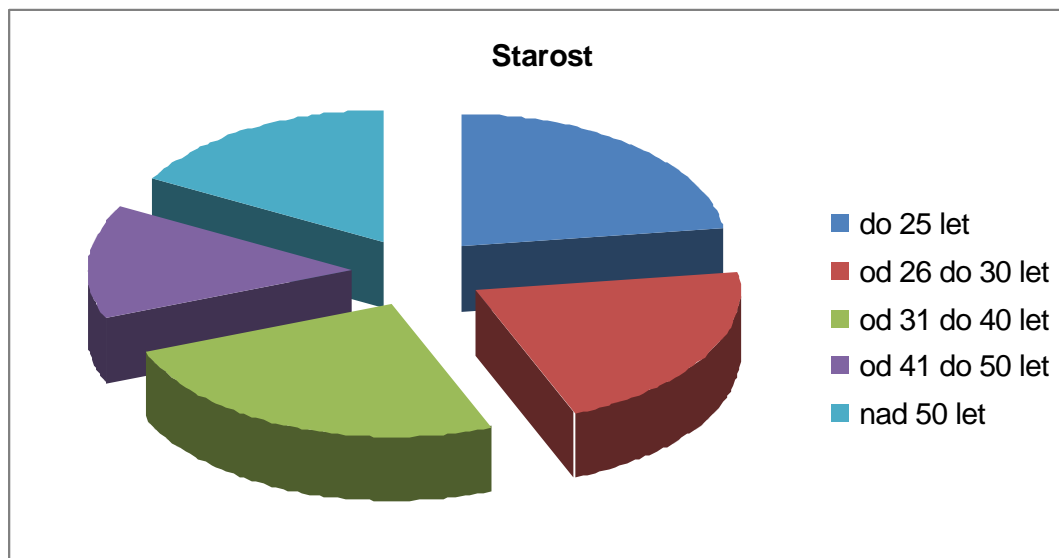
Interpretacija 1:

Prvo vprašanje v anketi se je navezovalo na spol zaposlenih v javnem in privatnem sektorju na delovnem mestu pisarniškega referenta oziroma referentke. Na podlagi tabele in grafikona lahko opazimo, da je od skupaj 123 anketiranih v raziskavi sodelovalo kar 114 žensk, kar predstavlja 92,7 % anketiranih. Dejstvo, da poklic pisarniškega referenta oziroma referentke že od nekdaj velja za ženski poklic, v tem primeru ni zanemarljivo.

5.2 STAROST

Starost	do 25 let	od 26 do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 50 let	Skupaj
Št. odgovorov	28	26	31	17	21	123
Delež v %	22,8	21,1	25,2	13,8	17,1	100

Tabela 2: Starost



Slika 3: Starost

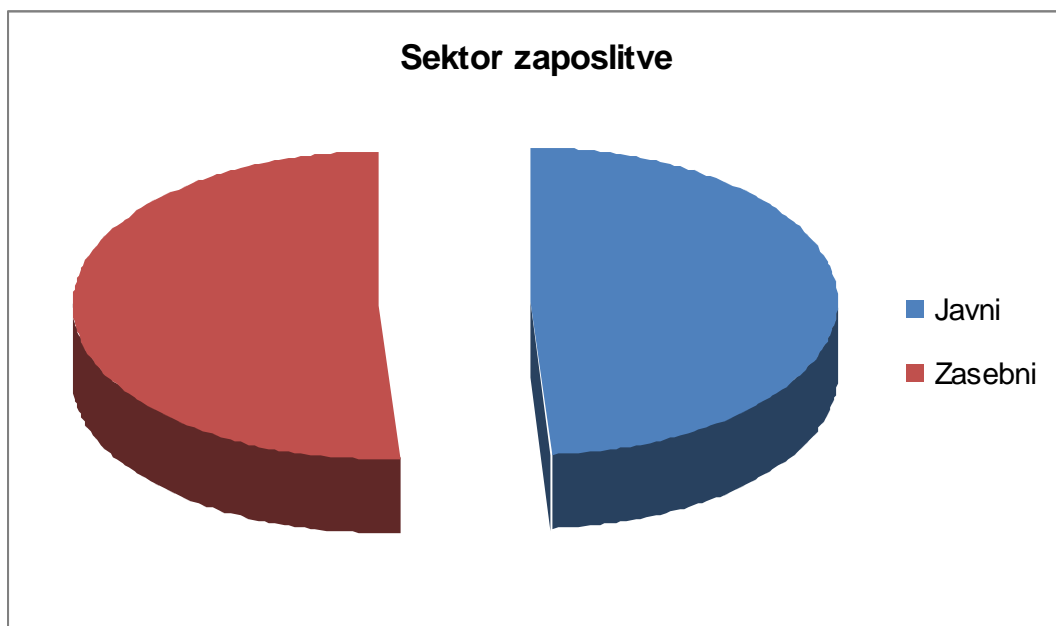
Interpretacija 2:

Drugo vprašanje v anketi se je navezovalo na starostno strukturo anketiranih. Zaradi lažje preglednosti sem anketirane glede na njihovo starost razdelila v pet frekvenčnih razredov, in sicer: v skupino do 25 let, kjer se je nahajalo skoraj 23 % anketiranih, v skupino od 26 do 30 let, kamor se je uvrstilo 21 % anketiranih, od 31 do 40 let je bilo 25 % anketiranih, od 41 do 50 let, kamor je sodilo skoraj 14 % anketiranih, in zadnji frekvenčni razred nad 50 let s 17 % anketiranih. Za starostno strukturo zaposlenih pisarniških referentov in referentk v javnem in zasebnem sektorju velja, da je več kot polovica zaposlenih starejša od 31 let. Največji delež zaposlenih pripada frekvenčnemu razredu od 31 do 40 let, in sicer 31 anketiranih. Večjih odstopanj med posameznimi starostnimi razredi ni bilo moč opaziti, kar nakazuje, da je starostna struktura zaposlenih dokaj enakomerno razporejena in da se ljudje različnih starosti odločajo za ta poklic.

5.3 SEKTOR ZAPOSLOTITVE

Sektor zaposlitve	Javni	Zasebni	Skupaj
št. odgovorov	60	63	123
delež v %	48,8	51,2	100

Tabela 3: Sektor zaposlitve



Slika 4: Sektor zaposlitve

Interpretacija 3:

S tretjim vprašanjem v anketi sem se osredotočila na sam sektor zaposlitve vseh anketiranih, in sicer na javni in zasebni sektor. Ugotovila sem, da je v javnem sektorju zaposlenih 60 anketirancev, trije manj kot v zasebnem, kar predstavlja skoraj 49 % anketiranih. Glede na zgoraj navedene podatke lahko trdim, da je v raziskavi sodelovalo približno enako število zaposlenih v javnem šolstvu in v zasebnih izobraževalnih organizacijah.

5.4 ČAS ZAPOSLOTVE KOT PISARNIŠKI REFERENT

5.4.1 Čas zaposlitve kot pisarniški referent – javni sektor

Čas zaposlitve	manj kot 1 leto	1 do 3 let	4 do 5 let	6 let in več	Skupaj
Št. odgovorov	21	12	12	15	60
Delež v %	35,0	20,0	20,0	25,0	100

Tabela 4: Čas zaposlitve kot pisarniški referent – javni sektor

Čas zaposlitve kot pisarniški referent – javni sektor



Slika 5: Čas zaposlitve kot pisarniški referent – javni sektor

Interpretacija 4.1:

V anketi sem pri četrtem vprašanju ugotavljala čas zaposlitve anketirancev in anketirank v obeh sektorjih. Z analizo se najprej osredotočim na čas zaposlitve v javnem sektorju, kasneje tudi v zasebnem. Zaradi lažje preglednosti sem anketirane glede na njihov čas zaposlitve razdelila v štiri frekvenčne razrede, in sicer: prvi razred je zajemal čas zaposlitve manj kot 1 leto, kamor se je uvrstilo največje število anketiranih, tj. 35 %, drugi razred od 1 do 3 let z 20 % anketiranih, tretji frekvenčni razred z dolžino zaposlitve od 4 do 5 let, kamor sodi 20 % anketiranih v javnem sektorju, v četrtem razredu, kjer je bila dolžina zaposlitve 6 let in več, se nahaja kar 25 % anketiranih v javnem sektorju.

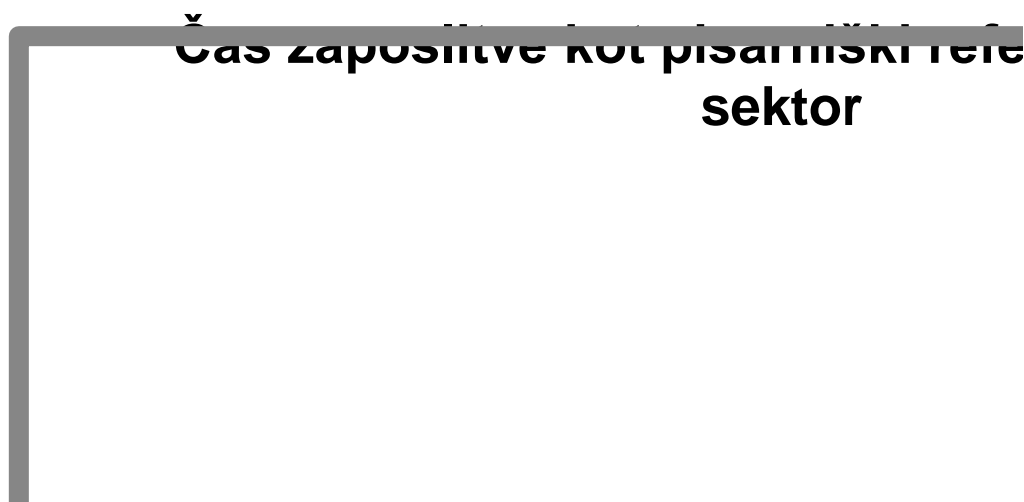
Največji delež zaposlenih v javnem sektorju pripada prvemu frekvenčnemu razredu, kjer so anketirani zaposleni manj kot eno leto. 40 % pisarniških referentov je na svoji delovni poziciji od 1 do 5 let, ne smemo pa zanemariti tudi dejstva, da je veliko število anketiranih, in sicer kar 15, na tej poziciji že 6 ali več. Slednje po mojem mnenju pričča o tem, da so anketirani bodisi zadovoljni s svojo zaposlitvijo v smislu socialne varnosti zaposlitve v javnem sektorju, ugleda in še česa bodisi ostajajo na

teh delovnih mestih zaradi drugih dejavnikov, med katere bi lahko uvrstila tudi strah pred menjavo zaposlitve itd.

5.4.2 Čas zaposlitve kot pisarniški referent – zasebni sektor

Čas zaposlitve	manj kot 1 leto	1 do 3 let	4 do 5 let	6 let in več	Skupaj
Št. odgovorov	21	17	6	19	63
Delež v %	33,3	27,0	9,5	30,2	100

Tabela 5: Čas zaposlitve kot pisarniški referent – zasebni sektor



Slika 6: Čas zaposlitve kot pisarniški referent – zasebni sektor

Interpretacija 4.2:

Zaradi ustrezne primerjave med sektorji sem pri ugotavljanju časovnega razpona zaposlitve anketirancev in anketirank v zasebnem sektorju uporabila enake frekvenčne razrede kot pri javnem. Čas zaposlitve je razdeljen na štiri frekvenčne razrede, in sicer: prvi razred s časom zaposlitve manj kot 1 leto, kjer je zopet največji delež anketirancev, in sicer več kot 33 %, drugi razred od 1 do 3 let s 27 % anketiranih, v tretji frekvenčni razred z dolžino zaposlitve od 4 do 5 let sodi najmanjši delež anketiranih, tj. manj kot 10 %, v zadnji frekvenčni razred, kjer je dolžina zaposlitve 6 let in več, se je uvrstilo nekaj več kot 30 % pisarniških referentov v zasebnem sektorju.

Največji delež zaposlenih v zasebnem sektorju zopet pripada prvemu frekvenčnemu razredu, kjer so anketirani zaposleni manj kot eno leto. Frekvenčnemu razredu s 4 do 5 let zaposlitve na delovnem mestu pisarniškega referenta pripada najmanjši delež anketirancev. To po mojem mnenju verjetno potrjuje tudi dejstvo, da se v povprečju večina ljudi odloča o zamenjavi službe nekje v obdobju štirih do petih let, tisti pa, ki v tem obdobju ne sprejmejo takih odločitev, ostajajo dlje zaradi različnih razlogov, ki jih analiziram v nadaljevanju ankete.

Interpretacija 4.3: Primerjava med sektorjema

Pri javnem in zasebnem sektorju opažam podobne smernice v primeru dolžine zaposlitve pisarniškega referenta. Pri obeh sektorjih opazimo, da je največje število tistih, ki so na tem delovnem mestu zaposleni manj kot eno leto. Po mojem mnenju je zanimanje za opravljanje tega poklica dovolj veliko, ne glede na to, ali je del javnega ali zasebnega sektorja. Ta odstotek si lahko razlagamo tudi tako, da je v teh težko zaposljivih časih omenjeno delovno mesto tudi na izbiro. Kot sem že omenila, se največ ljudi odloča o zamenjavi zaposlitve nekje po petih letih opravljanja delovnih nalog na istem delovnem mestu, pri čemer opazimo, da je odstotek tistih, ki so na teh delovnih pozicijah, veliko manjši pri zasebnem kot pri javnem sektorju. Prepričana sem, da to počasi nakazuje na dejstvo, da ljudje zaposlitev v javnem sektorju še vedno tolmačijo kot bolj »varno« ter bolj ugledno. Detajlno se bom z razlogi za ta poklic in velikim številom motivacijskih dejavnikov ukvarjala v naslednjih analizah.

5.5 LETA DELOVNE DOBE**5.5.1 Leta delovne dobe – javni sektor**

Leta delovne dobe	do 5 let	od 6 do 10 let	od 11 do 15 let	od 16 do 20 let	nad 20 let	Skupaj
Št. odgovorov	16	11	8	7	18	60
Delež v %	26,7	18,3	13,3	11,7	30,0	100

Tabela 6: Leta delovne dobe – javni sektor**Slika 7:** Leta delovne dobe – javni sektor

Interpretacija 5.1:

Leta delovne dobe zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju je po mojem mnenju prav tako pomemben del moje analize, zato sem to vprašanje uvrstila v anketni vprašalnik.

Leta delovne dobe sem razdelila v pet frekvenčnih razredov, in sicer: prvi razred je zajemal do 5 let delovne dobe, vanj pa sodi skoraj 27 % anketiranih, zaposlenih v javnem sektorju; drugi razred, kamor sodi malo več kot 18 % anketiranih, zajema od 6 do 10 let delovne dobe; v tretji razred z razponom od 11 do 15 let delovne dobe se je uvrstilo dobrih 13 % anketiranih; četrti razred z razponom od 16 do 20 let delovne dobe predstavlja slabih 12 % zaposlenih v javnem sektorju na omenjenem delovnem mestu; peti razred, kamor se je uvrstilo največ anketiranih, in sicer kar 30 %, pa zajema sodelujoče v anketi z več kot 20 leti delovne dobe. Iz slednjih podatkov lahko sklepam, da imajo ti zaposleni poleg formalne izobrazbe tudi veliko delovnih izkušenj, ki pa so prav tako pomembne za opravljanje dela.

5.5.2 Leta delovne dobe – zasebni sektor

Leta delovne dobe	do 5 let	od 6 do 10 let	od 11 do 15 let	od 16 do 20 let	nad 20 let	Skupaj
Št. odgovorov	24	13	4	4	18	63
Delež v %	38,1	20,6	6,3	6,3	28,7	100

Tabela 7: Leta delovne dobe – zasebni sektor**Slika 8:** Leta delovne dobe – zasebni sektor

Interpretacija 5.2:

Leta delovne dobe sem tudi v zasebnem sektorju razdelila v enakih pet frekvenčnih razredov, in sicer: prvi razred je prav tako zajemal anketirane z do 5 let delovne dobe, kamor se je uvrstilo največ anketiranih – več kot 38 %; drugi razred, kjer se nahaja dobrih 20 % anketiranih, zajema od 6 do 10 let delovne dobe; v tretji razred z razponom od 11 do 15 let delovne dobe se je uvrstilo dobrih 6 % anketiranih, prav enak odstotek se jih je uvrstilo v četrti razred z razponom od 16 do 20 let delovne dobe; peti razred, kamor se je uvrstilo slabih 29 %, pa zajema sodelujoče v anketi z več kot 20 leti delovne dobe. Glede na to, da se je največ sodelujočih uvrstilo v prvi in zadnji frekvenčni razred, torej v dva razreda z najmanj in največ let delovne dobe, predvidevam, da v zasebnem sektorju delovne izkušnje prav tako vplivajo na samo opravljanje dela, morda ne toliko kot v javnem sektorju. Na slednje nakazuje dejstvo, da je velik odstotek zaposlenih prav v prvem frekvenčnem razredu, kjer so zaposleni z najmanj delovne dobe.

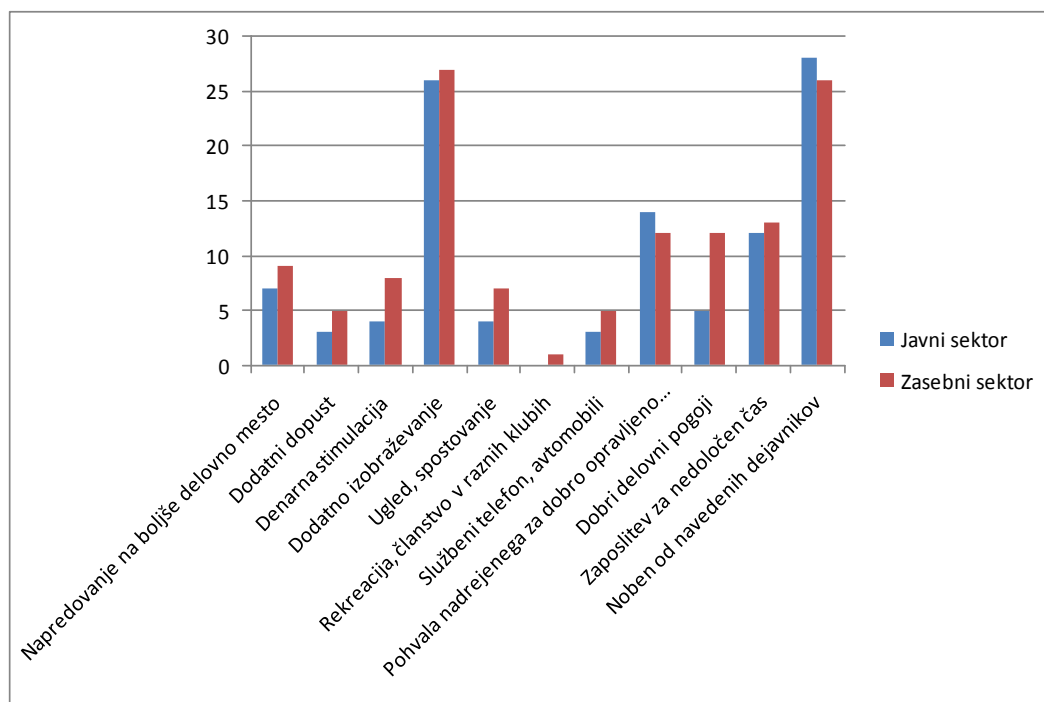
Interpretacija 5.3: Primerjava med sektorjema

Tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju opazim podobne tendence z manjšimi odstopanji v odstotnih deležih. Največ anketiranih se uvršča v prvi in zadnji frekvenčni razred, torej z najmanj in največ leti delovne dobe. Verjetno je razlog za takšno stanje v tem, da se vse več mladih zanima za to vrsto zaposlitve, bodisi v privatnem bodisi v javnem sektorju. Tisti pa, ki so že dalj čas zaposleni ter imajo nekaj deset let delovne dobe, v teh zaposlitvah najdejo veliko motivacijskih dejavnikov, imajo potrebne in želene izkušnje ter s tem posledično veliko pripomorejo k utečenemu pisarniškem uveljavljanju.

5.6 DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU

Dejavniki	Javni sektor	Zasebni sektor
Napredovanje na boljše delovno mesto	7	9
Dodatni dopust	3	5
Denarna stimulacija	4	8
Dodatno izobraževanje in usposabljanje, tečaji	26	27
Ugled, spoštovanje	4	7
Rekreacija, članstvo v raznih klubih	0	1
Službeni telefon, avtomobili	3	5
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	14	12
Dobri delovni pogoji	5	12
Zaposlitev za nedoločen čas	12	13
Noben od navedenih dejavnikov	28	26

Tabela 8: Dejavniki motivacije na delovnem mestu



Slika 9: Dejavniki motivacije na delovnem mestu

Interpretacija 6:

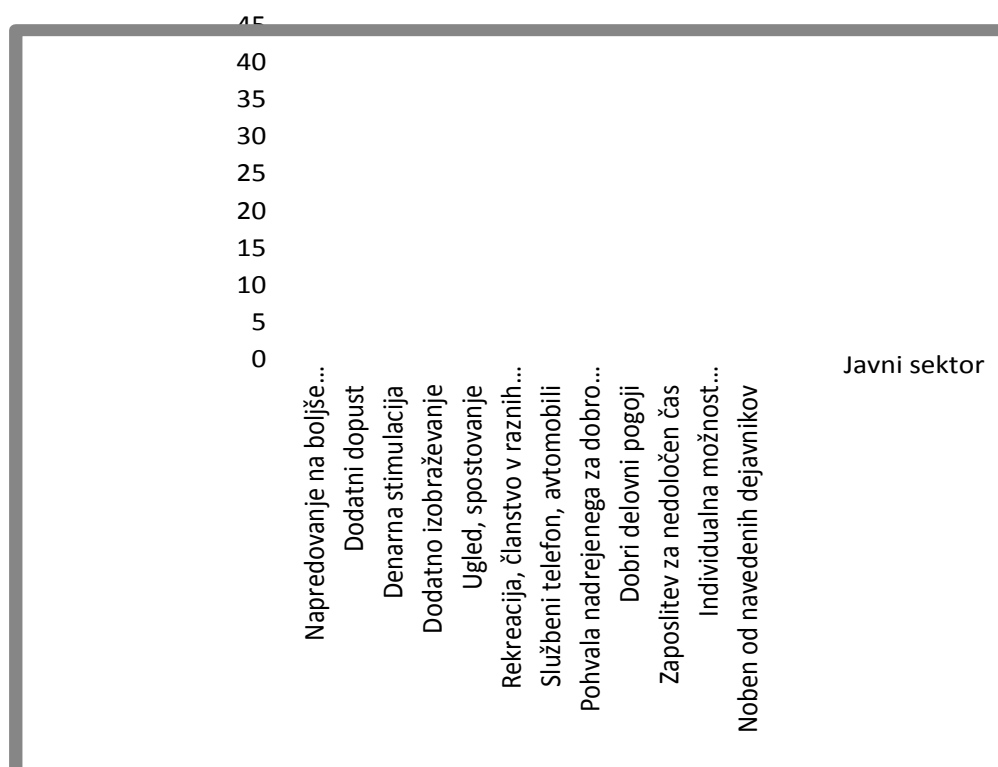
Pri šestem vprašanju sem anketirance spraševala o dejavniki motivacije, ki jih omogoča delovno mesto pisarniškega referenta oziroma referentke v javnem in zasebnem sektorju. Iz tabele in grafikona lahko vidimo, da so dejavniki podobni v javnem in zasebnem sektorju. Izstopata predvsem dodatno izobraževanje (22,9 %) in drugi dejavniki, ki niso bili navedeni v anketi (23,4 %). Opazimo lahko, da so prisotni tudi pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo (11,3 %), zaposlitev za nedoločen čas (10,8 %) in dobri delovni pogoji (7,4 %). Slednji podatek predvsem velja za zaposlene v zasebnem sektorju.

Napredovanje na boljše delovno mesto, dodatni dopust, denarna stimulacija, ugled in spoštovanje ter službeni telefon in avtomobil so dejavniki motivacije, ki jih delovno mesto pisarniškega referenta oz. referentke največkrat ne omogoča, kar se kaže med 5 in 10 % pridobljenih odgovorov. Samo en anketiranec iz zasebnega sektorja je potrdil možnost motivacije na delovnem mestu za rekreacijo in članstvo v raznih klubih, medtem ko v javnem sektorju tega dejavnika motivacije ni.

5.7 DEJAVNIKI OSEBNE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU

Dejavniki	Javni sektor	Zasebni sektor
Napredovanje na boljše delovno mesto	18	24
Dodatni dopust	5	10
Denarna stimulacija	42	36
Dodatno izobraževanje in usposabljanje, tečaji	13	10
Ugled, spoštovanje	4	10
Rekreacija, članstvo v raznih klubih	0	4
Službeni telefon, avtomobili	0	8
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	10	13
Dobri delovni pogoji	15	13
Zaposlitev za nedoločen čas	28	20
Individualna možnost odločanja in izboljšanje delovnega procesa	7	12
Noben od navedenih dejavnikov	10	10

Tabela 9: Dejavniki osebne motivacije na delovnem mestu



Slika 10: Dejavniki osebne motivacije na delovnem mestu

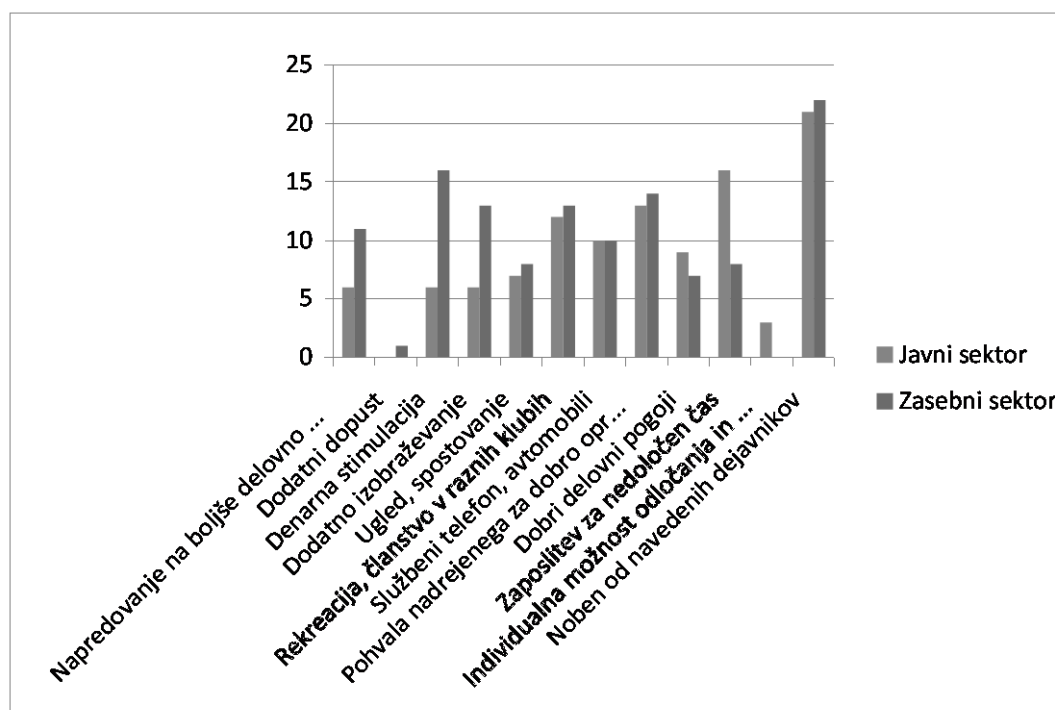
Interpretacija 7:

Iz tabele in grafikona lahko vidimo, da so dejavniki podobni v javnem in zasebnem sektorju. Pri osebni motivaciji so v samem vrhu zastopani predvsem denarna stimulacija (24,2 %), zaposlitev za nedoločen čas (14,9 %) in napredovanje na boljše delovno mesto (13,0 %). Predvidevam, da razloge za denarno stimulacijo kot dejavnik osebne motivacije na delovnem mestu pisarniškega referenta oz. referentke iščemo v težjih ekonomsko-finančnih časih, ko ljudje nimajo rednih plačil, nekateri čez noč ostanejo brez zaposlitve, preživeti pa morajo ne glede na svoje finančno stanje. Prav tako jim motivacija za zaposlitev za nedoločen čas lahko pomeni neko varnost, da ne bi ostali brez službe, medtem ko jim ves vložen trud in odrekjanja kot osebna motivacija na delovnem mestu tudi pomenijo napredovanje na boljše delovno mesto. S tem si lahko še dodatno zagotovijo boljše finančno stanje, ki je pogojeno z napredovanjem in zagotovijo delovnega mesta. Med 5 in 15 % anketiranih pa se je strinjalo, da jim tudi dodatno izobraževanje in usposabljanje, pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo, dobri delovni pogoji, individualna možnost odločanja in izboljšanje delovnega procesa, ugled in spoštovanje predstavljajo pomembno osebno motivacijo na delovnem mestu. 10 % anketiranih tako iz javnega kot zasebnega sektorja se je odločilo za druge dejavnike, ki niso bili navedeni v anketi. Najmanjšo osebno motivacijo zaposlenih v javnem sektorju predstavlja rekreacija in članstvo v raznih klubih ter službeni telefon. Slednje je po mojem mnenju najmanj pomembno zaradi že prej omenjenih razlogov ter s tem posledično tudi dejstva, da denar namenjamo osnovnim življenjskim dobrinam.

5.8 DEJAVNIKI OSEBNE NE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU

Dejavniki	Javni sektor	Zasebni sektor
Napredovanje na boljše delovno mesto	6	11
Dodatni dopust	0	1
Denarna stimulacija	6	16
Dodatno izobraževanje in usposabljanje, tečaji	6	13
Ugled, spoštovanje	7	8
Rekreacija, članstvo v raznih klubih	12	13
Službeni telefon, avtomobili	10	10
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	13	14
Dobri delovni pogoji	9	7
Zaposlitev za nedoločen čas	16	8
Individualna možnost odločanja in izboljšanje delovnega procesa	3	0
Noben od navedenih dejavnikov	21	22

Tabela 10: Dejavniki osebne ne motivacije na delovnem mestu



Slika 11: Dejavniki osebne ne motivacije na delovnem mestu

Interpretacija 8:

Iz tabele in grafikona lahko vidimo, da so dejavniki v javnem in zasebnem sektorju podobni. Največje razlike med dejavniki, ki ne motivirajo, med obema sektorjema opazimo pri denarni stimulaciji, dodatnem izobraževanju, zaposlitvi za nedoločen čas in napredovanju na boljše delovno mesto. V zasebnem sektorju so se zaposleni največkrat odločili za naslednje dejavnike osebne ne motivacije: dejavniki, ki v anketi niso bili navedeni, denarna stimulacija, pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo, rekreacija in članstvo v raznih klubih ter dodatno izobraževanje in usposabljanje. Pisarniški referenti oz. referentke v javnem sektorju so z manjšimi odstopanji v obkroženih odgovorih potrdili iste dejavnike osebne ne motivacije. Nihče od anketiranih iz javnega sektorja ni potrdil dodatnega dopusta kot dejavnika osebne ne motivacije, prav tako nihče iz zasebnega sektorja ni potrdil dejavnika ne motivacije individualne možnosti odločanja in izboljšanja delovnega procesa. Rezultati analize prejšnjega grafa potrjujejo moje mnenje tudi pri tej interpretaciji. Navedenim dejavnikom ne motivacije anketiranci ne pripisujejo večjega pomena zaradi istih razlogov.

5.9 MOTIVATORJI

Motivatorji	Popolnoma nič (1)		Malo (2)		Nekje vmes (3)		Precej (4)		Zelo (5)		Arit. sredina
	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	
Višja plača	0	0	0	0	4	6,7	8	13,3	48	80,0	4,73
Napredovanje	0	0	0	0	9	15,0	30	50,0	21	35,0	4,20
Dobri odnosi v podjetju	0	0	0	0	8	13,3	42	70,0	10	16,7	4,03
Pohvala nadrejenih	0	0	2	3,3	9	15,0	39	65,0	10	16,7	3,95
Utrditev položaja na svojem delovnem mestu	0	0	0	0	14	23,3	46	76,7	0	0	3,77
Dobri delovni pogoji	0	0	0	0	10	16,7	41	68,3	9	15,0	3,98
Dodatni dopust	0	0	2	3,3	10	16,7	41	68,3	7	11,7	3,88
Zaposlitev za nedoločen čas	0	0	0	0	10	16,7	21	35,0	29	48,3	4,32
Druge nagrade	0	0	1	1,7	12	20,0	31	51,7	9	15,0	3,45
Individualna možnost odločanja in izboljšanje delovnega procesa	0	0	0	0	10	16,7	46	76,7	4	6,6	3,90

Tabela 11: Motivatorji – javni sektor

Interpretacija 9.1:

V predzadnjem vprašanju ankete sem zaposlene na delovnem mestu pisarniškega referenta oziroma referentke spraševala o vrsti motiviranja, ki bi jo lahko izbrali, če bi imeli to možnost. Kar 80 % anketirancem je motivator višja plača zelo pomemben, sledi mu odgovor zaposlitev za nedoločen čas, ki je zelo pomemben več kot 48 % anketiranih. Povprečna ocena pri prvem motivatorju znaša 4,73, pri drugem pa 4,32. Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so skoraj vsi navedeni motivatorji: napredovanje (povprečna ocena 4,20), dobri odnosi v podjetju (povprečna ocena 4,03), pohvala nadrejenih (povprečna ocena 3,95), utrditev položaja na svojem delovnem mestu (povprečna ocena 3,77), dobri delovni pogoji (povprečna ocena 3,98), dodatni dopust (povprečna ocena 3,88), druge nagrade (povprečna ocena 3,45) ter individualna možnost odločanja (povprečna ocena 3,90) zanje precej pomembni. Če naredimo odstotno primerjavo med vsemi ponujenimi odgovori od 1 do 5 (1 – popolnoma nič, 2 – malo, 3 – nekje vmes, 4 – precej, 5 – zelo), se je za

odgovor 4 – precej pri naštetih motivatorjih odločilo najmanj 50 % anketiranih zaposlenih v javnem sektorju.

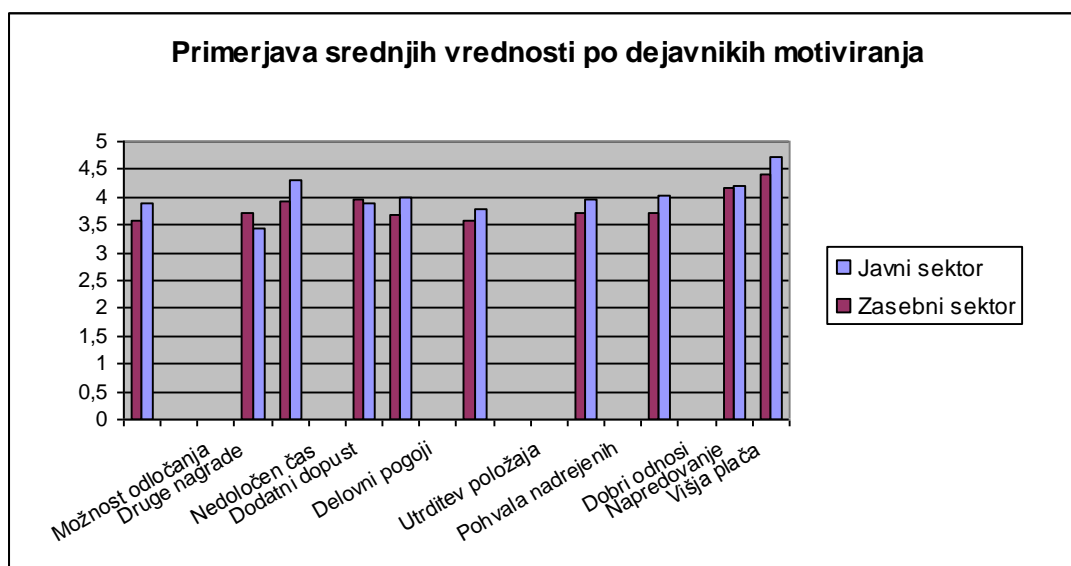
Motivatorji	Popolnoma nič (1)		Malo (2)		Nekje vmes (3)		Precej (4)		Zelo (5)		Arit. sredina
	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	Št. odg.	Delež v %	
Višja plača	1	1,6	3	4,8	4	6,3	17	27,0	38	60,3	4,40
Napredovanje	1	1,6	1	1,6	15	23,8	16	25,4	30	47,6	4,16
Dobri odnosi v podjetju	1	1,6	3	4,8	23	36,5	21	33,3	15	23,8	3,73
Pohvala nadrejenih	1	1,6	3	4,8	24	38,1	19	30,1	16	25,4	3,73
Utrditev položaja na svojem delovnem mestu	1	1,6	3	4,8	24	38,1	28	44,4	7	11,1	3,59
Dobri delovni pogoji	1	1,6	3	4,8	24	38,1	23	36,5	12	19,0	3,67
Dodatni dopust	1	1,6	2	3,2	19	30,1	17	27,0	24	38,1	3,97
Zaposlitev za nedoločen čas	1	1,6	1	1,6	20	31,7	15	23,8	25	39,7	3,94
Druge nagrade	1	1,6	4	6,3	23	36,5	18	28,6	17	27,0	3,73
Individualna možnost odločanja in izboljšanje delovnega procesa	1	1,6	4	6,3	29	46,0	15	23,8	14	22,3	3,59

Tabela 12: Motivatorji – zasebni sektor

Interpretacija 9.2:

Pisarniški referenti oziroma referentke v zasebnem sektorju so se odločili za odgovor 5 – zelo pri naslednjih motivatorjih: višja plača (60,3 %), napredovanje (47,6 %), dodatni dopust (38,1 %) in zaposlitev za nedoločen čas (39,7 %). Motivatorju utrditev položaja na delovnem mestu je 44,4 % anketirancev namenilo odgovor 4 – precej. Iz tabele je razvidno tudi, da so naslednji motivatorji: dobri odnosi v podjetju (36,5 %), pohvala nadrejenih (38,1 %), dobri delovni pogoji (38,1 %), druge nagrade (36,5 %) ter individualna možnost odločanja (46 %) za anketirane manj pomembni. Srednje vrednosti štirih zelo pomembnih motivatorjev so zajemale: višjo plačo (povprečna ocena 4,40), napredovanje (povprečna ocena 4,16), zaposlitev za nedoločen čas (povprečna ocena 3,94), dodatni dopust (povprečna ocena 3,97). Pri edinem precej pomembnem motivatorju tj. utrditvi položaja na svojem delovnem mestu, povprečna ocena znaša 3,59. Pri ostalih motivatorjih, ki so jih anketirani klasificirali nekje vmes, so povprečne ocene

naslednje: dobri odnosi v podjetju (3,73), pohvala nadrejenih (3,73), dobri delovni pogoji (3,67) ter individualne možnosti odločanja (3,59).



Slika 12: Primerjava srednjih vrednosti po dejavnikih motiviranja v obeh sektorjih

Interpretacija 9.3: Primerjava med sektorjema

Iz obeh tabel, tako v javnem kot v zasebnem sektorju lahko razberemo, da so vsi naštetih motivatorji precej oziroma zelo močni pri delovnem procesu. Za večino anketiranih iz obeh sektorjev je največji motivator višja plača in zaposlitev za nedoločen čas. Menim, da so se za te odgovore odločili predvsem zaradi občutka varnosti zaposlitve in rednih prihodkov. Mnogim zaposlitev za nedoločen čas omogoča tudi možnost najema posojila ter s tem posledično ureditev stanovanjskega problema, kar v današnjih časih ni zanemarljivo.

5.10 ZAMENJAVA SLUŽBE

5.10.1 Zamenjava službe – javni sektor

Zamenjava službe	Da	Ne	Skupaj
Št. odgovorov	16	44	60
Delež v %	26,7	73,3	100

Tabela 13: Zamenjava službe – javni sektor



Slika 13: Zamenjava službe – javni sektor

Interpretacija 10.1:

Iz tabele in grafikona lahko razberemo, da 73,3 % zaposlenih na delovnem mestu pisarniškega referenta oziroma referentke v javnem sektorju ne želi zamenjati službe.

5.10.2 Zamenjava službe – zasebni sektor

Zamenjava službe	Da	Ne	Skupaj
Št. odgovorov	13	50	63
Delež v %	20,6	79,4	100

Tabela 14: Zamenjava službe – zasebni sektor



Slika 14: Zamenjava službe – zasebni sektor

Interpretacija 10.2:

Iz tabele in grafikona lahko razberemo, da 79,4 % zaposlenih na delovnem mestu pisarniškega referenta oziroma referentke v zasebnem sektorju ne želi zamenjati službe.

Interpretacija 10: Primerjava med sektorjema

Razvidno je, da večina anketiranih iz obeh sektorjev trenutno ne stremi k zamenjavi službe. Tako množične odgovore »ne« si lahko razlagamo na več načinov. Po mojem mnenju razlogi tičijo v vse višji stopnji brezposelnosti na slovenskih tleh, tudi drugod, nerednih plačil delodajalcev, vse večjega števila zaposlitev za določen čas in s tem posledično manjše finančne varnosti, pa še bi lahko naštevali. Ljudje tako kljub nepopolnim delovnim razmerjem poskušajo najti pozitivne izkušnje v svojih trenutnih zaposlitvah. Nekateri si zamenjave službe preprosto ne želijo, nekateri pa morda v trenutnih negotovih razmerah čakajo na kasnejšo priložnost za zamenjavo.

5.11.1 Predlogi motiviranja – javni sektor

1. Vsaj upoštevanje zakonodaje s strani nadrejenih in sprememba njihovega odnosa do zaposlenih.
2. Boljši odnosi v službi, poštenost.
3. Plača bi morala biti vrednotena glede na dejansko naravo dela: referat je dejansko duša šole, kjer vsi iščejo informacije, referat povezuje šolo z organiziranjem, vodenjem različnih delovnih procesov, predstavlja komunikacijo med študenti, predavatelji, javnostjo, vodilnimi in ostalimi delavci ... Dodatek bi moral biti tudi za delo z ljudmi. Rada delam z ljudmi, vendar bi moralo biti moje znanje in sposobnosti tudi ustrezno ovrednotene.
4. Ustaviti vsakodnevno povečanje zahtev po dodatni obremenitvi, razjasniti opis del in nalog, realno – pravično ocenjevanje delovne uspešnosti.
5. Pohvale, nedoločen čas.
6. Zaupanje v samostojno delo, korekten odnos z nadrejenimi.

Interpretacija 11.1:

V javnem sektorju so anketirani največkrat opozorili na naslednje nepravilnosti: dodatek k plačilu zaradi dela z ljudmi, večje možnosti zaposlitve za nedoločen čas, natančna določitev delovnih nalog ter nagradami povezanimi s tem (tako v denarnem smislu kot tudi v smislu ustne, pisne pohvale).

5.11.2 Predlogi motiviranja – zasebni sektor

1. Rekreativna (v službi veliko sedim, kar ni dobro za hrbtenico). Denarna stimulacija (v obliki nagrade).
2. Udeležba pri dobičku.
3. Bolj motivirano delo bi bilo, ko se bodo posamezniki zavedali, da je timsko delo zelo pomemben faktor pri opravljanju dela.
4. Izboljšati odnose med vodstvom in zaposlenimi, da bi zaposleni dobili vse informacije, ki jih potrebujejo.
5. Plačilo nadur in posledično višja plača.
6. Ureditev odnosov med vodstvom in zaposlenimi, letni razgovori, tedenski kolegiji, timsko delo, motivacija za pripadnost organizaciji, druženje med zaposlenimi.
7. Omogočanje obiskovanja seminarjev, usposabljanja, izobraževanja. Brainstorming s sodelavci in vodstvom. Pohvale in nagrade za dobro in inovativno delo.
8. Izboljšati odnose med vodstvom in zaposlenimi, da bi zaposleni dobili dovolj informacij za svoje delo.
9. Denarna nagrada za dobro opravljeno delo. Plačilo nadur.
10. Boljši odnos ostalih zaposlenih v organizaciji ... vsi delamo za eno firmo in ne vsak zase.
11. Dodati individualno možnost odločanja.
12. Več denarja.
13. Priznanje za opravljeno delo.

Interpretacija 11.2:

V zasebnem sektorju so anketirani največkrat podali naslednje predloge motiviranja: natančno določitev delovnih nalog ter nagrajevanje (tako v denarnem smislu kot tudi v smislu ustne, pisne pohvale, priznanj), večji poudarek na skupinskem delu, primerno plačilo v smislu plačevanja nadur ter višjih plač.

Interpretacija 11: Primerjava med sektorjema

Ne glede na pripadnost sektorjema so anketirani poudarjali, da večinoma pogrešajo dobro komunikacijo med zaposlenimi v smislu zadostnih informacij, ki so potrebne za korektno opravljanje dela pisarniškega referenta oziroma referentke, jasno razdelitev delovnih nalog, ustne oziroma pisne ter finančne pohvale za dobro opravljeno delo. Vse to velikemu številu anketiranih predstavlja dodatno motivacijo za delo, ki ga opravljajo.

6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem poskušala ugotoviti, ali se kot dobra motivacija pisarniških referentov oziroma referentk v javnem in zasebnem sektorju največkrat pojavljata denarna nagrada, ki jo le-ti prejemajo za svoje delo, ter zaposlitev za nedoločen čas. Analiza raziskave potrjuje mojo domnevo, saj so anketirani največji poudarek skozi celotno anketo dajali višji plači in zaposlitvi za nedoločen čas. Po njihovem mnenju se slednja motivatorja uvrščata pred vse ostale motivatorje, sledijo pa jim ostali, zanje manj pomembni.

Pridobljeni odgovori pisarniških referentov oziroma referentk v javnem in zasebnem sektorju so odvisni od njihove osebne naravnosti. Ti motivatorji so lahko tudi dobri odnosi v podjetju, pohvala nadrejenih, dobri delovni pogoji, druge nagrade ter individualna možnost odločanja, s katerimi si pisarniški referenti oziroma referentke v javnem in zasebnem sektorju pridobijo nove moči in izboljšajo kakovost dela.

Dandanes obstaja precej metod za motivacijo. Nekateri zagovarjajo denar, drugi osebno rast, tretji svobodo ustvarjanja in podobno. Eno izmed osnovnih motivacijskih sredstev za vsakega človeka pa sta vsekakor veljava in potrditev. Iz tega sledi jasno dejstvo, da je motivacija zelo osebna zadeva. Do neke mere so stvari ljudem podobne in skupne, a bolj ko se spuščamo v analizo posameznika, bolj ugotavljamo njegove povsem lastne razloge in motive, zaradi katerih naj bi delal bolje. Čeprav je s tem mišljena potrditev od »zunaj«, je danes čedalje bolj pomembno, da človek pridobi svojo »notranjo potrditev«. To je tisto, kar mu daje občutek, da je na pravi poti in da se približuje svojim življenjskim ciljem. Nadrejeni najlažje pomaga svojim zaposlenim tako, da jim ponudi delo, s katerim bodo dosegali svoj življenjski cilj, saj bodo pri tem hoteli biti najboljši, hkrati pa je potrebno tudi zaupanje s strani nadrejenega. Takšno zaupanje po mojem mnenju rojeva novo zaupanje. Dokler se delo nadrejenih odvija po njihovem scenariju in so zadovoljni z rezultati, ni razloga da bi uveljavili svojo prevlado, tako da bi jih omejevali. Zaposlenim je včasih potrebno dopuščati individualno možnost odločanja in jih spodbujati pri doseganju njihovih ciljev, ker s tem lahko pripomorejo k izboljšanju delovnega procesa.

Menim, da bi s premišljeno kombinacijo motivacijskih dejavnikov dobili dolgoročno naložbo v delavce, ki bi s pridnim delom in pravo motivacijo dosegli dobre rezultate za razvoj organizacije.

Predlagam, da bi lahko uvedli različne načine motivacije, ki bi izboljšali sam delovni proces znotraj organizacije. Lahko bi vpeljali vsaj enourne razgovore med nadrejenimi in zaposlenimi, ki bi se odvijali enkrat na tri mesece ali na šest mesecev ter enim letnim razgovorom. Pogovor bi se nanašal na delovne naloge posameznika, na odnose med zaposlenimi znotraj iste skupine zaposlenih, na odnose in sodelovanje z zaposlenimi iz drugih skupin ali lokacij. Predstavili bi svoje izkušnje (pozitivne in negativne), morebitne težave, svoje mnenje, predloge, pohvale ter konstruktivno kritiko. Pogovor bi lahko nadgradili z lažjim sistemom ocenjevanja, na primer z ocenami od 1 do 3, pri čemer bi ocena 1 pomenila najboljše sodelovanje in izvajanje nalog, ocena 2 dobro sodelovanje in izvajanje nalog, ocena 3 pa slabo

sodelovanje in izvajanje nalog. Te ocene in razgovori bi lahko pripomogli pri določanju motivatorjev posameznika. Razna izobraževanja, ki se jih udeležujejo zaposleni, bi delodajalci lahko upoštevali pri oceni posameznikovega dela. Vsaj enkrat letno bi se lahko sodelavci z nadrejenimi sprostiti in družili v raznih športnih aktivnostih, si ogledali predstavo ali pa se samo družili ob kavici. Menim, da bi skromne pozornosti s strani nadrejenih ob rojstnih dnevih in novem letu tudi marsikomu polepšale dan. Enkrat mesečno bi morali imeti sestanek vseh enot, kjer bi se pogovorili o delu in nalogah. Vsak bi imel možnost povedati, kaj dela, kaj je treba še postoriti, katere naloge so se zaključile, kakšen je bil njihov rezultat, zaprositi za nasvet ali poiskati pomoč, izpostaviti kakšen problem in se o vsem skupaj pogovoriti s sodelavci ter najti najboljšo možno rešitev. Predpostavljam, da bi se z rednimi sestanki, dobro komunikacijo, jasnimi navodili in nalogami rešili še tako nerešljivi problemi, delo pa bi potekalo tekoče in bolje.

LITERATURA IN VIRI

1. Hellriegel, D. in Slocum, J. (1989). *Management*. Cincinnati: South-Western College.
2. Jurman, B. (1981) *Človek in delo: psihologija dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
3. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
4. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Možina, S. et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
7. Šimec, M. (2007) *Zasebno šolstvo in nova šolska zakonodaja*. Ljubljana: SVIZ
8. Šverc A., et al. (2007). *Slovensko šolstvo včeraj, danes, jutri*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
9. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Verbinc, F. (1989). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
11. *Zasebno šolstvo* (1996). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo.
12. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškim viri v slovenskih podjetjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	38
-------------------------------------	----

KAZALO SLIK

SLIKA 1: MOTIVACIJSKI CIKLUS	8
SLIKA 2: SPOL	15
SLIKA 3: STAROST	16
SLIKA 4: SEKTOR ZAPOSLOTITVE	17
SLIKA 5: ČAS ZAPOSLOTITVE KOT PISARNIŠKI REFERENT – JAVNI SEKTOR.....	18
SLIKA 6: ČAS ZAPOSLOTITVE KOT PISARNIŠKI REFERENT – ZASEBNI SEKTOR	19
SLIKA 7: LETA DELOVNE DOBE – JAVNI SEKTOR.....	20
SLIKA 8: LETA DELOVNE DOBE – ZASEBNI SEKTOR.....	21
SLIKA 9: DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU	23
SLIKA 10: DEJAVNIKI OSEBNE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU	24
SLIKA 11: DEJAVNIKI OSEBNE NE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	26
SLIKA 12: PRIMERJAVA SREDNJIH VREDNOSTI PO DEJAVNIKI MOTIVIRANJA V OBEH SEKTORJIH.....	29
SLIKA 13: ZAMENJAVA SLUŽBE – JAVNI SEKTOR	30
SLIKA 14: ZAMENJAVA SLUŽBE – ZASEBNI SEKTOR	31

KAZALO TABEL

TABELA 1: SPOL	15
TABELA 2: STAROST	16
TABELA 3: SEKTOR ZAPOSLOTITVE	17
TABELA 4: ČAS ZAPOSLOTITVE KOT PISARNIŠKI REFERENT - JAVNI SEKTOR ..	18
TABELA 5: ČAS ZAPOSLOTITVE KOT PISARNIŠKI REFERENT – ZASEBNI SEKTOR	19
TABELA 6: LETA DELOVNE DOBE – JAVNI SEKTOR.....	20
TABELA 7: LETA DELOVNE DOBE – ZASEBNI SEKTOR.....	21
TABELA 8: DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	22
TABELA 9: DEJAVNIKI OSEBNE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	24
TABELA 10: DEJAVNIKI OSEBNE NE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU....	25
TABELA 11: MOTIVATORJI – JAVNI SEKTOR.....	27
TABELA 12: MOTIVATORJI – ZASEBNI SEKTOR.....	28
TABELA 13: ZAMENJAVA SLUŽBE – JAVNI SEKTOR.....	30
TABELA 14: ZAMENJAVA SLUŽBE – ZASEBNI SEKTOR.....	31

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem študentka višješolskega strokovnega programa Poslovni sekretar. V svojem diplomskem delu obravnavam motivacijo na delovnem mestu pisarniških referentov, zaposlenih na javnih in zasebnih višjih strokovnih šolah.

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti prisotnost motivacije na vašem delovnem mestu. Vljudno vas prosim, da pozorno preberete vprašanja in zapišete iskrene odgovore. Vprašalnik je popolnoma anonimen, odgovori so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Ob izpolnjevanju upoštevajte:

- navodila ob vsakem vprašanju,
- da ni pravih ali napačnih odgovorov, zanima me vaše mnenje,
- da so vaši odgovori anonimni, zato bodite pri odgovarjanju iskreni,
- da mi koristi le izpolnjeni vprašalnik, zato odgovorite na vsa postavljena vprašanja.

Prosim, če izpolnjen vprašalnik vrnete po elektronski pošti natalija.movern@gmail.com ali po faksu na tel. št.: 01/ 830 32 18.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Lep pozdrav

Natalija Movern

1. Spol:

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom)

- a) ženski
- b) moški

2. Starost:

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom)

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) nad 50 let

3. Kje ste zaposleni?

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom)

- a) v javnem šolstvu
- b) v zasebni izobraževalni organizaciji

4. Koliko časa ste zaposleni kot pisarniški/-a referent/-ka v šoli oz. podjetju?

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom)

- a) manj kot eno leto
- b) 1 leto do 3 leta
- c) 4 do 5 let
- d) 6 let in več

5. Število let delovne dobe:

(obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):

- a) do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 15 let
- d) od 16 do 20 let
- e) nad 20 let

6. Katere dejavnike motiviranja vam omogoča vaše delovno mesto?

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom, obkrožite lahko več odgovorov)

- a) napredovanje na boljše delovno mesto
- b) dodatni dopust
- c) denarna stimulacija
- d) dodatno izobraževanje in usposabljanje, tečaji
- e) ugled, spoštovanje
- f) rekreacija, članstvo v raznih klubih
- g) službeni telefon, avtomobil
- h) pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo
- i) dobri delovni pogoji
- j) zaposlitev za nedoločen čas
- k) nobeden od navedenih dejavnikov

7. Kateri od naštetih dejavnikov vas osebno motivirajo?

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom, obkrožite lahko več odgovorov)

- a) napredovanje na boljše delovno mesto
- b) dodatni dopust
- c) denarna stimulacija
- d) dodatno izobraževanje in usposabljanje, tečaji
- e) ugled, spoštovanje
- f) rekreacija, članstvo v raznih klubih
- g) službeni telefon, avtomobil
- h) pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo
- i) dobri delovni pogoji
- j) zaposlitev za nedoločen čas
- k) Individualna možnost odločanja in izboljševanje delovnega procesa
- l) nobeden od navedenih dejavnikov

8. Kateri dejavniki vas na vašem delovnem mestu ne motivirajo?

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom, obkrožite lahko več odgovorov)

- a) nezanesljivost delovnega razmerja
- b) delo s strankami
- c) odsotnost nagrade oz. priznanja za dobro opravljeno delo
- d) povečanje delovne obremenitve, prevelike zahteve
- e) nejasnost opisa delovnih nalog
- f) odnosi med sodelavci
- g) časovni pritiski
- h) pomanjkljive informacije
- i) nedokončano delo
- j) nespoštovanje nadrejenega do podrejenih
- k) individualna možnost odločanja in izboljševanje delovnega procesa
- l) nobeden od navedenih dejavnikov

9. Kaj bi vas motiviralo, če bi sami odločali o vrsti motiviranja?

(V vsaki vrstici s križcem označite izbrani odgovor s pomočjo lestvice od 1 do 5; kjer pomeni 1 – popolnoma nič, 2 – malo, 3 – nekje vmes, 4 – precej, 5 – zelo)

	motivatorji	1	2	3	4	5
1.	Višja plača					
2.	Napredovanje					
3.	Dobri odnosi v podjetju					
4.	Pohvala nadrejenih					
5.	Utrditev položaja na svojem delovnem mestu					
6.	Dobri delovni pogoji					
8.	Dodatni dopust					
8.	Zaposlitev za nedoločen čas					
9.	Druge nagrade (dodatno izobraževanje in usposabljanje, tečaji, ugled, spoštovanje, rekreacija, članstvo v raznih klubih ...)					
10.	Individualna možnost odločanja in izboljševanje delovnega procesa					

10. Ali razmišljate o zamenjavi službe?

(Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom)

- a) da

b) ne

11. Kaj predlagate, da bi bilo potrebno storiti v prihodnosti, da bo vaše delo bolj motivirano? (Navedite predloge)
