

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**MOTIVIRANJE VARNOSTNEGA OSEBJA V
ZASEBNEM VAROVANJU**

Kandidat: Mihec Brence

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Varovanje

Mentor predavatelj: Jakob Demšar univ. dipl. prav

Mentor v podjetju: Aleš Dušej mag. poslovnih ved

Lektorica: Anja Lipovšek, univ. dipl. prof. slovenščine

Maribor, 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Mihec Brence sem avtor diplomskega dela z naslovom Motiviranje varnostnega osebja v zasebnem varovanju, ki sem ga napisal pod mentorstvom Jakoba Demšarja, univ. dipl. prav.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne, kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013 in 56/2015); (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Slovenska Bistrica, december 2017

Podpis študenta:

ZAHVALA

Za pomoč in usmeritve pri pisanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorju Jakobu Demšarju in Alešu Dušēju, mentorju v podjetju AD Varovanje.

Posebna zahvala gre tudi moji si zaslužni tudi moja družina, ki mi je nudila podporo med celotnim študijem.

POVZETEK

Zasebno varovanje je urejeno v Zakonu o zasebnem varovanju, ki ga dopolnjuje podzakonski akt, tj. Pravilnik o izvajanju zakona o zasebnem varovanju. Gre za varovanje ljudi in varovanje premoženja na nekem varovanem območju, določenem objektu ali prostoru pred nezakonitimi dejanji, poškodovanjem ali uničenjem z varnostnim osebjem ter sistemi tehničnega varovanja. V Republiki Sloveniji je področje zasebnega varovanja dobilo pomembno mesto z razvojem podjetništva in Zakonom o podjetjih – razvoj se je pričel leta 1989. Danes zasebno varovanje dopolnjuje državne varnostne organe in z njimi sodeluje. Kljub izjemnemu pomenu zasebnega varovanja danes, zahtevnim nalogam, zahtevnim delovnim pogojem in številnim pooblastilom varnostnega osebja predpostavljamo, da večina zaposlenih na tem področju ne prejema primerne plačila. Predpostavljamo, da je posledica nizka motivacija zaposlenih za delo. Motivacija pomeni pripravljenost zaposlenega vložiti veliko truda za doseg nekega cilja, če tak vložen trud zadovolji tudi nekatere določene potrebe takega posameznika.

Diplomsko delo obravnava in raziskuje motivacijske dejavnike in metode za zaposlene na področju zasebnega varovanja ter podrobneje obravnava delo, naloge in pooblastila varnostnega osebja. Delovne naloge in ukrepi varnostnika in drugih varnostnih oseb so zakonsko jasno opredeljeni. Na osnovi predpostavke, da večina zaposlenih za to delo ne prejema primerne plačila, smo raziskovali, ali so zaposleni na tem področju za delo motivirani ali ne; ali so zadovoljni s svojim plačilom ter ugotavljali, kateri so dejavniki, ki bi delovno motivacijo zaposlenih zvišali. V diplomskem delu ugotavljamo, da motivacija varnostnega osebja v zasebnem varovanju ne odstopa od povprečja motivacije zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da niso pretirano motivirani za delo, kar lahko pripišemo zgolj minimalni oz. osnovni plači, ki jo taki zaposleni prejema. Njihove naloge in delovne zadolžitve so namreč zahtevnejše in gotovo bi morali prejemati višje plačilo za delo. Ugotovljeno je bilo, da precejšen delež zaposlenih prejema zgolj minimalno plačo ali pa le malo več. Ne glede na to pa jih pri delu najbolj motivira dejavnik primerne plače, možnost napredovanja, druge denarne nagrade, varnost zaposlitve in službene ugodnosti. Ob zvišanju plačila za delo bi se tako po večinskem stališču tudi delovna motivacija zaposlenih za delo zvišala.

Ključne besede: motiviranje, varnostno osebje, zasebno varovanje, delovna uspešnost, plačilo za delo

ABSTRACT

MOTIVATING A SECURITY PERSON IN PRIVATE SECURITY

Private security is regulated by the Private Security Act, which is supplemented by a secondary legislation

Rules on the Implementation of the Private Security Act. It is about protecting people and protecting property in a protected area, a specific building or a space from unlawful acts, damaging or destroying with security personnel and technical security systems. In the Republic of Slovenia, the area of private security has been given an important place with the development of entrepreneurship and the Law on Enterprises - development began in 1989. Today, private security is complementary to the state security authorities and cooperates with them. Despite the exceptional significance of private security today, challenging tasks, demanding working conditions and numerous powers of security staff, we assume that most employees in this area are not receiving adequate payment. We assume that the result of this, is the low motivation of the employees to work. Motivation means the willingness of an employee to put a lot of effort into achieving a goal if such effort is also satisfying certain specific needs of such an individual.

The graduation thesis deals with and explores motivational factors and methods for employees in the field of private security, and in more detail discusses the work, tasks and powers of security personnel. The duties and actions of the security officer and other security personnel are legally defined. Based on the assumption that most employees do not receive adequate payment for this work, we investigated whether the employees in this area are motivated or not; whether they are satisfied with their payment and find out which are the factors that increase the employee motivation of employees. In the graduation thesis we find that the motivation of security personnel in private security does not deviate from the average motivation of employees. It was found that they are not overly motivated to work, which can be attributed only to the minimal or the basic salary that such employees receive. For their tasks and work assignments they should receive higher remuneration for work on several occasions. It was found that a significant proportion of employees receive only a minimum wage or just a little more.

Nevertheless, they are most motivated by the factor of a suitable salary, the possibility of promotion, other monetary rewards, job security and official benefits. At the same time

increasing the salary, work motivation of the employees would also increase according to the majority position.

Key words: motivation, security personnel, private security, work performance, salary

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	10
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	10
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	10
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	11
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	11
2	MOTIVACIJA	12
2.1	OPREDELITEV MOTIVACIJE IN MOTIVIRANJA	12
2.2	MOTIVACIJA ZA DELO	12
2.3	NAJBOLJŠI OZ. NAJUČINKOVITEJŠI NAČINI MOTIVIRANJA	12
2.4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	14
2.4.1	<i>Razlike med posamezniki.....</i>	15
2.4.2	<i>Lastnosti dela.....</i>	15
2.4.3	<i>Organizacijska praksa</i>	15
2.5	DRUGI NAČINI MOTIVIRANJA IN STIMULIRANJA	15
2.6	TEORIJE MOTIVACIJE	16
2.6.1	<i>Maslowa hierarhična teorija potreb.....</i>	16
2.6.2	<i>Vroomova teorija pričakovanja</i>	17
2.6.3	<i>Harzbergova teorija o motivaciji in higieni</i>	17
2.6.4	<i>Nekatere druge teorije</i>	18
2.7	MODELI MOTIVACIJE	19
2.7.1	<i>Pričakovanje.....</i>	19
2.7.2	<i>Enakost</i>	19
2.7.3	<i>Pravičnost</i>	20
2.8	DOSEGANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	20
3	ZASEBNO VAROVANJE.....	21
3.1	UVOD V ZASEBNO VAROVANJE	21
3.2	POJMI ZASEBNEGA VAROVANJA	22
3.2.1	<i>Razlogi za vzpostavitev zakonodaje na področju varovanja.....</i>	22
3.2.2	<i>Način pridobitve licence</i>	22
3.2.3	<i>Naloge ministrstva za notranje zadeve</i>	23
3.3	NAČELA, KI JIH MORAJO SPOŠTOVATI S STRANI VARNOSTNIH SUBJEKTOV:	23
3.4	ELEMENTI KI MORAJO BITI ZAGOTOVLJENI, DA SE NEKO RAVNANJE OBRAVNAVA KOT KAZNIVO DEJANJE	24
3.4.1	<i>Zadržki zoper javni red</i>	24

3.5	VARSTVO IN ZDRAVJE PRI DELU	26
3.6	VPLIV MOTIVACIJE ZAPOSLENIH IN KAJ JIM PREDSTAVA MOTIVACIJA.....	27
3.7	SPLOŠNO O RAZVOJU ZASEBNEGA VAROVANJA	29
3.8	RAZVOJ ZASEBNEGA VAROVANJA V REPUBLIKI SLOVENIJI	30
3.9	VARNOST	30
3.10	POGOJI ZA OPRAVLJANJE DEJAVNOSTI ZASEBNEGA VAROVANJA.....	31
3.10.1	<i>Licence za zasebno varovanje</i>	<i>31</i>
3.10.2	<i>Licence za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja</i>	<i>31</i>
3.10.3	<i>Postopek za pridobitev licence</i>	<i>32</i>
3.11	POSAMEZNI UKREPI IN DOLŽNOSTI VARNOSTNIKA	33
3.11.1	<i>Opozorilo.....</i>	<i>33</i>
3.11.2	<i>Ugotavljanje istovetnosti</i>	<i>33</i>
3.11.3	<i>Pregled oblačil, prtljage in vozila.....</i>	<i>33</i>
3.11.4	<i>Preprečitev vstopa ali izstopa iz varovanega območja.....</i>	<i>33</i>
3.11.5	<i>Zadržanje do prihoda policije</i>	<i>34</i>
3.11.6	<i>Uporaba sredstev za vklepanje.....</i>	<i>34</i>
3.11.7	<i>Uporaba fizične sile</i>	<i>34</i>
3.11.8	<i>Uporaba video nadzornih sistemov in vodenje evidenc</i>	<i>34</i>
3.12	OPREDELITEV ZASEBNEGA VAROVANJA	34
3.13	OPREDELITEV VARNOSTNIKA IN VARNOSTNEGA OSEBJA	35
4	RAZISKAVA IN ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	36
4.1	SPLOŠNO O ANALIZI ANKETE	36
4.2	OPREDELITEV ANKETIRANCEV PO SPOLU	37
4.3	OPREDELITEV ANKETIRANCEV PO STAROSTI	37
4.4	OPREDELITEV ANKETIRANCEV PO DOSEŽENI IZOBRAZBI	38
4.5	OPREDELITEV ANKETIRANCEV GLEDE NA DELOVNO MESTO	39
4.6	OPREDELITEV ANKETIRANCEV GLEDE NA VIŠINO PLAČE	40
4.7	OPREDELITEV ANKETIRANCEV GLEDE NA ZADOVOLJSTVO S PLAČILOM	41
4.8	OPREDELITEV DEJAVNIKOV MOTIVACIJE NA DELOVNIH MESTIH ANKETIRANCEV, KI ZAPOSLENE MOTIVIRAJO	42
4.9	OPREDELITEV ANKETIRANCEV GLEDE NA SPREMEMBO MOTIVACIJE OB ZVIŠANJU URNE POSTAVKE ZAPOSLENIH	43
4.10	OPREDELITEV ANKETIRANCEV GLEDE NA SPREMEMBO NJHOVE DELOVNE USPEŠNOSTI OB ZVIŠANJU MOTIVACIJE	44
5	SKLEP	45
6	VIRI, LITERATURA.....	47
7	PRILOGE.....	49

KAZALO GRAFIKONOV

GRAF 1: SPOL (VIR: LASTNA RAZISKAVA)	37
GRAF 2: STAROST ANKETIRANCEV (VIR: LASTNA RAZISKAVA)	38
GRAF 3: DOSEŽENA IZOBRAZBA (VIR: ANKETA).....	39
GRAF 4: VIŠINA PLAČE (VIR: LASTNA RAZISKAVA).....	40
GRAF 5: ZADOVOLJSTVO S PLAČILOM (VIR: LASTNA RAZISKAVA)	41
GRAF 6: DEJAVNIKI MOTIVACIJE (VIR: LASTNA RAZISKAVA)	42
GRAF 7: SPREMEMBA MOTIVACIJE OB ZVIŠANJU URNE POSTAVKE (VIR: LASTNA RAZISKAVA).....	43
GRAF 8: MOTIVACIJA IN DELOVNA USPEŠNOST (VIR: LASTNA RAZISKAVA)	44

1 UVOD

1.1 *Opis področja in opredelitev problema*

Varnostno osebje se na delovnem mestu srečuje s pomembnim aspektom dela, za katerega jih nadrejeni motivirajo na različne načine. Ker gre za posebno sfero na področju dela, ki zahteva drugačen pristop in odnos do dela, so način, postopek in sam pristop k motivaciji zaposlenih v zasebnem varovanju pomembni pokazatelji zadovoljstva varnostnega osebja s svojim delom, hkrati pa tudi kazalnik njihove delovne uspešnosti.

V diplomskem delu bom opredelil ključne pojme motiviranja, motivacijska orodja, metode in dejavnike motivacije na splošno, nato pa te splošne pojme apliciral na primeru motivacije varnostnega osebja. V tem okviru bom povzel tudi motivacijske metode oz. načine spodbujanja varnostnikov. Obravnaval bom tudi nagrajevanje zaposlenih v varnostnih službah, predvsem plačila, ter predstavil zvezo med motivacijo in nagrajevanjem za uspešno opravljeno delo. V raziskovalnem delu bom predstavil glavne ugotovitve anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega bom ovrgel oz. potrdil postavljene hipoteze.

Za preučevanje te tematike sem se odločil, ker menim, da je varnostno osebje bistveno premalo plačano, posledično pa tudi manj zagnano in motivirano za delo. Taka kombinacija pa prinese s seboj slabšo delovno storilnost. V celoti gledano zaradi slabega plačila motivacija zaposlenih v varnosti zasebnega sektorja upada, kar pomeni nižjo uspešnost pri delu.

1.2 *Namen, cilji in osnovne trditve*

Glavni namen diplomskega dela je pokazati, da je motivacija zaposlenih v varnosti v zasebnem sektorju nizka oz. slabša zaradi slabih plač, torej slabega nagrajevanja. Skozi diplomsko delo bom skušal s teoretičnim pristopom v povezavi z raziskavo trenutnega stanja ugotoviti, na kakšen način izboljšati motivacijo varnostnega osebja.

Pri tem sem si postavil naslednje hipoteze, ki sem jih v nadaljevanju ovrgel oz. potrdil:

Hipoteza 1: »Varnostno osebje na področju zasebnega varovanja ni pretirano motivirano za delo.«

Hipoteza 2: »Varnostno osebje na področju zasebnega varovanja ima glede na svoje zadolžitve in naloge prenizko urno postavko.«

Hipoteza 3: »Z zvišanjem urne postavke varnostnemu osebju na področju zasebnega varovanja bi se dvignila tudi motivacija teh zaposlenih za delo in njihova delovna uspešnost.«

Cilj mojega diplomskega dela je poiskati načine za izboljšanje standarda in zadovoljstva varnostnega osebja na področju zasebnega varovanja. V svojem delu bom skušal najti potencialne metode in orodja za višji nivo motiviranosti oziroma motivacije, ki je potrebna za učinkovito opravljanje nalog zasebnega varovanja.

1.3 Predpostavke in omejitve

Med pisanjem diplomskega dela sem za delo in raziskavo vpliva motivacijskih dejavnikov na uspešnost dela in urno postavko ter obratno uporabil anketni vprašalnik, ki se nanaša na specifično skupino zaposlenih v zasebnem varovanju, zato sem bil pri vzorcu rešenih anket omejen. Vendar bom kljub temu uspel raziskati bistvene motivacijske elemente na delo zaposlenih v zasebnem varovanju.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Pri svojem delu bom uporabil več različnih raziskovalnih metod, in sicer: študij in povzemanje zakonske podlage ter teoretične osnove, opazovanje, zbiranje podatkov, analizo zbranih podatkov, razvoj in analizo idej, uporabo osebnih zapiskov in ugotovitev ter sklep o končnih ugotovitvah.

2 MOTIVACIJA

2.1 *Opredelitev motivacije in motiviranja*

Enoznačna definicija motivacije ne obstaja, poznamo pa več splošnih opredelitev tega kompleksnega pojma. Izraz je izpeljan iz besede »motiv«, ki je po razlagi iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika nekaj, »kar povzroča kako dejanje, ravnanje; nagib, spodbuda« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2008), sicer pa izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni 'premikati se'.

Po definiciji, ki jo podaja Keenanova, je motivacija »pripravljenost vložiti veliko truda za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji tudi nekatere potrebe posameznikov« (Keenan, 1995).

Lipičnik pa motivacijo opredeljuje kot tisto, zaradi česar ljudje ob nekih določenih sposobnostih in znanju delajo (Lipičnik & Mežnar, 1998).

Nadalje Renata Mihalič motivacijo opisuje kot stanje, v katerem je nekdo motiviran, zato pa mora obstajati določen zunanji element, in sicer mora posameznika nekdo z nečim spodbuditi k temu, da razvije motivacijo, saj lastna motivacija ne izhaja od znotraj, pač pa jo je treba spodbuditi šele od zunaj (Mihalič, Kako motiviram sodelavce, 2010).

2.2 *Motivacija za delo*

Pinder motivacijo za delo opredeljuje kot množico energijskih sil, ki izvirajo iz samega posameznika kot tudi od zunaj. Posameznika usmerijo, da začne z vedenjem, povezanim z delom ter določi obliko delam smer, jakost in trajanje (Pinder, 2008).

Nadalje Deckers tovrstno motivacijo opredeljuje kot človekovo notranjo dispozicijo, ki povečuje pozitivne spodbude in preprečuje negativne spodbude – za njeno spodbudo je možna nagrada ali averzivni dogodek, ki je na voljo v okolju (Deckers, 2010).

2.3 *Najboljši oz. najučinkovitejši načini motiviranja*

Da bo motiviranje doseglo svoj učinek, mora biti permanentno in zlasti pravilno, saj ima lahko le takšen način motivacije zaposlenih želene učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri

delu (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008). Najboljši načini, s katerimi zaposlene motiviramo za dosego teh učinkov, so pozitivni ukrepi. To so:

- nedenarno in denarno nagrajevanje,
- pisne in ustne pohvale,
- pomoč pri delu, usposabljanju in razvoju,
- izpostavljanje uspehov,
- motivacijski govori zaposlenim,
- podpora sodelavcev pri delu,
- priznanja za uspehe in dosežke,
- spodbuda, navdihovanje in opogumljanje,
- zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem,
- zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih,
- izkazovanje zaupanja v sposobnosti delavcev,
- usmerjanje k doseganju zastavljenih načrtov in ciljev,
- prenašanje lastnega znanja in izkušenj na sodelavce,
- določitev nekaterih odgovornosti delavcem,
- informiranje zaposlenih,
- etična in enakopravna obravnava vseh zaposlenih,
- odprt in demokratičen dialog med delodajalcem in delavcem,
- zagotavljanje dobrih delovnih pogojev (Mihalič, Kako motiviram sodelavce, 2010).

Krajnc v svoji magistrski nalogi razlaga, da motiviranje in nagrajevanje zaposlenih vplivata na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, ustrezno oblikovanje organizacijske klime in kulture pa krepi pripadnost delovni organizaciji. Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi v vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji (Krajnc, 2010).

O oblikah motiviranja je pisal tudi Zupan, ki nagrajevanje deli na denarno nagrajevanje in druge oblike. Denarne nagrade, med katere sodijo vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih delodajalec

da zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje, zaposlenim izboljšajo finančno stanje (Zupan, 2010). Med denarne nagrade poleg plače sodijo tudi izplačane nagrade v gotovini, stimulacija, regres, honorarji, bonusi in spodbude. Med neposredne denarne prihodke spadajo osnovna plača, bonusi in nagrade, dodatki za inovacije, dodatki za fleksibilnost posameznika, dodatek, vezna na rezultate in dobiček delovne organizacije. Med posredne denarne nagrade se uvrščajo plačilo za prehrano, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter službeno vozilo (Krajnc, 2010).

Lipičnik navaja druge, nedenarne načine motiviranja zaposlenih (Lipičnik B. , 1998):

- dela prosti dnevi so plačani,
- bolezenski dopust,
- ugodnost za zaposlene,
- pomoč pri izobraževanju,
- finančna pomoč,
- rekreacijski programi in programi za boljše počutje,
- reševanje stanovanjskega problema in pomoč pri selitvi,
- nagrade za izboljšanje organizacijske učinkovitosti,
- varstvo otrok in
- varstvo starejših.

2.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Glavni dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo, so individualne razlike med posamezniki, lastnosti dela in organizacijska praksa. Za uspešno delovanje nadrejenega, ki motivira zaposlene, je ključno, kako interakcija vseh treh dejavnikov vpliva na delavčevo uspešnost pri delu (Lipičnik & Mežnar, 1998). Poglavitno interakcijo oblikujejo človekove odlike, ki ga pripeljejo na neko določeno delovno mesto, aktivnost zaposlenega, na kakšen način deluje v neki dani situaciji, ter organizacijski sistem v podjetju, ki je pogojen z učinki dela delavca na delovnem mestu (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.4.1 Razlike med posamezniki

Vsak posameznik ima določene individualne lastnosti, na primer interese, osebna stališča in mnenja, ki so od posameznika do posameznika različne. Nekatere motivira dobro plačilo za delo, drugi sprejmejo manj plačano delo, da se izognejo tveganju ostati brez zaposlitve, spet tretji pa sprejemajo take izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih lastnih zmogljivosti (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.4.2 Lastnosti dela

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki delo določajo, ga omejujejo in postavljajo pred določen izziv. Te lastnosti zajemajo tudi zahteve po različnih zmožnostih in določajo, kateri od zaposlenih lahko opravi določeno nalogo oz. delo, kar je povezano z osebnostnimi lastnostmi posameznega zaposlenega (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.4.3 Organizacijska praksa

Organizacijska praksa sestoji iz splošne politike, pravil, vodstvene prakse in sistema nagrajevanja v podjetju. Nagrade so lahko dober motivator zaposlenim, vendar morajo temeljiti na uspešnosti, ne pa se podeljevati brez prave osnove. Splošna politika podjetja pa definira določene ugodnosti, npr. višje plačilo za delo ali stimulacijo za višjo delovno uspešnost (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.5 Drugi načini motiviranja in stimuliranja

O motiviranju in nasploh o zadovoljstvu zaposlenih je veliko pisala že omenjena mag. Renata Mihalič. Osnovno pravilo je, da vedno motivirano le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje idr. Napačno prepričanje je, da se da motivirati tudi z negativnimi ukrepi, kot so sankcije, saj s tem povzročamo le strah in stres (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008).

V nadaljevanju navede najboljše načine motiviranja in stimuliranja, ki jih je precej, sam sem izluščil nekatere:

- nedenarno in denarno nagrajujmo vse uspehe zaposlenih,
- zaposlenim izražajmo priznanje za prizadevnost pri delu,
- pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega,

- z zaposlenimi izvajajmo redne motivacijske sestanke,
- zaposlenim čestitajmo za dosežke,
- nagrajujmo znanja in druge kompetence zaposlenih,
- zaposlenim ponudimo pomoč in podporo pri delu,
- na zaposlene prinašajmo znanja in izkušnje,
- nagrajujmo izobraževanja in usposabljanja,
- zaposlenim omogočimo pridobivanje kakovostnih znanj in izkušenj,
- izpostavimo vpliv uspehov posameznika na uspeh organizacije,
- izvajajmo manjše slovesnosti ob večjih dosežkih,
- zaposlene redno povprašajmo po stanju in problemih pri delu,
- občasno izvajajmo motivacijske govore zaposlenim,
- zaposlenim predstavljajmo pomen njihovega dela itd. (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008)

Mihaličeva v svoji knjigi piše o najboljšem načinu nagrajevanja; praksa kaže, da je pomembneje, kaj in kako pogosto nagrajujemo delavce kot pa s čim – najboljši načini nagrajevanja so torej tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, merila in pogoji za nagrade pa so natančno določeni in veljajo za vse zaposlene enako. Nedenarnim nagradam dodamo še denarne (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008).

2.6 Teorije motivacije

2.6.1 Maslowa hierarhična teorija potreb

Ta teorija v bistvu zagovarja stališče, da ima vsak človek pet osnovnih potreb, ki si sledijo v hierarhičnem zaporedju, in sicer: potrebo po preživetju, potrebo po varnosti, potrebo po družbenih stikih, potrebo po samovrednotenju in potrebo po izpolnitvi svojih zmožnosti. Po tej teoriji velja, da takoj, ko človek zadovolji eno od teh potreb, začne prevladovati naslednja potreba (Keenan, 1995).

Maslow, utemeljitelj teorije, je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Ta teorija je za vodje v podjetjih uporabna, saj z njeno pomočjo ugotovijo,

kaj si zaposleni v določenem trenutku najbolj želijo, torej katero od naštetih osnovnih potreb želijo v danem trenutku zadovoljiti. Te ugotovitve lahko kasneje uporabijo za določanje instrumentov, s katerimi vplivajo na motivacijo delavcev (Lipičnik & Mežnar, 1998).

Sledi prikaz hierarhije potreb po Abrahamu Maslowu (Varga, 2003):

6. stopnja: Samotranscendence:

samoprekoračitev, samopozaljanje, unio mystica;

5 stopnja: Samouresničevanje:

samoizpolnjevanje, postati vse, kar smo zmožni;

4. stopnja: potreba po spoštovanju:

priznanje, samospoštovanje, sloves, status, prestiž;

3. stopnja: potreba po ljubezni:

pozornost, stiki, skupinska pripadnost, prijateljstvo, družabnost;

2. stopnja: Potreba po varnosti:

zdravstveno varstvo, socialna pravičnost, pravno varstvo, pokojninsko zavarovanje;

1. stopnja: fiziološke potrebe:

hrana, tekočina, spanje, spolnost, oblačila, dom.

2.6.2 Vroomova teorija pričakovanja

Za to teorijo je značilno, da motivacijo in motivacijske procese pojasnjuje kot izbiro vedenja. Posameznik sam izbere in se odloči, kako se bo vedel, in sicer na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo takšno vedenje, ki ga bo izbral, pripeljalo do nekega določenega cilja (Lipičnik & Mežnar, 1998). Vroomova teorija uči, da je neko udejstvovanje, torej vedenje, odvisno od moči pričakovanja, da bo prizadevanje posameznega delavca nagrajeno z določenim rezultatom. Vendar pa je to uporabno le tedaj, ko je končni izid dovolj mamljiv za zaposlenega, da upravičuje trud, ki ga mora vložiti v delo za dosego tega izida (Keenan, 1995).

2.6.3 Herzbergova teorija o motivaciji in higieni

Ta teorija je v literaturi poimenovana tudi kot dvofaktorska teorija. Povezuje notranje (bistvene) dejavnike, npr. odgovornost, uspeh, priznanje, z zadovoljstvom pri delu. Na drugi strani pa so zunanji (nebistveni) dejavniki, kot npr. plačilo za delo in delovni pogoji, povezani z nezadovoljstvom zaposlenih (Keenan, 1995). Dejavniki motivacije so torej razdeljeni na dve

veliki, nasprotujoči si skupini, vendar pa se njuna sfera prepleta, tako da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator (kot so sicer opredeljeni kot zunanji dejavniki), ali samo satisfaktor ali higienik (kot so notranji dejavniki), kakor je Herzberg poimenoval skupini dejavnikov. Dejavniki zadovoljstva so: uspešnost, napredovanje, delo samo po sebi, priznanje in odgovornost, dejavniki nezadovoljstva pa poslovna politika podjetja, delovni pogoji, nadzor, plača in medsebojni dejavniki (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.6.4 Nekaterе druge teorije

2.6.4.1 Alderferjeva teorija OSR

Gre za eno osnovnih teorij, ki kot bistvene za motivacijo predstavlja tri osnovne potrebe: potrebo po obstoju, potrebo po sorodnosti in potrebo po rasti (Keenan, 1995).

2.6.4.2 Problemsko motivacijska teorija

Posameznik neko situacijo označi kot problem, če jo doživi kot neprijetno in jo želi spremeniti, nastanek problema pa postane gonilna sila, ki spodbudi posameznika, da naredi nekaj aktivnega. Zaradi tega je mogoče zaključiti, da nemotivirani zaposleni po navadi nimajo problemov oz. jih ne vidijo ali prepoznajo (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.6.4.3 McClellandova teorija potreb

Ta teorija izhaja iz glavne teze, da motivacija vključuje tri pomembne potrebe: potrebo po dosežku (zahteva napredni položaj, povratne informacije ter občutek dosežka) potrebo po moči (potreba po vodenju, vplivu na druge, da je slišan od drugih) in potrebo po predanosti (potreba po prijaznih socialnih interakcijah, biti priljubljen) (Keenan, 1995).

2.6.4.4 Frommova motivacijska teorija

Teoretik Fromm je skušal najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Odkril je, da zato, ker bi radi nekaj imeli in za to potrebujejo denar, ki ga zaslužijo z delom, ali pa ker bi radi nekaj bili, torej imeli nek status in dosegli ugled v družbi. »Biti in »imeti« se ne izključujeta, sta dve skrajnosti, posamezniki pa se nagibajo k eni ali drugi. Posameznike, ki se bolj nagibajo k materialnim dobrinam, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi. Posameznike, ki se nagibajo k ugledu, pa lažje motiviramo z nematerialnimi sredstvi. Teorija pride do izraza posebej takrat, ko vodja izbira orodje za motiviranje (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.6.4.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve dela kot osnovni problem postavlja vprašanje, kako lahko vodja spremeni lastnosti dela, da bo s tem motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Model ponazarja tri psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. To so doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena od teh okoliščin na nizki stopnji, to pomeni tudi nizko motiviranost zaposlenih (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.7 *Modeli motivacije*

Zgornje predstavljene teorije skušajo opisati različne potrebe zaposlenih in dati odgovore na vprašanja, katere lastnosti dela vplivajo na vedenje zaposlenih. Vendar pa te teorije ne morejo razložiti, zakaj se ljudje vedejo na takšne načine. Ponujajo pa različne segmente, iz katerih lahko sestavimo motivacijske modele; to so konstrukcije, ki so sestavljene iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo, da bi jih torej ustrezno in učinkovito motivirali za določeno delo (Lipičnik & Mežnar, 1998). Ker želimo, da zaposleni nekatere aktivnosti ponavljajo, želimo torej s tem oblikovati nek vzorec oz. model vedenja pri teh zaposlenih, zato moramo najti ustrezen motivacijski model, ki bo pri zaposlenih izzval želeno vedenje in obenem omogočil, da se bo to vedenje pri zaposlenih ponavljalo, ko bo za to primeren čas. V podpoglavjih predstavljam značilnosti, ki jih mora posamezen motivacijski model upoštevati, da pride do želenih rezultatov.

2.7.1 *Pričakovanje*

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vroomovi teoriji. Rezultat motivacije je namreč pričakovanje, zato so zaposleni zadovoljni, če se pričakovano uresniči. Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in tudi neodvisna od cilja, ki se želi na ta način doseči. Težnja namreč sili zaposlene, da se čim bolj približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Raziskave pa so pokazale, da visoko zadovoljstvo ni vselej povezano z visokim učinkom (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.7.2 *Enakost*

Zaposleni pričakujejo, da bodo od podjetja dobili približno toliko, kolikor sami dajo zanj oz. vložijo v svoje delo na delovnem mestu. Če ima nek zaposleni občutek neenakosti, ga bo

njegova naravna sila silila k temu, da to neenakost izenači. Če torej čuti, da sam prispeva manj, kot od podjetja dobi, bo to povzročilo dodatno motivacijo za bolj uspešno in produktivno delo. Na splošno se občutek enakosti pri zaposlenih pojavi, kadar dobijo toliko, kot jim po njihovem občutku glede na njihov vložek v podjetje tudi pripada (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.7.3 Pravičnost

S pravičnostjo oz. nepravičnostjo se izrazijo občutki glede prejemkov, torej plačila za delo. Zaposleni namreč težijo oz. upajo na to, da bodo za isti vložek dobili isto kot sodelavec, čigar vložek je isti drugim zaposlenim, za drugačen vložek pa drugačno plačilo. V bistvu gre tukaj za občutenje razlik med prejemki (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.8 Doseganje zadovoljstva zaposlenih

Menim, da se motivacija tesno povezuje z zadovoljstvom zaposlenih, ta pa vpliva na delovno vlogo, zato sem se s pomočjo literature poglobil in umestil tudi ta pojem,

Le zadovoljni zaposleni so lahko pri svojem delu uspešni in učinkoviti. Vsaka uspešna organizacija se je vedno začela z zadovoljnimi zaposlenimi. Vendar je potrebno opozoriti, da nekateri ukrepi včasih za kratek čas povzročijo nezadovoljstvo zaposlenih – večina ukrepov naj bo torej takšnih, ki ohranjajo ali povečujejo zadovoljstvo zaposlenih. V realnosti se to izkazuje tako, da so zaposleni ponosni na to, da delajo v takšni organizaciji ter čutijo čast, vendar bi jo v primeru nezadovoljstva hitro zapustili (Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008).

3 ZASEBNO VAROVANJE

V tem poglavju sem opredelil področje zasebnega varovanja, pojasnil dejavnosti zasebno varnostnih podjetij in na kratko povzel zgodovino, mejnike in razvoj zasebnega varovanja. Človek je namreč že od nekdaj imel vrednote, ki so ga spodbudile, da bi jih ohranil. Družbene spremembe (kot je denimo zasebno lastništvo, premoženje) pa vplivajo na spremembo v načinu in organizaciji zasebnega varovanja.

V sodobnem času je za opravljanje teh dejavnosti nujna dobra zakonska podlaga, zato v tem poglavju navajam zakone, ki to področje urejajo. Tako kot nekoč pa je tudi danes pomemben dejavnik denar oz. razpoložljiva finančna sredstva, ki posamezniku omogočajo ali preprečujejo dostop do zasebnih varnostnih storitev.

3.1 Uvod v zasebno varovanje

V sodobnih družbah so se razvile različne možnosti varstva, ki daje naročnikom, posameznikom in drugim uporabnikom možnost dodatnega varstva in občutek varnosti

Zasebno varnostna podjetja se ukvarjajo predvsem z varovanjem premoženja. Zasebno varovanje je nastopilo in postalo pomembno s sprejetjem Zakona o podjetjih iz leta 1988, še zlasti pa s sprejetjem Zakona o zasebnem varovanju in obveznem organiziranju službe varovanja in Zakona o detektivski dejavnosti leta 1994 (Uradni list RS, št.32/94, z dnem 10. 6. 1994) (Čas, 2007).

V tem času je tudi Slovenija formalno stopila na pot, ki je bila drugod po Evropi že zastavljena in vsakdanja. Utrjena je bila, saj je izhajala iz različnih oblik lastnine ter potreb po varnosti, ki je presegala možnosti zmogljivosti države. V Sloveniji smo vse nadgradili z novima zakonoma v letih 2002 in 2003, in sicer z Zakonom o detektivski dejavnosti in Zakonom o zasebnem varovanju (Čas, 2007).

Zasebno varovanje v Republiki Slovenije je kot dejavnost zasebnega varovanja in detektivske dejavnosti dosegljiva vsem. Dejavnosti je plačljiva, zato je na voljo samo tistim, ki imajo denar. Tisti, ki si storitve ne morejo privoščiti, so odvisni od države in državne varnosti, ki lahko zagotavlja in pokriva samo nekatera področja in območja. Dejavnosti zasebnega varovanja so odvisne od financ, cene, vložka in tega, koliko je posameznik podjetja pripravljen vložiti v njih in si s tem zagotoviti visoko stopnjo varnosti (Čas, 2007).

Potrebo po zasebnem varovanju in zahtevo za zasebno varstvo najdemo v zasebni lastnini, ki jo je potrebno varovati z državno varnostjo kot tudi s pomočjo zasebno varnostnih podjetij. Zasebno varovanje se je pojavilo že ob samem začetku, ko je posameznik čutil ogroženost in začel sam varovati svoje življenje in premoženje. Že v preteklosti so si premožni in pomembni posamezniki omogočili varovanje njih in njihovega premoženja. To varovanje pa so si lahko privoščili samo pomembni in bogati ljudje, zato je že v preteklosti obstajala ekonomska neenakost med posamezniki in ljudmi ter jih zato delila revne in bogate. Že v preteklosti so si lahko premožni ljudje takšne storitve privoščili. Že od začetka varovanja tako ljudi kot premoženja so si pripadniki višjega sloja zagotovili več varovanja zase in za svoje premoženje. V tem času so že bili nekateri posamezniki pripravljeni plačati za storitve in dejavnosti zasebnega varovanja (Čas, 2007).

3.2 Pojmi zasebnega varovanja

3.2.1 Razlogi za vzpostavitev zakonodaje na področju varovanja

Eden od razlogov je uvedba novih pravnih rešitev na področju zasebnega varovanja, v pogostih primerih so bile kršene človekove pravice in svoboščine, uskladitev zakonodaje z zakonodajo EU, vpeljevanje inšpekcijskega nadzora nad zakonitostjo dela na področju zasebnega varovanja, ter oblikovanje sistema NPK, stalnega izobraževanje in obdobjnega preverjanja.

3.2.2 Način pridobitve licence

Licenco lahko pridobi vsaka gospodarska družba ali samostojen podjetnik, ki vloži vlogo pri Ministrstvu za notranje zadeve. Ministrstvo izda pravnem subjektu licenco, če izpolnjuje vse zahtevane pogoje; če jih ne izpolnjuje, se lahko licenco zavrne ali se zahteva dopolnitev dokumentacije.

Pogoji:

- kadrovski (zadostno št. kadrov, ustrezna izobrazba kadrov),
- tehnični (tehnična oprema v VNC ju),
- organizacijski (uniformiranost, zavarovanje).

3.2.3 Naloge ministrstva za notranje zadeve

Ministrstvo za notranje zadeve zasebno varnostnim podjetjem podeljuje in odvzema licence zasebnega varovanja, odvzema in podeljuje službene izkaznice, izdaja inšpekcijski nadzor nad delovanjem zasebno varnostnim podjetij, določa vsebino in potek strokovnega izobraževanja in usposabljanja NPK, dovoljuje in poda soglasje domačim in tujim pravnim in fizičnim osebam za opravljanje zasebno varnostnih storitev na področju Republike Slovenije, vodi register zasebno varnostnih podjetij ter beleži varnostno osebje.

3.3 Načela, ki jih morajo spoštovati s strani varnostnih subjektov:

Načelo zakonitosti je eno najpomembnejših načel pravne države in določa, da morajo zasebno varnostni subjekti izvajati svoje storitve v skladu z zakonom. Načelo nediskriminatornosti in enakosti pravi, da je potrebno enake subjekte obravnavati enako, različne subjekte pa različno. Načelo sorazmernosti in varstva človekovih pravic je sestavljeno iz treh elementov, to so: ustreznost ukrepa v povezavi z zastavljenim ciljem, nujnost ukrepa v primerjavi z drugimi razpoložljivimi sredstvi, ki so manj nasilna, sorazmernost ukrepa s človekovimi pravicami in temeljnimi svoboščinami. Kot zadnje poznamo načelo varstva javnega interesa. Pomeni, da je javni interes pomembnejši kot interes posameznika.

Zakon o zasebnem varovanju:

- Zasebno varovanje je varovanje ljudi in premoženja, ki ga opravljajo gospodarske družbe in samostojni posamezniki v skladu s tem zakonom in zakonom, ki ureja gospodarske družbe.
- Tehnični sistemi za varovanje so posamezna ali funkcionalna povezana sredstva za nadzor gibanja na določenem objektu, območju ali prostoru, samodejno odkrivanje in javljanje nepooblaščne prisotnosti ali požara.
- Načrtovanje varnostnih sistemov je izdelava načrtov instalacij in izvedbe varovanja — objektov, območij ali prostorov.
- Varovanje oseb je varovanje življenja in telesne nedotakljivosti fizičnih oseb z varnostniki – telesnimi stražarji.

(Zakon o zasebnem varovanju, 2011)

Med oblike varovanja uvrščamo varovanje oseb, varovanje premoženja, varovanje javnih zbiranj, prevoz in varovanje denarja in drugih vrednostnih pošilk ter varovanje objektov.

3.4 Elementi ki morajo biti zagotovljeni, da se neko ravnanje obravnava kot kaznivo dejanje

Da se neko dejanje obravnava kot protipravno kaznivo dejanje, morajo biti prisotni elementi protipravnosti; dejanje, ki je bilo zagrešeno, mora biti zapisano v kazenskem zakoniku; dejanje mora biti nevarno; pri izvedbi kaznivega protipravnega dejanja mora biti prisotnost razumnost in voljnost osebe, ki je dejanje zagrešila.

3.4.1 Zadržki zoper javni red

- Če je posameznik pravnomočno obsojen za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti.
- Če je posameznik s pravnomočno odločbo obsojen za prekršek zoper javni red in mir z elementi nasilja.
- Če zoper posameznika teče kazenski postopek ali postopek za prekršek z elementi nasilja, se odločitev, ali oseba izpolnjuje pogoje ali ne, odloži do pravnomočnosti sodbe oz. odločitev tem postopku.

Varnostni zadržki so ugotovitve varnostnega preverjanja, iz katerih izhaja, da obstajajo utemeljeni dvomi o zanesljivosti osebe, ki naj bi opravljala dejavnosti zasebnega varovanja; varnostno preverjanje je poizvedba, ki jo opravi MNZ.

Nošenje strelnega orožja: med opravljanjem nalog zasebnega varovanja sme varnostnik nositi strelno orožje v skladu z zakonom, ki ureja posest in nošenje orožja; varnostnik sme uporabiti orožje samo, če ne more drugače zavarovati življenja ljudi ali osebe ki jo varuje; preden varnostnik uporabi strelno orožje, mora osebo opozoriti s klicem »Stoj, streljal bom«, in z opozorilnim strelom; če oseba beži proti množici ali proti mejnemu prehodu, ne sme streljati. (Zakon o zasebnem varovanju, 2011)

Orožje je predmet, izdelan ali prilagojen tako, da lahko pod pritiskom zraka, smodnikovih ali drugih plinov izstreljuje krogle, šibre ali druge izstrelke. Namenjeno je zlasti športnemu streljanju, preprečevanju napada ali nevarnosti.

Kategorije strelnega orožja:

- Kategorija A – prepovedano orožje
- Kategorija B – orožje, za katerega je potrebno predhodno dovoljenje
- Kategorija C – potrebno predhodno dovoljenje, vendar s podaljšavami
- Kategorija D – orožja ki jih je treba prijaviti

Orožne listine:

- dovoljenje za nabavo orožja
- dovoljenje za nabavo streliva
- orožni list
- dovoljenje za posest orožja
- pooblastilo za nošenje orožja
- pooblastilo za prenos orožja

Osebe morajo imeti med opravljanjem nalog pri sebi službeno izkaznico; izkaznico izda ministrstvo, pristojno za notranje zadeve, na stroške njenega imetnika; če oseba preneha delovno razmerje pri imetniku licence, mora ministrstvu vrniti izkaznico. (Zakon o zasebnem varovanju, 2011)

Službene izkaznice:

- varnostni manager
- varnostnik
- varnostnik nadzornik
- varnostnik telesni stražar
- varnostnik operater
- pooblaščen inženir varnostnih sistemov
- varnostni tehnik

Na ministrstvu opravljajo inšpekcijski nadzor delavci – inšpektorji za zasebno varstvo s posebnimi pooblastili; policija zagotavlja pomoč inšpektorjem skladno z določbami zakona, ki ureja policijo; inšpektor opravlja nadzor nad izvrševanjem predpisov na področju zasebnega varovanja s tem, da: preverja statusne zadeve zasebnega varovanja, preverja strokovne zadeve zasebnega varovanja in preverja obstoj ter vsebino evidenc pri imetniku licence.

OZN je bil ustanovljen leta 1945, s cilji:

- ohranjanje mednarodnega miru in varnosti
- razvijanje prijateljskih odnosov med narodi
- sodelovanje in razreševanje mednarodnih problemov
- promocija in spoštovanje človekovih pravic

Najvidnejši predstavnik naravnopravnih in nedotakljivih človekovih pravic je bil Sokrat. Henrik VIII. je imel 6 žena, od katerih je dal dve tudi obglaviti. Največji korak so napravili Angleži, saj je bila njihova politična, pravna in kulturna usmeritev precej drugačna kot na celini.

3.5 Varstvo in zdravje pri delu

Varstvo in zdravje pri delu je usposabljanje, ki je po zakonu obvezno. Delodajalec mora in je dolžan, da delavcem, zaposlenim ter tudi zunanjim izvajalcem dela, zagotovi varno delo. Varno delo in zdravje pri delu delodajalec zagotovi s praktičnim in teoretičnim usposabljanjem. Delodajalec mora delavcu zagotoviti usposabljanje za varno delo ob sklenitvi pogodbe za delo, ob nastopu na drugem delovnem mestu ali ob spremembi delovnega procesa.

Pravilna usposobljenost delavcev za varno delo ter varstvo in zdravje pri delu sta še posebej potrebna v zasebnem varovanju. Varnostniki in varnostni inženirji se vsakodnevno srečujejo z nevarnostmi na delovnem mestu, zato je potrebno, da jim delodajalec zagotovi potrebno in ustrezno delovno opremo, delovno obleko ter pogoje za varno delo. Za varno delo varnostnik potrebuje ustrezno delovno obleko, ki je po zakonu opredeljena kot obvezna ter določena slovensko zakonodajo.

»Varnostnik čuvaj, varnostnik, varnostnik nadzornik in varnostni tehnik nosijo med opravljanjem nalog delovno obleko, ki je na rokavu ali na sprednjem prsnem delu opremljena z oznako imetnika licence premera najmanj 50 mm in na sprednjem delu s priimkom in začetno

črko imena varnostnega osebja ter napisom »VAROVANJE«. Napisa na prednjem delu morata biti v velikih tiskanih črkah višine najmanj 10 mm in v taki barvi, da sta jasno vidna glede na barvo podlage. Namesto priimka in začetke črke imena varnostnega osebja je lahko na vidnem mestu nameščena službena izkaznica.

Varnostnik, ki opravlja varovanje javnih zbiranj, varovanje in prevoz gotovine ter drugih vrednostnih pošilk, intervencijo, ali če opravlja naloge zasebnega varovanja na javnih krajih, mora imeti na hrbtnem delu vrhnjega oblačila ali opreme na sredini napis »VAROVANJE«. Napis mora biti v velikih tiskanih črkah, višine najmanj 80 mm in mora biti v takšni barvi, da je jasno viden glede na barvo podlage. Poleg napisa »VAROVANJE« je lahko tudi napis v tujem jeziku.« (Zakon o zasebnem varovanju, 2011)

Varnostnik potrebuje za opravljanje nalog, kot so varovanje javnih zbiranj, varovanje objektov, varovanje nočnih lokalov, prevoz denarja, ter posebej ob prireditvah javnih zbiranj, kot so nogometne tekme, izgrede, protesti, varovanje objektov ali oseb v primerih demonstracij, je zelo pomembna osebna oprema varnostnika. Delovna obleka, zaščitni čevlji, čelada, ščitniki, neprebojni jopič, rokavice. To osebno opremo, ki je zakonsko določena, mora delodajalec zagotoviti varnostnikom in varnostnemu osebju, ki opravlja naloge zasebnega varovanja. Kot splošno bi lahko rekli, da je osebna varovalna varnostnika oprema ali nek pripomoček, ki je narejen, da ga posameznik uporablja, nosi z ciljem, da se zavaruje pred eno ali večimi nevarnostnimi, s tem pa se poskuša zmanjšati tveganje za nevarnost, ki bi lahko škodovala ali ogrozila življenje varnostnika.

Varnostnik uporablja tudi druge varnostne pripomočke, kot so neprebojne srajce ali jopiči, zaščitne maske za oči in dihala v primeru demonstracij, izgrede, kadar se uporablja solzilec ali plinski razpršilec.

3.6 Vpliv motivacije zaposlenih in kaj jim predstava motivacija

S pomočjo intervjuja z strani zaposlenega varnostnika v podjetju Varnost Maribor, ki opravlja naloge varovanja objekta in intervencij, sem skušal ugotoviti, kaj mu predstavlja motivacija na delovnem mestu, splošna motivacija ter kako bi še izboljšal delovne pogoje. Z odgovori sem ugotovil, kaj varnostnika najbolj motivira, kaj k temu pripomore ter kakšne načine motivacije uporabljajo na delovnem mestu varnostnika ter v zasebnem varovanju. Intervju je potekal po

vnaprej danih vprašanjih. Na podlagi intervjuja sem spoznal, da pri motiviranju varnostnega osebja vplivajo različni dejavniki motivacije kakor tudi samomotivacije.

Vprašanja, ki sem jih zastavil v intervjuju so bila splošna, saj sem želel ugotoviti čim več s področja dela, motiviranja ter motivacije. Zastavil sem naslednja vprašanja:

- Zakaj je zasebno varovanje zahtevno?
- Ali je to delo odgovorno/stresno?
- Kaj konkretno bi varnostnemu osebju pomenilo motivacijo?
- Kako je z delovnim okoljem, parkirnim prostorom, prostimi vikendi, spoštovanjem delovne zakonodaje s strani nadrejenih, dobrimi sodelavci, klimo v podjetju ...)?
- Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate to delo?
- Katera od stvari vas najbolj motivira?
- Kaj vas po vašem mnenju bolj motivira: materialni (denar, stimulacije, finančne nagrade) ali nematerialni dejavniki (pohvale, dobri odnosi, možnost napredovanja ...)?

Na podlagi intervjuja in pridobljenih odgovorih sem pridobil podatke o motiviranju, motivaciji in dejavnike, ki so pomembni za motivacijo na delovnem mestu. Prišel sem do zaključka, da pri motivaciji vplivajo tako materialni, kot nematerialni dejavniki. Pod materialne dejavnike uvrščamo povišice, plačo in nadure. Velik motivator je plača; višina plače zelo vpliva na delo, odnos zaposlenega do dela, zagnanost, odgovornost in motivacijo. Na podlagi pridobljenih odgovorov bi višja plača pripomogla k boljšemu odnosu do dela in motiviranosti. Po drugi strani pa sem iz odgovorov ugotovil, da v večji meri k motivaciji na delovnem mestu pripomorejo tudi nematerialni dejavniki, ki niso povezani s plačo in denarjem, ampak je poudarek na odnosih, medsebojnih odnosih do sodelavcev, zadovoljnih strankah in dobremu odnosu do nadrejenega. Pomemben dejavnik je tudi klima podjetja; dejavniki, ki pripomorejo k izboljšavi na delovnem mestu, kot so parkirni prostori ali kako nadrejeni spoštujejo delovno zakonodajo pri zaposlenih in jih omogočajo varno delo. Slabost, ki bi jo izpostavil pri nematerialnih dejavnikih, je delo med vikendi. Kot je razvidno iz odgovorov, delo varnostnika poteka skoraj vse dni v tednu, tudi med vikendi, prazniki, vse dni v tednu, zato bi to rad izpostavil, kot slabost in mislim, da je ta dejavnik zelo pomemben in da pomembno vpliva na motivacijo in delovno moralo zaposlenih varnostnikov.

Med odgovori sem ugotovil tudi, da so osebi, ki je zaposlena kot varnostnik v enem večjih zasebno varnostnih podjetjih v Sloveniji, bolj pomembni nematerialni dejavniki kot materialni. Oseba je pri nematerialni dejavnikih in pri vprašanju, kaj konkretno bi varnostnemu osebju pomenilo motivacijo, izpostavila, da ji več kot sama plača pomenijo nematerialni dejavniki, kot so: dobri odnosi v službi, urejeni medsebojni odnosi, dejavnik informiranosti na delovnem mestu, različne pohvale od strank in nadrejenega, so timsko delo ter samostojni uspeh.

Na podlagi pridobljenih odgovor sem prišel do zaključka, da na samo delo ter motivacijo zaposlenega vplivajo bolj nematerialni, nefinančni dejavniki, kot pa finančno materialni. S poudarkom na nematerialnih dejavnikih bo zadovoljstvo zaposlenih raslo, kakor tudi motivacija za delo, s tem pa bo podjetje lažje dosegalo zastavljene cilje. Podjetje z veliko motivacijo pri zaposlenih pridobi prednosti, saj motivirani zaposleni lažje in bolj zavzeto opravljajo svoje delo. Tako so pri nefinančnih dejavnikih so spodbude, pohvale zelo pomembne za motivacijo, prav tako motiviranje zaposlenih varnostnikov.

3.7 Splošno o razvoju zasebnega varovanja

Zasebno varovanje se je začelo takrat, ko je moral posameznik varovati svoje življenje, vrednote in premoženje, saj je moral poskrbeti za svoje bližnje, svoj obstoj in tisto, kar je imel oziroma kar je ustvaril. Človekove največje in pomembne vrednote so bile mir, svoboda in varnost, zato je storil vse, da bi mu bile omogočene in zagotovljene. V najstarejših zapisih starih narodov in dežel najdemo zapise Kitajske, Feničanov, Hebrejcev in Grkov o čuvajih in stražarjih osebne straže (Čas, 2007).

Potrebe po zasebnem varovanju so se skozi čas in stoletja povečevale z industrijsko revolucijo in večanjem premoženja posameznikov, družb in skupin. V 18. stoletju so se začele organizirati posebne organizacijske skupine za varovanje pred vlomi, ropi in varovanje vlakov. Najbolj znani skupini sta bili Fieldingovi Bow Street Runners v Angliji in Pinkerton Agency v ZDA. Bow Street Runnerse je ustanovil pisatelj Henry Fielding, bili so skupina pomočnikov, oblečeni v rdeče telovnike in oboroženi. Svoje plačilo so prejeli iz države blagajne, za zaščito in varovanje pa jih je lahko najel kdorkoli (Čas, 2007).

V ZDA je leta 1850 Allan Pinkerton ustanovil Pinkertonove agente. Bilo so zelo usposobljeni, dobro plačani, uspešni ter razvijali so vedno nove metode pri odkrivanju kriminala in protipravnih dejanj. Njihovo glavno področje je bila kriminalistika (Čas, 2007).

3.8 Razvoj zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji

Dejavnost zasebnega varovanja se je v Sloveniji začelo v letu 1989. V tem letu so se začela ustanavljati prva zasebno varnostna podjetja, pojavljati pa so se začele tudi prve detektivske dejavnosti in prvi posamezniki, ki so opravljali detektivske naloge. V tem letu se je ustanovilo eno pomembnih podjetij, ki je še danes eno od vodilnih na trgu zasebnega varovanja, podjetje Varnost Maribor. Kasneje so se ustanovila še zasebno varnostna podjetja, kot so Sintal, PROTECT idr. (Čas, 2007).

Prve naloge ter pooblastila, ki so jih imela zasebno varnostna podjetja, so bila:

- prevoz in spremstvo denarja ter drugih vrednostnih pošilk,
- varovanje in shranjevanje denarja ter drugih vrednostnih pošilk,
- varovanje oseb,
- obhodi objektov,
- fizično in tehnično varovanje objektov,
- organizacija in kontrola varnostne službe,
- redno in izredno tehnično in fizično varovanje in
- opravljanje varnostne službe v hotelih, trgovinah, ustanovah (Arhiv G7 v Čas, 2007).

Po pregledu zasebno varnostnih podjetij, ki so danes obstoječa na trgu in opravljajo svoje dejavnosti na podlagi licenc, lahko ugotovimo, da se dejavnosti, ki jih podjetja opravljajo danes, niso kaj veliko spremenila. Res pa je, da so se danes podjetja zasebnega varovanja začela ukvarjati še z marsikatero drugo dejavnostjo, imajo več pooblastil in možnosti pridobiti več licenc za opravljanje svoje dela. (Čas, 2007)

S tem se je v Sloveniji začela širiti dejavnost tako zasebnega varovanja kot tudi detektivska dejavnost, skozi čas pa je bilo ustanovljenih več zasebno varnostnih podjetij (Čas, 2007).

3.9 Varnost

Varnost je človekova vrednota, ki je vse pomembnejša v vsakdanjem življenju. Varnost posameznika, njegovega premoženja in bližnjih v okolju, kjer živijo, je od začetka tisočletja ena izmed ključnih sestavin človekove kakovosti življenja. Pojem zasebnega varovanja pa

lahko opišemo tudi kot stanje, v katerem se preprečujejo in razrešujejo protipravna dejanja, ki so pristojna s strani zasebno varnostnih služb. Zasebno varnost lahko opišemo kot dobrino, ki jo lahko naročimo in jo omogočajo subjekti zasebnega varstva v skladu z zakonom in za ustrezno plačilo. Zasebno varnost lahko opredelimo tudi kot splošno stanje, v katerem imamo lahko uravnoteženo fizični, duhovni in duševni, ter ekonomski obstoj posameznika, družb in skupnosti (Čas, 2007).

3.10 Pogoji za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja

Dejavnost zasebnega varovanja je nemogoče opravljati brez licence, zato je v sledečem poglavju razložen postopek pridobitve te licence in pogoji, pod katerimi se ta licenca pridobi oziroma odvzame.

Navedeni so možni ukrepi in pooblastila, ki jih lahko izvaja varnostnik.

3.10.1 Licence za zasebno varovanje

Vsako samostojno podjetje mora pridobiti licenco za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja za določene funkcije in naloge. Licenca po Zakonu o zasebnem varovanju je dovoljenje za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja na območju Republike Slovenije (Čas, 2007)

Licenco za opravljanje zasebnega varovanja podeljuje, spreminja in odvzema Ministrstvo za notranje zadeve. Licence se lahko podeli za varovanje oseb, varovanja premoženja, prevoz in varovanje denarja ter drugih vrednostnih pošiljk, varovanje javnih zbiranj, upravljanje z varnostno-nadzornim centrom ter za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov (Čas, 2007).

Gospodarska družba ali samostojni podjetnik oziroma posameznik lahko opravlja eno ali več oblik varovanja, če izpolnjuje zakonske pogoje, ki so določeni za vsako obliko posebej. Poznamo tudi skupno licenco, kadar imetnik opravlja več oblik skupaj (Čas, 2007).

3.10.2 Licence za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja

Kot je navedeno v 4. členu ZZasV-1, se licence za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja razlikujejo glede na oblike zasebnega varovanja. Te so (Zakon o zasebnem varovanju, 2011):

- varovanje ljudi in premoženja,
- varovanje oseb,
- prevoz in varovanje gotovine ter drugih vrednostnih pošiljk,

- varovanje javnih zbiranj,
- varovanje prireditev v gostinskih lokalih,
- upravljanje z varnostno-nadzornim centrom,
- načrtovanje sistemov tehničnega varovanja in
- izvajanje sistemov tehničnega varovanja.

Licenco glede na ZZasV-1 potrebuje gospodarska družba oziroma podjetnik posameznik, ki želi :

- opravljati varovanje življenja in osebne nedotakljivosti oseb;
- opravljati varovanje premoženja in nepremičnega premoženja pred nezakonitimi dejanji, poškodovanjem ali uničenjem;
- opravljati prevoz in varovanje denarja ter drugih vrednostnih pošilk (zlato, prevoz, kamenje, umetnine, vrednostni papirji);
- zagotavljati red na javnih shodih in javnih prireditvah v skladu s predpisi, ki urejajo javna zbiranja;
- organizirati varovanje prireditev v gostinskih lokalih v skladu s predpisi, ki urejajo javna zbiranja;
- upravljati in stalno fizično nadzorovati vgrajene sisteme za tehnično varovanje, območja ali varovane osebe s pomočjo varnostno-nadzornega centra;
- izvajati načrtovanje sistemov tehničnega varovanja in
- izvajati oziroma vzdrževati sisteme tehničnega varovanja kot pridobitno gospodarsko dejavnost.

3.10.3 Postopek za pridobitev licence

Vloga za pridobitev licence se vloži pri Ministrstvu za notranje zadeve. V vlogi mora biti natančna navedba oblike varovanja, potrebno je priložiti pisna dokazila, da vlagatelj izpolnjuje pogoje za podelitev licenc ter izpisek iz sodnega registra ali dokazilo, iz katerega je razviden vpis ali priglasitev posamezne oblike zasebnega varovanja (Čas, 2007).

Po postopku vložitve Ministrstvo za notranje zadeve izda licenco. Varnostno zasebne službe lahko začnejo opravljati dejavnost zasebnega varovanja, ko pridobijo ustrezno licenco oziroma z dnem vpisa v register imetnikov licenc. O spremembah in podelitvah licenc odloča samo Ministrstvo za notranje zadeve (Čas, 2007).

Ministrstvo za notranje zadeve licence, ki jih varnostno osebje in zasebno varnostna podjetja potrebujejo za opravljanje svoje dejavnosti, tudi odvzema. Zakon natančno določa pogoje, ki jih zasebno varnostno podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti, prav tako tudi pogoje, pod katerimi se lahko licenca odvzame (Čas, 2007).

3.11 Posamezni ukrepi in dolžnosti varnostnika

Opozorilo, ugotavljanje istovetnosti, pregled oblačil, pregled vozila in prtljage, preprečitev vstopa ali izstopa z varovanega območja, zadržanje oseb do prihoda policije, uporaba sredstev za vklepanje, uporaba fizične sile, uporaba video nadzornega sistema in vodenje evidenc obiskovalcev so varnostnikova pooblastila oziroma ukrepi (Čas, 2007).

3.11.1 Opozorilo

Varnostniki ta ukrep uporabljajo, kadar se osebe zadržujejo na varovanem območju. Pomembno je, da varnostnik ugotovi vsa dejstva, da se osebe na varovanem območju zadržujejo neupravičeno (Čas, 2007).

3.11.2 Ugotavljanje istovetnosti

Varnostnik s pomočjo tega ukrepa ugotovi, ali je oseba res tista, za katero se izdaja. Istovetnost osebe se ugotavlja ob prihodu na varovanem območju ali kadar se zadržuje na varovanem območju. Pri ugotavljanju istovetnosti se zahteva veljavni osebni dokument (Čas, 2007).

3.11.3 Pregled oblačil, prtljage in vozila

Kadar varnostnik uporabi ukrep pregleda oblačil, vozila ali prtljage, mora imeti upravičen razlog, saj s tem posega v človekove pravice in svoboščino, pri tem pa mora oseba soglašati. Oseba seznanjena z razlogi za pregled in jo prositi, da dejanje dovoli. Če oseba dejanje odkloni, varnostnik dejanja ne sme izvršiti. Varnostnik lahko opravi pregled vozila, kadar utemeljeno sumi, da so v vozilu nevarne snovi, predmeti ali orožje (Čas, 2007).

3.11.4 Preprečitev vstopa ali izstopa iz varovanega območja

Varovanje objektov in premoženja pred uničevanjem, škodovanjem in tatvinami je ena izmed pomembnih varnostnikovih dejanj. S tem namenom imajo varnostniki pravico ukrepati in določeni osebi prepreči vstop ali izstop na varovano območju. Ukrep se uvršča med preventivna dejanja, s temi ukrepi varnostniki preprečujejo, da bi prišlo do uničenja tuje lastnine, tatvine ali

incidentov na varovanem območju. Ukrep uvrščamo tudi med represivne ukrepe, saj z njim posegamo v človekove pravice in temeljne svoboščine. Osebi s tem ukrepom tudi omejimo svobodo gibanja. Preprečitev vstopa lahko izvedemo tudi osebam, ki nasprotujejo ugotavljanju istovetnosti, in osebam, ki odklonijo površinski pregled (Čas, 2007).

3.11.5 Zadržanje do prihoda policije

Varnostnik lahko podobno kot policist izvede ukrep, s katerim osebi omeji svobodo gibanja na določenem prostoru. Varnostnik s tem ukrepom tudi posega v človekove pravice in temeljne svoboščine. Ukrep lahko varnostnik izvrši proti osebi, ki je na varovanem območju zagrešila kaznivo dejanje (Čas, 2007).

3.11.6 Uporaba sredstev za vklepanje

Ukrep je varnostniku dovoljen samo takrat, kadar ne more drugače zadržati oziroma obvladati osebe, ki je zagrešila kaznivo dejanje; za osebo, ki se preganja po uradni dolžnosti ali na predlog oškodovanca. Med sredstva za vklepanje štejemo lisice, plastično zatego in vrvico (Čas, 2007).

3.11.7 Uporaba fizične sile

Fizična sila je skrajni ukrep, ki ga lahko uporabi samo, kadar osebi drugače ne more preprečiti vstopa na varovano območje ali izstopa, preprečiti ogrožanje ljudi in premoženja, zadržanje osebe do prihoda policije. Varnostnik lahko uporabi fizično silo v obliki strokovnega udarca, meta in strokovnega prijema (Čas, 2007).

3.11.8 Uporaba video nadzornih sistemov in vodenje evidenc

S tem ukrepom varnostnik na varovanem območju posega na področju varstva zasebnosti oseb oziroma zasebnosti posameznika. Po zakonu mora biti oseba, ki vstopa na varovano območje, vnaprej seznanjena, da vstopa na območje, ki je pod video nadzorom in opremljeno z napravami za snemanje in prenos video posnetka. Kadar imetnik licence ne objavi znaka za video nadzor na varovanem območju, s tem krši zakonska določila in stori prekršek (Čas, 2007).

3.12 Opredelitev zasebnega varovanja

Varovanje je v splošnem opredeljeno v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ), ki nas usmeri h glagolu 'varovati', nato pa navaja predmete in osebe varovanja, kot so varovanje hiše,

varovanje pred okužbami, varovanje majhnih otrok, varovanje ugleda in zdravja, varovanje skrivnosti idr. (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2008)

Krovni zakon, ki ureja zasebno varovanje in njegove pojavne oblike, je Zakon o zasebnem varovanju (v nadaljevanju ZZasV-1), ki v 2. členu opredeljuje pojem zasebnega varovanja. Po navedenem členu je zasebno varovanje ljudi in Zakon o zasebnem varovanju premoženja na varovanem območju, določenem objektu ali prostoru pred nezakonitimi dejanji, poškodovanjem ali uničenjem z varnostnim osebjem ter sistemi tehničnega varovanja, ki se opravlja v oblikah, določenih s tem zakonom. Drugi odstavek 2. člena ZZasV-1 določa, da je zasebno varovanje gospodarska dejavnost, namenjena varovanju ljudi in premoženja, ki jo Republika Slovenija ureja v javnem interesu z namenom varovanja javnega reda, javne varnosti, varstva naročnikov, tretjih oseb in varnostnega osebja, ki neposredno opravlja dejavnost (Zakon o zasebnem varovanju, 2011).

3.13 Opredelitev varnostnika in varnostnega osebja

Po ZZasV-1 je varnostnik oz. varnostnica tista oseba, ki neposredno opravlja naloge zasebnega varovanja in lahko pri tem izvaja ukrepe in dolžnosti skladno s tem zakonom (24. točka 5. člena ZZasV-1). Pojavne oblike varnostnika so varnostnik čuvaj, varnostnik, varnostnik nadzornik, varnostnik telesni stražar in varnostni menedžer.

Varnostno osebje po ZZasV-1 pa skupen izraz za osebje (varnostnik čuvaj, varnostnik, varnostnik nadzornik, operater VNC, varnostnik telesni stražar, varnostni menedžer, varnostni tehnik in pooblaščen inženir varnostnih sistemov), ki pri imetniku licence ali izvajalcu internega varovanja neposredno opravlja naloge zasebnega varovanja in nima statusa uradne osebe v skladu z zakonom, ki določa kazniva dejanja (25. točka 5. člena ZZasV-1).

Zakon o zasebnem varovanju poleg temeljnih opredelitev določa tudi pristojnosti varnostnega osebja, pogoje za pridobitev licence, ukrepe in druge določbe glede zasebnega varovanja. Podrobneje to tematiko razčleni Pravilnik o izvajanju Zakona o zasebnem (Pravilnik o izvajanju Zakona o zasebnem varovanju, 2011).

4 RAZISKAVA IN ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

4.1 *Splošno o analizi ankete*

Pri nastajanju diplomskega dela je ta del ključen, saj sem s pomočjo raziskave in analize anketnega vprašalnika potrdil oz. ovrgel v začetku postavljene hipoteze. Pri tem sem uporabil delovno metodo spraševanja in metodo analiziranja. Zastavljeni anketni vprašalnik vsebuje tip zaprtih vprašanj, torej vprašanj, ki odgovore ponudijo vnaprej, anketiranec pa se odloči za najustrežnejšega.

Pred začetkom analize vprašalnika sem postavil naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: »Varnostno osebje na področju zasebnega varovanja ni pretirano motivirano za delo.«

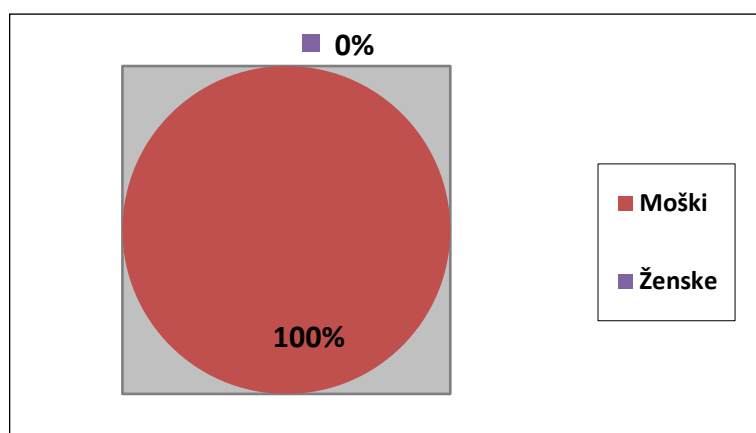
Hipoteza 2: »Varnostno osebje na področju zasebnega varovanja ima glede na svoje zadolžitve in naloge prenizko urno postavko.«

Hipoteza 3: »Z zvišanjem urne postavke varnostnemu osebju na področju zasebnega varovanja bi se dvignila tudi motivacija teh zaposlenih za delo in njihova delovna uspešnost.«

Anketiral sem 50 zaposlenih v okviru varnostnega osebja v zasebnem sektorju. Te ljudi sem anketiral na podlagi povpraševanja in s pomočjo različnih varnostnih podjetij v Sloveniji.

4.2 Opredelitev anketirancev po spolu

Pri prvem vprašanju sem anketirance opredelil glede na spol. Spodnji graf kaže, da je anketo rešilo 50 moških (100 %) in nobena ženska. To me ni presenetilo, saj je splošno znan podatek, da so v okviru delovnega področja zasebnega varovanja v prevladujoči meri zaposleni moški, saj poklic varnostnika oz. splošneje varnostnega osebja še vedno velja za moško delo. Sicer se po mojem mnenju delež zaposlenih žensk v zasebnem varovanju viša v zadnjih letih, predvsem zaradi brisanja mej med spoloma.

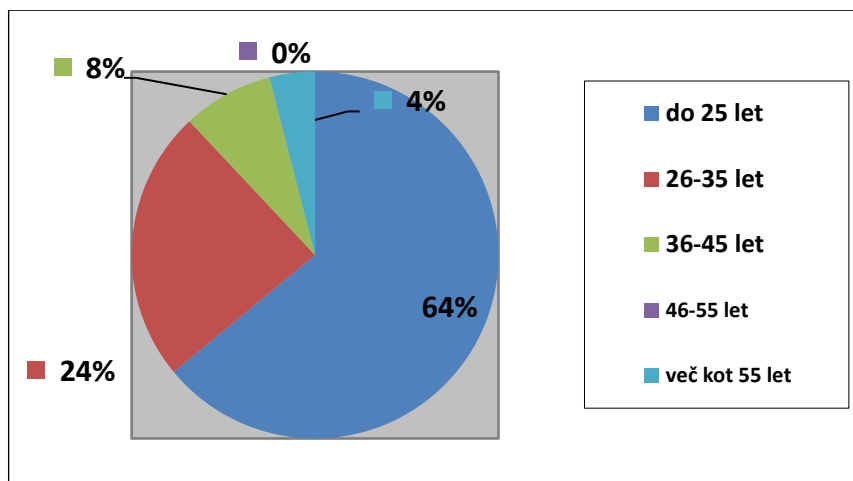


Graf 1: Spol

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

4.3 Opredelitev anketirancev po starosti

Pri tem vprašanju sem anketirance razvrstil v starostne skupine. Gre za klasično demografsko vprašanje, ki ni imelo posebnega vpliva na mojo raziskavo, vseeno pa menim, da je dobro imeti podatke tudi o tem, koliko so vprašani za vzorec raziskave ankete stari oz. v katere starostne skupine sodijo. Spodnji graf prikazuje rezultate.



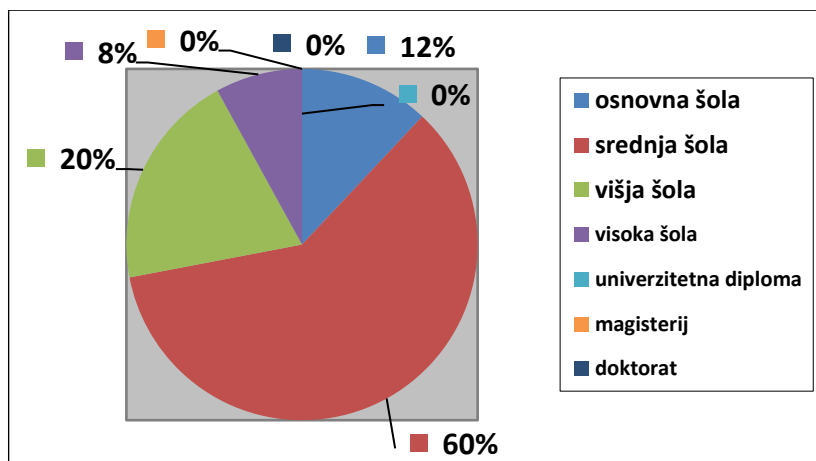
Graf 2: Starost anketirancev

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Iz grafa je razvidno, da je največ vprašanih zelo mladih, saj je kar 64 % vseh anketirancev mlajših od 25 let, kar 24 % jih sodi v starostno skupino med 26 in 35 let. Starejših je v varnostnem osebju manj, saj gre za aktivno, zahtevno in razgibano delo na terenu, veliko je nočnega in nadurnega dela in dela v težjih delovnih pogojih. Pogosto se mladi odločajo za opravljanje takega poklica tudi zaradi nalog in pooblastil, ki jih ima varnostno osebje v okviru opravljanja dela na področju zasebnega varovanja.

4.4 Opredelitev anketirancev po doseženi izobrazbi

Na tem mestu sem znova uporabil tipično demografsko vprašanje, kjer sem analiziral že doseženo stopnjo izobrazbe vprašanega varnostnega osebja. Rezultati so prikazani v spodnjem grafu.



Graf 3: Dosežena izobrazba

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Graf pokaže, da je večina zaposlenih v zasebnem varovanju dosegla srednješolsko izobrazbo (kar 60 % vseh vprašanih). Nadalje ima 20 % vseh anketirancev dokončano višjo šolo, zanimiv pa je podatek, da je kar 12 % takih, ki imajo le osnovnošolsko izobrazbo. Tukaj se pojavi pomislek. Dopuščam možnost, da se ti zaposleni še šolajo (trenutno v kakšni srednji šoli), saj se mi zdi precej nenavadno, da bi imeli končano le osnovno šolo, pa bi se nato odločili, da šolanja ne bodo nadaljevali. Ne preseneča pa, da nihče od vprašanih nima univerzitetne diplome, magisterija ali doktorata, saj navadno ne gre za visoko izobražene ljudi, ker se za opravljanje teh poklicev taka stopnja izobrazbe tudi ne zahteva.

4.5 Opredelitev anketirancev glede na delovno mesto

V tej podkategoriji analize vprašalnika sem anketirancem v anketnem vprašalniku postavil vprašanje: »Na katerem delovnem mestu ste zaposleni na področju zasebnega varovanja?« Želel sem predvsem preveriti, ali vsi delajo kot varnostniki ali pa je morda med vprašanimi tudi kdo, ki sicer dela kot varnostna oseba, vendar ne ravno kot varnostnik, temveč opravlja delo na katerem drugem delovnem mestu.

Šlo je za opisno oz. prosto vprašanje, saj sem tukaj dopustil možnost, da vprašani sami navedejo svoje delovno mesto. Dobil sem naslednje odgovore:

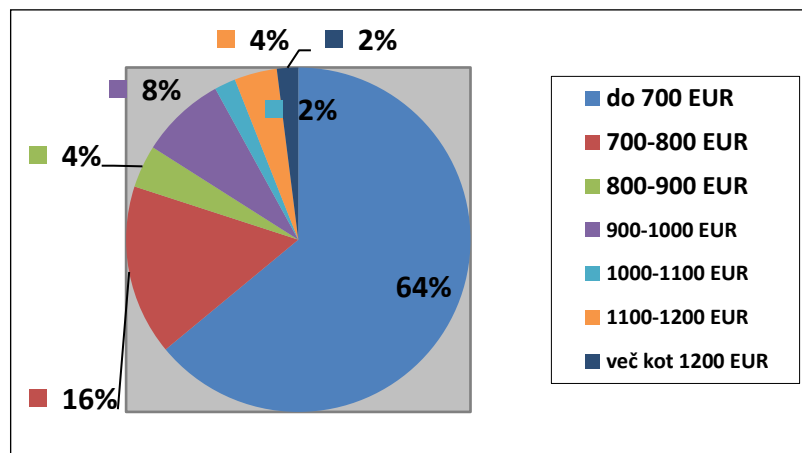
- varnostnik,
- intervencijski varnostnik,
- varnostnik – telesni stražar,

- varnostnik – komercialist,
- redar,
- študent.

Od teh naštetih odgovorov jih je največ zaposlenih na delovnem mestu varnostnika, in sicer je tak odgovor zapisalo 32 vprašanih (od skupno 50). Da delajo na delovnem mestu redarja, je zapisalo 6 vprašanih, po 2 vprašana pa sta intervencijska varnostnika in telesna stražarja. Eden je odgovoril, da dela na delovnem mestu varnostnika – komercialista, kar 7 pa jih dela preko študentskega servisa, zato so se opredelili kot »zaposleni« študentje.

4.6 Opredelitev anketirancev glede na višino plače

Anketirance sem vprašal, koliko znaša njihova povprečna mesečna plača. Gre za eno bistvenih vprašanj, saj je ravno višina plače eden najpomembnejših dejavnikov motiviranja zaposlenih v varnostnem sektorju. S tem sem namreč želel preveriti, kakšno plačilo varnostno osebje sploh prejema za svoje delo, da sem lahko potem te ugotovitve v nadaljevanju povezal s samo motivacijo in preveril vpliv, ki ga ima višina oz. primernost mesečne plače na motivacijo zaposlenih v zasebnem varovanju. Spodnji grafikon kaže rezultate.



Graf 4: Višina plače

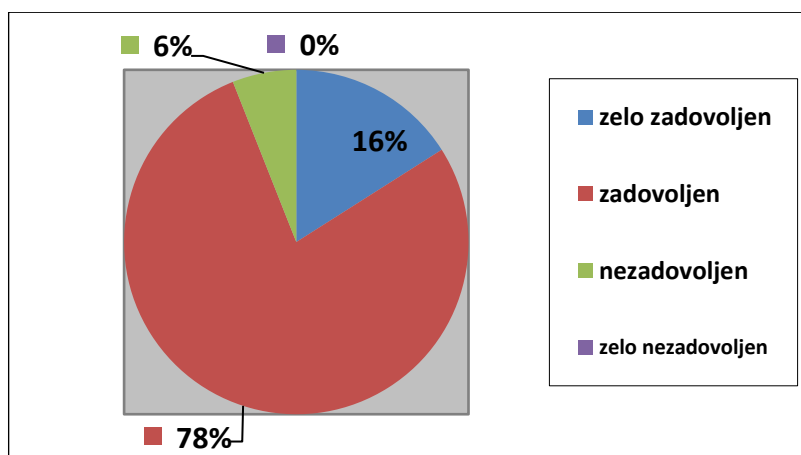
Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Iz grafa je razvidno, da ima največ zaposlenih v zasebnem varovanju minimalno plačo, kar sem pričakoval, zato me ni presenetilo. Kar 64 % vseh vprašanih namreč prejema plačo do 700 EUR mesečno. Sledijo tisti, ki mesečno zaslužijo med 700 in 800 EUR – takih je kar 16 %, nato pa

tisti, ki prejemajo več kot 800 EUR. Skupaj je takih 20 %, kar je zelo nizko, vendar pa sem to pričakoval. Tako lahko zaključim, da 80 % vseh vprašanih, zaposlenih v zasebnem varovanju, prejema plačo do 800 EUR, kar je povsem pričakovan rezultat. Že v začetku diplomskega dela sem si namreč postavil hipotezo, da je urna postavka zaposlenih v zasebnem varovanju prenizka glede na delo, ki ga opravljajo, zato sem s pomočjo tega vprašanja hipotezo 2 v celoti potrdil.

4.7 Opredelitev anketirancev glede na zadovoljstvo s plačilom

S tem vprašanjem sem anketirance vprašal, kako so zadovoljni z višino plače, ki jo prejemajo za dejansko opravljeno delo. Rezultati so razvidni iz spodnjega grafikona, ki kaže, da je večina (kar 78 %) vprašanih s plačilom za delo, ki ga opravljajo, zadovoljnih. Ti rezultati so me presenetili, predvsem glede na analizo prejšnjega vprašanja, pri katerem sem ugotovil, da varnostno osebje dejansko prejema osnovno oz. minimalno plačo, le nekaj odstotkov pa kaj več.

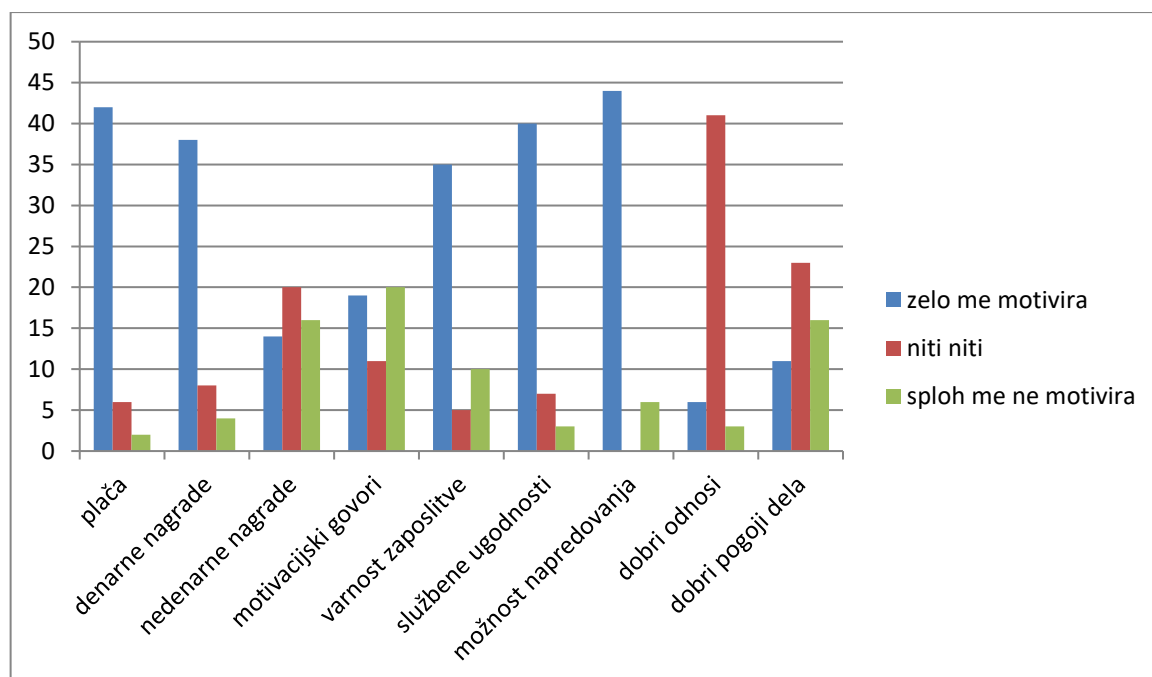


Graf 5: Zadovoljstvo s plačilom

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

4.8 Opredelitev dejavnikov motivacije na delovnih mestih anketirancev, ki zaposlene motivirajo

S tem vprašanjem sem preverjal, kateri izmed dejavnikov motivacije, pojasnjenih v teoretičnem delu diplomskega dela, zaposlene najbolj motivirajo za delo. To sem preveril tako, da sem navedel posamezne dejavnike in nato pri vsakem od njih dopustil možnost, da so se vprašani opredelili, ali jih posamezni dejavnik motivira ali ne oz. v kolikšni meri jih motivira za delo. Rezultati so prikazani v spodnjem grafu.



Graf 6: Dejavniki motivacije

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

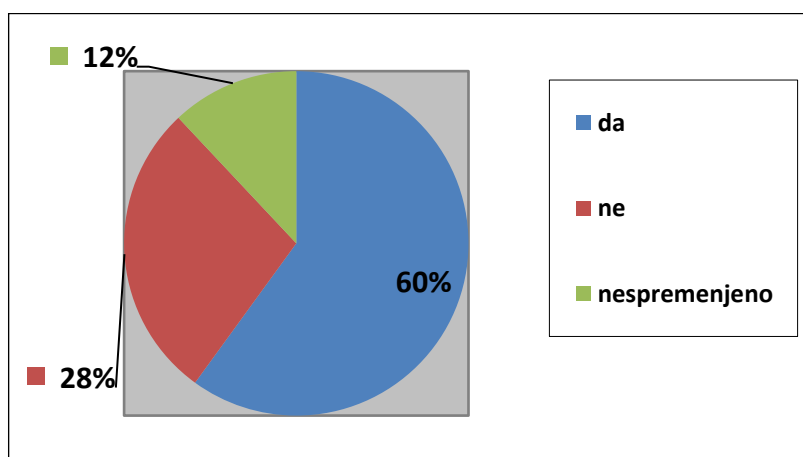
Graf nam pokaže, da so dejavniki motivacije, ki zaposlene v zasebnem varovanju za delo najbolj motivirajo, naslednji: primerna višina plače, varnost zaposlitve, možnost napredovanja, službene ugodnosti in denarne nagrade. Zaposlene najmanj motivirajo nedenarne nagrade, motivacijski govori in dobri pogoji dela.

To sem pričakoval; predvsem ugotovitev, da plača in druge denarne nagrade zaposlene najbolj motivirajo ter to, da jih za delo motivira varnost zaposlitve in možnost napredovanja na delovnem mestu. Glede na to, da sem v prejšnjih točkah ugotovil, da zaposleni v zasebnem varovanju prejemajo minimalno oz. osnovno plačo, a so z njo kljub temu zadovoljni, lahko pri analizi tega vprašanja sklepam, da varnostno osebje ni pretirano motivirano za delo. Delajo pač,

ker morajo, da imajo službo. S plačilom so zadovoljni in je zanje postranskega pomena. Zato sem hipotezo št. 1, opredeljeno v uvodu diplomskega dela in v uvodu k analizi anketnega vprašalnika, v celoti potrdil.

4.9 Opredelitev anketirancev glede na spremembo motivacije ob zvišanju urne postavke zaposlenih

Na tem mestu sem anketirance vprašal, ali bi bili ob zvišanju urne postavke tudi bolj motivirani za delo, ki ga opravljajo, tako da sem lahko potem na podlagi analize ovrgel oz. potrdil še zadnjo hipotezo št. 3. Graf prikazuje odgovore zaposlenih.



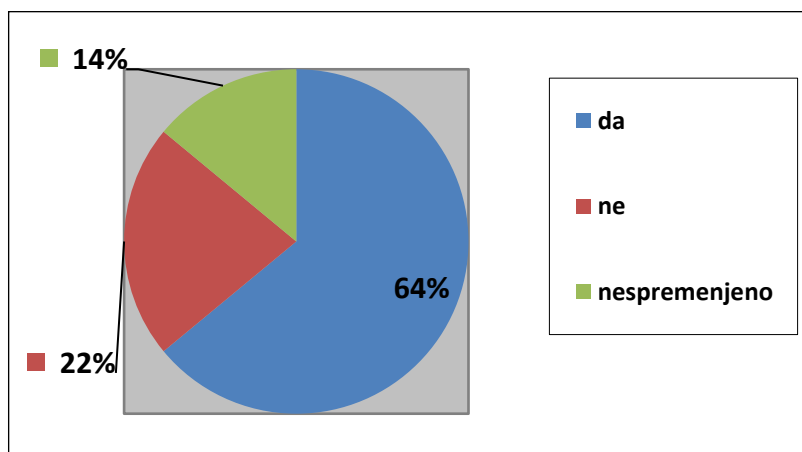
Graf 7: Sprememba motivacije ob zvišanju urne postavke

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Ne preseneča, da bi bilo kar 60 % vprašanih bolj motiviranih za delo, če bi se njihova urna postavka zvišala. Morda sem tukaj pričakoval še višji odstotek takih, ki bi bili za delo ob zvišanju plače bolj motivirani. Zaradi tega sem hipotezo št. 3 v celoti potrdil, saj se je jasno pokazalo, da bi bili zaposleni za delo bolj motivirani, če bi se jim zvišala urna postavka. Hipotezo št. 3 sem v celoti potrdil, kar bo pojasnjeno tudi pri analizi naslednjega vprašanja, ki se navezuje nanj.

4.10 Opredelitev anketirancev glede na spremembo njihove delovne uspešnosti ob zvišanju motivacije

Na tem mestu sem anketirance vprašal, kakšno je njihovo mnenje: ali bi se ob višji motivaciji po njihovem mnenju tudi njihova delovna uspešnost zvišala.



Graf 8: Motivacija in delovna uspešnost

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Tudi pri analizi tega vprašanja sem prišel do podobnih zaključkov kot pri prejšnjem vprašanju. Večina vprašanih meni, da bi se tudi njihova delovna uspešnost dvignila, če bi se dvignila motivacija za delo. Takšnih je kar 64 %. Zanimivo je, da kar 14 % anketirancev meni, da bi delovna uspešnost ostala nespremenjena ob zvišanju motivacije. Glede na te zaključke sem, kot sem pri analizi prejšnjega vprašanja že pojasnil, v celoti potrdil tudi svojo tretjo hipotezo.

5 SKLEP

Z raziskavo in analizo anketnega vprašalnika sem svoje postavljene hipoteze potrdil ali ovrgel, in sicer na način, kot izhaja iz 6. točke mojega diplomskega dela.

Pred začetkom pisanja diplomskega dela sem predpostavljal, da je varnostno osebje na področju zasebnega varovanja za svoje delo (kljub zahtevnim nalogam in pooblastilom ter pomembnemu sodelovanju z državnimi varnostnimi organi) veliko premalo plačano. Posledica tega je nižja motivacija, torej zagnanost za delo, ter nižja delovna storilnost. Pred praktičnim raziskovanjem z anketo sem raziskal področje motivacije v povezavi z delom oziroma zaposlitvijo. Želel sem dokazati, da je motivacija zaposlenih v varnosti v zasebnem sektorju nižja zaradi slabega plačila. Obenem me je zanimalo, na kakšen način je mogoče motivacijo zaposlenih izboljšati. Zastavil sem si hipoteze; s prvo sem želel potrditi, da »varnostno osebje na področju zasebnega varovanja ni pretirano motivirano za delo; z drugo hipotezo sem predpostavljal, da ima »varnostno osebje na področju zasebnega varovanja glede na svoje zadolžitve in naloge prenizko urno postavko. S tretjo hipotezo sem predpostavljal, da »bi se motivacija zaposlenih za delo in njihova delovna uspešnost dvignila z zvišanjem urne postavke«.

Motivacijske dejavnike, med katerimi niso le denarni, sem podrobneje raziskal, z raziskavo oz. anketo pa sem želel poiskati načine za izboljšanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Anketiral sem zaposlene na področju zasebnega varovanja.

Odgovorilo je 50 oseb, vsi moški, kar me ni presenetilo, saj se na tem področju zaposluje več moških kot žensk. Analiza starosti anketirancev je pokazala, da je skoraj tri četrtine anketirancev zelo mladih – mlajših od 25 let; sledijo mladi starosti od 26 do 35 let, ki jih je četrtina. Nekaj je starih od 36 do 46 let, število starejših anketirancev pa je zanemarljivo malo. Gre za fizično zahtevno delo v težjih delovnih pogojih, zato takšen delež ne preseneča.

Na področju izobrazbe je več kot polovica oz. 60 % anketirancev dosegla srednješolsko izobrazbo, petina višjo šolo, dobra desetina osnovno šolo, nihče pa nima univerzitetne ali višje izobrazbe.

Na področju zasebnega varovanja se je mogoče zaposliti na različnih delovnih mestih, zato sem ugotovil, katero delovno mesto je med anketiranimi najpogostejše; največ anketiranih dela kot varnostnikov, nekaj je redarjev, obstajajo pa tudi zaposleni študentje.

Bistvena ugotovitev, ki sem jo dobil z raziskavo, je višina plače. Več kot polovica anketiranih ali 64 % prejema minimalno plačo in 16 % plačo do 800 eur. Kar 80 % anketiranih torej ne presega plače 800 eur, kar potrjuje mojo hipotezo, da je urna postavka zaposlenih v zasebnem varovanju prenizka.

V zvezi s plačilom me je zanimalo tudi, ali so anketirani zadovoljni s plačilom ali ne; ugotovitev me je presenetila, saj je dobrih tri četrtine vprašanih oziroma 78 % s plačo zelo zadovoljnih, na drugem mestu pa so zelo zadovoljni. Odstotek nezadovoljnih je tako po rezultatih zanemarljiv.

Izmed dejavnikov, ki zaposlene najbolj motivirajo, se je znašla primerna višina plače, ob tem pa še varnost zaposlitve, možnost napredovanja, službene ugodnosti in denarne nagrade. S to ugotovitvijo sem hipotezo št. 1 v celoti potrdil.

Zanimalo me je tudi, ali bi se njihova motivacija ob višji urni postavki zvišala. Pritrdilno je odgovorilo 60 % anketiranih. S tem sem v celoti potrdil hipotezo št. 3.

Glede na te povzete ugotovitve sem vse postavljene hipoteze v celoti potrdil in dosegel zastavljene cilje svojega diplomskega dela.

Na koncu bom navedel le še nekaj predlogov, ki bi morda pripomogli k višji motivaciji zaposlenih. Gre za ideje oziroma predloge ob zavedanju, da je njihova uresničitev kompleksna in dolgotrajna v smislu realizacije:

- zvišanje urne postavke oziroma pošteno plačilo za delo, ki ga opravljajo
- ozaveščanje o pomenu zasebno varnostnega področja v javnosti s težnjo, da bi tovrstni poklici pridobivali na ugledu v družbi
- zagotoviti varnost zaposlitve zaposlenim.

6 VIRI, LITERATURA

- Čas, T. (2007). *Zasebno varovanje za uporabnike varnostnih storitev*. Radlje ob Dravi : Atelje Kresnik .
- Deckers, L. (2010). *Motivation; Biological, Psychological and Environmental*. Boston, MA: Pearson .
- Keenan, K. (1995). *Kako motiviramo: nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Krajnc, T. (2010). *Vpliv nagrajevanja na inovativnost zaposlenih in poslovno uspešnost podjetja X. Diplomsko delo*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede univerze v Ljubljani.
- Lastna raziskava. (2017).
- Lipičnik, B. (1998). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov*. . Ljubljana : FDV .
- Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka : Mihalič in Partner .
- Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation and organizational behaviour*. New York: Psychology Press.
- Pravilnik o izvajanju Zakona o zasebnem varovanju. (24. 12 2011). Uradni list RS.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* . (2008). Ljubljana : DZS.
- Varga, R. (24. november 2003). *Renata Varga - dLib* . Pridobljeno iz Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji:
<https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-LT4IAZAJ/8b626f04-9b61-45d7-9a42-701aea3b9949/PDF>
- Zakon o zasebnem varovanju. (26. 3 2011). Slovenija: Uradni list RS, št. 17/11.
- Zupan, N. (2010). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* . Ljubljana : GV založba.

7 PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Intervju

INTERVJU

1. Zakaj je zasebno varovanje zahtevno?

Opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja je zahtevno predvsem zaradi odgovornosti. Sam opravljam varovanje objektov ter reševanje intervencij. Med varovanjem objektov moraš biti cel čas zbran, spremljati okolico ter biti pripravljen na nevšečnosti ter druge večje nevarnosti, kot so poškodovanje objekta, premoženja, vlom, rop. Delo varovanja objekta poteka v izmenah; objekt, ki je varovan, se varuje 24 ur na dan, vse dni v tednu. Delo je zahtevno predvsem, ker se varovanje opravlja tudi po 12 ur skupaj, s tem pade motivacija, produktivnost in zbranost, predvsem v primerih, kadar se delo opravlja ponoči. Veš čas varovanja moraš biti zbran, spremljati okolico, obveščati VNC – varnostno nadzorni center, ter biti stalno pripravljen. Kadar se na varovanem objektu, ki ni pod stalnim nadzorom, sproži alarm v banki, trgovini, hiši, moramo biti na kraju dogodka alarma v najkrajšem možnem času. Veliko alarmov je lažnih oziroma jih sproži nenevaren dejavnik, vendar se to ugotovi na samem kraju, ker se ob prihodu opravi celoten pregled varovanega območja. V drugih primerih pa ob sprožitvi alarmnega stanja na varovanem objektu lahko pričakujemo storilce, sledi vloma ali v večjih primerih vandalizem. Pri opravljanju intervencij moramo biti zelo previdni od samega začetka v vstopa v vozilo, v prometu, zelo je pomembno, da se odzovemo v najkrajšem možnem času, ter natančno in podrobno pregledati varovano območje objekta, ko prispemo na kraj dogodka.

2. Je to delo odgovorno in stresno?

Delo varnostnika je odgovorno, s tem pa tudi njegove naloge. Sam sem zadolžen za varovanje objektov in opravljanje intervencij. Delo poteka v izmenah, podnevi, ponoči, včasih tudi po 12 ur skupaj. Delam tudi med prazniki in vikendi, zato lahko rečem, da je delo tudi stresno. Na delovnem mestu se srečujem z različnimi strankami. Pri delu, ki ga opravljam, je zelo pomembna resnost, strokovnost, komunikativnost in, kot sem že omenil, odgovornost. Delo varnostnika vsekakor ni primerno za nekoga, ki ni potrpežljiv, za osebe, ki so depresivne ali niso pripravljene pomagati. Velikokrat se srečujem z ljudmi in strankami, ki so nevljudne,

vinjene, sovražno nastrojene. V teh primerih je delo zelo stresno, saj moram biti s temi ljudmi potrpežljiv, vljuden, vseskozi pa moram ohraniti mirno, vljudno plat in se ravnati po kodeksu etike zasebnega varovanja.

3. Kaj konkretno bi varnostnemu osebju pomenila motivacija?

Motivacija mi predstavlja dobre odnose v službi, medsebojne odnose, delovno informiranost, pohvale od nadrejenega, spodbudo, timsko delo ter samostojen uspeh pri lastnem delu. Zelo veliko mi pomeni, kadar delo opravim dobro, samostojno in kadar pustim še svoj lasten pečat in ga opravim bolje, kot pa bi ga lahko. S tem prejmem dodatno motivacijo, ki me motivira za opravljanje nadaljnjih nalog. Pomembno mi je tudi, v kakšnih odnosih sem s strankami, z ljudmi, s katerimi sem v stiku na delovnem mestu. Zadovoljna stranka ter tudi kakšna pohvala za dobro opravljeni delo je kot nek bonus, da sem delo opravil dobro oziroma se od mene pričakuje. Veliko motivacijo pa mi predstavlja tudi materialni dejavnik, kot je plača. Varnostno osebje že v osnovi nima velikih plač. Sam mislim, da sem za delo, ki ga opravljam, tudi premalo plačan. Obstajajo bonusi oziroma nadure, ki jih prejmem, ko opravljam deo po 12 ur dnevno, bonusi na nočni delovni čas, prazniki, vendar je vse skupaj zelo minimalno. Čeprav so plače nizke in je moja materialna motivacija dokaj nizka, mi je, kot sem že omenil, bolj pomembna nematerialna motivacija, kot so medsebojni odnosi, zadovoljne stranke, različne pohvale, spodbude ter dober odnos z nadrejenim.

4. Kako je z delovnim okoljem, parkirnim prostorom, prostimi vikendi, spoštovanjem delovne zakonodaje s strani nadrejenih, dobrimi sodelavci, klimo v podjetju idr.?

Delo varnostnika je zelo raznoliko. Skoraj vsak dan se srečujem s čim novim, srečujem nove ljudi ter spoznavam raznoliko okolje. Ne bi rekel, da je delo monotono, kar mi je zelo všeč. Urnik in tedenske naloge prejmem vnaprej, tako da vnaprej vemo, kateri objekti se varujejo oziroma v primeru intervencij, katere objekte imam na urniku varovanja v primeru alarmnega stanja. Vsi zaposleni v podjetju imamo tudi svoj parkirni prostor. Kot sem že omenil pri prejšnjih odgovorih, delo vsekakor poteka tako med vikendi kot prazniki. Objekti, ki imajo v času delovanja fizični in tehnični nadzor, so fizično varovani ves čas obratovanja. Med tednom, vikendi, prazniki, nekateri tudi med nočnim delovnim časom, zato je potrebno fizično varovanje ne le med tednom, temveč več čas in vse delovne dni.

V podjetju vsekakor poteka spoštovanje delovne zakonodaje a strani nadrejenih, kar tudi pripomore k večji delovni motivaciji. Za opravljanje nadur in dodatnega dela prejmemo ustrezno plačilo, ob tem pa še bonuse in dodatke.

5. Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate to delo?

Samo delo je zelo raznoliko in ni monotono. Kot sem že omenil, se vsak dan zgodi kaj novega, potrebno pa se je tudi prilagajati in spoznavati nove naloge, se učiti in težiti k izboljšavam.

Delo ki ga opravljam – varovanje objektov in intervecije – je zelo zanimivo. Ves čas sem v stiku z ljudmi in strankami, vseč mi je tudi, da sem odgovoren za nekaj pomembnega, zaradi tega se lahko tudi na delo bolj osredotočim. Zato so raznolikost, nemonotost, komunikativnost, potrebna resnost in odgovornost, ter tudi zagnanost in razumevanje stvari, zaradi katerih rad opravljam svoje delo.

6. Katera od stvari vas najbolj motivira?

Lahko rečem, da me bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki. Vsekakor je zelo pomembna plača, ki jo prejmem za opravljeno delo, bonusi, dodatki, regres, božičnica. Lahko pa tudi rečem, da denar ni vse, kar šteje v službi na delovnem mestu za motivacijo. Nematerialni dejavniki, ko so pozitiven odnos, pohvale, urejeni medsebojni osnosi med zaposlenimi in tudi med mano in nagrejenim, mi vsekakor veliko pomenijo.

Kaj vas po vašem mnenju bolj motivira: materialni (denar, stimulacije, finančne nagrade) ali nematerialni dejavniki (pohvale, dobri odnosi, možnost napredovanja ...)?

Lahko rečem, da me motivirajo bolj nematerialni dejavniki, kot pa materialni. Vsekor je zelo pomembna plača, ki jo prejmem za opravljeno delo, bonusi, dodatki, regres, božičnica. Lahko pa tudi rečem, da denar ni vse, kar šteje v službi na delovnem mestu za motivacijo. Nematerialni dejavniki, ko so pozitiven odnos, pohvale, urejeni medsebojni osnosi med zaposlenimi in tudi med mano in nagrejenim, vsekakor predstavljajo pomembno vlogo.