



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V 16. BNZP**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Jana Podjed

Kranj, maj 2011

## **ZAHVALA**

Za pomoč pri pisanju diplomske naloge se zahvaljujem mentorici Ani Peklenik. Prav tako se ji zahvaljujem tudi za lektoriranje moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se družini za razumevanje, spodbudo in podporo v času mojega študija.

Zahvala gre tudi vsem prijateljem, ki so me v tem času podpirali.

## IZJAVA

»Študentka Jana Podjed izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Ugotavljamo, da se organizacije ne zavedajo dovolj, da je njihov uspeh odvisen med drugim tudi od uspešno vodenih, zadovoljnih in ustrezno motiviranih zaposlenih. Zaposleni, ki na delovnem mestu ni zadovoljen, ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje nalog, obenem pa samo zadovoljstvo ni zagotovilo, da bo za svoje delo motiviran. Dejstvo pa je, da bo zadovoljen zaposleni svoje delo najverjetneje opravljal bolje. Kateri elementi dela so tisti, ki zaposlenim prinašajo največ zadovoljstva, se razlikujejo od posameznika do posameznika? Nekateri dejavniki dela zaposlene predvsem motivirajo (motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki). Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Diplomaska naloga vsebuje šest glavnih poglavij. V prvem smo predstavili problem diplomske naloge, okolje, predpostavke in omejitve ter metode dela, ki smo jih uporabili pri sestavi diplomskega dela. V drugem poglavju smo opredelili definicijo pojma osebnosti, predstavili strukturo osebnosti ter pomembne teorije osebnosti in nakazali povezavo osebnosti z zadovoljstvom pri delu in z življenjem. V tretjem poglavju opredeljujemo pomembnost zadovoljstva pri delu, pri tem smo se dotaknili tudi oblik izražanja nezadovoljstva pri delu. Četrto poglavje govori o motiviranosti pri delu. Vprašali smo se, kakšno je motivirano obnašanje, kakšna je storilnostna motivacija, zavestna in nezavedna motivacija, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in navsezadnje, kako pomemben vpliv ima vodja na zadovoljstvo podrejenih zaposlenih. Zadnji dve poglavji zajemata analizo zadovoljstva v 16. BNZP, ki smo jo izvedli s pomočjo anketnih rezultatov, skupaj s predlogi rešitev za izboljšanje in povečanje zadovoljstva pri delu.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Osebnost
- Zadovoljstvo zaposlenih
- Motivacija
- Dejavniki zadovoljstva
- Vojska

## **ABSTRACT**

We find that organizations are not sufficiently aware that their success is depending on a successful guided, pleased and high motivated employees. Employees in the workplace who are not satisfied, will not have a special motivation to perform tasks, while only satisfaction is not a guarantee that employee will be motivated at work. But the fact is that satisfied employees are likely to perform their work better. What elements of work are those that can bring more satisfaction to the employees, differ from person to person? Some work factors mostly motivate employees (motivators), while others maintain a normal level of satisfaction (hygienists). The absence of the first does not cause frustration, the presence of others, does not increase above the normal level of satisfaction. The thesis has six main sections. In the first chapter of the thesis we have presented a main problem of the research, the environment, assumptions and limitations, and methods used in the research. In the second chapter we defined the definition of the concept of personality, presented the structure of personality and major theories of personality, and indicate the connection of personality with satisfaction in work and life. In the third chapter, we have identified the importance of job satisfaction and also the forms of dissatisfaction at work. The fourth chapter talks about motivation at work. What is motivated behavior, what is the performance motivation, conscious and unconscious motivation, what are the motivational factors that influence job satisfaction and, ultimately, how important is the impact of a leader on the satisfaction of subordinate employees. The last two chapters cover the analysis of satisfaction in the 16. BNZP, together with given beneficial solutions to maintain and increase job satisfaction.

## **KEYWORDS**

- Personality
- Satisfaction of employees
- Motivation
- Factors of motivation
- Military

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	4
1.4	METODE DELA .....	5
<b>2</b>	<b>OSEBNOST</b> .....	<b>6</b>
2.1	OPREDELITEV OSEBNOSTI .....	6
2.2	STRUKTURA OSEBNOSTI .....	6
2.3	TEORIJE OSEBNOSTI.....	8
2.4	DINAMIKA OSEBNOSTI.....	8
2.5	SREČA IN ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM .....	10
<b>3</b>	<b>ZADOVOLJSTVO Z DELOM</b> .....	<b>11</b>
3.1	POMEMBNOST ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	11
3.2	OBLIKE IZRAŽANJA NEZADOVOLJSTVA.....	12
<b>4</b>	<b>MOTIVIRANJE</b> .....	<b>15</b>
4.1	MOTIVIRANO OBNAŠANJE.....	15
4.2	ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA.....	16
4.3	STORILNOSTNA MOTIVACIJA.....	17
4.4	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	17
4.4.1	MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	19
4.4.2	NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	20
4.4.3	HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA .....	23
4.5	VPLIV VODIJ .....	24
<b>5</b>	<b>ANALIZA REZULTATOV ANKETE</b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>PREDLOGI ZA POVEČANJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU</b> .....	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČKI</b> .....	<b>36</b>
	LITERATURA IN VIRI.....	38
	KAZALO SLIK .....	39
	KAZALO TABEL .....	39
	Priloga: Anketni vprašalnik .....	40

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja vse pogosteje na sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani delovni sili. Organizacija lahko z zaposlitvijo od zaposlencev pričakuje njihov čas, fizično prisotnost, opravljeno določeno delo in podobno, ne more pa dejansko zahtevati motiviranosti, navdušenja, lojalnosti in zvestobe organizaciji. Zato mora poiskati prave prijeme za povečanje motiviranega vzdušja zaposlenih. Vsak posameznik ima različne osebne potrebe, vrednote, stališča, spretnosti, znanje, sposobnosti, interese, ki jih prinese že s seboj na delo. Kateri elementi dela so tisti, ki zaposlenim prinašajo največ zadovoljstva, se razlikujejo od posameznika do posameznika? Nekateri dejavniki dela zaposlene predvsem motivirajo (motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki). Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. V času ekonomske krize, ko naj bi z reformo zamrznili plače javnim uslužbencem, se lahko zgodi, da bo raven zadovoljstva zaposlenih padla. Zato bi morala organizacija zaposlene poskusiti motivirati z drugimi prijemi, jih na primer bolje informirati, jim omogočiti soodločanje, več svobode in samostojnosti, dvigniti zanimivost dela, izboljšati komunikacijo in medsebojne odnose.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Diplomsko delo se nanaša na ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v 16. BNZP Slovenske vojske.

16. BNZP je nepremična enota Slovenske vojske, ki zagotavlja neprekinjeni nadzor in kontrolo zračnega prostora Republike Slovenije, prenos podatkov o situaciji v zračnem prometu uporabnikom ter vodenje zračnih operacij.

Naloge 16. BNZP so naslednje (<http://www.slovenskavojska.si/struktura/sile-za-podporo-poveljevanja/16-bataljon-za-nadzor-zracnega-prostora/>):

- radarsko opazovanje slovenskega zračnega prostora in okolice z radarskimi sistemi dolgega in kratkega dosega,
- prenašanje, združevanje in obdelovanje radarskih podatkov,
- identifikacija – klasifikacija zrakoplovov in izdelava slike razmer v zračnem prostoru,
- pošiljanje slike razmer v zračnem prostoru uporabnikom v SV, strukturi poveljevanja in kontrole SV, enotam zračne obrambe (ZO) ter enotam vojaškega letalstva,
- izmenjava podatkov o razmerah v zračnem prostoru z Natovimi centri in organi civilne kontrole zračnega prometa,
- kontrola oborožitvenih sistemov ZO in letalstva pri delovanju na cilje v zračnem prostoru,
- bojno upravljanje oborožitvenih sistemov zračne obrambe pri delovanju na cilje v zračnem prostoru (delitev ciljev raketnim sistemom in prestreznikom

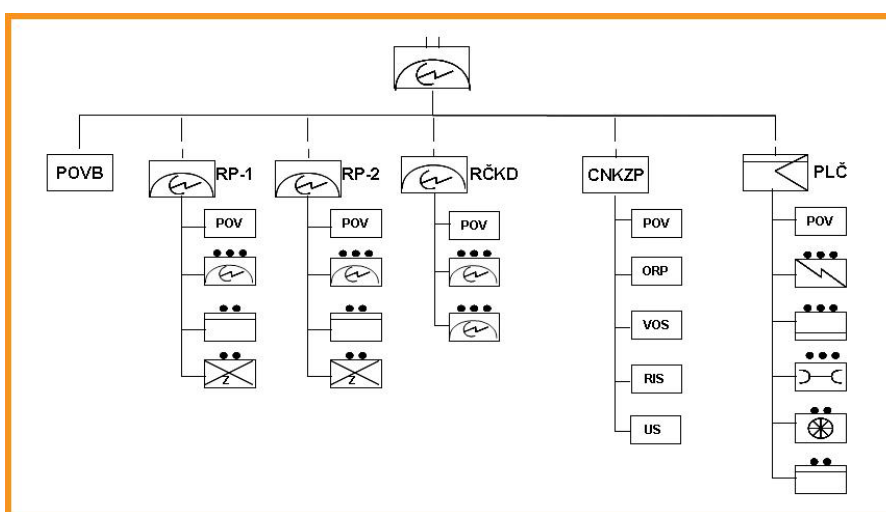
ter vodenje in usmerjanje prestreznikov na cilje v zračnem prostoru – Air Policing),

- zagotavljanje navigacijske pomoči zrakoplovom v sili,
- usposabljanje strokovnjakov na področju nadzora zračnega prostora.

16. BNZP sestavljajo:

- poveljstvo bataljona (POVB),
- poveljniško-logistična četa (PLČ),
- center za nadzor in kontrolo zračnega prostora (CNKZP),
- radarski postaji (RP-1, RP-2) z radarjem dolgega dosega,
- radarska četa kratkega dosega (RČKD).

Organizacijsko strukturo 16. BNZP nazorno predstavlja naslednji organigram.

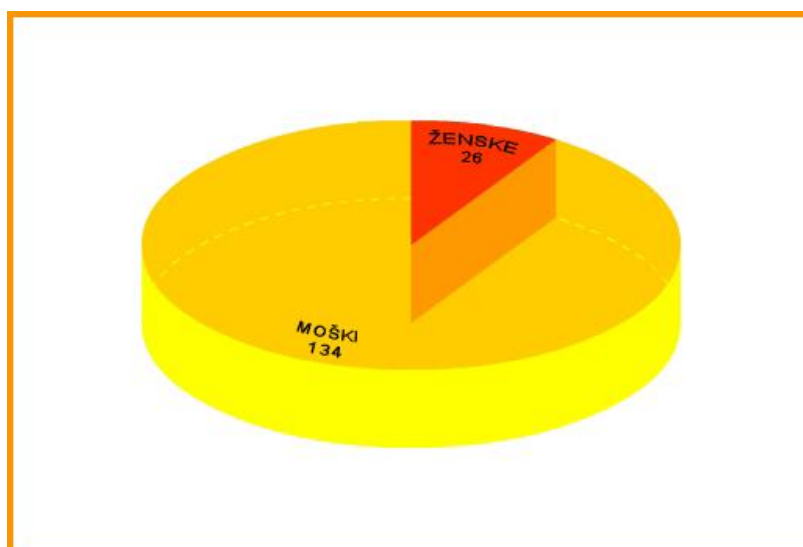


Slika 1: Organizacijska struktura 16. BNZP

(Vir: Topolovec J., 2009, str. 6)

Na dan 31. 10. 2010 je bilo v 16. BNZP zaposlenih 147 pripadnikov, od tega 122 moških in 25 žensk, kar prikazuje tudi grafikon v nadaljevanju.





Slika 2: Grafikon števila zaposlenih v 16. BNZP glede na spol  
(Vir: Lastni)

Najnižja stopnja izobrazbe zaposlenega v 16. BNZP je osnovnošolska izobrazba, najvišja stopnja izobrazbe je visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba. Tabela 1 v nadaljevanju predstavlja podrobno strukturo pripadnikov glede na spol in izobrazbo.

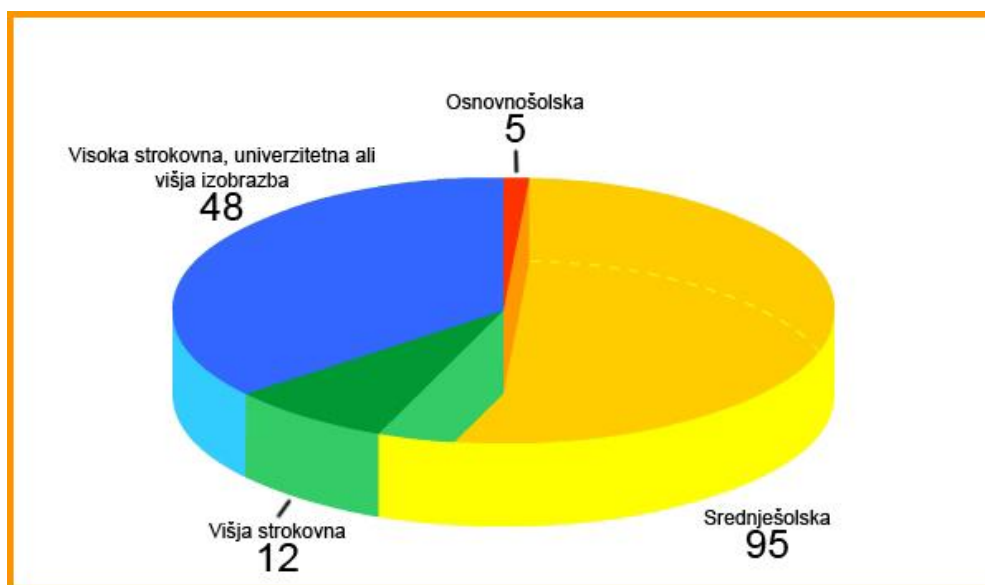
Tabela 1: Struktura pripadnikov 16. BNZP glede na spol in izobrazbo

IZOBRAZBA	MOŠKI	ŽENSKE	Skupaj
osnovnošolska	4	1	5
srednješolska	84	11	95
višja strokovna	8	4	12
visoka strokovna/univerzitetna ali višja izobrazba	38	10	48
<b>Skupaj</b>	<b>134</b>	<b>26</b>	<b>160</b>

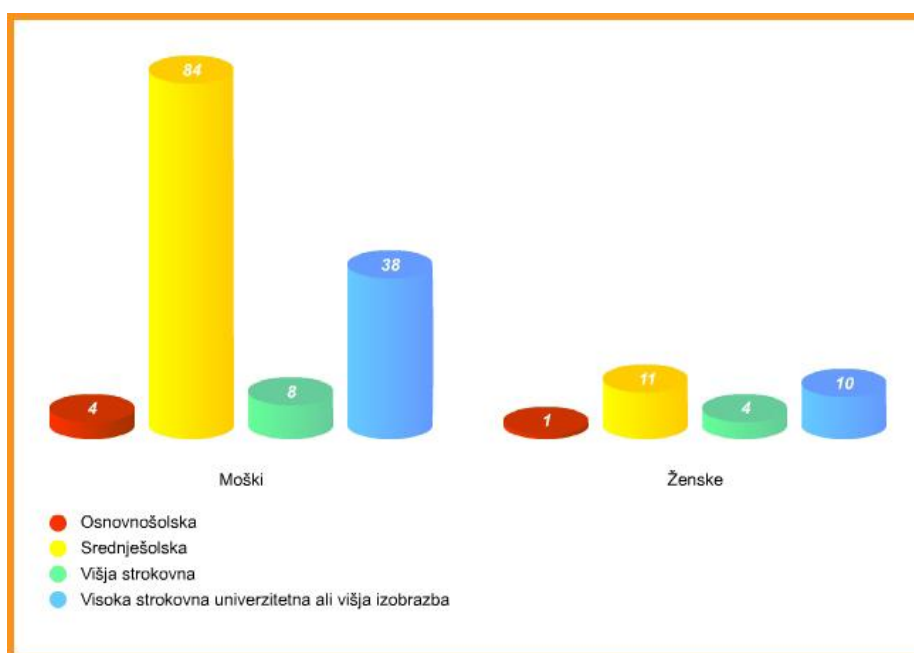
(Vir: Lastni)

Ugotavljamo, da v 16. BNZP prevladujejo moški pripadniki s 84 odstotki. Največ zaposlenih v 16. BNZP ima srednješolsko izobrazbo, in sicer 59 odstotkov. Odras visoke zahtevnosti nalog in potrebne strokovnosti pri delu pa se kaže v tem, da je kar 30 odstotkov pripadnikov z visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo.

Poglejmo si še strukturo zaposlenih s pomočjo grafikonov. Slika 3 prikazuje število zaposlenih v 16. BNZP glede na stopnjo izobrazbe, slika 4 pa razčleni stopnjo izobrazbe naprej še glede na spol.



Slika 3: Grafikon strukture pripadnikov 16. BNZP glede na stopnjo izobrazbe (Vir: Lastni)



Slika 4: Struktura pripadnikov 16. BNZP glede na spol in stopnjo izobrazbe (Vir: Lastni)

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljali smo, da:

- bo analiza anketnega vprašalnika pokazala, da so zaposleni v 16. BNZP

- zadovoljni z delom,
- anketnega vprašalnika ne bodo izpolnili vsi zaposleni v 16. BNZP, saj ni obvezujoč,
  - na rezultate raziskave vpliva dogajanje v organizaciji v času pred in med izvajanjem raziskave,
  - zaposleni bodo imeli zadržke pri odgovarjanju,
  - plača ni edini najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ampak so tukaj še drugi dejavniki, ki se jih dostikrat ne poudarja dovolj.

Omejitve raziskave so:

- anketni način analize, kjer ne moreš popolnoma izključiti subjektivnih vplivov;
- nepopoln vprašalnik;
- vprašljiva je odkritost analiziranih posameznikov pri odgovarjanju na vprašanja;
- premalo izkušenj z izvajanjem anketnih vprašalnikov.

## 1.4 METODE DELA

Raziskava zadovoljstva zaposlenih spada med poslovne raziskave, saj gre za povezavo med zaposlenimi in organizacijo. V teoretičnem delu diplomske naloge smo uporabili deskriptivni ali opisni pristop. Z deskriptivno metodo smo poiskali teoretična izhodišča za nadaljnje raziskovanje. V okviru tega smo uporabili metodo kompilacije, kjer gre za prevzemanje stališč, spoznanj in sklepov posameznih domačih in tujih avtorjev.

V empiričnem delu pa je šlo za analitičen pristop. S pomočjo anketnih vprašalnikov med zaposlenimi smo pridobili primarne podatke, na podlagi katerih smo ugotovili zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih v 16. BNZP. Z anketiranjem zaposlenih na različnih položajih pa smo poskušali dokazati, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Na koncu diplomske naloge smo podali posamezne rešitve oziroma predloge k rešitvi problema.

## 2 OSEBNOST

Ljudje se med seboj razlikujemo. Ravno zaradi te raznolikosti ocenjujemo, da je potrebno razumeti, kako je oblikovana osebnost posameznika, kaj je tisto, kar posameznika pri delu motivira ter vpliva tudi na zadovoljstvo z delom.

### 2.1 OPREDELITEV OSEBNOSTI

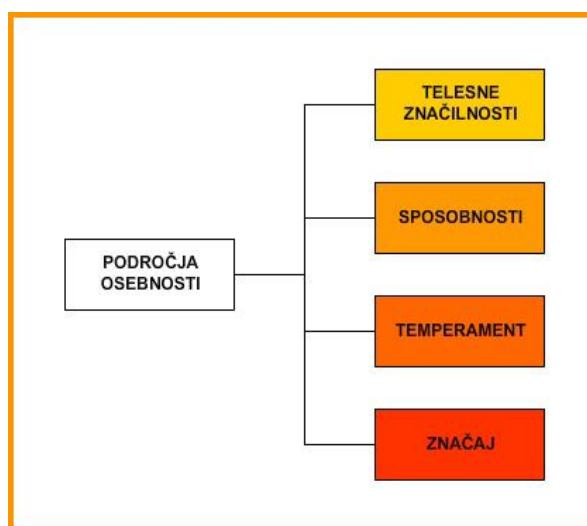
Osebnost predstavlja celoto značilnosti, ki dajejo posamezniku osebnostno identiteto. Psihologi različno opredeljujejo osebnost. V Sloveniji se je najbolj uveljavila opredelitev slovenskega psihologa Janka Muska, ki navaja, da je osebnost razmeroma trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih ljudi (Kompore, A. in ostali, 2001, str. 221).

### 2.2 STRUKTURA OSEBNOSTI

Posameznikova osebnost je razčlenjena in strukturirana celota. Vsakdo se spreminja, vendar v tem procesu razvijanja in spreminjanja ohranja svojo identiteto in številne bolj ali manj celostne značilnosti. Značilnosti, po katerih se ljudje ločujemo ali pa smo si podobni, je veliko, na primer barva oči, značilna kretnja, glasbena nadarjenost, družabnost, živahnost, poštenost ipd.

V psihologiji se je uveljavila delitev osebnostne strukture na naslednja področja (Musek, 1982, str. 348):

- področje **temperamenta**,
- področje **značaja ali karakterja**,
- področje **sposobnosti**,
- področje **konstitucije (telesne značilnosti)**.

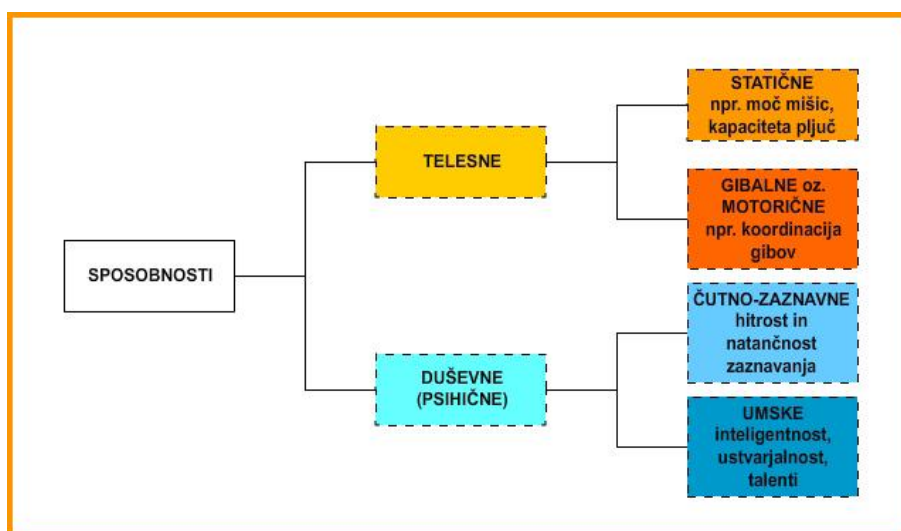


Slika 5: Področja strukture osebnosti  
(Vir: Musek, 1993, str. 23)

**Temperament** je način čustvovanja in odzivanja. Primeri lastnosti temperamenta so: družabnost, živahnost, vzkipljivost, neodzivnost, optimizem ipd. Temperament je pretežno podedovan. Že novorojenčki se npr. razlikujejo po hitrosti in moči odzivanja, po občutljivosti na zunanje dražljaje, po umirjenosti, po ritmičnem spanju in hranjenju. Na temperament posameznika pa vpliva tudi kultura, v kateri posameznik odrasča (npr. Italijani so v povprečju bolj zgovorni in odprti od Slovencev).

**Značaj** je celota motivacijskih in moralno-etičnih značilnosti. Primeri značajskih lastnosti so: poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, pogum. Značaj je pretežno odvisen od okolja (npr. ali bo posameznik deloven ali ne, je v veliki meri odvisno od vzgoje; ali bo imel razvite učinkovite učne strategije, je odvisno od predhodnih izkušenj).

**Sposobnosti** delimo na duševne (npr. inteligentnost, ustvarjalnost) in telesne (npr. koordinacija gibov, fina motorika). Sposobnosti so zmožnosti za dosežke. To so tiste značilnosti, ki vplivajo na to, kaj zmoremo, kaj lahko dosežemo in koliko smo pri opravljanju določenih nalog lahko uspešni. Sposobnosti so odvisne tako od dednosti kot od okolja.



Slika 6: Vrste sposobnosti  
(Vir: Musek, 1993, str. 24)

**Telesne značilnosti** so barva las, oči in kože, telesna višina in teža, telesna zgradba ali konstitucija, barva glasu ipd. Pretežno so odvisne od dednosti. Enojajčni dvojčki so si po telesnih značilnostih tako podobni, da jih včasih težko razlikujemo. Tudi otroci so staršem pogosto najbolj podobni prav po telesnih značilnostih.

## 2.3 TEORIJE OSEBNOSTI

Ko sistematično povežemo v neko celoto spoznanja o osebnosti, govorimo o teoriji osebnosti. Teorij, ki skušajo razumeti posameznika kot celoto, je v psihologiji veliko. Med seboj se med drugim razlikujejo glede na to, kateri vidik osebnosti izpostavljajo. Ločimo (Kompore, A. in ostali, 2001, str. 214) naslednje teorije.

- **Strukturne teorije**

Avtorji osebnost razumejo kot celoto različnih lastnosti in proučujejo zgradbo osebnosti.

- **Vedenjske teorije**

Vedenjski psihologi razumejo osebnost kot skupek naučenih vedenj.

- **Psihoanalitične teorije**

Teorija označuje kot pomemben del duševnosti nezavedno, ki naj bi vplivalo na človeka izza njegovega hrbta.

- **Humanistične teorije**

Avtorji zagovarjajo, da ima človek svobodno voljo in se lahko odgovorno odloča ter da je temeljna značilnost človeka potreba po samouresničitvi in rasti.

- **Kognitivne teorije**

Kognitivnim psihologom se zdijo najpomembnejši pri pojasnjevanju kognitivni procesi.

Nobena teorija ne proučuje vseh pomembnih področij osebnosti, ampak se nekatere ukvarjajo z dinamiko osebnosti, druge z razvojem osebnosti, tretje poudarjajo strukturo osebnosti, četrte kognitivne dejavnike. Ugotavljamo, da je za naše raziskovanje pomembno razumeti predvsem psihoanalitične in humanistične teorije, saj zadevajo motivacijske procese in so usmerjeni k proučevanju dinamike osebnosti.

## 2.4 DINAMIKA OSEBNOSTI

Stvarna podoba človekove osebnosti ni statična in trajna, temveč spremenljiva, dinamična in razvojna. Osebnost je odvisna od različnih motivov za uresničitev zastavljenih posameznikovih ciljev. Motivi so gibalna, silnice človekovega obnašanja, npr. instinkti, goni, potrebe na eni strani, pa tudi cilji, interesi, vrednote na drugi. Motivi so tisti dejavniki, ki narekujejo smer našega ravnanja in doživljanja.

Motivov je veliko in sicer od motiva po hrani, tekočini, kisiku, raziskovanju, negi, zaščiti, storilnosti, redu, ljubezni, spolnosti, združevanju do motiva zabave, zadovoljstva, neodvisnosti, uspešnosti in še bi lahko naštevali.

Čeprav se osebnost z odraščanjem spreminja, pa vseeno ohranja nekatere značilne poteze, po katerih ljudi oziroma osebnosti prepoznamo še dolgem času.

Mnogi znani raziskovalci osebnosti, na primer Freud, Murray, Adler, Jung, Maslow in drugi predstavniki psihoanalitičnih teorij, so motive iskali v nagonih, potrebah in drugih gibalnih. V diplomskem delu bomo izpostavili le nekatere.

Pomemben predstavnik humanistične teorije **Abraham Maslow** je glavne motive uvrstil v kategorije – izpeljal je teorije o hierarhiji potreb. Po njegovem mnenju

posameznik doseže samouresničitev, ko je večina njegovih potreb zadovoljenih. Človeške potrebe je razdelil na pet ravni: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju, samospoštovanju in ugledu ter potrebe po samouresničitvi (samoaktualizacija). Trdil je, da potrebe nastajajo v zaporedju, kot prikazuje slika 7. Najprej naj bi človek zadovoljil potrebe na najnižji ravni, šele potem tiste na višji. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se takoj pojavi naslednja. Motivacija je za Maslowa proces, ki se nikoli ne zaključi, saj človek ne more popolnoma zadovoljiti vseh potreb. Lahko se namreč zgodi, da se zaradi prikrajšanja zopet aktivira že nekoč zadovoljena potreba na nižji ravni. Teorija je uporabna pri proučevanju motivacijskih dejavnikov (gl. poglavje 4.4), vendar pa moramo upoštevati, da to ni teorija, ki bi veljala ob vsakem obdobju in na vsakem območju.



Slika 7: Hierarhija potreb po Maslowu  
(Vir: Treven, 2001, str. 128)

Na vedenje posameznika pa naj ne bi vplivale le notranje silnice. Pomemben avtor psiho-dinamične teorije, ameriški psiholog **Henry A. Murray**, meni, da so osnovni vir človekovega obnašanja in osebnosti na eni strani notranje silnice – potrebe, na drugi pa so zunanji vplivi družbe in socialnega okolja, v katerem se posameznik razvija. Eni in drugi oblikujejo naše življenje in usmerjajo naše prilagajanje ter naš razvoj (Musek, 1993, str. 34–38).

Motivi in potrebe se razlikujejo med seboj glede na način zadovoljevanja potreb. Ločimo (Kompore, A. in ostali, 2006, str. 137):

- **nagonsko** (prirojeno, enako za vse ljudi v vseh kulturah in ni naučeno, npr. zadovoljevanje organskih potreb bo dihanju, spanju, vzdrževanje stalne telesne temperature) in
- **socializirano** (poteka prilagojeno pravilom in načelom družbe in kulture, v kateri živimo. Teh pravil se učimo s socializacijo že od rojstva naprej in postanejo del naše osebnosti ter postanejo motivi, ki so nam marsikdaj pomembnejši od nagonskih potreb).

Freud je bil prepričan, da psihološki dejavniki, ki oblikujejo človekovo vedenje, večinoma prihajajo iz podzavesti in se jih zato ne zavedamo. Do tega pride, ker med odraščanjem in sprejemanjem družbenih pravil potlačimo mnogo impulzov, ki jih s tem ne odpravimo oziroma obvladamo. Tako svojih motivov nikoli ne razumemo popolno. Freudova teorija motivacije predpostavlja, da vzorci vedenja niso nikoli popolnoma predvidljivi.

## 2.5 SREČA IN ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM

*»Ljudje smo sami režiserji in scenaristi svojega življenja.« (Smiljan Mori)*

Čustva so tesno povezana z motivi. Čustva dajejo barvo in ton našemu življenju. Zelo pomembno je znati ravnati s čustvi, saj nadzorujejo razpoloženje. Aristotel je postavil srečo kot najvišji cilj človekove eksistence in trdil, da je sreča odvisna od nas samih (Musek, 2005, str. 150).

Sreča je tako rekoč sinonim zadovoljstva z življenjem in jedro naše osebnosti ter subjektivnega čustvenega blagostanja. Sreča in zadovoljstvo z življenjem postajata toliko pomembnejša, kolikor se zadovoljujejo temeljne potrebe. Znanstveniki so ugotovili, da na občutje sreče vplivajo tako kulturni dejavniki in razlike, socialni in socialno-ekonomski dejavniki (npr. dohodek, socialni stiki) kot tudi demografske spremenljivke (višja izobrazba, višji socialno-ekonomski status, poročenost).

Zadovoljstvo z življenjem in zadovoljstvo z delom se povezujeta in pogojujeta med seboj. Uspeh pripomore k večjemu zadovoljstvu posameznika. Pozitivno čustveno stanje vzpodbuja posameznikovo uspešnost pri delu. Zadovoljstvo z življenjem se odraža v večji učinkovitosti in uspešnosti tudi na drugih področjih življenja (mentalno in fizično zdravje, socialni aspekt). Posamezniki, ki so s svojim življenjem bolj zadovoljni, ne dosegajo samo višje učinkovitosti, ampak so na svojem delovnem mestu deležni tudi drugih prednosti, med drugim dosegajo pomembnejša bolj raznovrstna delovna mesta, več zaslužijo, poleg tega na delovnem mestu kažejo manj neproduktivnih vedenj in izgorelosti kot posledice delovnih obremenitev. Zadovoljstvo z življenjem je sodeč po nekaterih raziskavah celo boljši pokazatelj posameznikove delovne učinkovitosti kot zadovoljstvo z delom.



### 3 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Zadovoljstvo zaposlenega z delom lahko opredelimo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat njegove ocene dela, doživljanja in izkušenj na delu. Predpostavlja se, da zadovoljstvo ni trajno. Proces samozavedanja o lastni odgovornosti za lastno zadovoljstvo pa predstavlja trajno zadovoljstvo.

#### 3.1 POMEMBOST ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo zaposlenih z delom je eden ključnih elementov uspešne organizacije. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije. Za motivirane in zadovoljne zaposlene je ključnega pomena zadovoljstvo z delom samim. To lahko dosežejo tako, da svoje osebne cilje poenotijo s cilji organizacije. Zadovoljstvo pri delu se pokaže, ko je delo v največji meri prilagojeno posameznikovim potrebam in zmožnostim ter zadovoljuje njegove potrebe in mu hkrati nudi zanj primerno količino izzivov.

Hollenbeck in Wright (v: Treven, 1998, str. 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Ta opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- **vrednost**  (tisto, kar si posameznik zavestno in podzavestno želi doseči),
- **pomembnost**  (vsak posameznik ima drugačno mnenje o pomenu posameznih vrednosti),
- **zaznavanje**  (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi).

Büssing (1998, str. 571–574) našteva 6 različnih oblik zadovoljstva:

1.  **Progresivno zadovoljstvo**  zaposlenih, kjer se zaposleni počutijo zadovoljne pri delu. S povečanjem prizadevanja posameznikov lahko dosežemo še višjo stopnjo zadovoljstva.
2.  **Stabilno zadovoljstvo**  zaposlenih, kjer so zaposleni zadovoljni pri delu, vendar niso motivirani za višjo stopnjo zadovoljstva.
3.  **Ravnodušno zadovoljstvo**  zaposleni občutijo kot nejasno nezadovoljstvo, ob katerem se prizadevanje zmanjšuje, vendar se ga lahko popravi pri vzpostavitvi prejšnjega stanja.
4. Pri  **konstruktivnem nezadovoljstvu**  zaposleni obdrži stopnjo prizadevanja, obvladuje situacijo, poskuša strpno rešiti problem ter si prizadeva za spremembo situacije.
5.  **Fiksirano nezadovoljstvo**  zaposleni čuti kot nezadovoljstvo, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti in se niti ne trudi spremeniti situacije.
6.  **Psevdo nezadovoljstvo**  se pojavi ob problemu pri delu in zmanjšuje prizadevanje. To so lahko različni (napačni) načini doseganja motiviranosti ali strožje socialne norme, ki kot posledico prinašajo nezadovoljstvo.

Doseganje zadovoljstva zaposlenih je pomembno z vidika motivacije in delovne učinkovitosti. Posameznik, ki na delovnem mestu ni zadovoljen, ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje svojega dela, obenem pa samo zadovoljstvo še ni zagotovilo, da bo posameznik za svoje delo motiviran, bo pa zadovoljen posameznik svoje delo verjetno opravljal bolje. V kolikor organizacija njihove napore tudi ovrednoti, prispeva tako še k večjemu zadovoljstvu.

Organizacija sicer omogoča zaposlencu zadovoljiti materialne (plača, hrana, obleka) kot tudi nematerialne potrebe (potrebe po varnosti s stalno zaposlitvijo, socialne potrebe z dajanjem priznanja in vključevanjem v delovne skupine, osebne potrebe z izobraževanjem in napredovanjem, vključevanjem v odločanje itd.). Vendar se je potrebno zavedati dejstva, da uresničitev osebnih ciljev ni odvisna samo od organizacije, ampak tudi od osebnostnih lastnosti in motiviranosti zaposlenca. Razvoja in uspešnosti organizacije ni več mogoče povezati le s finančnimi naložbami, ampak je vse bolj pomembna samoiniciativa zaposlenih. Učinkovit zaposleni je tisti, ki je zadovoljen tudi v zasebnem življenju. Dejstvo je, da preživi 2/3 svojega časa na delu, zato mu ne more biti vseeno, koliko zadovoljstva mu prinaša tudi zasebno življenje. Zato je še kako pomembno, da organizacija pri izbiri ustreznega kandidata za določeno delovno mesto točno definira, katere lastnosti naj ima bodoči zaposleni in tudi sama ugotovi, v kolikšni meri to delovno mesto spodbuja potrebe posameznika in dopušča njihovo zadovoljevanje. Tako se lahko organizacija izogne morebitnemu nezadovoljstvu zaposlenca.

## 3.2 OBLIKE IZRAŽANJA NEZADOLJSTVA

Zaposlenec se bo bolj angažiral, če se bo organizacija trudila zadovoljiti njegove potrebe in možnosti za doseg osebni ciljev. Če organizacija ne uspe zadovoljiti potreb posameznikov, lahko pride do bolj ali manj očitnega nezadovoljstva, manjše pripravljenosti za delo in v hujši obliki do odpovedi in stavek.

Poudariti moramo, da želje, potrebe, vrednote, interesi in drugi motivi vedno ne morejo biti usklajeni. Različni motivi si lahko nasprotujejo med sabo in sprožijo konflikt (npr.: ali grem na kavo s prijateljem ali bom dokončal nalogo) ali pa zaradi določenih ovir preprosto ni mogoče doseči ciljev in zadovoljiti motivov. Tovrstno stanje, v katerem se človek znajde, imenujemo frustracija. Če je ovira majhna, nas v začetku še spodbudi in poveča motivacijo za doseg cilja. V kolikor pa ovire ne premagamo, postane frustracija neprijetna, pojavita se napetost in čustveni pritisk, ki se lahko okrepi do tesnobe, nezadovoljstva, razdraženosti, panike in podobnih neprijetnih reakcij.

V kolikor delo ni ustrezno organizirano, lahko pride do frustracij pri zaposlenih. Pripravljene so delati, vendar naletijo na ovire, ki jih sami ne morejo odstraniti, kot na primer, da je računalnik v okvari, pa tega sami ne znajo ali ne smejo popraviti. V praksi na žalost organizacija prične reševati problem nezadovoljstva šele takrat, ko zaposleni izrazi željo po odhodu. Velikokrat je to že prepozno. Če se organizacija želi ogniti nezadovoljstvu zaposlenec, mora poskušati odstraniti vzroke nezadovoljstva. Nezadovoljstva se ne da popolnoma izključiti, se pa je potrebno pravilno odzvati in rešiti nastalo situacijo, saj to vpliva na vsesplošno klimo v organizaciji.



Slika 8: Frustracija na delu

(Vir: [http://www.123rf.com/photo\\_4507571\\_a-depressed-businessman-lying-with-his-head-on-his-desk-isolated-against-a-white-background.html](http://www.123rf.com/photo_4507571_a-depressed-businessman-lying-with-his-head-on-his-desk-isolated-against-a-white-background.html))

Najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih so (Svetlik, Zupan, 2009, str. 345–346) naslednje.

- **Absentizem oziroma izostajanje z dela**

Razlogi za izostajanje dela so ponavadi bolniška odsotnost, varstvo obolelega družinskega člana, izobraževanje zaposlenca. Problematična je bolniška odsotnost, na katero vplivajo tudi dejavniki neugodne delovne razmere, slabi odnosi s sodelavci ali vodji, prevelike delovne obremenitve, neustrezna podpora vodij ipd.

- **Fluktuacija oziroma zapuščenje organizacij**

Fluktuacija pomeni gibanje nezadovoljnih zaposlenih iz ene organizacije v drugo. Na zadovoljstvo vpliva veliko dejavnikov, od osebnih, kot so spol, starost, osebne značilnosti, kot tudi organizacijski dejavniki: delovne razmere, plača in možnosti napredovanja ter zunanji dejavniki: razmere na delovnem trgu. Fluktuacija je nižja v organizacijah, ki poudarjajo interni trg delovne sile in doživljenjsko zaposlitev.

- **Nezaželeno oziroma deviantno vedenje**

Individualno nezadovoljstvo se pojavlja v različnih oblikah od manjše delovne vneme, upočasnitve dela, bolniških izostankov vse do širjenja nezadovoljstva med sodelavci, sabotáže ipd. V tem primeru bi morala organizacija sprejeti kazni za tovrstno nedopustno vedenje zaposlenega. V praksi se uporabljajo ustna opozorila, pisna opozorila in celo odpustitve, odvisno, kako hude posledice prekrškov trpi organizacija.

- **Kolektivne zahteve, protesti, stavke**

Nezadovoljstvo se rešuje z mehanizmi kolektivnega sporazumevanja med predstavniki zaposlenecv in vodstvom organizacije.

## 4 MOTIVIRANJE

Doseganje zadovoljstva zaposlenih je pomembno z tudi vidika motivacije in posledično delovne učinkovitosti. Zaposleni, ki na delovnem mestu ni zadovoljen, ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje svojega dela, obenem pa samo zadovoljstvo še ni zagotovilo, da bo za svoje delo motiviran, bo pa zadovoljen zaposleni svoje delo verjetno opravljal bolje.

Adair trdi (v: Merkač Skok, 2005, str. 195) da brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibanje. Motivacija je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo približno enakih ciljev.

V tem poglavju želimo predstaviti, kaj je motivirano obnašanje, kako vplivajo nagonске težnje in zavestna volja na vedenje človeka, kateri dejavniki učinkujejo na motivacijo, katere motivacijske dejavnike ločimo in navsezadnje, kako vpliva moč vodje na motiviranje zaposlenca.

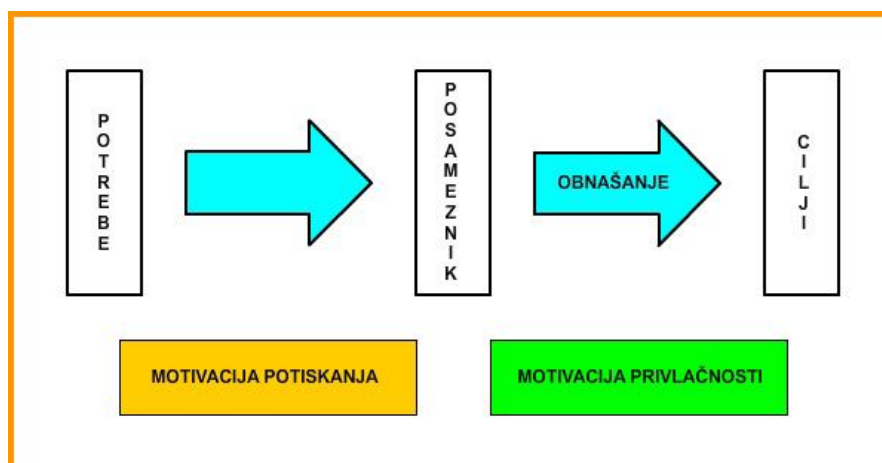
### 4.1 MOTIVIRANO OBNAŠANJE

Naše obnašanje je motivirano. Po eni strani ga spodbujajo različne silnice (potrebe, nagoni, motivi), po drugi strani je usmerjeno k različnim ciljem (ciljni objekti, vrednote,<sup>1</sup> ideali).

Musek in Pečjak (1997, str. 89) trdita, da motivacijske dejavnike lahko razdelimo na prvine motivacije potiskanja (npr. potrebe, nagoni) in na prvine motivacije privlačnosti (vrednote, ideali in druge motivacijske cilje). Ene in druge pa so povezane med seboj. Ob vsaki delujoči potrebi se pojavljajo tudi cilji, h katerim se usmerimo, da bi potrebo zadovoljili (če smo žejni, začnemo iskati pijačo). In tudi nasprotno: kak pojav postane motivacijski cilj šele tedaj, kadar se pojavi potreba, motiv ali želja. Motivov ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno motivirano obnašanje. Če še tako trdno sklenemo, da bomo dosegli določen cilj, se to ne bo zgodilo, če ne bomo ustrezno delovali in ukrepali. To je tisto, kar človeku daje zadovoljstvo in moč.

---

<sup>1</sup> Vrednote so posplošeni cilji, ki jih cenimo, želimo in se zanje zavzemamo. Na podlagi vrednot si postavljamo svoje življenjske cilje, ki osmišljajo naše bivanje. Glede na vrednote se odločamo, na kakšen način bomo zadovoljili svoje potrebe.



Slika 9: Prvine motivacijske situacije: potrebe, cilji in motivirano obnašanje (Musek, Pečjak, 1997, str. 89)

Ljudje različno vrednotijo različne stvari in si postavljajo tudi različne cilje. Za nekatere je cilj denar, drugim je bolj kot plača pomembno, da delajo tisto, kar jih zares veseli in zanima, tretji delajo zato, ker nimajo druge izbire in jim zaposlitev pomeni varnost. Nekateri zaposleni so zadovoljni že z obstoječimi razmerami na delovnem mestu in nimajo želje po poklicnem razvoju. Vendar pa tako usmerjeni zaposleni ne pomagajo organizaciji k napredku, konec koncev tudi ne k svojemu osebnemu razvoju. Musek (1982, str. 230) opredeli zrelo osebnost kot napredujoč in razmeroma nepretrgan proces osebnostne rasti, ki naj bi se kazal v vsestranskem in nenehnem razvijanju osebnostnih zmogljivosti ter nagnjenj, v izpolnjevanju samega sebe, še posebno pa v pridobivanju novih zmožnosti in preseganju starih.

Kot navaja Topovškova (2006), ima motivirani človek veselje do življenja in ponavadi vedno vidi le prihodnost ter kaj bo v prihodnosti spremenil in naredil. Je ponavadi urejen, počasen, lepo oblečen, odločno stopa po svoji poti oziroma hitro stopa k svojemu cilju. Ponavadi lahko z njegovega obraza razberemo pozitivno energijo, ne pa naveličanosti in enoličnosti. Pomembni so njegovi načrti, saj mu pozitivna energija omogoča, da je prepričan o svojem uspehu in dosegu svojih ciljev. Motiviranega zaposlenega prepoznamo tudi po tem, da ga zanimajo rezultati in pomembnost njegovega dela.

## 4.2 ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA

Človekova podoba »dvojne narave« je proučevana že stoletja: na eni strani nagoni in čustva, neukročena »živalska« narava posameznika, na drugi strani volja in razum, kultivirana in civilizirana narava. Nagonske težnje pogosto potlačimo, kar pomeni, da jih odrinemo s področja zavestnega. Čeprav se jih ne zavedamo, delujejo še naprej in vplivajo na naše obnašanje (nezavedna motivacija). Nagonov ni mogoče preprosto zatreti. Zavestna volja pa je tista, s katero lahko človek preseže svojo nagonsko naravo in tudi odvisnost od nezavedno delujočih idealov. Zavestna volja naj bi človeku zagotavljala neodvisnost in svobodo ter mu pomagala,

da si oblikuje svoje lastne motive, cilje in namene, da jih dosega, da izbira in odloča o svojem življenju in o svojem osebnem razvoju.

### 4.3 STORILNOSTNA MOTIVACIJA

V povezavi z delom je smiselno omeniti storilnostno motivacijo. Znanstveniki so tej vrsti motivacije posvetili veliko pozornosti.

Storilnostni motiv je težnja po dosežkih. Storilnostna motivacija je težnja po obvladovanju težkih, zahtevnih dejavnosti, pri katerih se učinek meri in uspeh ni vnaprej zagotovljen. Raziskave storilnostne motivacije kažejo, da se ljudje razlikujejo po tem, ali jih za dosežki žene želja po uspehu ali strah pred neuspehom (Kompore, A. in ostali, 2006, str. 139).

Storilnost je močan vpliv, ki se pojavi že zgodaj v otroštvu. Otroci so veseli svojih dosežkov. V šolski dobi začne želja po uspehu stopati še bolj v ospredje in kasneje v življenju ostaja med najpomembnejšimi motivi.

Ljudje z visoko storilnostno motivacijo si prizadevajo za odličnost, ženejo se za visokimi dosežki, tudi če jih nihče ne nadzira in če ne pričakujejo neposrednih zunanjih spodbud. Zaposleni iščejo situacije, v katerih lahko sebi dokažejo, da so uspešni in v katerih lahko svoje dosežke izmerijo (z ocenami, zaslužkom ali nagradami), izogibajo se lahkim nalogam, kjer se jim ne bi bilo treba truditi, in tudi težkim, za katere ocenijo, da ne bi bili uspešni, imajo veliko željo po uspehu, so ponosni na uspeh, neuspeh jih ne potre. Visoka storilnostna motivacija se značilno povezuje z nekaterimi pomembnimi osebnostnimi lastnostmi, med katerimi izstopajo vestnost, dominantnost, samodisciplina in emocionalna stabilnost (Museum, 2005, str. 133). Zaposleni z nizko storilnostno motivacijo se ne ženejo za uspehom, izberejo lahke naloge, kjer je neuspeh malo manj verjeten in se lotijo dejavnosti le pod zunanjim pritiskom. Imajo velik strah pred neuspehom.

Storilnostna motivacija je povezana z ravno aspiracij. Kako visoko si postavimo delovne cilje, je odvisno od prejšnjih uspehov ali neuspehov, od osebnih značilnosti in vrednot. Za motivacijo je pomembno, da si postavljamo kratkoročne in dolgoročne cilje. Ko cilj dosežemo in potrebo zadovoljimo, se pojavijo pozitivna čustva kot veselje in zadovoljstvo za uspešno opravljeno delo.

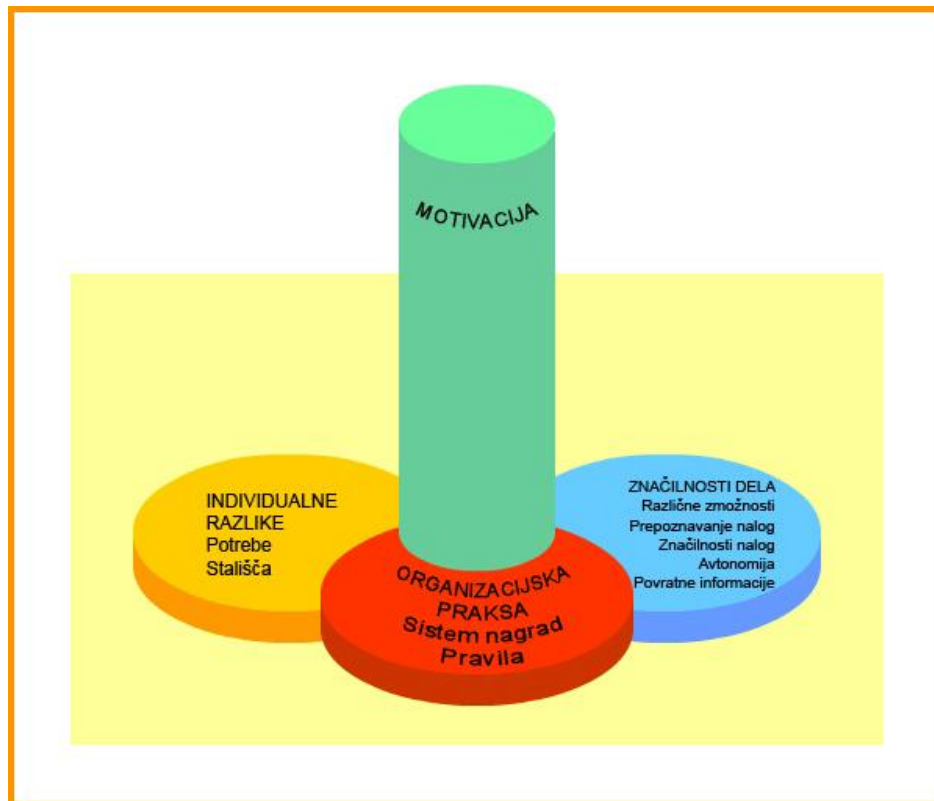
### 4.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost.

Na motivacijo zaposlenega vpliva interakcija treh dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 162):

1. **človekove zmožnosti** (individualne razlike),
2. **lastnosti dela** in
3. **organizacijski sistem.**

**Individualne razlike** se nanašajo na različne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih ljudje vnašajo v svoje delo. **Lastnosti dela** predstavljajo zahteve po različnih zmožnostih, avtonomijo pri delu, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposlenec o svoji uspešnosti, vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. **Organizacijski sistem** sestavljajo pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja, menedžerska praksa v organizaciji.



Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo  
(Lipičnik, 1998, str. 162)

Dejavniki dela, ki zaposlenim prinašajo največ zadovoljstva, se razlikujejo od posameznika do posameznika. Elementi dela, ki v največji meri motivirajo in zadovoljujejo zaposlenega, so zadovoljstvo z delovnimi nalogami, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim, z možnostjo izobraževanja, zadovoljstvo s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, z delovnim časom itd. Posamezni dejavniki so za različne posameznike ali skupine različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih ter se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

Kljub njihovi povezanosti večina avtorjev deli dejavnike po skupinah na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so opredeljeni v nadaljevanju. O tem, kako



posamezni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo posameznika, pa govori Herzbergova dvofaktorska teorija v podpoglavju 4.4.3.

#### 4.4.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje plača. Dolgo je celo veljalo, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar pa je praksa pokazala, da ni tako. V tabeli v nadaljevanju je prikazana klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov.

Tabela 2: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

		NEPOSREDNI MATERIALNI OZIROMA DENARNI PRIHODKI	POSREDNI MATERIALNI PRIHODKI
NIVO	POSAMEZNIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plača,</li> <li>- bonusi in nagrade,</li> <li>- dodatki za inovacije in ustvarjalnost,</li> <li>- dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika,</li> <li>- ostale spodbude (bonusi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Šolnine,</li> <li>- izobraževalna potovanja,</li> <li>- specializacije,</li> <li>- plačana odsotnost z dela in dela prosti dnevi,</li> <li>- službeno vozilo,</li> <li>- menedžerske ugodnosti.</li> </ul>
	PODJETJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodatki, vezani na rezultate in dobiček organizacije oz. podjetja,</li> <li>- delež od dobička podjetja,</li> <li>- delež v lastništvu podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokojninsko zavarovanje,</li> <li>- zdravstvena zaščita,</li> <li>- življenjsko zavarovanje,</li> <li>- prispevki za primer nezaposlenosti,</li> <li>- plačan letni dopust,</li> <li>- regres in »božičnica«,</li> <li>- skrb za otroke, starostnike ...</li> </ul>

(Vir: Motivacijske tehnike – Management – Poslovni forum, 2004)

Potrebno je poudariti, da bo materialna motivacija pravična do vseh le če je prispevek posameznega zaposlenca merljiv in jasno opredeljen ter tako da tudi drugi vidijo, zakaj je dobil nekdo več in drugi manj.

Denar deluje kot splošno motivacijsko sredstvo, ker se z njim lahko zadovoljijo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih. Lipičnik (1994, str. 48) trdi, da je zelo pomembno, da organizacije motivirajo zaposlene s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta vedno zadovoljna tako zaposleni kot organizacija.

Uhan (2000, str. 32) pa je mnenja, da plača izdatno motivira zaposlene, ki imajo nizko raven osebne potrošnje in s tem 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 zaposlenecv zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb.

Lahko bi rekli, da je denar eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, vsaj do tiste meje, ko zaposleni zadovolji primarne biološke potrebe. Šele ko je dohodek na sprejemljivi ravni, začnejo zaposleni dajati prednost drugim, nedenarnim motivacijskim dejavnikom. Finančna motivacija je kratkotrajna, čustva so tista, ki poganjajo človeka. Nagrade na kratek rok zagotavljajo predanost in zavzetost zaposlenca. Ko zmanjka nagrad, se vrne k ustavljenemu vedenju. Danes je pomembno, da se zaposleni izobražuje o strategijah motiviranja samega sebe, načina reševanja problemov, tehnik komuniciranja, planiranja delovnega/prostega časa ipd. To znanje mu bo pomagalo do večje samozavesti, boljšega počutja, večje učinkovitosti na delovnem mestu in navsezadnje zadovoljstva.

#### 4.4.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Nematerialni motivacijski dejavniki ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, izboljšajo pa kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživi v službi. Nematerialna stimulacija pomeni nadgradnjo različnih načinov materialnih spodbud k boljšemu delu.

Med najpomembnejše nematerialne motivacijske dejavnike štejemo naslednje.

- **Varnost zaposlitve**

Ta dejavnik pride do izraza predvsem v negotovih razmerah, v času gospodarskih kriz ter v obdobju, ko si zaposleni poskuša ustvariti svojo eksistenco.

- **Delovna klima**

Če bodo posamezniki zaposleni v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo bolj kreativni in motivirani (Svetlik, 1998, str. 156). Motiviranje posameznika, skupine ljudi ali tima je lahko učinkovito le v pravem okolju. Pripadnost skupini motivira. Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni.

- **Dobri medsebojni odnosi/ugodna delovna klima**

Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupini občutek skupne pripadnosti, kar pa povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi (Svetlik, 1998, str. 156). Posameznik bo zadovoljen s svojim delom in bo dosegel večjo uspešnost le med sodelavci, s katerimi bo v dobrih in prijateljskih odnosih.

- **Dober odnos vodstva do zaposlenca**

Vodstvo je spoznalo, da jih ljudje opazujejo, tudi ko gredo po vsakodnevni opravkih, in da bo njihov zgled imel veliko močnejši vpliv in bodo seveda z njim več dosegli kot z nasveti, izraženimi le z besedami, s predavanji ali katerokoli drugo obliko sporočanja. Menedžer mora skrbeti za stalno

obveščanje ljudi, novice, kaj slišijo od svojih nadrejenih. Menedžer lahko motivira posameznika tako, da mu da priložnosti za vključitev v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Ljudi pogosto motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot tudi način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša.

- **Pohvale in graje**

Dejstvo je, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo. Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Vsakdo bo delal z večjim navdušenjem ob pohvali za dobro opravljeno delo. Najpogostejša napaka je, da vodja zaposleni, ki kažejo visoko angažiranost in navdušenje pri delu, ni motiviran, saj daje vtis, da ne potrebuje dodatne vzpodbude in pohvale. Tak vtis je zavajajoč in sproži v določenem času upad navdušenja. Zlato pravilo je, da se zaposlene vedno hvali in nagraduje javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko se jih graja in kaznuje vedno le na štiri oči. Z javno pohvalo enega zaposlenca se motivira tudi druge zaposlenke ter pokaže zgled, ki je zaželen. Pri hvaljenju in grajanju je potrebno biti previden, da se hvali in kritizira le delo in dejanja zaposlenega in ne njegove osebnosti, lastnosti in sposobnosti.

- **Zanimivost dela**

Če se posameznik pri delu dolgočasi, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri (Svetlik, 1998, str. 156).

- **Samostojnost pri delu**

Zaposleni imajo možnost odločanja o tem, kdaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah organizacije.

- **Poznavanje rezultatov dela**

Spremljanje delovne uspešnosti zaposlenca zagotavlja organizaciji vrsto koristnih informacij, na podlagi katerih lahko sprejme določene administrativne odločitve (npr. o plači, napredovanju, premestitvah ipd.). Letni razgovor med zaposlencem in njegovim nadrejenim je zelo koristen, saj omogoča odkrit pogovor o ciljih organizacije, ciljih in željah zaposlenca, možnosti napredovanja, usposabljanja ipd. Skupaj ugotovita delovno uspešnost preteklega leta, kakšne so potrebe po usposabljanju, motivaciji ter določita cilje in aktivnosti za naslednje leto.

- **Komuniciranje**

Z internim komuniciranjem želi organizacija informirati in predvsem motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti ter navsezadnje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj. Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno vpliva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za dolgoročni uspeh organizacije. Prav zato je zelo koristno, če so seznanjeni z rezultati poslovanja in s kritičnimi točkami. Izredno vlogo pri interni komunikaciji igrajo neposredni vodje. Ti bi se morali spustiti na komunikacijsko raven zaposlenca, sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vključiti v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja navodila

dela in pri tem ne upošteva potreb, interesa in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu, nezadovoljstva zaposlenih, znižanja delovne vneme, zaposleni se celo izogibajo komunikaciji z vodjo.

Med najpomembnejše oblike internega komuniciranja prištevamo zlasti interne časopise in biltene, občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin zaposlenih, obvestila na oglasnih deskah, interno televizijo, elektronsko pošto in poslovna poročila. Odkrito komuniciranje med zaposlenimi omogoča razumevanje delovne in poslovne etike, ki je pomembna za klimo v organizaciji.

- **Organiziranost dela**

S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija zaposlenih za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin. V primeru reševanja problemov mora vodja podrejenim povedati, kaj je treba narediti, zakaj in kdaj naj bo delo končano, zaposleni pa naj sami izdelajo načrt in izpeljejo naloge. Z dodeljevanjem nalog, pri katerih se zaposleni učijo in izpopolnjujejo, in z delegiranjem odločanja na nižje ravni se sposobnosti zaposlenih povečujejo, s tem pa se tudi zmanjšuje tveganje, da bi pri reševanju problemov sprejemali napačne odločitve.

- **Ugodni delovni pogoji**

Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.

- **Možnost soodločanja pri delu**

Zaposlenčeva participacija je pomembno orodje za povečanje motiviranosti zaposlenca. Posameznik bo v organizaciji namreč še bolj zainteresiran, dejaven in odgovoren, ko bo imel vpliv na odločitve o lastni delovni situaciji in situaciji celotne organizacije.

- **Možnost osebnega razvoja/napredovanje**

Uspešne organizacije namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih veliko pozornosti in tudi precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih spadata med najpomembnejše naloge kadrovske politike v organizaciji. Izobraževanje ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost, in sicer možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela. Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo. Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju je seveda nujno objektivno strokovno delo neposrednih vodij.

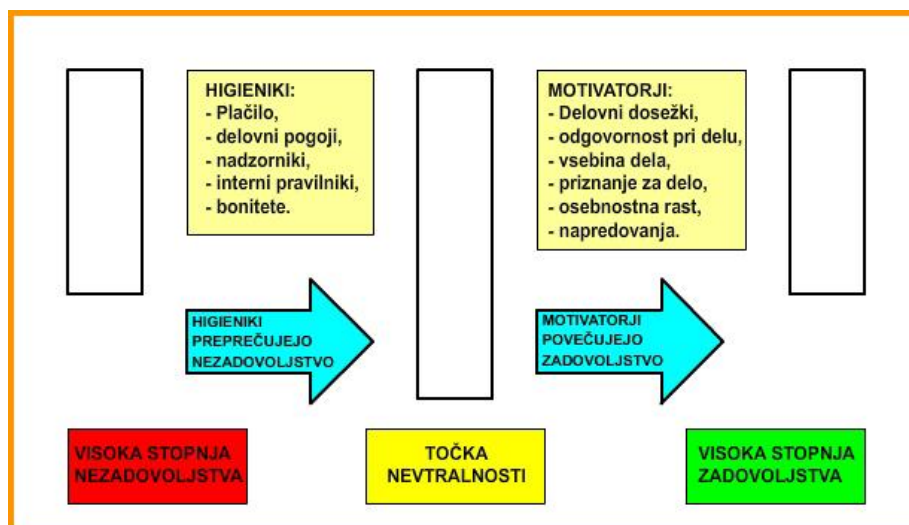
Dejstvo je, da bodo vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki učinkovali na zaposlenca šele takrat, ko bodo ti zadovoljni v prvi vrsti s plačo. Brez zadovoljivega plačila si je v današnjem svetu skoraj nemogoče urediti neodvisno življenje, lasten dom, družino in poleg tega imeti tudi priložnosti, ki bi osmišljale življenje.

Zato menimo, da ljudje sicer lahko delajo za denar, poleg njega pa pripisujejo velik pomen tudi nematerialnim motivacijskim dejavnikom, ki jim pomagajo pri ureditvi lažjega življenja.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost in delo ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Marsikdo (še posebej zaposleni z višjimi plačami) ne bo nič produktivnejši, če npr. ne bo zadovoljen z delovnim okoljem, če ga bo nadrejeni stalno grajal in nikoli pohvalil. Tisti, ki opravljajo zanimivo, intelektualno delo, so mnogo bolj zadovoljni z delom, zato lahko sklepamo, da jim delo samo po sebi predstavlja nedenarno nagrado. Bolj ko je delo preprosto, večja je potreba po denarni stimulaciji.

#### 4.4.3 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Med najbolj znane motivacijske teorije uvrščamo **Herzbergovo dvofaktorsko teorijo**, ki govori o tem, kako določeni dejavniki dela vplivajo na zadovoljstvo z delom. Nekateri dejavniki dela zaposlene predvsem motivirajo (motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki).



Slika 11: Herzbergova motivacijska teorija  
(Vir: Ivanchevich & Matteson, *organizational behavior and management*)

Herzberg (Možina, 2002, str. 181) trdi, da če organizaciji uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa uspe uvesti higienike v delovno okolje, bo preprečila nezadovoljstvo. S higieniki je namreč mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo neprijetnosti in ustvarilo pogoje za motiviranje za delo. Higieniki ustvarjajo pogoje za motiviranost in odstranjujejo napetosti ter ljudi ne spodbujajo k dejavnosti. Za uspešnost organizacije so torej pomembni tako higieniki kot motivatorji. Za povečanje zadovoljstva pri delu moramo najprej vplivati na higienike, da zaposleni ne bodo preveč nezadovoljni, in šele nato uporabljamo motivatorje, ki bodo usmerjali človeka v delo.

Herzberg je v svoji raziskavi določil naslednje **higienike**, ki ustvarjajo največje nezadovoljstvo zaposlencev (Možina, 2002, str. 181):

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- dobri odnosi z nadrejenimi,
- dobre delovne razmere,
- ustrezne plače,
- dobri odnosi s sodelavci.

Organizacija lahko računa na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. V svoji raziskavi je Herzberg spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročili največje zadovoljstvo. Ugotovil je, da so največje zadovoljstvo povzročili naslednji **motivatorji**:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo sami po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji,
- osebna rast.

Motivatorji direktno motivirajo ljudi za delo in vzpodbujajo zaposlene k doseganju boljših rezultatov. Motivatorji so v rokah vodij. Od vodij je namreč odvisno, kako bodo razdeljevali naloge, povečevali odgovornosti in samostojnost zaposlencev, jim znali delo predstaviti kot zanimivo, delili pohvale, dajali povratne informacije, pravočasno opozarjali na napake, prisluhnili njihovim težavam ipd.

## 4.5 VPLIV VODIJ

Teorije o potrebnih voditeljskih sposobnostih oseb na vodilnih položajih se ne razlikujejo med seboj, ne glede na to, ali gre za civilno ali vojaško organizacijo.

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Dober menedžer mora torej vedeti, kaj njegove zaposlene motivira v določenem času. Možina (2002, str. 21) trdi, da vloga sodobnega vodje ni toliko v tem, da rešuje probleme, kot bolj v tem, da zna poiskati in usposobiti zaposlene za ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji. Vodja mora čutiti, razumeti in tudi verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje svojih zaposlenih.

Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali celo zavrte, zato je naloga vodij, da najdejo ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Seveda so pomembni tudi kadrovske viri, medsebojni odnosi, novosti pri delu, urejenost dela, udeležba pri odločanju. Človek je neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost. Vloga vodij je zato izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju te ustvarjalne dejavnosti.

Motiviranost delavcev je v veliki meri odvisna od načina vodenja v organizaciji in od zgleda vodilnih delavcev. Vodja je pogosto v stiku s svojimi podrejenimi, zato ima priložnost in tudi nalogo, da vpliva na njihove aktivnosti. Vodilni delavec bi moral biti sposoben zaposlene pritegniti k delu, k postavljanju ciljev in jih vzpodbuditi k

ustvarjanju delovnih nalog ter doseganju delovnih rezultatov. Zato bi moral imeti seveda ustrezno znanje, poznati bi moral obstoječe stanje motiviranosti posameznika, obstoječe stanje vzdušja in zadovoljstva delavcev. Vodja mora biti v vlogi trenerja, svetovalca, koordinatorja in vzpodbujevalca. Da bi motiviral zaposlene, jih mora navdušiti, da bodo delali z vnemo in energijo. To lahko doseže, če jim vlije zaupanje v pomembnost njihovega dela, vrednost posameznika in pomembnost kolektiva.

Zaposleni morajo v vodji videti ne samo vzor, temveč mu morajo tudi zaupati. Če ugotovijo, da so bili načrtani cilji nerealizirani, obljube in programi pa le lepe besede, bo motivacija za delo hitro padla.



Slika 12: Učinkovit vodja  
(Vir: <http://post.career.vi/wp-content/uploads/team-leader.jpg>)

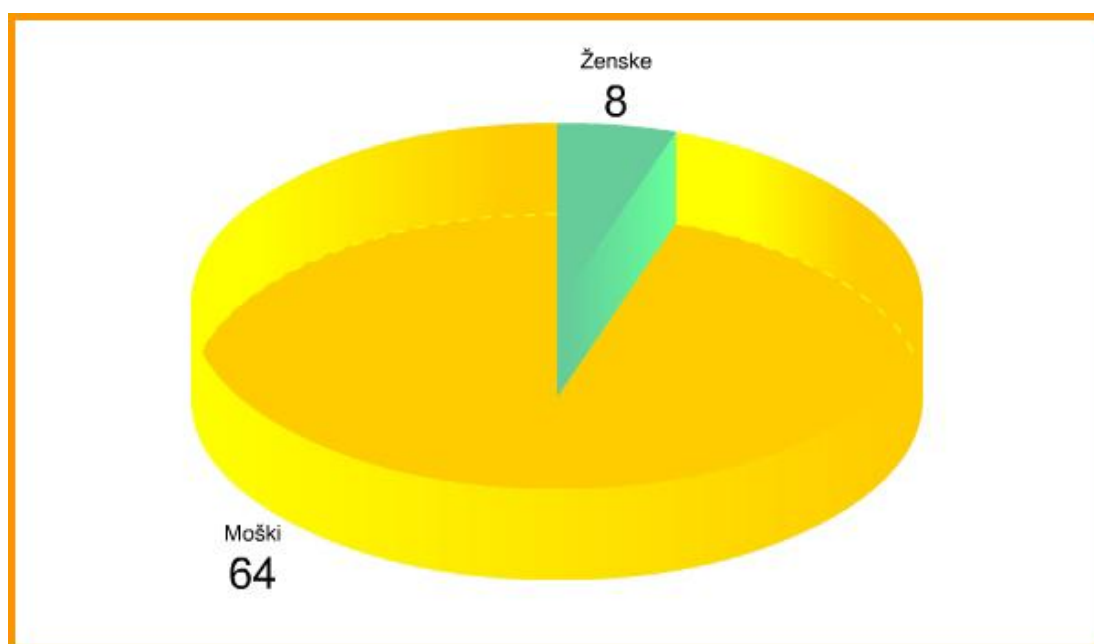
Ena od vojaških teorij pravi (Furlan, 2002, str. 72–73), da dobrega generala odlikuje intelekt, energija, nesebičnost in humanost. Iz intelektualnih sposobnosti izhajajo sposobnosti, ki so neposredno povezane s temeljno funkcijo poveljevanja, z odločanjem. To so voditeljske sposobnosti, intuicija in volja. Energija je temeljni pogoj učinkovitega poveljevanja, ki je neprekinjen proces in omogoča poveljniku delovanje v kritičnih razmerah, ko je njegova odločitev najpomembnejša. Pomeni biti vedno na kritični točki ob kritičnem času. Iz nesebičnosti izhaja poveljnikov pogum. Dober poveljnik ne razmišlja o svoji usodi, ko mora sprejemati težke odločitve. Odnos do podrejenih, občutek povezanosti, zavedanje, da po nepotrebem ne

izpostavlja njihovih življenj ali od njih pričakuje, da bodo storili nemogoče, so jedro njegove humanosti. Skupna poveljnikova energija, nesebičnost in humanost omogočajo uspešno izvajanje ene od najpomembnejših nalog pri vodenju – motiviranje.

## 5 ANALIZA REZULTATOV ANKETE

V analitičnem poglavju smo želeli s pomočjo anketnega vprašalnika predvsem ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom zaposleni dajejo največji pomen in kako ti vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del zajema splošna vprašanja o spolu, starosti, delovni dobi in izobrazbi zaposlencev. Drugi del zajema 12 motivacijskih dejavnikov, ki so jih anketiranci ocenjevali po osebni pomembnosti, ter oceno zadovoljstva zaposlenih glede na motivacijske dejavnike. V zadnjem tretjem delu smo dodali še nekaj konkretnih vprašanj, ki naj bi pomagale dodatno oceniti zadovoljstvo zaposlenih v 16. BNZP.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 72 zaposlenih, kar je 45 % vseh zaposlenih v 16. BNZP, od tega 64 moških in le 8 žensk. Predstavljene rezultate in ugotovitve je potrebno obravnavati z določeno mero zadržanosti. Majhna velikost vzorca zmanjšuje moč posploševanja ugotovitev na celotno populacijo zaposlenih. Slika 13 v nadaljevanju prikazuje delež anketirancev glede na spol.

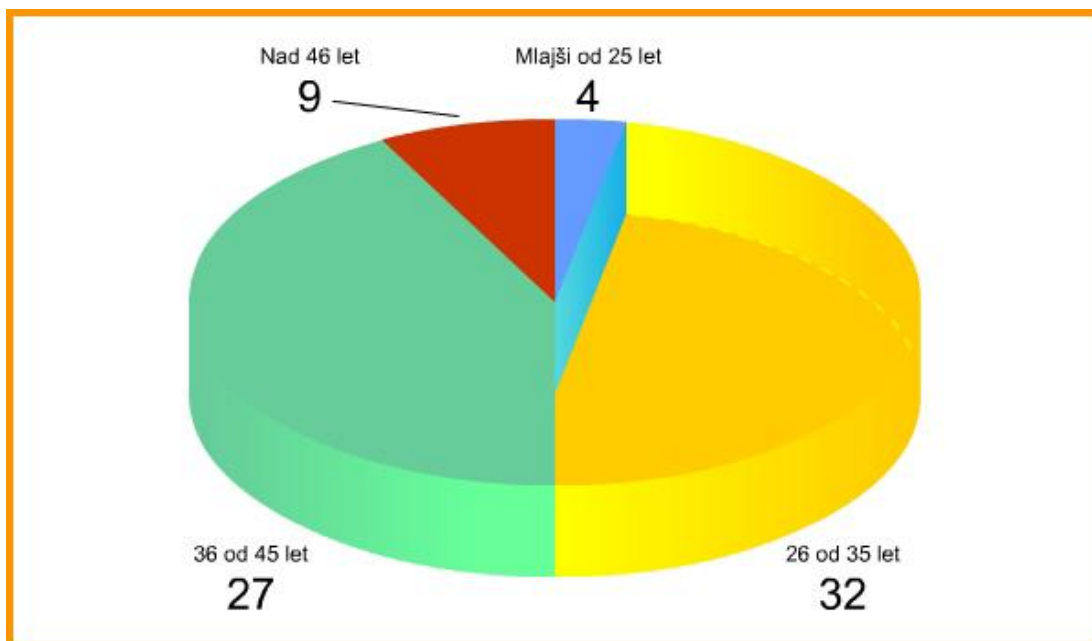


Slika 13: Prikaz deleža anketirancev glede na spol  
(Vir: Lastni)

Analiza deleža anketirancev glede na starostne skupine je pokazala, da so bili štirje pripadniki mlajši od 25 let (6 %), dvaintrideset pripadnikov je bilo starih od 26 do 35

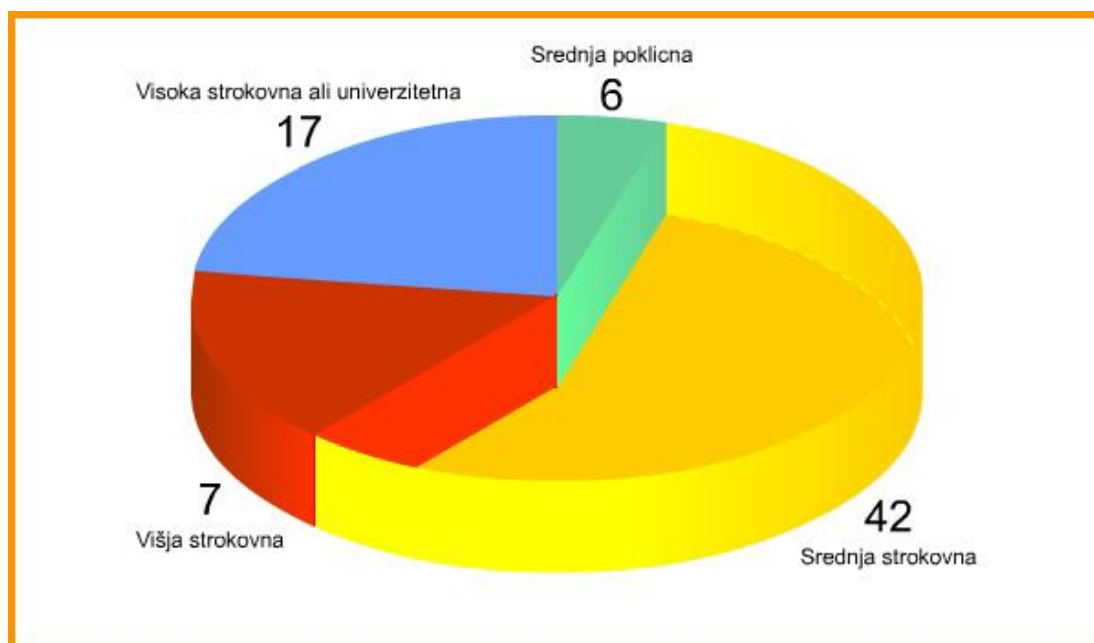


let (44 %), sedemindvajset pripadnikov je bilo starih od 36 do 45 let (37 %) in devet pripadnikov nad 46 let (13 %).



Slika 14: Prikaz deleža anketirancev glede na starost  
(Vir: Lastni)

Glede na izobrazbeno strukturo je analiza pokazala naslednje rezultate: 6 pripadnikov ima osnovnošolsko izobrazbo (9 %), 42 pripadnikov ima srednješolsko izobrazbo (58 %), 7 pripadnikov ima višjo strokovno izobrazbo (10 %) in 17 pripadnikov (23 %) ima visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo. Delež anketirancev glede na izobrazbo prikazuje slika št. 15.



Slika 15: Prikaz deleža anketirancev glede na starost  
(Vir: Lastni)

Pri analizi anket v drugem in tretjem sklopu vprašanj smo pripadnike razdelili na tri načine: glede starosti, glede delovne dobe in glede stopnje izobrazbe. Delitve glede na spol nismo naredili, saj je anketo izpolnilo le 8 predstavnic ženskega spola. Rezultati razdelitve anketirancev glede na starostno skupino in delovno dobo so praktično identični, kar gre pripisati temu, da se ljudje v SV zaposlijo mladi, takoj po končani srednji šoli oziroma končani fakulteti. Zaradi tega bomo v nadaljevanju podrobneje razčlenili le rezultate glede na starostne skupine in glede na stopnjo izobrazbe.

### ANALIZA ANKETE GLEDE NA STAROSTNO SKUPINO

Rezultate analize ankete glede na starostno skupino zaposlenih v 16. BNZP nazorno prikazuje tabela 3 v nadaljevanju. Pri prvem vprašanju so morali pripadniki z oceno od 1 (najbolj) do 12 (najmanj) oceniti, kaj jih pri delu najbolj motivira. Med odgovori sta odebeltjena dva motivacijska dejavnika, ki najbolj oziroma najmanj motivirata.

Gledano v celoti, pripadnike pri delu najbolj motivirajo redni osebni dohodek in delo, ki ga pripadnik opravlja. Dejstvo je, da so plače v javnem sektorju zagotovljene in redno izplačane na dan in to delavcem veliko pomeni. Pri starostni skupini do 25 let pa smo ugotovili, da so na prvem mestu delovni pogoji, redni osebni dohodek pa na drugem. To gre pripisati temu, da mladi, na novo zaposleni, šele iščejo svoje mesto v kolektivu in se na delo šele privajajo. Pri pripadnikih starostne skupine nad 46 let pa je na prvem mestu stalnost in varnost zaposlitve, redni osebni dohodek pa prav tako na drugem. Pri starejših je ta dejavnik zelo pomemben, saj je danes ob izgubi redne zaposlitve starejšim ljudem zelo težko poiskati novo zaposlitev.

Razen najmlajše skupine pripadnike najmanj motivirajo sodelovanje pri odločanju ter nagrade in pohvale za delovno uspešnost. Pri najmlajši skupini pa sta na zadnjih dveh mestih komuniciranje z nadrejenim in medsebojni odnosi. To le potrjuje zgornjo ugotovitev, da mladi, na novo zaposleni, šele iščejo svoje mesto v kolektivu in se na delo šele privajajo.

Pri drugem sklopu vprašanj v drugem delu anketnega vprašalnika so morali pripadniki z oceno od 1 do 5 razvrstiti, s čim so v enoti najbolj zadovoljni. Med odgovori sta odebena dva motivacijska dejavnika, ki najbolj oziroma najmanj vplivata na zadovoljstvo zaposlenega pri delu. Tu večjih odstopanj ni bilo, saj je pri vseh starostnih skupinah na prvem mestu redni osebni dohodek, na drugem oziroma tretjem pa stalnost in varnost zaposlitve. Najmanj so pripadniki zadovoljni z nagradami in pohvalami ter možnostjo napredovanja. To je razumljivo, saj gre za velik kolektiv, kvota nagrad in pohval ter napredovanja pa so omejena.

Tabela 3: Analiza ankete glede na starost zaposlencev

	Starostna skupina	do 25 let	26–35 let	36–45 let	nad 46 let
Kateri motivacijski dejavnik vas pri delu najbolj motivira? Ocene od 1 – najbolj motivira do 12 – najmanj motivira.	Višina osebnega dohodka	8,75	3,7	4,7	6,8
	Redni osebni dohodek	6	3	3,5	3,6
	Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	8	7,7	6,8	9,6
	Delo, ki ga opravljam	8,75	3,7	3,8	4,25
	Delovni pogoji	5,25	5	5,2	7,3
	Možnost napredovanja in osebni razvoj	8,75	7,4	6,5	8,3
	Dodatno usposabljanje in izobraževanje	7	7,1	6,9	7,3
	Medsebojni odnosi	10,25	5	5	5,75
	Stalnost in varnost zaposlitve	6,25	4,8	4,6	3
	Komuniciranje z nadrejenim	10,25	6,9	6,7	6,6
	Organiziranost dela	8,25	7,5	6,1	7,25
	Sodelovanje pri odločanju	8,5	8,7	7,1	8,5
Ocena zadovoljstva pri delu glede na motivacijske dejavnike. Ocene od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.	Višina osebnega dohodka	3,25	3,4	3,7	2,6
	Redni osebni dohodek	4	4,3	4,2	4,4
	Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	1,75	2,4	2,6	1,8
	Delo, ki ga opravljam	3	3,8	3,9	3,4
	Delovni pogoji	2,75	3,3	3,8	3,3
	Možnost napredovanja in osebni razvoj	2,25	2,3	2,7	2,1
	Dodatno usposabljanje in izobraževanje	2	2,9	3,2	2,2
	Medsebojni odnosi	2,75	3,6	3,4	3,4
	Stalnost in varnost zaposlitve	3,75	4	3,85	4
	Komuniciranje z nadrejenim	2,5	3,6	3,4	3,6
	Organiziranost dela	2,5	2,9	3	3
	Sodelovanje pri odločanju	2	2,8	3,2	2,9
Odgovor da ali ne.	Ali imate radi delo, ki ga trenutno opravljate?	75 % DA	97 % DA	100 % DA	78 % DA
	Ali bi zapustili delovno mesto v enoti, v kolikor bi vam nekdo ponudil delovno mesto z enako plačo v nekem drugem podjetju (ob ustrezni izobrazbi)?	75 % DA	72 % NE	59 % NE	56 % NE
	Ali možnost premestitve na drugo delovno mesto/drug kraj/enoto znižuje vašo motiviranost pri delu?	75 % NE	69 % DA	89 % DA	78 % DA
	Ali vožnja na delo znižuje vašo motiviranost pri delu?	50–50	75 % NE	59 % NE	67 % NE
	Ali trenutna plačna reforma javnega sektorja znižuje vašo motiviranost pri delu?	100 % DA	56 % DA	74 % DA	78 % DA

(Vir: Lastni)

Odgovori na vprašanja v tretjem delu anketnega vprašalnika so prinesli zanimive odgovore.

Na vprašanje »Ali imate radi delo, ki ga trenutno opravljate?« so vse starostne skupine pritrdile z več kot 75 %.

Na vprašanje »Ali bi zapustili delovno mesto v enoti, v kolikor bi vam nekdo ponudil delovno mesto z enako plačo v nekem drugem podjetju (ob ustrezni izobrazbi)?« so samo pripadniki starostne skupine do 25 let z večjo večino odgovorili pritrdilno, ostali pripadniki pa se v večini ne bi odločili za spremembo.

Selitev na drugo delovno mesto lahko nekdo obravnava kot kazen, drugi pa kot priložnost in nagrado. Pri vprašanju »Ali možnost premestitve na drugo delovno mesto/drug kraj/enoto znižuje vašo motiviranost pri delu?« smo ugotovili, da za pripadnike starostne skupine do 25 let možnost premestitve na drugo delovno mesto ne znižuje motiviranosti pri delu, kar gre pripisati mladosti in prilagodljivosti pripadnikov ter odprtosti za učenje, medtem ko so vsi ostali pripadniki večinoma pritrdilno odgovorili.

Glede na to, da imajo v Slovenski vojski in Slovenski policiji zaposleni prebivališča najdlje oddaljena od mesta službe, se nam je zdel to pomemben dejavnik, ki bi lahko vplival na motiviranost in zadovoljstvo pri delu. Pri vprašanju »Ali vožnja na delo znižuje vašo motiviranost pri delu?« smo ugotovili, da je bilo mnenje pripadnikov starosti do 25 let deljeno, medtem ko so vse druge starostne skupine odgovorile v večini nikalno, da vožnja na delo ne znižuje njihove motiviranosti pri delu.

Nahajamo se v času gospodarske krize, v javnem sektorju so bili sprejeti določeni ukrepi plačne reforme. Zanimalo nas je, ali je ta vplivala na znižanje motiviranosti zaposlenca pri delu. Na to vprašanje so vsi pripadniki vseh starostnih skupin odgovorili pritrdilno.

## **ANALIZA ANKETE GLEDE NA IZOBRAZBO**

Rezultate analize ankete glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih v 16. BNZP nazorno prikazuje tabela 4 v nadaljevanju.

Rezultati se od prejšnje analize pripadnikov glede na starost ne razlikuje dosti, le da je tu pri vseh stopnjah izobrazbe na prvem mestu redni osebni dohodek. Bolj zanimivo je pri dejavnikih, ki pripadnike najmanj motivirajo. Pri pripadnikih z najnižjo in najvišjo izobrazbo so to nagrade in pohvale za delovno uspešnost, pri pripadnikih s 5. in 6. stopnjo izobrazbe pa sodelovanje pri odločanju. To si lahko razlagamo tako, da se tisti z najnižjo izobrazbo pač zavedajo, da niso na položajih, ki odločajo, tisti z najvišjo izobrazbami pa ponavadi odločajo. Pripadniki s 5. in 6. stopnjo izobrazbe ostanejo nekeje vmes in čakajo na svojo priložnost.

Odgovori na drugo vprašanje so zelo podobni tistim pri analizi glede na starost. Pripadniki so najbolj zadovoljni z rednim osebnim dohodkom in s stalnostjo in varnostjo zaposlitve, najmanj pa z nagradami in pohvalami za delovno uspešnost ter

možnostjo napredovanja in osebnega razvoja. To samo potrjuje dejstvo, da so to najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo v 16. BNZP.

Tabela 4: Analiza ankete glede na izobrazbo zaposlenecv

	Stopnja izobrazbe	4.	5.	6.	7.
Kateri motivacijski dejavnik vas pri delu najbolj motivira? Ocene od 1 – najbolj motivira do 12 – najmanj motivira.	Višina osebnega dohodka	5,4	4,7	3,9	5
	Redni osebni dohodek	2	4	2	3,2
	Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	8,2	7,1	6,7	9,5
	Delo, ki ga opravljam	3,4	4,2	3,6	4,3
	Delovni pogoji	4,4	5,4	4,9	5,9
	Možnost napredovanja in osebni razvoj	6,8	7,3	5,6	8,5
	Dodatno usposabljanje in izobraževanje	6,2	7	7	7,3
	Medsebojni odnosi	2,4	5,4	5	6,6
	Stalnost in varnost zaposlitve	2,6	5	4,9	4,2
	Komuniciranje z nadrejenim	3	7,2	7,1	7,5
	Organiziranost dela	3,2	7,1	7,6	7,7
	Sodelovanje pri odločanju	3,6	8,6	9,3	7,1
Ocena zadovoljstva pri delu glede na motivacijske dejavnike. Ocene od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.	Višina osebnega dohodka	3	3,5	2,9	3,7
	Redni osebni dohodek	4,3	4,2	3,4	4,4
	Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	2,5	2,4	2,6	2,1
	Delo, ki ga opravljam	4,3	3,7	3,7	3,8
	Delovni pogoji	3,5	3,2	3,6	3,6
	Možnost napredovanja in osebni razvoj	3	2,4	2,7	2,2
	Dodatno usposabljanje in izobraževanje	3	2,9	2,9	2,9
	Medsebojni odnosi	3,8	3,2	3,3	3,9
	Stalnost in varnost zaposlitve	4	3,9	3,8	4,1
	Komuniciranje z nadrejenim	4	3,4	3,4	3,4
	Organiziranost dela	3,5	3	3,6	2,5
	Sodelovanje pri odločanju	3,5	2,7	3,6	3
Odgovor da ali ne.	Ali imate radi delo, ki ga trenutno opravljate?	100 % DA	93 % DA	100 % DA	94 % DA
	Ali bi zapustili delovno mesto v enoti, v kolikor bi vam nekdo ponudil delovno mesto z enako plačo v nekem drugem podjetju (ob ustrezni izobrazbi)?	83 % NE	67 % NE	57 % DA	53 % NE
	Ali možnost premestitve na drugo delovno mesto/drug kraj/enoto znižuje vašo motiviranost pri delu?	83 % DA	79 % DA	71 % DA	65 % DA
	Ali vožnja na delo znižuje vašo motiviranost pri delu?	67 % DA	74 % NE	71 % NE	59 % NE
	Ali trenutna plačna reforma javnega sektorja znižuje vašo motiviranost pri delu?	67 % NE	67 % DA	71 % DA	82 % DA

(Vir: Lastni)

Odgovori sklopa vprašanj v zadnjem delu anketnega vprašalnika so prinesli naslednje zanimive odgovore.

Na vprašanje »Ali imate radi delo, ki ga trenutno opravljate?« so vsi pripadniki, razdeljeni po skupinah glede na izobrazbo pritrdili z več kot 94 %.

Na vprašanje »Ali bi zapustili delovno mesto v enoti, v kolikor bi vam nekdo ponudil delovno mesto z enako plačo v nekem drugem podjetju (ob ustrezni izobrazbi)?« so samo pripadniki z višjo izobrazbo v večjo večino odgovorili pritrdilno, ostali pripadniki pa se v večini ne bi odločili za spremembo.

Pri vprašanju »Ali možnost premestitve na drugo delovno mesto/drug kraj/enoto znižuje vašo motiviranost pri delu?« smo ugotovili, da so vse skupine pripadnikov glede na izobrazbo v večji večini odgovorile pritrdilno.

Glede na to, da je znano da imajo v Vojski in v Policiji zaposleni prebivališča najdlje oddaljena od mesta službe, se nam je zdel to pomemben dejavnik, ki bi lahko vplival na motiviranost in zadovoljstvo pri delu. Pri vprašanju »Ali vožnja na delo znižuje vašo motiviranost pri delu?« smo ugotovili, da je bilo le mnenje pripadnikov z najnižjo stopnjo izobrazbe starosti pritrdilno, vse ostale skupine so odgovorile v večini nikalno, da vožnja na delo ne znižuje njihove motiviranosti pri delu.

Nahajamo se v času gospodarske krize, v javnem sektorju so bili sprejeti določeni ukrepi plačne reforme. Zanimalo nas je ali je ta vplivala na znižanje motiviranost zaposlenca pri delu. Na to vprašanje so le pripadniki z najnižjo izobrazbo odgovorili nikalno, vse ostale skupine pa so večinsko pritrdile.

Raziskava je torej pokazala, da sta motivacijska dejavnika, ki ustvarjata največ zadovoljstva pri delu zaposlenim v 16. BNZP, redni osebni dohodek in stalnost zaposlitve. Motivacijska dejavnika, ki ustvarjata največ nezadovoljstva pri delu, sta nagrade in pohvale za delovno uspešnost ter napredovanje in osebna rast. Analiza vprašanja, kateri motivacijski dejavniki najbolj/najmanj motivirajo, pa je še dodatno potrdila zgornjo ugotovitev. Motivacijska dejavnika, ki najbolj motivirata zaposlene v 16. BNZP, sta redni osebni dohodek in stalnost zaposlitve. Motivacijska dejavnika, ki najmanj motivirata zaposlene v 16. BNZP, pa sta nagrade in pohvale za delovno uspešnost ter sodelovanje pri odločanju. Pri najmlajši skupini sta na zadnjih dveh mestih komuniciranje z nadrejenim in medsebojni odnosi. Pripadniki imajo v večini radi delo, ki ga opravljajo. Delovno mesto v enoti bi z največjo verjetnostjo zapustili le pripadniki starostne skupine do 25 let, v kolikor bi dobili priložnost v nekem drugem podjetju z enako višino dohodka. To dodatno potrjuje, kako pomembno je zanje uveljavljanje v organizaciji. Motivira jih lahko že samo pohvala in ne nujno denarna nagrada. Trenutna plačna reforma zaradi nastale gospodarske krize pa v večini demotivira zaposlene.

## 6 PREDLOGI ZA POVEČANJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Kot iztočnico v razmislek, kako povečati zadovoljstvo v organizaciji, navajamo ugotovitve raziskave Gallupovega instituta<sup>2</sup>, ki je leta 2001 izvedel do takrat največjo dolgoletno (20 let) mednarodno raziskavo s področja zadovoljstva zaposlenih v zgodovini. Izhodiščno vprašanje raziskave je bilo odkritje tistih elementov, ki v največji meri zadovoljujejo zaposlenega na delovnem mestu, ter elementov, ki s tega naslova lahko povečajo njegovo uspešnost in učinkovitost. Z raziskavo so ugotovili naslednje osnovne predpogoje za zadovoljstvo zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 266–267):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- vzpodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije,
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

V kolikor želi organizacija povečati zadovoljstvo zaposlenih pri delu, se mora sprva skrbno posvetiti motivacijskim dejavnikom, ki so jih anketiranci izpostavili kot glavne demotivatorje. V največji meri na nezadovoljstvo vpliva nezadostna količina nagrad in pohval za delovno uspešnost ter ovire za sodelovanje zaposlenih pri odločanju. Zaposlene dolgotrajno motivirajo ob zagotovljenem rednem osebnem dohodku predvsem nederžarne nagrade: javne pohvale, pozornost, ki daje zaposlenim vedeti, da so opaženi in da njihovo prizadevanje ni brezpredmetno. Vsi si želimo pohvale in nagrade za opravljeno delo. Zaposlene, ki so se pričeli uveljavljati v organizaciji, se privajati na delo, najmanjša pohvala lahko zelo motivira pri delu. Vsak položaj je pomemben v enoti in to morajo zaposleni občutiti. Pohvale za organizacije ne predstavljajo nikakršnih stroškov. Vsekakor pa je potrebno pohvalo kot nagrado podeljevati premišljeno in z utemeljenim razlogom, saj v nasprotnem primeru, pri prepogosti uporabi, izgubi svojo motivacijsko moč.

Za povečanje zadovoljstva najmlajših pripadnikov mora organizacija posvetiti več pozornosti komuniciranju v enoti in poskrbeti za boljšo komunikacijo zaposlenca z nadrejenim. Rešitev vidimo v pravem vodju, ki bo znal pravilno usmerjati in motivirati to skupino ljudi. Zato predlagamo dodatna izobraževanja nadrejenih za motiviranje in navduševanje zaposlenih pri opravljanju del, ki bodo pripomogla k učinkovitejšemu vodenju in komuniciranju v enoti. Najmlajša generacija čaka tudi na svojo priložnost sodelovanja pri odločanju. Rešitev je lahko že z vključitvijo v manjše projekte. Če zaposleni nima zadostnih informacij, kaj se v organizaciji dogaja, se ne more natančno opredeliti, kaj je njegova vloga v enoti in se lahko posledično počuti tudi manj pomembnega.

Spodbudno je dejstvo, da imajo pripadniki 16. BNZP v večini radi delo, ki ga opravljajo. Delovno mesto v enoti bi zapustili le pripadniki starostne skupine do 25 let in pripadniki z najvišjo izobrazbo, v kolikor bi dobili priložnost v nekem drugem

---

<sup>2</sup> Ameriška družba za proučevanje javnega mnenja



podjetju z enako višino dohodka. Temu pa se organizacija lahko izogne z že zgoraj omenjenimi nefinančnimi ukrepi.

V času ekonomske krize, ko so z reformo zamrznili plače javnim uslužbencem, se je zgodilo, da je raven zadovoljstva zaposlenih padla. Zato bi morala organizacija zaposlene poskusiti motivirati z drugimi prijemi, jih npr. bolje informirati, jim omogočiti možnost soodločanja, več svobode in samostojnosti, dvigniti zanimivost dela, izboljšati komunikacijo in medsebojne odnose. Nadrejeni bi morali omogočiti in spodbujati posameznike za dajanje predlogov, posredovanje svojih zamisli, idej o delovnem procesu, v katerem sodelujejo. Ustvarjalno delo in posredovanje novih idej bi moralo biti upoštevano in nagrajeno. Tako bi bili zaposleni dodatno motivirani in hkrati zadovoljni, saj bi njihov trud privedel do boljših poslovnih rezultatov in pričakovanih nagrad. Da bi zaposlene čim bolj spodbudili k sodelovanju, bi njihove predloge, pripombe in ideje vključili v internem mesečnem biltenu. S tem bi pokazali neizrabljeni potencial posameznikov in njihove ambicije po zahtevnejših delovnih mestih.

Ugotovili smo, da kolektiv ni najbolj zadovoljen z napredovanjem v enoti. Za učinkovit sistem nagrajevanja je pomembno, da vodstvo pozna potrebe in želje zaposlenih. Predlagam, da se ponovno skrbno ocenijo možnosti nagrajevanja te skupine ter argumentirano obrazloži ocena delovne uspešnosti, ki jo delavec prejme vsaj na letnih razgovorih. S tem bi povečali zaupanje zaposlenih in zmanjšali verjetnost njihovega subjektivnega presojanja ocen kot nepravičnih.

V namen izboljšanja stanja motiviranosti zaposlenih v 16. BNZP predlagamo naslednje ukrepe:

- vsa nagrajevanja zaposlenih, izrekanje pohval naj bo javno, pred vsemi ostalimi zaposlenimi,
- kriteriji nagrajevanja morajo biti enaki za vse,
- izvajati je treba redne motivacijske sestanke med vodji in zaposlenimi,
- nagrajevanje zaposlenih naj bo denarno in nedenarno,
- neposredne vodje je potrebno usposobiti za motiviranje in navduševanje zaposlenih pri opravljanju del,
- zaposlene je treba spodbujati, da vizualizirajo svoj uspeh pri delu in nalogah,
- vodje naj zaposlenim prikazujejo koristi in pomembnost dela,
- vrste nagrad naj bodo napotitev zaposlenega na izobraževanje, pohvala za dobro opravljeno delo, denarna nagrada, posebna pisna priznanja, napredovanje, zanimivejše delo, boljši delovni pogoji, dodatni prosti dnevi,
- individualni letni načrti dela, izobraževanja in napredovanja,
- neposredni vodje naj dajejo prednost pohvalam in ne kritiziranju zaposlenih.

## 7 ZAKLJUČKI

Zadovoljstvo zaposlenih z delom je eden ključnih elementov uspešne organizacije. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno. Nezadovoljen zaposlenec ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje svojega dela, vendar tudi ni zagotovila, da bo zadovoljen zaposlenec za svoje delo motiviran, vsekakor pa bo svoje delo opravljal bolje. Organizacija lahko z zaposlitvijo od zaposlenca pričakuje njihov čas, fizično prisotnost, opravljeno določeno delo in podobno, ne more pa dejansko zahtevati motiviranosti, navdušenja, lojalnosti in zvestobe organizaciji.

Ljudje smo si med seboj različni. Razlikujemo se po zunanjem videzu in tudi po tem, kar je v danem trenutku prostemu očesu skrito, in se kaže v vedenju, stilu oblačenja, sprejemanju odločitev, motivaciji za razne aktivnosti. Najzadovoljnejši je tisti človek, ki dela v življenju stvari, ki ga izpolnjujejo, veselijo in delajo srečnega. Posledično je na delovnem mestu uspešen, samoiniciativen in vzor ostalim.

»Pot k sreči temelji na dveh preprostih načelih:  
poiščite, kaj vas zanima in kar znate dobro delati,  
in ko najdete to, se tega lotite z vso dušo –  
z vsakim delcem energije, zanosa in  
naravnih sposobnosti, ki jih imate.«

**John D. Rockefeller**

Dejavniki dela, ki zaposlenim prinašajo največ zadovoljstva, se razlikujejo od posameznika do posameznika. Elementi dela, ki v največji meri motivirajo in zadovoljujejo zaposlenega, so zadovoljstvo z delovnimi nalogami, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim, z možnostjo izobraževanja, zadovoljstvo s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, z delovnim časom itd. Stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva torej določajo različni dejavniki in elementi delovnega okolja; zaposleni je lahko hkrati zelo zadovoljen z enimi in zelo nezadovoljen z drugimi. Herzbergova dvofaktorska teorija govori, da so za uspešnost organizacije pomembni tako higieniki kot motivatorji. Če organizaciji uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa ji uspe uvesti higienike, bo preprečila nezadovoljstvo. Za povečanje zadovoljstva pri delu je priporočljivo najprej vplivati na higienike, da zaposleni ne bodo preveč nezadovoljni, in šele nato uporabiti motivatorje, ki bodo usmerjali človeka v delo. Med dejavnike zadovoljstva (motivatorje) sodijo delovni dosežki, priznanje, napredovanje, delo idr. Med dejavnike nezadovoljstva (higienike) uvrščajo na primer ustrezno vodenje, plače, dobre odnose z nadrejenim in sodelavci, varnost, medosebne odnose, fizične pogoje dela idr.

Motiviranost delavcev je v veliki meri odvisna od načina vodenja v organizaciji in od zgleda vodilnih delavcev. Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali celo zavrte, zato je naloga vodij, da najdejo ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Seveda so pomembni tudi kadrovske viri, medsebojni odnosi, novosti pri delu, urejenost dela, udeležba pri odločanju. Človek je neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost. Vloga vodij je zato izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju te ustvarjalne dejavnosti. Zaposleni morajo v vodji videti ne samo vzor, temveč mu

morajo tudi zaupati. Če ugotovijo, da so bili načrtani cilji nerealizirani, obljube in programi le lepe besede, bo motivacija za delo hitro padla. Poudariti pa je potrebno, da uresničitev osebnih ciljev ni odvisna samo od organizacije, ampak tudi od osebnostnih lastnosti in motiviranosti zaposlenca.

Namen diplomske naloge je bil ugotoviti pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov dela in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v 16. BNZP, primerjalno glede na starost in izobrazbo zaposlenih. Raziskava je pokazala, da zaposlencem redno delo, varnost in stalnost zaposlitve predstavlja največje zadovoljstvo, najbolj nezadovoljni pa so z možnostjo napredovanja in osebno rastjo ter nagradami in pohvalami za delo. Analiza vprašanja, kateri motivacijski dejavniki najbolj/najmanj motivirajo, pa je še dodatno potrdila zgornjo ugotovitev. Motivacijska dejavnika, ki najbolj motivirata zaposlene v 16. BNZP, sta redni osebni dohodek in stalnost zaposlitve. Motivacijska dejavnika, ki najmanj motivirata zaposlene v 16. BNZP, pa sta nagrade in pohvale za delovno uspešnost ter sodelovanje pri odločanju. Pri najmlajši skupini sta na zadnjih dveh mestih komuniciranje z nadrejenim in medsebojni odnosi. Glede na Herzbergovo teorijo bi lahko rekli, da se v enoti kaže šibkost tako glavnih elementov zadovoljstva (motivatorjev) kot dejavnikov nezadovoljstva (higienikov). Pripadniki imajo v večini radi delo, ki ga opravljajo. Delovno mesto v enoti bi zapustili le pripadniki starostne skupine do 25 let, v kolikor bi dobili priložnost v nekem drugem podjetju z enako višino dohodka, kar dodatno potrjuje, kako pomembno je zanje uveljavljanje v organizaciji. Motivira jih lahko že samo pohvala in ne nujno denarna nagrada. Trenutna plačna reforma zaradi nastale gospodarske krize pa v večini demotivira zaposlene. Vendar denar ni vselej edini in najboljši motivator. Tu ne gre zanemariti vpliva cele vrste nedenarnih dejavnikov. Organizacija bi morala zaposlene v času gospodarske krize poskusiti motivirati z drugimi nefinančnimi prijemi, jih na primer bolje informirati, jim omogočiti možnost soodločanja, več svobode in samostojnosti, dvigniti zanimivost dela, izboljšati komunikacijo in medsebojne odnose.

Dejstvo je, da stanje na področju zadovoljstva pri delu ne bo nikoli idealno, tako da ne bi moglo biti še boljše. Vodstvo se mora nenehno boriti za čim bolj zadovoljne zaposlene. Vlaganje v ljudi je investicija, ki se splača in v prihodnosti obrestuje, saj je tudi najboljši stroj le mrtva oprema, dokler mu ne vdihnejo življenja zaposleni.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Büssing, A. (1998). *Motivation and satisfaction: The Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson Business Press.
- Cimerman, M. et al. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Keenan, K. (1995). *Kako motiviramo?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kompare, A. et al. (2001). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Kompare, A. et al. (2006). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mori, S. (2002). *7 Skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems.
- Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Musek, J. (1988). *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. in Pečjak, V. (1997). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Polič, M. (1993). *Vojaška psihologija*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Šola za častnike.
- Svetlik, I. (1998). *Oblikovanje dela in kakovosti delovnega življenja*. Ljubljana: FDV.
- Svetlik, I. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija-Uspešnost-Plače (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

### Članek v reviji

- Fister, K. (2003). Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom. *Psihološka obzorja*, letnik 12, št. 4.
- Furlan, B. (2002). Rudolf Maister – Strateški vodja. *Slovenska vojska*, maj 2002 – 4/ št. 1, str. 71–80.
- Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija* 39/4, strani 254–264.
- Trgovčevic, M. (2001). Kako izboljšati motivacijo v enotah? *Slovenska vojska* /2, strani 24–26.

### Poročila, interni dokumenti:

- Topolovec, J. (2009). *Interno gradivo Slovenske vojske: Predstavitev 16. BNZP-NOZ-JAN2009*.

**Spletne strani:**

Frustracija (Slika 8 v diplomski nalogi): [http://www.123rf.com/photo/4507571\\_a-depressed-businessman-lying-with-his-head-on-his-desk-isolated-against-a-white-background.html](http://www.123rf.com/photo/4507571_a-depressed-businessman-lying-with-his-head-on-his-desk-isolated-against-a-white-background.html) (obiskano 1. 2. 2011)

Slovenska vojska. 16. bataljon za nadzor zračnega prostora. <http://www.slovenskavojska.si/struktura/sile-za-podporo-poveljevanja/16-bataljon-za-nadzor-zracnega-prostora/> (obiskano 21. 9. 2010).

Topovšek, K. (2006) *Kako motivirati zaposlene – 1. del*. Inštitut za računovodstvo <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-1-del> (obiskano 4. 4. 2010).

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Organizacijska struktura 16. BNZP .....	2
Slika 2: Grafikon števila zaposlenih v 16. BNZP glede na spol .....	3
Slika 3: Grafikon strukture pripadnikov 16. BNZP glede na stopnjo izobrazbe .....	4
Slika 4: Struktura pripadnikov 16. BNZP glede na spol in stopnjo izobrazbe .....	4
Slika 5: Področja strukture osebnosti .....	6
Slika 6: Vrste sposobnosti .....	7
Slika 7: Hierarhija potreb po Maslowu .....	9
Slika 8: Frustracija na delu .....	13
Slika 9: Prvine motivacijske situacije: potrebe, cilji in motivirano obnašanje .....	16
Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	18
Slika 11: Herzbergova motivacijska teorija .....	23
Slika 12: Učinkovit vodja .....	25
Slika 13: Prikaz deleža anketirancev glede na spol .....	26
Slika 14: Prikaz deleža anketirancev glede na starost .....	27
Slika 15: Prikaz deleža anketirancev glede na starost .....	28

**KAZALO TABEL**

Tabela 1: Struktura pripadnikov 16. BNZP glede na spol in izobrazbo .....	3
Tabela 2: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov .....	19
Tabela 3: Analiza ankete glede na starost zaposlencev .....	30
Tabela 4: Analiza ankete glede na izobrazbo zaposlencev .....	32

**PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK****ANKETNI VPRAŠALNIK****Spoštovani,**

pripravljamo diplomsko delo na temo »Zadovoljstvo zaposlenih v 16. BNZP«. Kot pomoč pri svojem raziskovanju smo uporabili anketni vprašalnik, katerega cilj je oceniti raven zadovoljstva zaposlenih v enoti.

Vprašalnik je enoten za vse zaposlene v enoti. Da bi vam omogočili čim bolj sproščeno ocenjevanje, vam zagotavljamo, da je **ANKETA ANONIMNA** in bo uporabljena izključno za namene diplomskega dela.

Za vaše sodelovanje in dragocen čas se vam že vnaprej zahvaljujemo.

Šenčur, 5. 11. 2010

**I. SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU**

Prosimo vas, da obkrožite ustrezen odgovor v nadaljevanju.

**1. Spol**

- a. moški
- b. ženski

**2. Starost**

- a. do 25 let
- b. od 26 do 35 let
- c. od 36 do 45 let
- d. nad 46

**3. Stopnja izobrazbe**

- a. osnovnošolska izobrazba
- b. srednja poklicna izobrazba
- c. srednja strokovna izobrazba
- d. višja strokovna izobrazba
- e. visoka strokovna oziroma univerzitetna izobrazba
- f. podiplomska izobrazba (specializacija, magisterij, doktorat)

**4. Delovna doba**

- a. do 2 leti
- b. od 3 do 5 let
- c. od 6 do 15 let
- d. od 16 do 25 let
- e. nad 25 let

## II. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

### 1. Kateri motivacijski dejavniki vas pri delu najbolj motivira?

V nadaljevanju so navedeni motivacijski dejavniki. Prosim vas, da ocenite vaš vidik motiviranosti pri delu tako, da **razvrstite** motivacijske dejavnike **od 1 – najbolj motivira** do **12 – najmanj motivira**.

Višina osebnega dohodka	
Redni osebni dohodek	
Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	
Delo, ki ga opravljam	
Delovni pogoji	
Možnost napredovanja in osebni razvoj	
Dodatno usposabljanje in izobraževanje	
Medsebojni odnosi	
Stalnost in varnost zaposlitve	
Komuniciranje z nadrejenim	
Organiziranost dela	
Sodelovanje pri odločanju	

### 2. Ocena zadovoljstva pri delu glede na motivacijske dejavnike

V nadaljevanju so zopet navedeni motivacijski dejavniki. Prosim vas, da tokrat ocenite svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo v trenutni zaposlitvi z izbrano številko glede na sledečo **lestvico**:

1	2	3	4	5
<b>Zelo nezadovoljen</b>	<b>Nezadovoljen</b>	<b>Srednje zadovoljen</b>	<b>Zadovoljen</b>	<b>Zelo zadovoljen</b>

Višina osebnega dohodka	1	2	3	4	5
Redni osebni dohodek	1	2	3	4	5
Nagrade in pohvale za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5

Možnost napredovanja in osebni razvoj	1	2	3	4	5
Dodatno usposabljanje in izobraževanje	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Komuniciranje z nadrejenim	1	2	3	4	5
Organiziranost dela	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju	1	2	3	4	5

### III. VPRAŠANJA

Prosimo vas, da na naslednja vprašanja odgovorite z da ali ne ter ustrezno obkrožite odgovor.

**1. Ali imate radi delo, ki ga trenutno opravljate?**

- a. da
- b. ne

**2. Ali bi zapustili delovno mesto v enoti, vkolikor bi vam nekdo ponudil delovno mesto z enako plačo v nekem drugem podjetju (ob ustrezni izobrazbi)?**

- a. da
- b. ne

**3. Ali možnost premestitve na drugo delovno mesto/drug kraj/enoto znižuje vašo motiviranost pri delu?**

- a. da
- b. ne

**4. Ali vožnja na delo znižuje vašo motiviranost pri delu?**

- a. da
- b. ne

**Ali trenutna plačna reforma javnega sektorja znižuje vašo motiviranost pri delu?**

- a. da
- b. ne