



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH NA SODIŠČU

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

Kandidatka: Lucija Rakovec

Kranj, januar 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za strokovno pomoč in nasvete, s katerimi mi je pomagala pri pripravi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvala vsem, ki ste me na različne načine motivirali, mi pomagali pri študiju in me spodbujali, da sem dosegla zastavljeni cilj.

IZJAVA

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

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Motivirani zaposleni svoje delo opravljajo učinkoviteje in uspešneje. Dejavniki motivacije spodbujajo zaposlene k delu in doseganju zastavljenih ciljev.

Ali dejavniki motivacije motivirajo zaposlene na sodišču za boljše opravljanje dela? Kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki se zaposlenim zdijo osebno pomembni? Kaj zaposlene na sodišču ovira pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev?

Diplomsko delo obravnava dejavnike motivacije zaposlenih na sodišču, in sicer smo v raziskavo vključili delovni mesti uradnika in strokovno-tehničnega delavca. S pomočjo anketnega vprašalnika bomo ugotovili, kateri dejavniki so zaposlenim osebno pomembni, kateri jih trenutno motivirajo pri opravljanju njihovega dela ter kaj jih ovira pri delu in doseganju zastavljenih ciljev.

Cilj raziskave je ugotoviti pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov in jih primerjati med seboj. Raziskava je pokazala, katerim dejavnikom motivacije bo v prihodnosti treba nameniti več pozornosti in kateri so tisti elementi, ki zaposlene motivirajo. Ugotovljeno je bilo, da slabih motivacijskih dejavnikov na sodišču ni, kljub temu pa so zaposleni osebno bolj motivirani za doseganje ciljev, kot so trenutno pri delu.

KLJUČNE BESEDE

- Motivacija
- Dejavniki motivacije
- Zaposleni na sodišču

SUMMARY

Motivated employees perform their work more efficiently and successfully. Motivational factors encourage employees to work and achieve the goals they set.

Do motivational factors motivate court employees to perform their work better? Which motivational factors do employees consider personally important? What are the obstacles court employees are facing in the process of working and achieving set goals?

In the thesis the motivational factors of court employees are discussed. The research includes the positions of officials and professional-technical workers. By using a questionnaire we shall define motivational factors personally important to employees, factors that currently motivate them for performing their work, and the obstacles they are facing in the process of working and achieving their set goals.

The aim of the research is to determine relevance of an individual motivational factor and to compare them with each other. The research showed which motivational factors should be paid more attention to in the future and which are the elements that motivate employees. It has been determined that there are no weak motivational factors at the court; nevertheless the employees are personally more motivated to achieve their goals than they are currently at work.

KEYWORDS

- Motivation
- Motivational factors
- Court employees

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI NALOGE.....	1
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.5	METODE DELA	3
2	MOTIVACIJA IN MOTIVI	4
2.1	OPREDELITEV.....	4
2.2	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	5
2.3	MOTIVI IN VRSTE MOTIVOV	6
3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	8
3.1	MASLOWOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	8
3.2	HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	8
3.3	VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	9
3.4	HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA	10
4	DEJAVNIKI MOTIVACIJE.....	10
4.1	PLAČA, OSEBNI DOHODEK	11
4.2	VARNOST ZAPOSLOTITVE	13
4.3	PRIZNANJE IN POHVALA ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO	13
4.4	MOŽNOST NAPREDOVANJA	13
4.5	DOBRI ODNOSI S SODELAVCI	14
4.6	ZANIMIVO DELO.....	14
4.7	ODNOS Z VODJO	15
4.8	POHVALA NADREJENEGA.....	15
4.9	ODGOVORNOST PRI DELU	15
4.10	DOBRI DELOVNI POGOJI.....	15
4.11	DELO S STRANKAMI.....	15
4.12	PRILAGODLJIV DELOVNI ČAS.....	16
4.13	PRIDOBIVANJE NOVIH ZNANJ, LASTEN RAZVOJ	16
4.14	VEČJA SAMOZAVEST	16
4.15	LETNI DOPUST.....	16
4.16	SAMOSTOJNOST PRI OPRAVLJANJU DEL IN NALOG.....	17
4.17	MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA	17
5	RAZISKAVA O DEJAVNIKI MOTIVACIJE	17
5.1	SPOL	18
5.2	STAROST	19
5.3	STOPNJA IZOBRAZBE	20
5.4	DELOVNA DOBA NA SODIŠČU	21
5.5	DELOVNO MESTO.....	22
5.6	DEJAVNIKI MOTIVACIJE, KI JIH ZAPOSLENI OSEBNO OCENJUJEJO KOT POMEMBNE	23
5.7	DEJAVNIKI MOTIVACIJE, KI ZAPOSLENE TRENUTNO MOTIVIRAJO	25
5.8	PRIMERJAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE	27
5.9	OVIRE PRI OPRAVLJANJU DELA IN DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV ...	30
6	POVZETEK RAZISKAVE	32
7	ZAKLJUČEK	33
	LITERATURA IN VIRI	34
	KAZALO SLIK	35
	KAZALO TABEL.....	35
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	36

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Motivacija na delovnem mestu se uvršča med zelo pomembne dejavnike dela v vsaki organizaciji. Od nje je namreč zelo odvisno zadovoljstvo zaposlenih, ki pa je eden od ključnih dejavnikov za uspešnost celotne organizacije. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika, pa so tisti, zaradi katerih posameznik postane motiviran oziroma zaradi katerih lahko pride do situacij, v katerih posameznik ni motiviran. Bolj motivirani zaposleni so pripravljene veliko prispevati k uresničevanju ciljev v organizaciji. Motiviranje zaposlenih je pogoj za doseganje kakovostnih ciljev na poti k odličnosti in vodstvo bi se moralo tega zavedati. Zavedati bi se morali pomembnosti zaposlenih kot enega ključnih virov v organizaciji. Organizacija funkcionira le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti je odvisna uspešnost delovanja in razvoj. Motivirani zaposleni so pripravljene veliko prispevati, ker to želijo, in ne zato, ker bi bili prisiljeni. Vsak zaposleni se pri svojem delu izkaže ne le s svojim znanjem in s sposobnostmi, ampak je njegova uspešnost odvisna tudi od motiviranosti za delo.

Med organizacije, v katerih igra pomembno vlogo osebna motivacija, sodi tudi sodišče. Dejavnike, ki najbolj motivirajo zaposlene za opravljanje dela na sodišču v sedanjem, neugodnem obdobju za javne uslužbence, bomo raziskali v diplomski nalogi. Hierarhična organiziranost sodišč je pogosto razlog za nizko motiviranost zaposlenih.

Lahko trdimo, da v sedanjem času na sodiščih primanjkuje motivacije za opravljanje dela. Ker smo v času finančne krize, je zagotovo največji motivacijski dejavnik zaposlenih plača oziroma osebni dohodek. Ugotavljamo, da je pomemben motivator denar, različne skupine zaposlenih pa mu pripisujejo različen pomen.

1.2 CILJI NALOGE

Nekateri raziskovalci menijo, da je plača oziroma osebni dohodek še vedno najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo. Z raziskavo želimo ugotoviti, ali to velja tudi za zaposlene na sodišču. Cilj diplomskega dela je ugotoviti in preučiti motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zaposlene na sodišču, oceniti, katere elemente spodbude zaposleni zaznavajo kot pomembne. Raziskali bomo, kateri dejavniki zaposlene na sodišču trenutno motivirajo, ter analizirali ovire pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kateri motivacijski dejavnik je najpomembnejši pri opravljanju dela in kateri so še drugi pomembni dejavniki, ki motivirajo

zaposlene. Ugotavljali bomo razlike med dejavniki spodbude v osebnem smislu in delovnem okolju zaposlenih. Na podlagi pridobljenih odgovorov bomo podali predloge rešitev za dvig motiviranosti zaposlenih.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V raziskovalnem delu diplomskega dela smo anketirali zaposlene na sodišču, in sicer uradnike in strokovno-tehnične delavce.

Zaposleni na sodišču spadajo med javne uslužbence. Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju (1. člen Zakona o javnih uslužbencih – ZJU).

Javni sektor po Zakonu o javnih uslužbencih sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti; javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi; druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (2. člen Zakona o javnih uslužbencih – ZJU).

V Republiki Sloveniji se sodna oblast izvaja na sodiščih s splošno pristojnostjo, to so okrajna sodišča (44), okrožna sodišča (11), višja sodišča (4), Vrhovno sodišče Republike Slovenije s sedežem v Ljubljani, in na specializiranih sodiščih: delovno in socialno sodišče (4), višje delovno in socialno sodišče (1) ter Upravno sodišče Republike Slovenije (določbe 97., 98., 114., 115, 116. in 117. člena Zakona o sodiščih – ZS).

Uradniki so javni uslužbenci, ki opravljajo javne naloge, neposredno povezane z izvrševanjem oblasti in z varstvom javnega interesa. Kriteriji za določitev delovnih mest, na katerih se opravljajo javne naloge, se določijo s splošnim aktom organa. Delovna mesta, na katerih se opravljajo naloge, so uradniška delovna mesta.

Javni uslužbenci, ki opravljajo spremljajoča dela, so strokovno-tehnični javni uslužbenci. Gre za dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna ter druga dela, ki jih je treba opravljati, da delo nemoteno poteka oziroma da se izvajajo naloge organa. Imenujejo se strokovno-tehnična delovna mesta.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Raziskava v diplomski nalogi je osredotočena na motiviranost zaposlenih na sodišču. Na osnovi literature domačih in tujih avtorjev s področja motivacije bomo dobili dovolj znanja, da bomo lahko ugotovili in preučili motivacijske dejavnike ter predlagali konkretne izboljšave.

Zaposlenim na sodišču bo pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika zagotovljena anonimnost, tako da bodo lahko podali iskreno lastno mnenje. Ugotovili bomo, kateri motivacijski dejavniki so zanje bolj in kateri manj pomembni. Primerjali bomo motivacijske dejavnike, ki jih osebno motivirajo, in tiste, ki jih trenutno motivirajo pri opravljanju dela. Pojasnili pa bomo tudi, katere ovire se pojavljajo pri delu oziroma pri opravljanju dela.

1.5 METODE DELA

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela.

V teoretičnem delu so predstavljeni motivacija, motivacijske teorije in posamezni motivacijski dejavniki.

Praktični del temelji na praktični raziskavi motivacijskih dejavnikov. Zajema raziskavo, ki temelji na anketiranju zaposlenih na sodišču. Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga razdelili osebno, zaposlenim na sodišču. Anketiranje je potekalo v mesecu oktobru 2012. Upoštevana so bila vsa etična načela in zagotovljena anonimnost sodelujočih v anketi. Pridobljene podatke smo obdelali, analizirali in rezultate prikazali s pomočjo tabel in grafov. Anketni vprašalnik je bil posredovan osebno, ki so zaposlene na različnih sodiščih, zato posebnega soglasja za izvedbo ankete nismo pridobivali.

2 MOTIVACIJA IN MOTIVI

2.1 OPREDELITEV

Nobena človekova dejavnost ne nastane kar sama od sebe in tudi človekovo vedenje ne. Dejavnosti in človekovo vedenje so motivirani oziroma so posledica delovanja številnih potreb, vzgibov in gibal. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika pripeljali do določene dejavnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela ravno tisto, kar dela, in zakaj ne dela česa drugega. Lahko bi umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki željeno reakcijo povzročajo.

Če človek dela in uporablja svoje sposobnosti, ne dosega vedno enakih rezultatov, četudi večkrat opravlja povsem enako delo. Človekovo vedenje se spreminja iz ene situacije v drugo. Eden najvažnejših problemov psihologije je problem motivacije. Psihologija motivacije odkriva razloge določenih človekovih ravnanj, določa pa tudi tiste sile, ki silijo ali spodbujajo vsako živo bitje h kakršnikoli dejavnosti (Lipičnik, 1993, str. 36).

Motivacija usmerja in spodbuja človekovo vedenje. Definira se kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija ima najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo (Treven, 1998, str. 106):

- Motivacija je ena od strategij menedžmenta. Je pomembna aktivnost, s katero se ukvarjajo menedžerji ter tako skušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate v skladu z organizacijskimi cilji.
- Motivacija je psihološki koncept, ki se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Ljudje smo med seboj različni, zato so tudi naše potrebe različne, ne le pri posameznikih, ampak tudi pri isti osebi v različnih časovnih obdobjih in celo trenutkih.

Zadovoljevanje primarnih potreb je samo po sebi umevno in človek za to ne potrebuje veliko spodbude. Zadovoljevanje sekundarnih potreb pa zadeva njegov socialni status, njegovo varnost, moč in podobno. Za to pa je treba človeka spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi želja, ciljev oziroma potreb. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti pred očmi predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Imeti mora motiv. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je nizanje različnih motivov, ki naj

spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potreb (Brejc, 2004, str. 55).

Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika izvrševati določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. Motivacijo je Luthans (1995, str. 141) opisal kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo. Gledano s psihološkega stališča so osnova motivacije primarni oziroma biološki (lakota, žeja, spanje, počitek) in sekundarni motivi (moč, uveljavitev, status, pripadnost, varnost).

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

Različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (Treven, 1998, str. 106):

1. Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
2. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
3. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
4. Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.
5. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je med drugim delo menedžerja, da usmeri motivacijo, tako da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše in s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije.

2.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Ko si zastavljamo vprašanje, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da se fizično in psihično napreza, porablja svoje sile in si prizadeva za cilj. Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali »dobiti iz ljudi najboljše«. Motivirati pomeni dobro voditi zaposlene. Motivacijo obravnavajo kot pomembno aktivnost vodij (menedžmenta). Vodje si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo delali bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 104).

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Visoko motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Vodilno osebje poskuša zato ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s

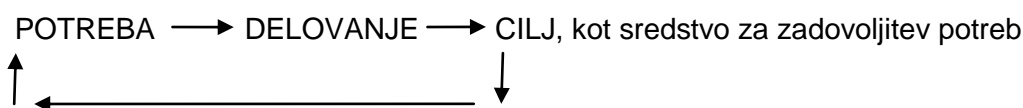
pričakovani vodstva organizacije. Namen razprave o motivaciji je razumeti, zakaj ljudje delajo, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja, zakaj ljudje delajo prav na določen način, kaj jih žene, da to delajo (Brejc, 2004, str. 55).

V podjetju je pomembno, da se vodstvo zaveda, kaj bo podjetje pridobilo z motiviranjem oziroma kakšna je moč motivacije. Vodstvo mora razumeti potrebo posameznikov in ustvarjati tako vzdušje v podjetju, da si bodo zaposleni želeli dobro delati. Motivirani zaposleni bodo delo opravljali kakovostneje in v načrtovanem času, radi bodo opravljali svoje delo, počutili se bodo koristne, za delo se bodo bolj potrudili, ker ga bodo hoteli opraviti sami, pripadnost zaposlenih podjetju bo visoka, kar bo ustvarilo dobro delovno klimo.

Keenanova pravi, da je pomembno, da storimo vse, kar zmoremo in s tem zaposlenim zagotovimo prave razmere, ki jih bodo motivirale k zagnanemu delu. Čim izčrpnije jih bomo seznanili s tem, kako dobro delajo, več osebnega zadovoljstva bodo imeli ob opravljenem delu (Keenan, 1996, str. 30).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more biti dejaven. Motivacija za delo je pomembna in pomaga zaposlenemu, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik, 1998, str. 184).

Za motiviranje je najprej potreben cilj, nato pa se oblikuje aktivnost, potrebna za doseg tega cilja. Poznavanje ciljev vpliva na večjo učinkovitost, saj omogoča, da rezultate vidimo, kajti ni motiva, če ne vemo, zakaj delamo. Cilji morajo biti jasno postavljeni, da vemo, v katero smer kreniti, hkrati pa nam omogočajo kontroliranje, torej primerjavo načrtovanega z uresničenim.



Slika 1: Mehanizem motiviranja
(Vir: Uhan, 1989, str. 194)

2.3 MOTIVI IN VRSTE MOTIVOV

Motivi so človekova hotenja, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija. Motivacija je tedaj zbujanje hotenj (motivov) človeka, da bi z delovanjem zadovoljeval (svoje) potrebe oziroma dosegal cilje. Motivacija ni neodvisna od družbe in okolja, ampak je družbeno pogojena (Uhan, 1989, str. 194).

Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost, so prirojeni in značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj.

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 156):

1. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso.
2. Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive.
3. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, na podlagi katerih oblikujemo tri skupine, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 157–159).

1. Primarne biološke potrebe: človeka vodijo do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Sem spadajo potreba po vodi, hrani, potreba po izločanju, potreba po spanju, počitku.
2. Primarne socialne potrebe: zadovoljevanje teh potreb je nujno, sicer lahko pride do motenj človekovega življenja v družbi. Na te potrebe lahko zavestno vplivamo in do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. V to skupino spadajo potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, po spremembi, potreba po socialnem konformizmu.
3. Sekundarni motivi: nanašajo se na socialni del človekovega življenja. So pridobljeni motivi individualnega značaja. Sem uvrščamo interese, stališča, navade. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno.

Zadovoljevanje potreb je pogosto povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so različne in so lahko naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega. Vsako oviro človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V vsaki organizaciji se menedžerji sprašujejo, kako čim uspešneje spodbuditi podrejene k učinkovitejšemu delu. Šele s poznavanjem motivacijskih teorij lahko razumejo vedenje in reakcije zaposlenih. Opisali bomo samo nekatere pomembne motivacijske teorije.

3.1 MASLOWOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb. Menil je, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju:

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, pripadnost),
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju,
5. potrebe po samouresničevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima. Takoj ko so te potrebe primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, se zavemo socialnih potreb in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. Maslow je trdil, da potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več.

Maslowova motivacijska teorija je za menedžerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

3.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Herzberg je ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik, 1998, str. 168).

Higieniki so tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, in ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. Temeljijo na fizioloških potrebah človeka in

izogibanju nevarnostim ter sami ne spodbujajo aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. So dejavniki, ki le posredno vplivajo na uspešnost. Med higienike spadajo npr. plača, delovne razmere, medsebojni odnosi ipd.

Motivatorji pa so tisti, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Predstavljajo potrebe, ki so povezane z delom samim (uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, zadovoljstvo z delom, odgovornost, ustvarjalnost, napredovanje ipd.) in direktno vplivajo na izboljšanje uspešnosti. Motivatorji torej vplivajo neposredno na produktivnost dela, higieniki pa posredno, tako da preprečujejo upad morale.

Uporabnost Herzbergove teorije je za menedžerje v tem, da nudi dve vrsti orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posamezniku, in higienike, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo večne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

3.3 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno individualno delovno uspešnost (Treven, 1998, str. 123).

Posameznik izbira in se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja.

Teorija vključuje tri spremenljivke (Lipičnik, 1998, str. 167–168):

1. Valenca – privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko ima pozitivno (cilj ga privlači), negativno (cilju se hoče izogniti) ali pa ničelno vrednost (ravnodušnost do cilja).
2. Instrumentalnost – povezava med dvema ciljema. Nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, pomembnejšega zase. Tako je napredovanje po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot sta večja plača in ugled.
3. Pričakovanje – posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje cilja. Tako posameznik npr. pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka.

3.4 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Na podlagi Herzbergovih ugotovitev, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model obogatitve dela. Osnovno vprašanje je, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

Model ponazarjajo tri psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu (doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov). Kot posledice pa so našteje okoliščine: zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti. Po tem modelu naj bi vseh šest elementov vplivalo na motiviranost za delo. Zaposleni zato, ker doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo izplača; ker doživlja odgovornost, dobi občutek osebne odgovornosti, in ker pozna rezultate dela, spozna raven svoje uspešnosti. Posledice, kot so zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti tvorijo potrebne elemente za veliko motiviranost pri delu (Lipičnik, 1998, str. 168–169).

4 DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Ljudje želimo s svojim delovanjem doseči cilje. Jasne in natančno določene cilje pa dosežemo, če smo motivirani. Vsak človek bi moral dojeti moč motivacije, poznati samega sebe, vedeti, kaj čuti in kako se odziva, kaj ga osrečuje in kaj ga spodbudi, da bo naredil »nekaj več«.

Zaposleni moramo imeti pred sabo cilje, saj nas to motivira, da se trudimo biti boljši in učinkovitejši. Vedeti želimo, kaj in koliko moramo narediti ter kaj in koliko bomo dobili v zameno.

Dejavniki motivacije so vedno le pozitivni ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno (Mihalič, 2008, str. 26).

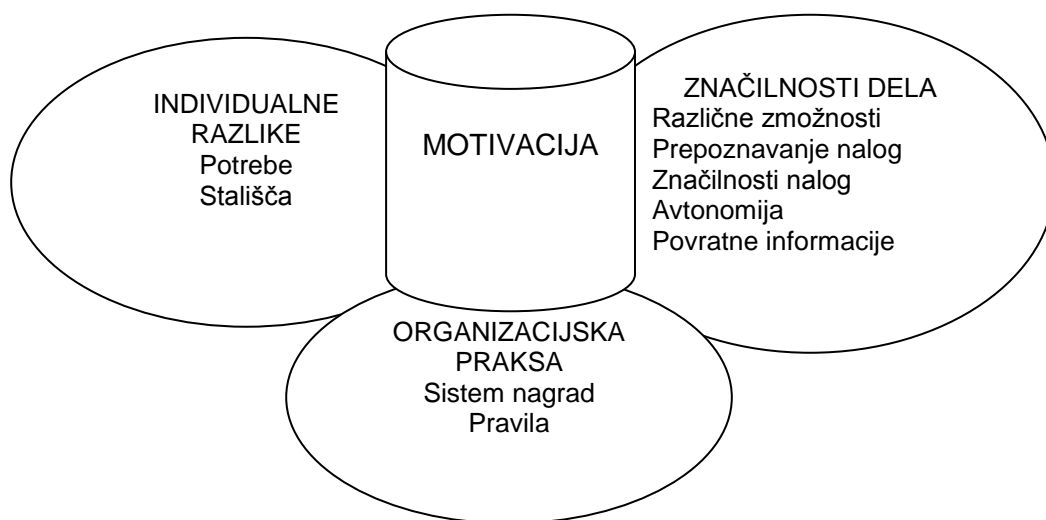
Posamezni motivatorji imajo različen pomen za iste ali različne osebe v času in prostoru, med seboj se različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

Osebnostne razlike med ljudmi povzročijo različne reakcije posameznika v različnih smereh glede na razpoložljive motivatorje. Kulturne spremembe, spremembe vrednot in socialnega okolja spreminjajo tudi nagon ljudi po zadovoljevanju potreb. Položaj posameznika v organizaciji, starost, spol, izobrazba, stan ali druge socialno ekonomske značilnosti so pomembne spremenljivke, ki vplivajo na ravnanje ljudi. Neskončno število vzgibov vpliva na človekovo dejavnost.

Kaj posameznika motivira, je zelo različno, organizacije pa skušajo z motivacijskimi dejavniki enako vplivati na vse zaposlene.

Kot navaja Lipičnik (1998, str. 162) na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo:

1. Individualne razlike – človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Dejavniki, ki sprožajo motivacijo, se med posamezniki razlikujejo. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretji pa radi sprejemajo nove izzive.
2. Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih in določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
3. Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti, nagrade pa privlačijo nove delavce ter preprečujejo odhode starejših delavcev. Nagrade motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 162)

4.1 PLAČA, OSEBNI DOHODEK

Kot navaja Lipičnik (1993, str. 48), so raziskave pokazale, da plača ne spada med dejavnike motivacije, temveč med dejavnike zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Človek zaradi večje plače ne bo več in skrbneje delal. Zasluženi denar pa je pri

človeku sredstvo za zadovoljitev določenih motivov. Denar je pri zadovoljevanju motivov posredno sredstvo.

Osebni dohodek oziroma plača izdatno motivira le delavce, ki imajo nizko raven osebne potrošnje in s tem nizek življenjski standard. Motivacijska vrednost osebnega dogodka se zmanjšuje tem bolj, čim višji je osebni dohodek in v čim večji meri imajo posamezni sloji delavcev zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Osebni dohodek deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev, le da deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižji življenjski standard, bolj izrazito, na delavce z relativno višjim življenjskim standardom pa praviloma vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan, 1989, str. 195–196).

Nekateri raziskovalci menijo, da sodi denar med najpomembnejše motivatorje. Utemeljitelj organizacijske znanosti F. W. Taylor je v začetku 20. stoletja postavil preprosto, enodimenzionalno »teorijo motivacije«, katere bistvo je spoznanje, da bodo uslužbenci delali več in bolje, če bodo za to tudi bolje plačani. Plačilo po delu še danes predstavlja merilo nagrajevanja v številnih dejavnostih, kar pa ne pomeni, da je denar edini motivator. Zagotovo se pomen denarja kot motivatorja spreminja. Denar ima pomembno simbolično vlogo za večino ljudi, je glavni vir statusa in zadovoljitve osebnih potreb in verjetno obstaja prvenstveni razlog, zakaj ljudje delajo. Brez denarja so drugi motivatorji neučinkoviti (Brejc, 2004, str. 56).

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Predstavlja tudi nadomestilo za vložen trud in priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda občutijo vsako spremembo v sistemu plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato je plača pomemben motivacijski dejavnik, ki delavce spodbuja k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 119).

Sistem plač v javnem sektorju, katerega del so tudi zaposleni na sodišču, ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Plača javnih uslužbencev je odvisna od njihovega plačnega razreda. Plačna lestvica je sestavljena iz plačnih razredov. Plačni razred je del plačne lestvice, ki ima vrednost izraženo v nominalnem znesku. Javni uslužbenec na posameznem delovnem mestu prejema osnovno plačo. Sem je všteto tudi napredovanje. Del plače za delovno uspešnost je tisti del plače, ki ga lahko prejme javni uslužbenec za nadpovprečno opravljeno delo v določenem obdobju. Dodatki so del plače javnega uslužbenca za posebne pogoje, nevarnosti in obremenitve, ki niso upoštevane pri vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta, naziva ali funkcije (2. člen). Plača javnih uslužbencev je določena s pogodbo o zaposlitvi, odločbo oziroma sklepom (3. člen).

4.2 VARNOST ZAPOSLOTITVE

Z vidika zaposlenih je varnost zelo pomembna. Vsak zaposleni bo zadovoljnejši in bo manj obremenjeno opravljal svoje delo, če ob tem ne bo imel občutka, da lahko kadarkoli izgubi zaposlitev. Neka stopnja skrbi za lastno delovno mesto je nujna zato, da se pri delu dovolj potrudimo, da smo prizadevni, odgovorni, vestni in podobno (Mihalič, 2008, str. 74). Stalna in varna zaposlitev ima naslednje učinke na zaposlene (Zupan, 1999, str. 51):

1. Pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom.
2. Prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest.
3. Večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev.
4. Bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Vedno več podjetij v današnjih neugodnih razmerah poslovanja in finančne krize svojim zaposlenim ne more zagotoviti stalne zaposlitve.

4.3 PRIZNANJE IN POHVALA ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO

Vsak zaposleni od vodje ali sodelavcev pričakuje, da bo za dobro opravljeno delo prejel pohvalo. Čeprav si jo za trdo in marljivo delo želimo, je ne prejmemo vedno. Posledica tega je, da hitro izgubimo pogum in volja do dela upada, ni motivacije.

Pohvala naj bi spodbujala zaposlene k doseganju boljših rezultatov, priznanje pa zaposlenim pomeni dobro opravljeno delo.

Moč pohvale je najbolj pozitiven vir, ki ga imajo na voljo vodje. Pohvala je ena od tistih stvari, po kateri ljudje najbolj hrepenijo, vendar nikoli ne prosijo zanjo. Vodje še vedno verjamejo, da je denar vsemogočna spodbuda, raziskave pa kažejo nasprotno. Pohvala vplivne osebe, ki jo cenimo in spoštujemo, je pogosto dosti močnejša spodbuda kakor povišanje plače. Priložnosti za napredovanje so redke, čeprav svoje delo brežhibno opravljamo. Vsak vodja pa lahko zaposlenega nagradi s preprosto pohvalo, kadar si jo zasluži (Twentier, 1999, str. 48).

Raziskave so pokazale, da pohvala in pa tudi graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši (Lipičnik, 1993, str. 47).

4.4 MOŽNOST NAPREDOVANJA

Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v vsaki organizaciji še kako potreben.

Ob opravljanju dela se pogosto izkaže, da ima zaposleni še veliko neizrabljenih potencialov in ambicij po zahtevnejšem delovnem mestu. Organizacija lahko s prerazporeditvijo zaposlenega na drugo delovno mesto izkoristi njegovo ambicioznost in potencialne v skladu s potrebami in cilji organizacije.

Velik vpliv na motivacijo zaposlenih ima njihovo zavedanje, da imajo v svoji poklicni karieri možnost napredovati na višje, zahtevnejše, samostojnejše in odgovornejše delovno mesto, saj jim to poleg materialnih dobrin prinese možnost samouresničitve, ugleda in samopotrditve.

Napredovanje zaposlenega je lahko horizontalno, kar pomeni razvijanje njegove strokovne kariere v smislu povečanja obsega odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela. Vertikalno napredovanje pa temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše delovno mesto, kar predstavlja razvijanje vodstvene kariere, pri čemer je potrebno veliko dodatnega znanja. Pri tem se zaposlenemu spremenita status in plača.

4.5 DOBRI ODNOSI S SODELAVCI

Dobri medsebojni odnosi so zelo pomembni v vsaki organizaciji in so tudi velik motivator za vse zaposlene. Odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in če so dobri, ustvarjajo prijetno vzdušje. Vsak posameznik gre z veseljem zjutraj na delo, če ve, da se bo tam dobro počutil. V nasprotnem primeru pa hodi na delo samo zaradi dohodka.

Zaposleni se morajo za doseganje tako skupnih kot lastnih ciljev medsebojno povezovati in podpirati. To vodi v izboljšanje odnosov in povečuje pripadnost, kar vpliva na delovno učinkovitost.

4.6 ZANIMIVO DELO

Da bi zaposleni videl smisel v svojem delu, mora opravljati delo, ki zahteva kakovost. Izogibati se moramo monotonosti dela, strmeti je potrebno k dodeljevanju čim bolj raznolikih nalog. Opraviti je treba vse zadolžitve in ne le del nalog. Ljudje so namreč prepričani, da je njihovo delo koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih razvijajo svoje sposobnosti (Keenan, 1996, str. 25).

4.7 ODNOS Z VODJO

Pomemben motivacijski dejavnik je kakovost medsebojnih odnosov med vodjo in zaposlenim. Pozornost vodje do zaposlenega je pomembnejša od kakovosti fizičnega delovnega okolja.

Vodja mora posamezniku nuditi priložnost za izpolnitev njegovih ciljev in ambicij. Obveščati in informirati mora zaposlene, kaj se dogaja v njihovi organizaciji. Ko zaposleni čutijo, da sodelujejo in so vključeni v uresničevanje ciljev organizacije, se raven njihove motivacije zviša.

Da bomo zaposleni začutili pripadnost in pomembnost v podjetju, je pomembna komunikacija vodje z delavci.

4.8 POHVALA NADREJENEGA

Glasno izrečena pohvala in zahvala nadrejenega sta zelo pomembni besedi in spodbujata zaposlene, da se še bolj potrudijo pri svojem delu. Nadrejeni, ki svojim delavcem ne izkazuje primerne zahvale, zapravlja izredno priložnost za delovno motivacijo.

4.9 ODGOVORNOST PRI DELU

Odgovornost pri delu je notranji motivacijski dejavnik vsakega zaposlenega. Motivacija je trajnejša in zadovoljstvo zaposlenega je večje. Pri delu smo odgovorni, delo oziroma naloge opravimo do konca, tako da dosežemo čim večje zadovoljstvo.

4.10 DOBRI DELOVNI POGOJI

S tem motivacijskim dejavnikom mislimo na delovne razmere, ki so za posameznika pomembne.

Dobre delovne pogoje predstavljajo delovno okolje, majhen telesni napor ter varnost pred poškodbami in obolenji. Višje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji, višja je delovna storilnost.

4.11 DELO S STRANKAMI

Zaposleni na določenih delovnih mestih opravljajo delo s strankami. Delo s strankami je motivacijski dejavnik v smislu raznolikosti dela, delo s strankami ni monotono. Če zaposleni opravljajo stvari, ki jih veselijo, s tem zadovoljujejo svoje potrebe in tudi motive.

4.12 PRILAGODLJIV DELOVNI ČAS

Na kakovost življenja zaposlenih vpliva tudi delovni čas, ki je prilagodljiv oziroma omogoča prilagajanje glede na lastne potrebe. Vendar pa delodajalci določijo delovni čas, ko je obvezna prisotnost zaposlenih na delovnem mestu. Prilagodljiv delovni čas vpliva na zaposlenega, da lahko usklajuje svoje delovno in zasebno življenje. To se kaže kot prednost v mnogih organizacijah, saj je izostankov z dela manj, hkrati pa se poveča storilnost.

4.13 PRIDOBIVANJE NOVIH ZNANJ, LASTEN RAZVOJ

Zaposlenim veliko pomeni, če imajo možnost za učenje in osebni razvoj, saj to zmanjšuje njihovo zaskrbljenost o prihodnosti zaposlitve in dviguje njihovo samozavest. Še posebej mlajšim generacijam veliko pomeni možnost dodatnega razvoja sposobnosti, veščin in znanja z namenom ohranjanja zanimivosti dela. Zaposlenim organizacija s procesi usposabljanja omogoča višji nivo strokovnega in splošnega znanja, skrbi za osebno rast in razvoj delovne kariere. Hkrati pa vključevanje zaposlenih v proces usposabljanja in izobraževanja omogoča sposobnost hitrega prilagajanja tržnim spremembam, dvigovanje kakovosti dela in storitev ter večjo motiviranost in njihovo zadovoljstvo.

4.14 VEČJA SAMOZAVEST

Kot dejavnik motivacije za delo je pomembna tudi naša samozavest. Na delovnem mestu se vsak dan sprašujemo, ali lahko dosežemo cilje, ki si jih zastavimo. Ne sme nas biti strah zastavljenih ciljev. Ko delovne naloge opravimo in dosežemo cilj, se krepí naša samozavest in sposobni smo opravljati vedno težje naloge. Sposobni ljudje so samozavestni v svojih spretnostih in posledično tudi veliko bolj motivirani za delo.

4.15 LETNI DOPUST

Zaposlenemu pripada določeno število dni letnega dopusta, vendar pa na to število ne vpliva zaposleni sam, ampak je določeno z zakonom. Kot dejavnik motivacije je letni dopust odločilen toliko, da si ga vsak zaposleni lahko razporedi po svojih željah in potrebah.

4.16 SAMOSTOJNOST PRI OPRAVLJANJU DEL IN NALOG

Samostojnost pri delu pomeni odločanje o tem, kaj in kako bo zaposleni delal. Vključuje tudi samostojno razporejanje delovnega časa in vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije, kar vpliva na njegovo samozavest in s tem na motivacijo. Večjo samostojnost ima zaposleni pri delu in nalogah, večja je motivacija za delo.

4.17 MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA

Uspešne organizacije namenjajo izobraževanju zaposlenih in spremljanju njihove učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih spadata med pomembnejše naloge kadrovske politike vsake organizacije. Izobraževanje in usposabljanje vplivata na delo, in sicer pridobivanje novega znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, pridobljeno znanje pa hkrati vpliva na večjo uspešnost pri delu in zagotavlja kakovost dela. Organizacije se morajo zavedati, da so zaposleni njihov največji kapital. Vsak stroj je nadomestljiv, človek in njegovo znanje pa nista. Tudi zaposleni se morajo zavedati pomena izobraževanja, da znanja ni nikoli preveč in da je to naložba v vsakega posameznika.

5 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH MOTIVACIJE

Namen raziskave je ugotoviti, katerim dejavnikom motivacije bo v prihodnosti potrebno nameniti več pozornosti in kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene motivirajo.

V raziskavi so sodelovali zaposleni na sodiščih, in sicer zaposleni na delovnih mestih uradnika in strokovno-tehničnega delavca. Razdeljenih je bilo 45 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih je bilo 38 vprašalnikov, kar predstavlja 84,44-odstotno realizacijo vzorca.

Kot instrument kvantitativne metode smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa. V anketnem vprašalniku smo uporabili petstopenjsko intervalno lestvico Likertovega tipa.

Podatke v anketnem vprašalniku smo razvrstili v kategorije po temah, in sicer smo anketirane razvrstili po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, delovni dobi na sodišču in delovnem mestu, ki ga opravljajo.

V anketnem vprašalniku smo zaposlene na sodiščih spraševali, kateri dejavniki motivacije se jim zdijo osebno pomembni in kateri dejavniki motivacije jih trenutno

motivirajo pri njihovem delu. Izbirali so med naslednjimi motivacijskimi dejavniki: plačo oz. osebnim dohodkom, varnostjo zaposlitve, priznanjem in pohvalo za dobro opravljeno delo, možnostjo napredovanja, dobrimi odnosi s sodelavci, zanimivim delom, odnosom z vodjo, pohvalo nadrejenega, odgovornostjo pri delu, dobrimi delovnimi pogoji, delom s strankami, prilagodljivim delovnim časom, pridobivanjem novih znanj, lastnim razvojem, večjo samozavestjo, številom dni letnega dopusta, samostojnostjo pri opravljanju del in nalog ter možnostjo izobraževanja. Z ocenami od 1 do 5 so označili stopnjo pomembnosti oziroma nepomembnosti in stopnjo motiviranosti oziroma nemotiviranosti: 1 = povsem nepomembno oz. sploh me ne motivira, 2 = nepomembno oz. malo me motivira, 3 = nekje vmes, 4 = pomembno oz. precej me motivira, 5 = zelo pomembno oz. zelo me motivira.

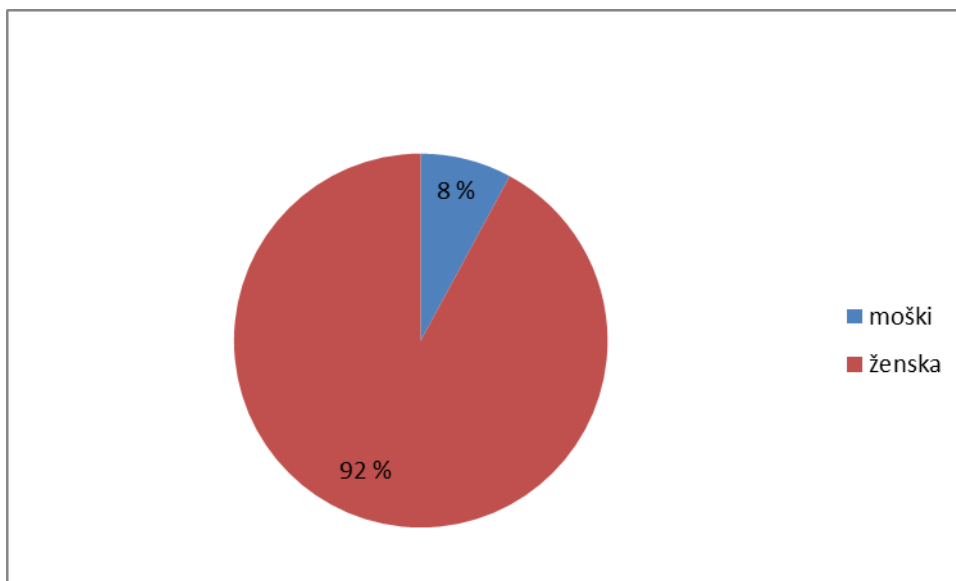
Zanimalo nas je tudi, katere ovire so tiste, ki jih ovirajo pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev. Z ocenami od 1 do 5 so lahko ovrednotili naslednje dejavnike: slabo plačilo, pomanjkanje kadra, slabe medsebojne odnose, odsotnost možnosti napredovanja, preveliko zahtevnost dela, slabo organizacijo dela, slabe odnose z vodjo, nenehno kritiko nadrejenega, slabe delovne pogoje, nesamostojnost pri opravljanju del in nalog, delo s strankami, prilagodljiv delovni čas, odsotnost izobraževanja, zaposlitev za določen čas, premalo letnega dopusta in preobremenjenost. Ocena 1 je pomenila »nikakor se ne strinjam«, ocena 2 »se ne strinjam«, ocena 3 »niti se strinjam niti se ne strinjam«, ocena 4 »se strinjam« in ocena 5 »popolnoma se strinjam«.

5.1 SPOL

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 38 zaposlenih, od tega 35 (92 %) žensk in 3 (8 %) moški. Rezultat dokazuje, da je med zaposlenimi na sodiščih večja populacija žensk, saj delo na delovnih mestih uradnika in strokovno-tehničnega delavca na sodiščih opravljajo večinoma ženske.

SPOL	f	%
Ženske	35	92 %
Moški	3	8 %

*Tabela 1: Spol zaposlenih
(Vir: Lasten)*



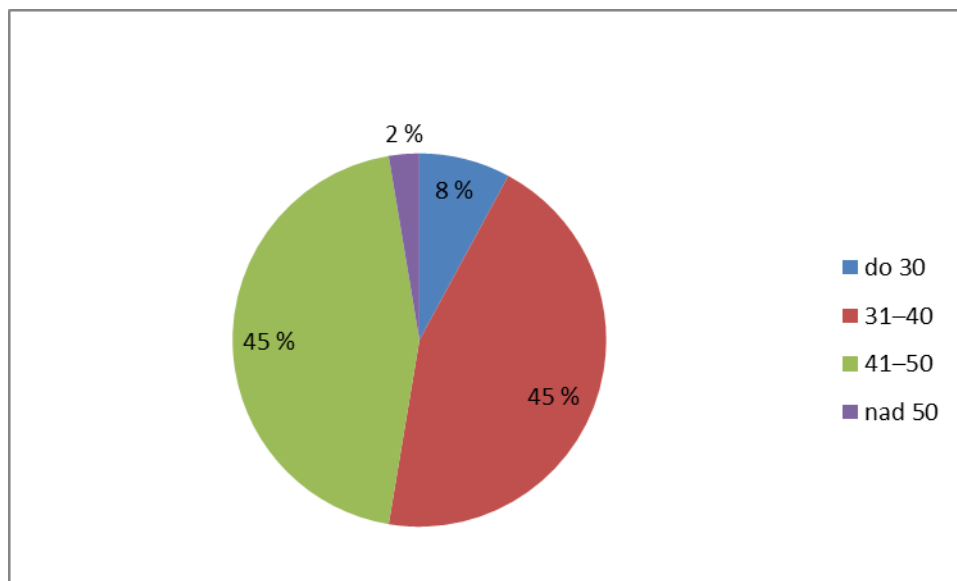
Slika 3: Spol anketiranih
(Vir: Lasten)

5.2 STAROST

V anketi smo zaposlene po starosti razdelili v štiri starostne skupine. V prvo starostno skupino (do 30 let) so spadali 3 anketiranci, kar predstavlja 8 % anketiranih zaposlenih, v drugo skupino (od 31 do 40 let) je spadalo 17 vprašanih, kar predstavlja 45 % anketiranih zaposlenih, v tretjo skupino (od 41 do 50 let) se je prav tako uvrstilo 17 anketiranih, tj. 45 % vprašanih zaposlenih, v četrto starostno skupino (nad 50 let) pa 1 anketiranec, kar predstavlja 2 % vseh, ki so izpolnili vprašalnik.

STAROST	f	%
Do 30 let	3	8 %
Od 31 do 40 let	17	45 %
Od 41 do 50 let	17	45 %
Nad 50 let	1	2 %

Tabela 2: Starostna struktura anketiranih
(Vir: Lasten)



Slika 4: Starostna struktura anketiranih
(Vir: Lasten)

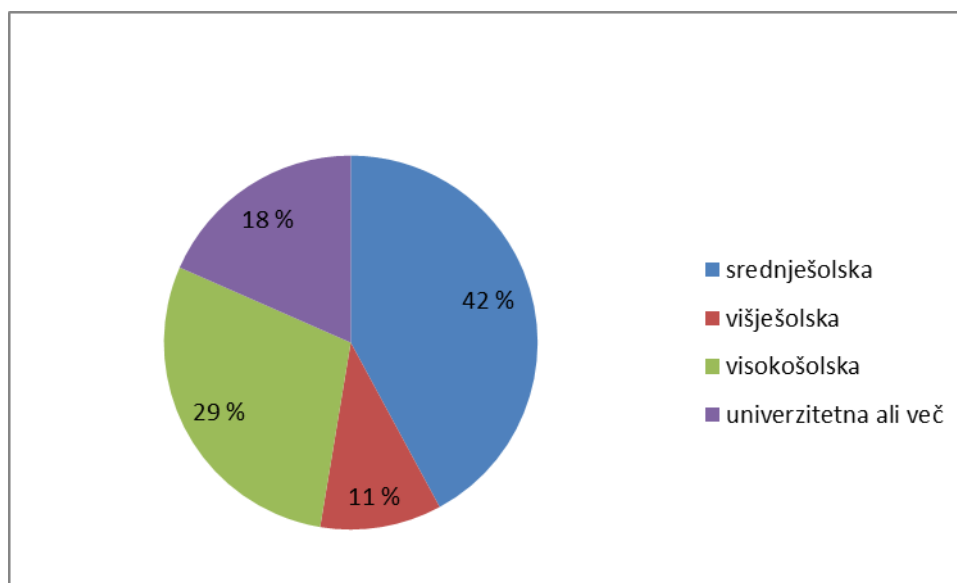
Iz podatkov o anketiranih je razvidno, da med zaposlenimi na sodiščih prevladuje srednja starostna populacija ljudi, med 30. in 50. letom starosti.

5.3 STOPNJA IZOBRAZBE

Na sodiščih so zaposleni ljudje z različno stopnjo izobrazbe. 16 zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo (42 %), 4 anketirani višješolsko izobrazbo (11 %), 11 anketiranih ima visokošolsko izobrazbo (29 %), 7 pa univerzitetno izobrazbo ali več (18 %).

STOPNJA IZOBRAZBE	f	%
Srednješolska izobrazba	16	42 %
Višješolska izobrazba	4	11 %
Visokošolska izobrazba	11	29 %
Univerzitetna izobrazba ali več	7	18 %

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketiranih
(Vir: Lasten)



Slika 5: Stopnja izobrazbe anketiranih
(Vir: Lasten)

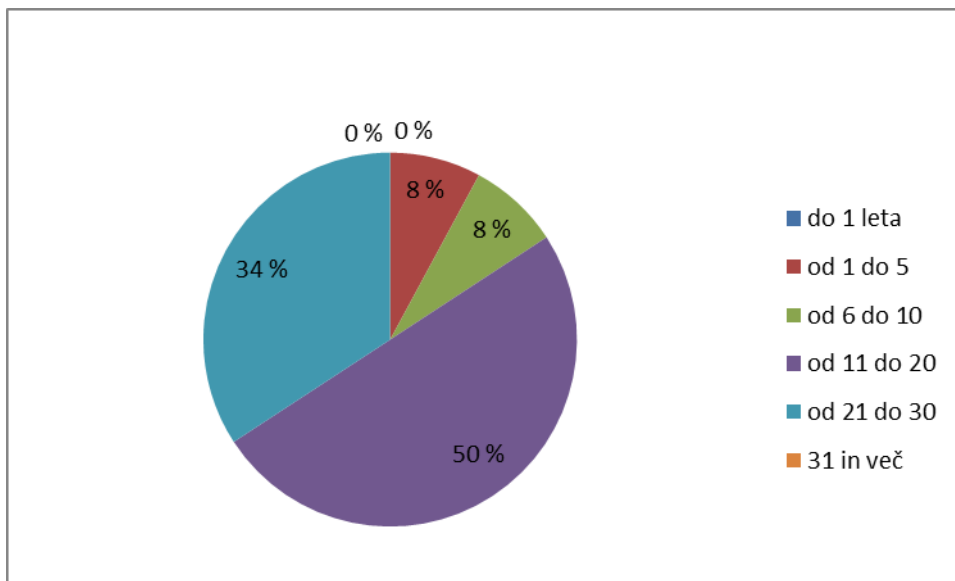
Iz odgovorov na vprašanje o stopnji izobrazbe je razvidno, da ima več kot polovica zaposlenih na sodišču višjo izobrazbo od srednješolske, kar kaže na to, da so zaposleni na sodiščih visoko izobraženi.

5.4 DELOVNA DOBA NA SODIŠČU

Anketirane smo razdelili na skupine še glede na delovno dobo zaposlitve na sodišču, in sicer so 3 anketiranci (8 %) zaposleni na sodišču od 1 do 5 let, ravno tako 3 anketiranci (8 %) od 6 do 10 let, 19 anketirancev (50 %) je zaposlenih na sodišču od 11 do 20 let, 13 anketirancev (34 %) pa od 21 do 30 let.

DELOVNA DOBA NA SODIŠČU	f	%
Do 1 leta	0	0 %
Od 1 do 5 let	3	8 %
Od 6 do 10 let	3	8 %
Od 11 do 20 let	19	50 %
Od 21 do 30 let	13	34 %
31 let in več	0	0 %

Tabela 4: Delovna doba anketiranih na sodišču
(Vir: Lasten)



Slika 6: Delovna doba anketiranih na sodišču
(Vir: Lasten)

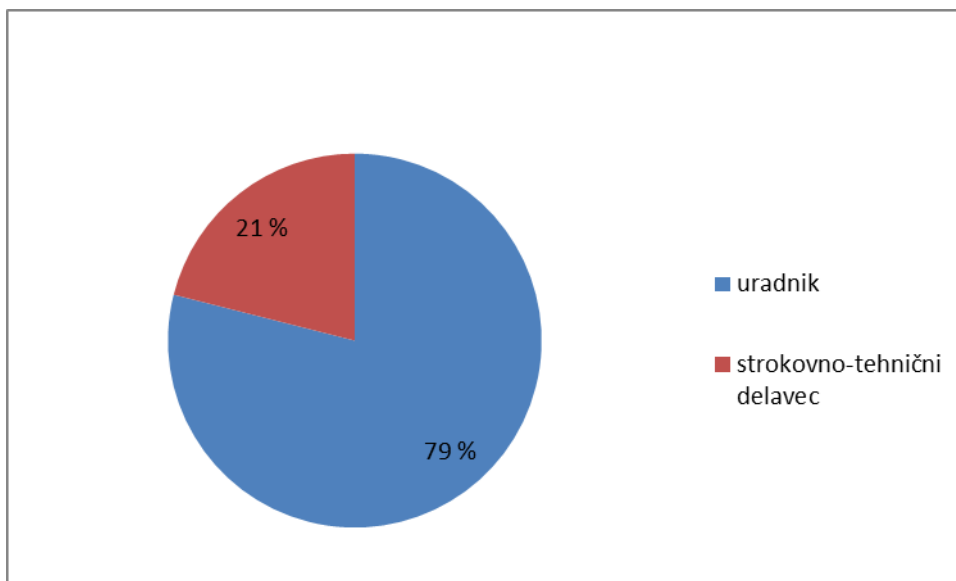
Iz tabele in grafa je razvidno, da je polovica vseh (50 %), ki so odgovorili na anketni vprašalnik, zaposlenih na sodišču že najmanj 11 in največ 20 let (50 % anketiranih), kar kaže na to, da imajo zaposleni že veliko delovnih izkušenj, ki jih s pridom lahko uporabijo pri opravljanju svojega dela.

5.5 DELOVNO MESTO

Anketirani so se opredelili tudi do delovnega mesta, ki ga zasedajo na sodišču, in sicer 30 zaposlenih, kar predstavlja 79 % vseh anketiranih, zaseda delovno mesto uradnika, 8 zaposlenih, kar predstavlja 21 % vseh anketiranih, pa opravlja dela in naloge strokovno-tehničnega delavca.

DELOVNO MESTO	f	%
Uradnik	30	79 %
Strokovno-tehnični delavec	8	21 %

Tabela 5: Delovno mesto anketiranih na sodišču
(Vir: Lasten)



Slika 7: Delovno mesto anketiranih na sodišču
(Vir: Lasten)

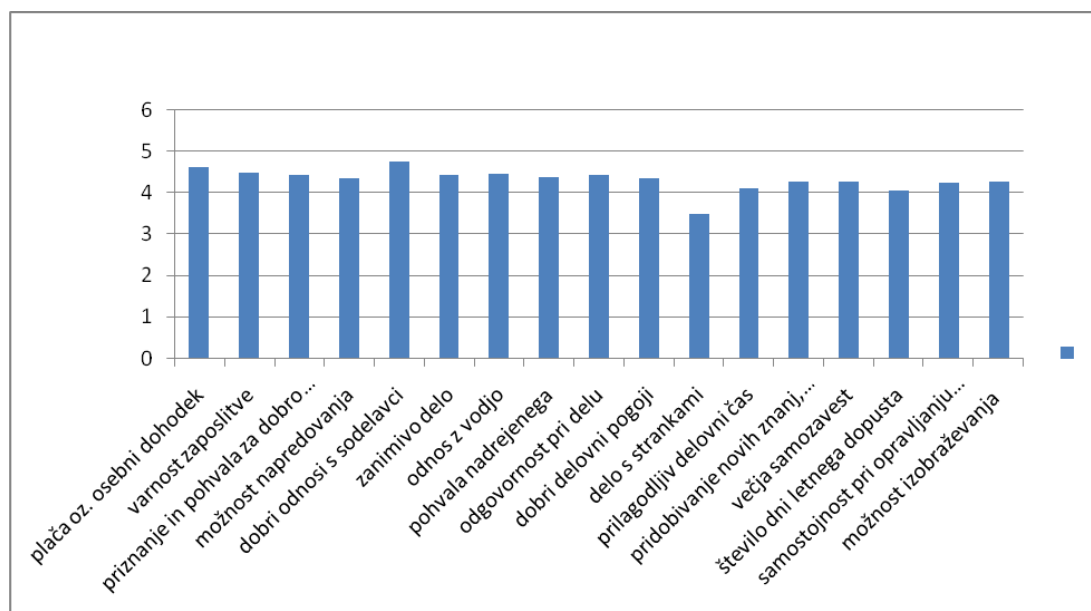
Rezultati v tabeli in grafu prikazujejo, da na sodiščih več zaposlenih zaseda delovno mesto uradnika kot delovno mesto strokovno-tehničnega delavca.

5.6 DEJAVNIKI MOTIVACIJE, KI JIH ZAPOSLENI OSEBNO OCENJUJEJO KOT POMEMBNE

V vprašalniku so zaposleni najprej osebno ocenili pomembnost naštetih motivacijskih dejavnikov. To smo ugotovljali s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice, kjer ocena 1 pomeni »povsem nepomembno«, ocena 2 »nepomembno«, ocena 3 »nekje vmes«, ocena 4 »pomembno« in ocena 5 »zelo pomembno«.

DEJAVNIK MOTIVACIJE:	SREDNJA VREDNOST
Plača oz. osebni dohodek	4,64
Varnost zaposlitve	4,47
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	4,42
Možnost napredovanja	4,34
Dobri odnosi s sodelavci	4,76
Zanimivo delo	4,42
Odnos z vodjo	4,45
Pohvala nadrejenega	4,37
Odgovornost pri delu	4,42
Dobri delovni pogoji	4,34
Delo s strankami	3,5
Prilagodljiv delovni čas	4,10
Pridobivanje novih znanj, lasten razvoj	4,26
Večja samozavest	4,26
Število dni letnega dopusta	4,05
Samostojnost pri opravljanju del in nalog	4,24
Možnost izobraževanja	4,26

Tabela 6: Dejavniki motivacije, ki se zdijo zaposlenim osebno pomembni
(Vir: Lasten)



Slika 8: Dejavniki motivacije, ki se zdijo zaposlenim osebno pomembni
(Vir: Lasten)

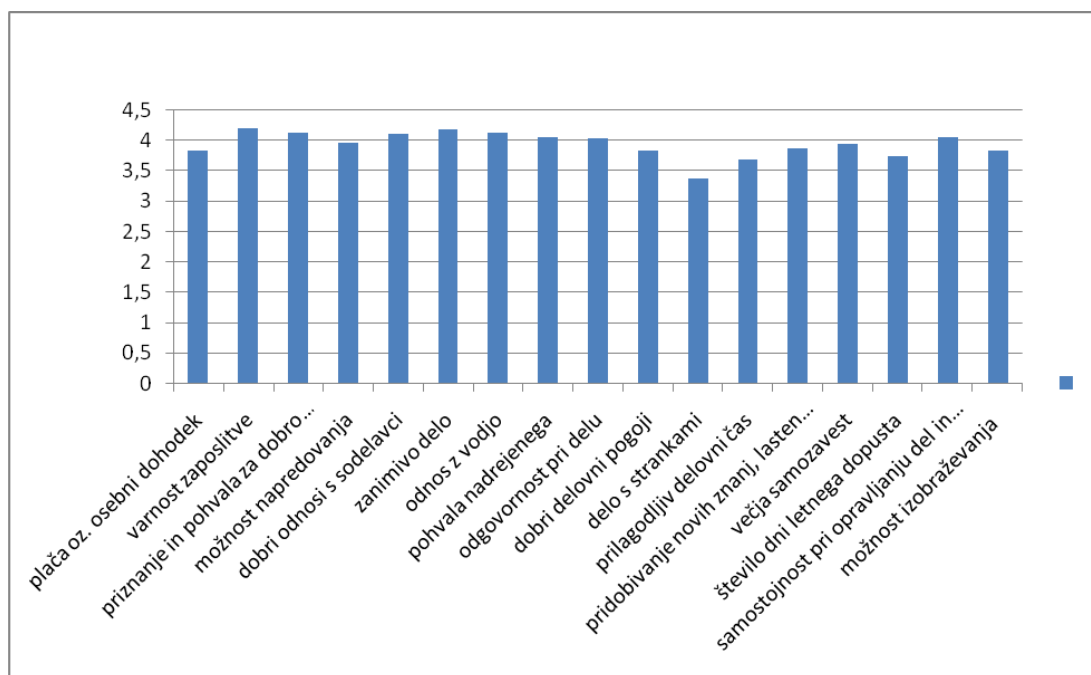
Iz zgornje tabele in grafa je razvidno, da so zaposleni ocenili, da so jim osebno pomembni naslednji motivacijski dejavniki: dobri odnosi s sodelavci ima najvišjo srednjo vrednost 4,76, sledi plača oz. osebni dohodek s 4,64, na tretjem mestu je varnost zaposlitve s 4,47, odnos z vodjo je bil ocenjen s 4,45, zanimivo delo, priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo imajo srednjo vrednost 4,42, pohvala nadrejenega 4,37, možnost napredovanja in dobri delovni pogoji 4,34, pridobivanje novih znanj, lasten razvoj, večja samozavest ter možnost izobraževanja so bili ovrednoteni s srednjo vrednostjo 4,26, samostojnost pri opravljanju del in nalog s 4,24, prilagodljiv delovni čas s 4,10 in število dni letnega dopusta s 4,05. Vsi ti dejavniki so bili ocenjeni kot pomembni. Po oceni anketirancev motivacijski dejavnik delo s strankami ni niti pomemben niti nepomemben (srednja vrednost 3,5). Glede na rezultat ankete zaposleni temu motivacijskemu dejavniku niso pripisali nobene pomembnosti. Na sodiščih delo s strankami opravljajo uradniki in to v času uradnih ur za neavbljene stranke. Samo delo na sodiščih ni odvisno od števila strank in zato tudi zaposlenim delo z njimi ne predstavlja pomembnega dejavnika motivacije.

5.7 DEJAVNIKI MOTIVACIJE, KI ZAPOSLENE TRENUTNO MOTIVIRAJO

Kateri motivacijski dejavniki trenutno motivirajo zaposlene za boljše opravljanje dela, smo ugotavljali s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice, kjer ocena 1 pomeni »sploh me ne motivira«, ocena 2 »malo me motivira«, ocena 3 »nekje vmes«, ocena 4 »precej me motivira« in ocena 5 »zelo me motivira«.

DEJAVNIK MOTIVACIJE:	SREDNJA VREDNOST
Plača oz. osebni dohodek	3,84
Varnost zaposlitve	4,21
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	4,13
Možnost napredovanja	3,97
Dobri odnosi s sodelavci	4,10
Zanimivo delo	4,18
Odnos z vodjo	4,13
Pohvala nadrejenega	4,05
Odgovornost pri delu	4,04
Dobri delovni pogoji	3,84
Delo s strankami	3,37
Prilagodljiv delovni čas	3,68
Pridobivanje novih znanj, lasten razvoj	3,87
Večja samozavest	3,95
Število dni letnega dopusta	3,74
Samostojnost pri opravljanju del in nalog	4,05
Možnost izobraževanja	3,84

Tabela 7: Dejavniki motivacije, ki zaposlene trenutno motivirajo
(Vir: Lasten)



Slika 9: Dejavniki motivacije, ki zaposlene trenutno motivirajo
(Vir: Lasten)

Iz tabele in grafa je razvidno, da le nekaj motivacijskih dejavnikov precej motivira zaposlene, da bi delo boljše opravljali. Dejavniki, ki jih precej motivira, je varnost zaposlitve s srednjo vrednostjo 4,21, sledi zanimivo delo s srednjo vrednostjo 4,18, odnos z vodjo ter priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo z enako srednjo vrednostjo – 4,13, dobri odnosi s sodelavci s srednjo vrednostjo 4,10, pohvala nadrejenega ter samostojnost pri opravljanju del in nalog s srednjo vrednostjo 4,05, odgovornost pri delu s srednjo vrednostjo 4,04. Nekje vmes, se pravi, da jih niti motivira niti ne motivira za boljše opravljanje dela, pa so možnost napredovanja s srednjo vrednostjo 3,97, sledi večja samozavest s srednjo vrednostjo 3,95, pridobivanje novih znanj, lasten razvoj s srednjo vrednostjo 3,87, plača oz. osebni dohodek, možnost izobraževanja ter dobri delovni pogoji z enako srednjo vrednostjo 3,84, sledi število dni letnega dopusta s srednjo vrednostjo 3,74, prilagodljiv delovni čas s srednjo vrednostjo 3,68, najmanj pa jih trenutno motivira delo s strankami s srednjo vrednostjo 3,37.

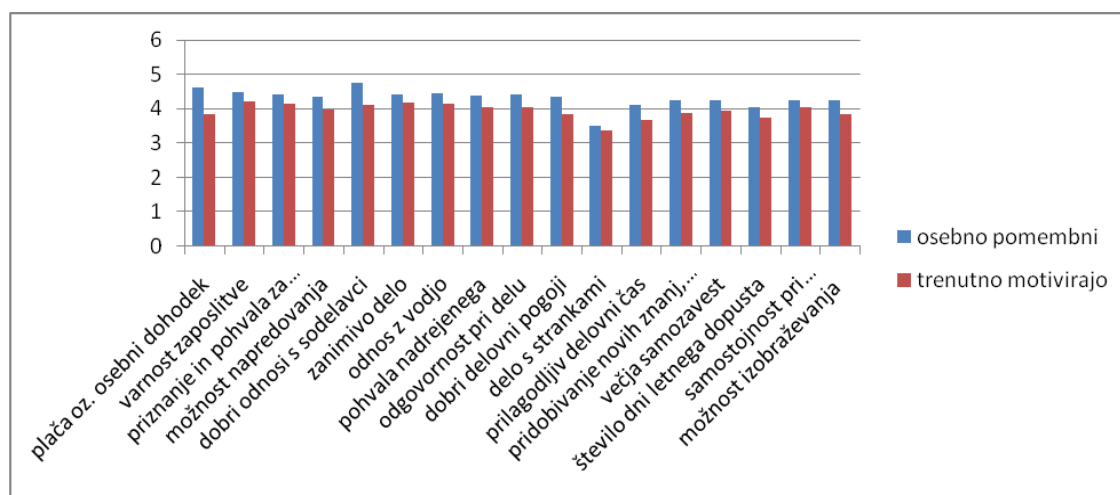
5.8 PRIMERJAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE

Primerjava dejavnikov motivacije, ki jih zaposleni osebno ocenjujejo kot pomembne, in dejavnikov, ki zaposlene trenutno motivirajo pri opravljanju dela, ugotovimo, da so razlike med njimi majhne. Zaposleni so vse naštetih dejavnikov, ki se jim osebno zdijo pomembni, ocenili s povprečno oceno, višjo od 4, dejavnikov, ki jih trenutno motivirajo pri opravljanju dela, pa s povprečno oceno od 3,5 do 4,2.

Zaposlenim se zdijo naštetih dejavnikov osebno pomembnejši, kot pa jih ti trenutno motivirajo pri opravljanju dela, kar potrjujejo tudi rezultati anketnega vprašalnika. Vse srednje vrednosti dejavnikov motivacije za motiviranje pri opravljanju dela so nižje od dejavnikov, ki se zdijo zaposlenim osebno pomembni.

DEJAVNIK MOTIVACIJE	SREDNJA VREDNOST osebno pomembni	SREDNJA VREDNOST trenutno motivirajo
Plača oz. osebni dohodek	4,64	3,84
Varnost zaposlitve	4,47	4,21
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	4,42	4,13
Možnost napredovanja	4,34	3,97
Dobri odnosi s sodelavci	4,76	4,10
Zanimivo delo	4,42	4,18
Odnos z vodjo	4,45	4,13
Pohvala nadrejenega	4,37	4,05
Odgovornost pri delu	4,42	4,04
Dobri delovni pogoji	4,34	3,84
Delo s strankami	3,5	3,37
Prilagodljiv delovni čas	4,10	3,68
Pridobivanje novih znanj, lasten razvoj	4,26	3,87
Večja samozavest	4,26	3,95
Število dni letnega dopusta	4,05	3,74
Samostojnost pri opravljanju del in nalog	4,24	4,05
Možnost izobraževanja	4,26	3,84

Tabela 8: Primerjava dejavnikov motivacije
(Vir: Lasten)



Slika 10: Primerjava dejavnikov motivacije
(Vir: Lasten)

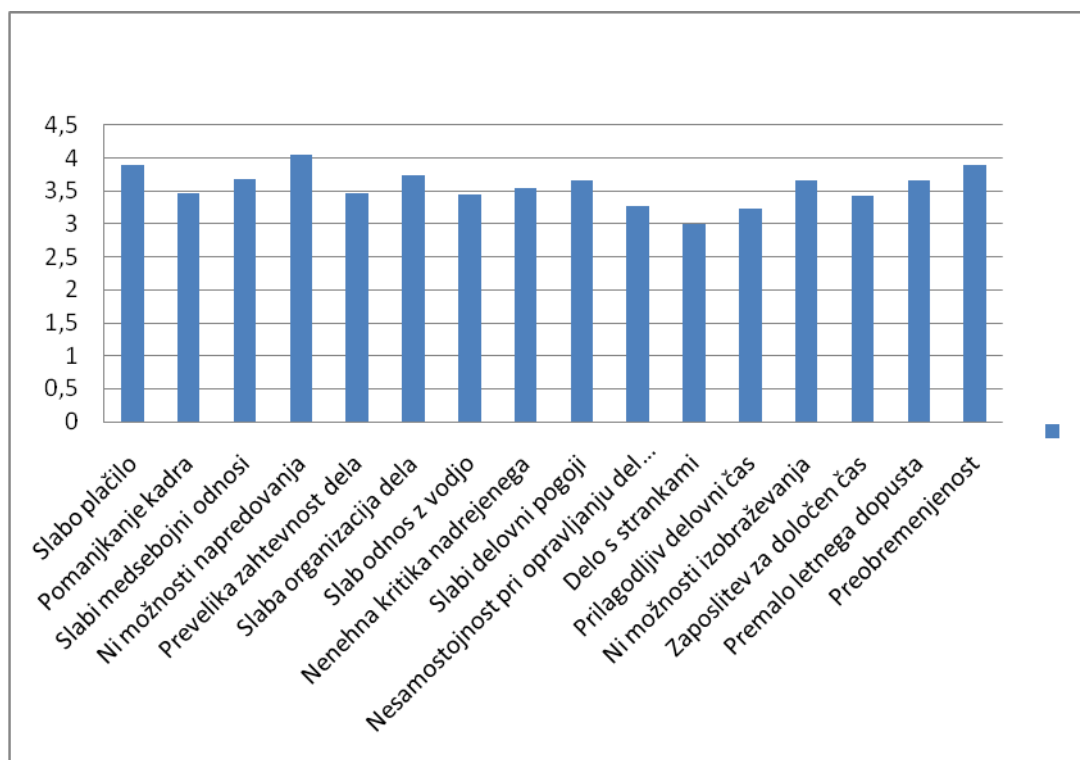
Iz tabele in grafa je razvidno, da se zdi zaposlenim naštetih dejavnikov osebno bolj pomembni, kot pa jih trenutno motivirajo pri opravljanju dela. Plača oz. osebni dohodek se jim zdi osebno pomemben dejavnik, pri opravljanju dela pa jih ta dejavnik ne motivira v zadostni meri, da bi delo bolje opravljali. Tak rezultat je povsem pričakovan, saj sama plača oz. osebni dohodek ni pogojen s kvaliteto opravljenega dela, ampak je mesečna plača zaposlenih določena (fiksna) in se ne spreminja. Dejavniki varnost zaposlitve je zaposlenim tako osebno pomemben kot tudi trenutni motivator, ravno tako dejavniki priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo. Možnost napredovanja se zaposlenim zdi pomemben motivacijski dejavnik, motivira pa jih nekje vmes, kar ni pričakovano, saj na sodiščih dejansko ni možnosti napredovanja, ne horizontalnega ne vertikalnega. Dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo, odnos z vodjo, pohvala nadrejenega ter odgovornost pri delu se zdi zaposlenim pomembni in jih tudi precej motivirajo pri opravljanju dela. Dobre delovne pogoje zaposleni ocenjujejo kot pomembne, niso pa tisti dejavniki, ki jih v trenutnih razmerah motivirajo za boljše opravljanje dela. Delo s strankami zaposlenim ni niti osebno pomemben dejavnik niti jih trenutno ne motivira, da bi delo bolje opravljali. Samo delo s strankami zaposlenim ne predstavlja takega motivacijskega dejavnika, zaradi katerega bi delo bolje opravljali oziroma bi stranke pripomogle k večji motivaciji za delo in s tem k doseganju zastavljenih ciljev. Rezultati kažejo, da se zdi prilagodljiv delovni čas zaposlenim osebno pomemben dejavnik, trenutno pa jih v nekoliko manjši meri motivira pri njihovem delu. Delovni čas na sodiščih je gibljiv z uro prihodov in odhodov, s tem je zaposlenim omogočen prilagodljiv prihod in odhod z delovnega mesta glede na njihove zasebne potrebe, zaposleni pa si sami določajo delovni čas glede na naravo dela na sodiščih in uradne ure, ki so zakonsko določene. Pridobivanje novih znanj in lasten razvoj se zdita zaposlenim pomembna, ravno tako večja samozavest, pri opravljanju samega dela pa jih motivira nekje vmes, saj s pridobljenimi znanji vlagamo v samega sebe in s tem se večja naša samozavest, ker več vemo. Število dni letnega dopusta se zaposlenim zdi pomemben dejavnik, trenutno pa na samo motivacijo zaposlenih pri njihovem delu ne vpliva. Samostojnost pri opravljanju del in nalog je zaposlenim osebno pomemben dejavnik, ravno tako jih motivira pri opravljanju dela. Možnost izobraževanja se zaposlenim osebno zdi pomemben dejavnik, trenutno pa jih tudi motivira za boljše opravljanje dela. Zaposleni na sodiščih imajo letni načrt za strokovno izobraževanje. Delodajalec naj bi zagotavljal izobraževanje zgolj za potrebe delovnega procesa, dodatnega izobraževanja za zaposlene pa ne omogoča, ker je to povezano s previsokimi stroški in dodatno obremenjuje proračun.

5.9 OVIRE PRI OPRAVLJANJU DELA IN DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV

Anketirani so odgovarjali tudi na vprašanje, kaj oziroma kateri naštetih motivacijski dejavniki jih pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev ovira. Z ocenami od 1 do 5 so označili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, pri čemer ocena 1 pomeni »nikakor se ne strinjam«, ocena 2 »se ne strinjam«, ocena 3 »niti se strinjam niti se ne strinjam«, ocena 4 »se strinjam« ter ocena 5 »popolnoma se strinjam«.

OVIRA	SREDNJA VREDNOST
Slabo plačilo	3,89
Pomanjkanje kadra	3,47
Slabi medsebojni odnosi	3,68
Ni možnosti napredovanja	4,05
Prevelika zahtevnost dela	3,47
Slaba organizacija dela	3,74
Slab odnos z vodjo	3,45
Nenehna kritika nadrejenega	3,55
Slabi delovni pogoji	3,66
Nesamostojnost pri opravljanju del in nalog	3,26
Delo s strankami	3
Prilagodljiv delovni čas	3,24
Ni možnosti izobraževanja	3,66
Zaposlitev za določen čas	3,42
Premalo letnega dopusta	3,66
Preobremenjenost	3,89

Tabela 9: Ovire pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev
(Vir: Lasten)



Slika 11: Ovire pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev
(Vir: Lasten)

Anketirani se strinjajo, da jih pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev ovira, da ni možnosti napredovanja. Ta ovira je bila ocenjena s srednjo vrednostjo 4,05. Rezultat ankete potrjuje, da na sodiščih zaposlenim ni dana možnost napredovanja, ne vertikalnega ne horizontalnega. Oviri slabo plačilo in preobremenjenost sta bili ocenjeni s srednjo vrednostjo 3,89, kar dokazuje, da bi z boljšim plačilom in manjšo obremenjenostjo imeli motivacijo dosegati višje cilje. Oviro predstavlja tudi slaba organizacija dela, ki je ocenjena s srednjo vrednostjo 3,74. Pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev oviro predstavljajo slabi medsebojni odnosi, ki so ocenjeni s srednjo vrednostjo 3,68. Anketirani so se tudi strinjali, da oviro za delo in dosego ciljev predstavljajo slabi delovni pogoji, pomanjkanje možnosti izobraževanja ter premalo letnega dopusta, ti dejavniki so bili ocenjeni s srednjo vrednostjo 3,66. Ovira nenehna kritika nadrejenega je bila ocenjena s srednjo vrednostjo 3,55. Oviri pomanjkanje kadra in prevelika zahtevnost dela sta bili ocenjeni s srednjo vrednostjo 3,47, kar kaže na to, da delo na sodiščih ni preveč zahtevno in da pomanjkanje kadra ne predstavlja ovire pri opravljanju dela in doseganju ciljev. Slab odnos z vodjo je ocenjen s srednjo vrednostjo 3,45, zaposlitev za določen čas s srednjo vrednostjo 3,42, nesamostojnost pri opravljanju del in nalog s srednjo vrednostjo 3,26, prilagodljiv delovni čas s srednjo vrednostjo 3,24 ter delo s strankami s srednjo vrednostjo 3,0, kar pomeni, da se niti strinjajo niti ne strinjajo, da to predstavlja oviro pri opravljanju vsakodnevnega dela in da bi jih to oviralo pri doseganju ciljev, ki so si jih zastavili.

6 POVZETEK RAZISKAVE

Na sodiščih na delovnih mestih uradnika in strokovno-tehničnega delavca prevladujejo ženske, čeprav bi bil na tem delovnem mestu primeren tudi kakšen moški. Veliko več je uradniških delovnih mest kot pa delovnih mest strokovno-tehničnega delavca.

Zaposleni so stari med 31 in 50 let, povprečna delovna doba na sodišču je med 11 in 20 let. To dokazuje, da je zaposlitev stalna in za nedoločen čas, da ni velike fluktuacije med zaposlenimi, ker čutijo varnost zaposlitve.

Izobrazba zaposlenih na sodišču je primerna, nekateri zaposleni imajo celo višjo izobrazbo od zahtevane.

Zaposlenim se osebno zdijo pomembni vsi naštetih dejavniki motivacije, za najbolj pomembne pa so ocenili dobre odnose s sodelavci in plačo oz. osebni dohodek. Če med zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi, zaposleni radi prihajajo na delo, počutje na delovnem mestu je bolj sproščeno in zadovoljstvo zaposlenih je večje.

Dejavniki, ki zaposlene trenutno najbolj motivirajo, da bi delo bolje opravljali, pa so varnost zaposlitve, zanimivo delo ter priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo. V času krize se zaposleni bojijo odpuščanja, izgube službe, zato jih varnost zaposlitve najbolj motivira. Delo na sodiščih je razgibano in zanimivo, ni enolično, kar zaposlene motivira. Vsak zaposleni pa za delo, ki ga dobro opravi, pričakuje vsaj pohvalo bodisi od sodelavca bodisi od nadrejenega, od vodje ali podrejenega. Pohvala da človeku še večji zagon za ustvarjalnost, s tem si postavi še višje cilje, in sicer več opravljenega dela. Zaposleni ima občutek, da je pripomogel k doseganju ciljev celotne organizacije.

Glede na raziskavo in primerjavo dejavnikov pogoji na sodiščih očitno niso tako slabi, so pa pokazali, kaj si zaposleni še bolj želijo in kaj trenutno imajo. Rezultati raziskave so nadpovprečni, saj nobena vrednost pri dejavniku motivacije ni bila ocenjena slabše kot s povprečno oceno 3, kar je dobro.

Kot oviro pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev pa zaposleni na sodiščih ocenjujejo nezmožnost napredovanja. Zaposleni lahko delo opravljajo dobro, dosegajo zastavljene cilje, jih celo presežejo, vendar za ves svoj trud ne bodo prejeli »pravičnega plačila«. Kot nagrado za trud, prizadevanje in dobre rezultate bi si želeli napredovanja na delovnem mestu. Seveda pa zaposlenim zaradi samega sistema in organizacije sodišča to ni omogočeno, kar ocenjujejo kot oviro v javnem sektorju.

7 ZAKLJUČEK

Živimo v času gospodarske in finančne krize, ki se pojavlja tako v javnem kot zasebnem sektorju. Samo vlaganje v tehnologijo za uspešnost in napredek organizacij ne zadostuje več. Za to so pomembni zaposleni, ki so ustrezno usposobljeni, ustrezno motivirani in s svojim znanjem predstavljajo največji kapital vsake organizacije. Dejavnikom, ki vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih, bi morali v posvečati več časa. Ravno tako pa bi morale organizacije odpravljati oziroma spreminjati tiste dejavnike, ki negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Osebni dohodek zaposlenim na sodišču ni najbolj pomemben dejavnik, ki motivira. Nematerialni motivacijski dejavniki se jim zdijo pomembnejši. Dobri odnosi s sodelavci so tisti, ki spodbujajo zaposlene k delu, k doseganju boljših rezultatov in ciljev. V času odpuščanja zaposlenih tudi v javnem sektorju se je varnost zaposlitve pokazala kot pomemben motivacijski dejavnik. Zaposleni se zavedajo, da so dobri odnosi med sodelavci temelj vsake organizacije, na katerih je potrebno graditi.

Zaposleni na sodišču kot pomembne navajajo prav vse dejavnike, od vsakega posameznika pa je odvisno, kako ga bo ta dejavnik motiviral pri njegovem delu. Toliko bolj se bomo potrudili pri delu, kolikor močna je naša notranja motivacija.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Twentier, J. D. (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Viri:

- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). *Uradni list RS*, št. 56/2002.
- Zakon o sodiščih (ZS). *Uradni list RS*, št. 94/2007.
- <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motivirajte-z-napredovanji>, dostopno 11. 11. 2012.

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	6
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	11
Slika 3: Spol anketiranih	19
Slika 4: Starostna struktura anketiranih	20
Slika 5: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	21
Slika 6: Delovna doba anketiranih na sodišču	22
Slika 7: Delovno mesto anketiranih na sodišču.....	23
Slika 8: Dejavniki motivacije, ki se zdijo zaposlenim osebno pomembni	24
Slika 9: Dejavniki motivacije, ki zaposlene trenutno motivirajo.....	26
Slika 10: Primerjava dejavnikov motivacije	28
Slika 11: Ovire pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol zaposlenih	18
Tabela 2: Starostna struktura anketiranih	19
Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	20
Tabela 4: Delovna doba anketiranih na sodišču	21
Tabela 5: Delovno mesto anketiranih na sodišču	22
Tabela 6: Dejavniki motivacije, ki se zdijo zaposlenim osebno pomembni	24
Tabela 7: Dejavniki motivacije, ki zaposlene trenutno motivirajo.....	26
Tabela 8: Primerjava dejavnikov motivacije	28
Tabela 9: Ovire pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev	30

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Lucija Rakovec in sem študentka Višje strokovne šole B&B Kranj, program poslovni sekretar. Zaradi pomembnosti motivacije zaposlenih in s tem povezanega zadovoljstva sem se odločila za diplomsko nalogo z naslovom »Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na sodišču«.

Vprašalnik je anonimen, ugotovitve pa bom uporabila izključno za potrebe raziskave pri pisanju diplomske naloge.

Prosim Vas, da vprašanja natančno preberete in nanje iskreno odgovorite, ker bo le tako raziskava pokazala objektivni in realen rezultat.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

Lucija Rakovec

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost:

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

3. Stopnja izobrazbe:

- a) srednješolska izobrazba
- b) višješolska izobrazba
- c) visokošolska izobrazba
- d) univerzitetna izobrazba ali več

4. Delovna doba na sodišču:

- a) do 1 leta
- b) od 1 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) od 11 do 20 let
- e) od 21 do 30 let
- f) 31 let in več

5. Delovno mesto na sodišču:

- a) uradnik
- b) strokovno-tehnični delavec

6. Ocenite, koliko so za Vas osebno pomembni naslednji dejavniki.

Z ocenami od 1 do 5 označite stopnjo pomembnosti oziroma nepomembnosti.

- 1 = povsem nepomembno
 2 = nepomembno
 3 = nekje vmes
 4 = pomembno
 5 = zelo pomembno

Dejavnik motivacije

Plača oz. osebni dohodek	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Odnos z vodjo	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Delo s strankami	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Pridobivanje novih znanj, lasten razvoj	1	2	3	4	5
Večja samozavest	1	2	3	4	5
Število dni letnega dopusta	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju del in nalog	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

7. Ocenite, koliko Vas naštetih dejavniki trenutno motivirajo za boljše opravljanje dela.

Z ocenami od 1 do 5 označite stopnjo motiviranosti oziroma nemotiviranosti:

1 = sploh me ne motivira

2 = malo me motivira

3 = nekje vmes

4 = precej me motivira

5 = zelo me motivira

Dejavnik motivacije:

Plača oz. osebni dohodek	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Odnos z vodjo	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Delo s strankami	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Pridobivanje novih znanj, lasten razvoj	1	2	3	4	5
Večja samozavest	1	2	3	4	5
Število dni letnega dopusta	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju del in nalog	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

8. Pri opravljanju dela in doseganju zastavljenih ciljev me ovira ...

Z ocenami od 1 do 5 označite stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja:

- 1 = nikakor se ne strinjam
- 2 = se ne strinjam
- 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam
- 4 = se strinjam
- 5 = popolnoma se strinjam

Ovira:

Slabo plačilo	1	2	3	4	5
Pomanjkanje kadra	1	2	3	4	5
Slabi medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Ni možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
Prevelika zahtevnost dela	1	2	3	4	5
Slaba organizacija dela	1	2	3	4	5
Slab odnos z vodjo	1	2	3	4	5
Nenehna kritika nadrejenega	1	2	3	4	5
Slabi delovni pogoji	1	2	3	4	5
Nesamostojnost pri opravljanju del in nalog	1	2	3	4	5
Delo s strankami	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Ni možnosti izobraževanja	1	2	3	4	5
Zaposlitev za določen čas	1	2	3	4	5
Premalo letnega dopusta	1	2	3	4	5
Preobremenjenost	1	2	3	4	5