

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Maja Veršaj

Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2022

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Maja Veršaj

Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Diplomsko delo

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Ljubljana, 2022

ZAHVALA

Na začetku bi se rada iz vsega srca zahvalila vsem sodelujočim v moji raziskavi, da so si vzeli čas in bili pripravljeni z menoj deliti svoja mnenja, občutja in izkušnje. Iskreno se zahvaljujem tudi prijateljem, sošolcem in znancem, ki so mi pomagali pri izvedbi raziskave tako, da so jo delili naprej.

Zahvaljujem se doc. dr. Bojani Mesec za njeno mentorstvo. Hvala za nasvete, potrpežljivost in vso podporo.

Hvala moji družini, da mi vedno stoji ob strani, me podpira in verjame vame.

PODATKI O DIPLOMSKEM DELU

Avtor: Maja Veršaj

Naslov diplomskega dela: Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Mentor: doc. dr. Bojana Mesec

Kraj: Ljubljana

Leto: 2022

Število strani: 58

Število prilog: 1

Število slik: 6

Število preglednic: 16

Število grafov: 8

POVZETEK

V današnjem tempu odvijanja trga dela in boja za čim večji kapital med konkurenčnimi si organizacijami so vodilne in zares uspešne lahko le tiste, ki znajo maksimalno poskrbeti za zadovoljstvo in interese svojih zaposlenih, njihovo izobraževanje in nadgradnjo znanja, za kakovost in kvaliteto delovnega okolja ter za motiviranost zaposlenih. Dejstvo je, da so zaposleni eden izmed glavnih dejavnikov pri uspešnosti in doseganju ciljev organizacije in hkrati tudi ovira na tej isti poti, če na delovnem mestu niso zadovoljni, primerno izobraženi, informirani in seveda motivirani.

Kvalitetno, primerno, urejeno in motivirano delovno okolje močno vpliva tudi na zasebno, družinsko sfero posameznega zaposlenega. Z roko v roki tu stojijo tudi vplivi psihosocialnih dejavnikov, ki lahko v trenutku zasidrajo negativen pečat v zasebnem in/ali poklicnem življenju ter delovanju posameznika.

Dejansko stanje pa v večini primerov ni nič kaj pohvalno, saj posamezne kadrovske službe temu ne posvetijo dovolj pozornosti. Še vedno se osredotočajo na razne strokovne metode izbire kadrov, ki nikakor niso primerne za realno sliko. Seveda pa ne gre pozabiti, da je vse več poudarka tudi na sistemu izobraževanja ter strokovnega usposabljanja zaposlenih, kar je zelo pohvalno, a glede na upravljanje s človeškimi viri še vedno premalo.

Prizadevati si za čim boljše delovanje organizacije hkrati pomeni prizadevati si za kakovost delovnega življenja in okolja zaposlenih, čemur se posveča vse več pozornosti. Vse več se posvečamo akterjem, ki vplivajo na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja tako materialnih in osebnostnih kot tudi socialnih potreb zaposlenih ter na samo organizacijsko klimo.

Ključne besede: trg dela, kapital, zadovoljstvo, interesi zaposlenih, izobraževanje, znanje, kakovost, kvaliteta, delovno okolje, motiviranost zaposlenih, doseganje ciljev, informiranost, motivacija, družinsko in poklicno življenje, psihosocialni dejavniki, strokovne metode in usposabljanje, človeški viri, skrb za zaposlene, potrebe zaposlenih, organizacijska klima.

DATA ON GRADUATE THESIS

Author: Maja Veršaj

Title of Graduation Thesis: Motivation of employees in the workplace

Mentor: doc. dr. Bojana Mesec

Location: Ljubljana

Year: 2022

Number of pages: 58

Number of appendixes: 1

Number of pictures: 6

Number of tables: 16

Number of graphs: 8

ABSTRACT

In today's pace of the labor market and the struggle of maximum capital among competing organizations, only those who know how to take maximum care of the satisfaction and interests of their employees, their education and upgrading of knowledge, the quality and quality of the work environment and for employee motivation, can be leading. The fact is that employees are one of the main factors in the success and achievement of the goals of the organization and at the same time an obstacle on this same path, if they are not satisfied in the workplace, properly educated, informed and of course motivated.

Having a quality, appropriate, orderly and motivated work environment also has a strong impact on the private, family sphere of an individual employee. The influences of psychosocial factors also go hand in hand here, which can instantly anchor a negative mark in the private and / or professional life and activities of an individual.

However, in most cases, the actual situation is not very commendable, as individual human resources departments do not pay enough attention to it. They still focus on various professional methods of personnel selection, which are by no means suitable for the real picture. Of course, it should not be forgotten that there is an increasing emphasis on the system of education and professional training of employees, which is very commendable, but given the management of human resources, it is still too little.

Striving for the best possible functioning of the organization, at the same time means striving for the quality of working life and the environment of employees, to which more and more attention is paid. We are increasingly focusing on actors who influence the higher or lower level of the possibility of satisfying both the material and personal as well as the social needs of employees and the organizational climate of the organization.

Key words: labor market, capital, satisfaction, employee interests, education, knowledge, quality, working environment, employee motivation, goal achievement, information, motivation, family and professional life, psychosocial factors, professional methods and training, human resources, employee care, needs employees, organizational climate.

VSEBINA

1 UVOD.....	1
2 MOTIVACIJA.....	3
2.1 Opredelitev pojma motivacija.....	4
2.2 Izražanje človekovih potreb	5
2.2.1 Vrste motivov ali potreb	5
2.3 Samomotivacija.....	7
2.4 Vrste motivacije	9
2.4.1 Fiziološka motivacija.....	9
2.4.2 Kognitivna motivacija	9
2.4.3 Lastna učinkovitost in naučena sreča – motiviranje osebnega dejanja.....	10
2.4.4 Vedenjski motivi – atribucija (pripisovanje razlogov).....	10
2.4.5 Motivi pripadnosti in druženja	11
2.4.6 Skupinski ter socialni motivi.....	11
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	12
3.1 Teorija ekonomske motivacije	12
3.2 Maslowa motivacijska teorija	13
3.3 Herzbergova motivacijska teorija.....	15
3.4. Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja (dvofaktorska teorija)	16
3.5 Druge motivacijske teorije.....	17
4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	18
4.1 Pričakovanja s strani zaposlenih	19
4.2 Zadovoljstvo pri delu	20
4.2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu.....	20
4.3 Delovno okolje in pogoji dela.....	21
4.4 Delovni čas	22
4.5 Delo in osebne pravice	22
4.6 Varnost in zdravje pri delu	23
4.7 Narava dela – vsebina in zanimivost	24
4.8 Medosebni odnosi.....	25
4.9 Pošteno obravnavanje zaposlenih in njihov vpliv na odločitve	26
4.10 Plača in ugodnosti v zvezi z delom	27

5 MOTIVACIJA IN SOCIALNO DELO	29
6 FORMULACIJA PROBLEMA	31
6.1 Raziskovalna vprašanja	31
6.2 Hipoteze	32
7 METODOLOGIJA	33
7.1 Vrsta raziskave	33
7.2 Merski instrument	33
7.3 Populacija, vzorec	34
7.4 Metoda zbiranja podatkov	34
7.5 Analiza in obdelava podatkov	35
8 REZULTATI	36
8.1 Demografski podatki	36
8.2 Motiviranost anketiranih pri njihovem delu	39
8.3 Motiviranje zaposlenih	40
8.4 Nadrejeni in motiviranje	41
8.5 Odnosi na delovnem mestu	42
8.6 Motivacija	42
8.7 Pomembnost motivacije na delovnem mestu	46
8.8 Pomanjkanje motiviranosti	46
8.9 Motivatorji	47
9 RAZPRAVA	50
10 PREDLOGI	54
11 SKLEPI	55
12 ZAKLJUČEK	56
13 VIRI IN LITERATURA	57
14 PRILOGE	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija delovne motivacije.....	14
Slika 2: Potrebe po pomembnosti	14
Slika 3: Potrebe po zadovoljenosti.....	15
Slika 4: Model Herzbergove motivacijske teorije	15
Slika 5: Preprost model pričakovanja.....	16
Slika 6: Model značilnosti dela	17

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Biološki motivi	6
Preglednica 2: Socialni motivi.....	7
Preglednica 3: Spol anketiranih oseb.....	36
Preglednica 4: Stopnja motiviranosti	40
Preglednica 5: Motivacijski dejavniki	40
Preglednica 6: Motiviranje s strani nadrejenega.....	41
Preglednica 7: Odnosi na delovnem mestu in motivacija	42
Preglednica 8: Dobri delovni rezultati.....	43
Preglednica 9: Primernost plače.....	43
Preglednica 10: Motivacija in kritika.....	44
Preglednica 11: Ne ponavljajoče delo in delovna motivacija	44
Preglednica 12: Motivacija na delu in doma	45
Preglednica 13: Motivacija in delovno mesto	46
Preglednica 14: Posledice ne motivacije	46
Preglednica 15: Motivacijski dejavniki	47
Preglednica 16: Kako motivirati zaposlene	48

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketiranih oseb	36
Graf 2: Starost anketiranih oseb.....	37
Graf 3: Izobrazba anketiranih oseb.....	37
Graf 4: Delovna pogodba anketiranih.....	38
Graf 5: Delovna doba anketiranih.....	38
Graf 6: Delovni čas anketiranih	39
Graf 7: Število zaposlenih v podjetju	39
Graf 8: Dobro opravljeno delo.....	43

1 UVOD

Razvoj organizacij močno temelji na delu zaposlenih. Biti uspešen pomeni z dobrim delom dosegati cilje, kar zahteva dobre delavce. Biti dober delavec ali dobro delati pa bi lahko predpostavili z besedami biti motiviran delavec. Ne samo da motivacija skrbi za poslovno rast podjetja, močno vpliva tudi na medsebojne odnose in klimo med zaposlenimi, hkrati pa si pripisuje moč dobrega/boljšega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in do neke mere celo skrbi za psihosocialno varnost/zdravje posameznika.

Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko izboljšamo uspešnost organizacije oziroma vplivamo na delovanje organizacije in počutje ter samo življenje njenih zaposlenih (Snoj, 1998).

Pogosta vprašanja, na katera naletimo v svetu trga dela so, zakaj ljudje sploh delamo in kasneje kako ljudi motivirati za delo. Kaj nas sili na trg dela, zakaj je to za nas pomembno, kje iščemo zaposlitev in zakaj. Dejavnikov, ki vplivajo na potrebo po delu, je ogromno, od tistih splošno znanih in potrebnih za življenje, do tistih na osebni ravni vsakega posameznika. In tako kot je za organizacijo pomembno, da si pridobi potrebno kvoto zaposlenih, ki bodo zagreto, kvalitetno in dobro delali, je za posameznega človeka zaposlitev pomembna iz najrazličnejših vidikov kakovostnega življenja.

Še pomembnejša vprašanja pa se pojavljajo v povezavi s stresom v delovnem okolju in njegovem vplivu na delavčevo zasebno okolje, kaj delo pomeni za življenje posameznika, kako naj v tempu življenja delavec usklajuje svoje življenje doma s svojim življenjem v organizaciji ipd. Na vsa ta vprašanja in podobne vidike pa moramo biti pozorni predvsem s področja socialnega dela.

Mnogokrat pridobitev delavcev ne predstavlja večje ovire, problem in vprašanja nastanejo takrat, ko se vprašamo, kako delavca pripraviti do tega, da bo delu zavezan, se zanj potrudil, ga opravil po svojih najboljših močeh ipd. Tu govorimo o motivaciji in o vprašanjih, kot kaj lahko ponudimo delavcem, da bodo dobro delali, kako naj jih pripravimo, da bodo radi delali, kako naj poskrbimo, da zaradi dela ne bo trpelo njihovo zasebno življenje in kako naj združimo potrebe delavca s potrebami delodajalca, da ne pride do kršitve zakona in pravic delavca.

Delovne situacije so od vseh življenjskih situacij najbolj komplicirane in zahtevne. V tej situaciji se pojavljajo najrazličnejši ljudje, katerih interesi in nagnjenja so dokaj različni in malokdaj najdejo skupni imenovalac (Jurman, 1981). Prav zato je potrebno poznati človeške želje in potrebe ter poiskati dejavnike, ki jih motivirajo, da bi lahko organizacija prišla do zelenih ciljev, delavci pa ne bi bili prikrajšani za nobeno pravico, ki jim pripada.

Moj poglobitni namen je ugotoviti, kaj ljudi pri delu najbolj motivira, česa si na delovnem mestu želijo, da bi raje opravljali delo ter jim to ne bi predstavljalo stresa. Prav tako bi rada raziskala, če

je motiviranost zaposlenih pomembna za organizacijo, kako ta vpliva na njihovo delo in posledično na celotno delovanje in doseganje ciljev organizacije.

Cilji diplomskega dela, ki izhajajo iz namena, so:

- opredelitev in opis pojmov v povezavi z motivacijo,
- izdelava in izvedba ankete, s katero bi anketirala zaposlene na različnih delovnih mestih v različnih organizacijah,
- pregled in obdelava pridobljenih rezultatov,
- opis ugotovitev in predlogi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh večjih delov, in sicer iz prvega, teoretičnega dela, kjer se bom poglobila v teorijo pojmov in strokovne poglede na temo, torej kaj motivacija je, zakaj je pomembna, katere so že znane ugotovitve, ter iz drugega, praktičnega, kjer bo predstavljen anketni vprašalnik, s pomočjo katerega bom poskušala odgovoriti na svoja raziskovalna vprašanja. Diplomsko delo bom razdelila na 14 poglavij. Prvih 5 poglavij je osnovnih, uvaja jih uvod.

V skladu s predhodnimi cilji bom v drugem poglavju opredelila pojem motiviranosti, njegove začetke in zgodovino, vrste motiviranosti in vrednote oziroma potrebe zaposlenih. Oprla se bom tudi na nekaj že pridobljenih statistik iz že izvedenih raziskav.

V tretjem poglavju se bom podrobneje spustila v motivacijske teorije ter poskušala vsako čim podrobneje prikazati.

V četrtem poglavju se bom osredotočila na motivacijske dejavnike ter na pomemben vpliv, ki ga imajo na vsakega posameznika.

V petem poglavju bom svojo temo povezala s strokovno relevantnostjo in jo opredelila glede na pomembnost z vidika socialnega dela.

Nadaljevala bom s šestim poglavjem, kjer se bom osredotočila na samo formulacijo problema in njegovo predstavitev.

Kasneje se bom v sedmem poglavju osredotočila še na empirični del naloge, kjer bom predstavila vso metodologijo, opis in namen raziskave, njeno načrtovanje, predstavitev vprašalnika in obdelavo ter interpretacijo dobljenih rezultatov.

V osmem poglavju se bom osredotočila na dobljene rezultate, njihovo analizo in prikaz.

Nadaljevala bom z devetim poglavjem, kjer se bom posvetila razpravi.

Kasneje, v desetem poglavju, bom izrazila in prikazala nekaj predlogov in ta del povzela z zaključnimi sklepi v enajstem poglavju.

Diplomsko delo bom končala z dvanajstim poglavjem, kjer bom povzela celotno delo s sklepnimi mislimi, s katerimi želim potrditi tezo, da je motivacija ljudi – zaposlenih glavni akter za kvalitetno opravljeno delo, posledično boljše poslovno uspešnost organizacije, predvsem pa vodilna sila za dobrobit delavca tako v poklicni kot zasebni sferi njegovega življenja.

Trinajsto poglavje bo namenjeno virom in literaturi, temu pa bodo na koncu sledile še priloge.

2 MOTIVACIJA

Motivacija zaposlenih ne dobi pozornosti, ki si jo zasluži za uspeh podjetja, njeno zanemarjanje pa lahko škodi delovni sili podjetja. Oglejmo si nekaj najbolj znanih motivacijskih statistik:

- le 15 % zaposlenih po vsem svetu se počuti angažiranih,
- angažirani zaposleni imajo 87 % manj možnosti, da bodo odstopili iz svojih podjetij,
- 39 % zaposlenih se pri delu počuti premalo cenjeno,
- 81 % zaposlenih razmišlja, da bi zapustili službo zaradi boljših ponudb,
- 66 % zaposlenih je bilo motiviranih, da ostane na svojem delovnem mestu s programom korporativnih spodbud,
- 44 % zaposlenih poroča, da je včasih pod stresom,
- 87 % zaposlenih pričakuje, da jim bo delodajalec pomagal najti ravnovesje med delom in osebnimi obveznostmi (TeamStage, 2022).

Gallupova študija kaže, da lahko ravnanje podjetja z zaposlenimi pozitivno ali negativno vpliva na poslovanje, ga postavi v prikraščen položaj. Ugotovljeno je, da motivirani posamezniki nenehno iščejo načine za izboljšanje produktivnosti in pomagajo preobremenjenim kolegom zagotoviti učinkovitost. Zaposleni opravljajo namensko in smiselno delo, če so ustrezno motivirani, kar dokazuje tudi statistika motivacije na delovnem mestu. S pomočjo te iste študije, v kateri je sodelovalo že več kot 25 milijonov zaposlenih iz skoraj 200 držav s celega sveta, so ugotovili, da zaposleni delajo 20 % bolje, če so motivirani, da visoko angažirane ekipe povečajo dobičkonosnost poslovanja za 21 %, zavzetost in motiviranost zaposlenih zmanjšata odsotnost z dela za 41 % in da imajo motivirani zaposleni 87 % manj možnosti za odpoved (Gallup, 2017).

Le 15 % zaposlenih po vsem svetu čuti motivacijo. Gallupova študija kaže, da se le 15 % zaposlenih počuti angažirano na svojem delovnem mestu, kar kaže na motivacijsko krizo za svetovno delovno silo. Statistični podatki o vključenosti zaposlenih še razkrivajo, da je v Evropi le 10 % zaposlenih motiviranih pri delu v primerjavi s 33 % v ZDA. Statistični podatki o motivaciji zaposlenih v Združenem kraljestvu so še bolj zaskrbljujoči, saj je število le 8 % z opaznim upadanjem z leti (Gallup, 2013).

Statistike kažejo tudi na to, da podjetja z aktivno motiviranimi zaposlenimi dosegajo 27 % višji dobiček. To je povezano s 50 % povečanjem prodaje, 38 % nadpovprečno produktivnostjo in 50 % povečanjem ravni zvestobe strank (TeamStage, 2022).

Statistični podatki o motivaciji nadalje kažejo, da so manj angažirani zaposleni nagnjeni k stresu in bolj verjetno vzamejo bolniške dni, kar povečuje odsotnost z dela. Stres zmanjša produktivnost in podjetja v Nemčiji stane približno 9 milijard evrov letno (TeamStage, 2022).

39 % zaposlenih se počuti premalo cenjeno, 77 % pa bi se strinjalo, da bi delali več, če bi bili deležni večjega priznanja. Dejavnosti motivacije zaposlenih so eden od načinov za zagotovitev, da se delavci počutijo cenjeno in povečajo produktivnost (TeamStage, 2022).

V študiji, ki je bila izpeljana v sklopu Harvard Business Review, so ugotovili, da je dve tretjini zaposlenih motiviranih, da ostanejo na svojem delovnem mestu s prisotnostjo motivacijskega programa za zaposlene (Harvard Business Review, b.d.).

2.1 Opredelitev pojma motivacija

Različni ljudje lahko v enakih situacijah reagiramo in jih rešujemo na zelo drugačen način. V strokovni literaturi lahko po pričanju različnih strokovnjakov definicijo motivacije opredelimo na več načinov. Strokovnjaki jo opredelijo drugače, glede na potrebe kjer raziskujejo. Motivacijo, motiv najdemo na mnogih področjih in da bi lahko o tem govorili, je seveda pomembno, da pojem dobro poznamo.

Začnimo pri motivu. Motiv lahko opredelimo kot sam začetek dejanja, lahko je čustvo, lahko dogodek ali razpoloženje, gre za nagib ali spodbudo. Na grobo rečeno je motiv povzročitelj nekega dejanja. V književnosti, kjer se motiv ponavlja v mnogih dejanjih in oblikah, lahko govorimo o pogostem motivu smrti ali neuresničeni ljubezni, o motivu hrepenenja in ostalih. Motive lahko prav tako razdelimo na glavne in na tiste manj pomembne, stranske. Motiv si torej lahko razlagamo kot »razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan, 2000, str. 26).

Če torej govorimo o motivu kot sprožitelj dejanja, naj bi o motivaciji govorili kot o nekakšni sili, ki lahko nastane tako znotraj kot tudi zunaj osebe. Te sile lahko sprožijo navdušenje, veselje ali nekakšno tako imenovano aktivnost in pri tem pomagajo vztrajati. Motivacija vpliva na produktivnost osebe, kar pa lahko vzamemo kot enega izmed glavnih ciljev organizacije in prav zato je analiziranje stanja in potreb ljudi – zaposlenih zelo pomembno, saj s tem lažje razumemo, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z delom, kaj vpliva na izbor njihovih dejanj, zakaj pri nekem delu sploh vztrajajo in kaj je razlog, da delajo bolj ali manj kvalitetno in zavzeto (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005). Prav tako lahko te iste sile okrepijo posameznikovo samozavest, mu dajo nov zagon, elan in ga spodbudijo ne samo h kvalitetnejšemu delovnemu življenju, ampak tudi h kakovosti njegovega zasebnega, družinskega življenja.

Musek in Pečjak prav tako navajata, da naj bi psihologijo motivacije opredelili kot preučevanje temeljev naših dejanj, s čimer lahko v ožjem smislu pojasnimo razloge za določeno dejanje osebe – zaposlenega, v širšem pa vse že tudi zgoraj omenjene sile, ki vsa živa bitja na splošno spodbujajo k delovanju. Ker pa imamo možnost, da vsako naše dejanje premislimo, se po njem vprašamo in sami odločamo, se tu pojavljajo vprašanja, zakaj bi sploh delali, kako in kje ter tudi kaj bi delali. Tu se je pomembno zavedati, koliko je dejavnikov, ki vplivajo na vse in na vsakega posameznika. Potrebno se je poglobiti in raziskati vpliv tako notranjih kot zunanjih dejavnikov, ki pustijo posledico in vpliv na motiv za neko dejanje. Prav zato lahko tu trdimo, da ničesar ne naredimo, nobena dejavnost ne nastane brez razloga, nič ni brezpomensko in samo po sebi umevno. Vsa naša dejanja lahko torej opišemo kot posledico raznih silnic in dejavnikov ter različnih zelenih ciljev oziroma izidov. Tu bi lahko že govorili o motivacijskih situacijah, iz katerih izhajajo naši cilji in tudi naše potrebe. Motivi posameznika, bodisi v zasebnem življenju ali na trgu dela, se torej uresničujejo z motiviranim obnašanjem, motivacijo (Musek, Janek in Pečjak, 2001).

Torej lahko rečemo, da je motivacija močno povezana z aktivnostmi ljudi in njihovim delom. Varno je trditi, da je prav materialna spodbuda tista, ki je z vidika motivacije najmočnejša, tej pa takoj sledijo tudi samostojnost, osebna rast in osebni razvoj ter priznanje. Pomembno pa se je zavedati, da se nanaša na vsakega posameznika – zaposlenega posebej. Prav zato motiviranje zaposlenih predstavlja enega najresnejših problemov, s katerimi se srečujemo v organizacijah (Kušar, 2014, str. 10).

2.2 Izražanje človekovih potreb

Kot že rečeno, je vsak posameznik drugačen, kar pomeni, da se tudi človekova trajna motivacijska usmerjenost izraža na drugačne, različne načine. Na podlagi tega je eno izmed najpomembnejših področij psihologije – psihometrija – odkrilo, da so najpomembnejši načini izražanja čustev in potreb človeka naslednji:

- ID motivacija, tu gre za komponento neposredne in od človeka neodvisne motivacije. Tu si nečesa želimo, a se sploh ne vprašamo, če nam je to dosegljivo ali ne, če je sprejemljivo in moralno, tu delujemo nepremišljeno.
- EGO motivacija je tista, ki upošteva realnost situacije, se zaveda, da nekaj lahko oziroma ne more doseči. Podvržena je zavestnemu nadzoru. Stvar, dejanje naredimo, ker vemo, da smo tega zmožni in da lahko dosežemo cilj.
- SUPEREGO motivacija je motivacija, ki upošteva vse družbene norme, vrednote in pričakovanja. Dejanja tu so naša posledica biti človek, nekaj je moralno, etično ...
- KONFLIKTNA motivacija pa je blokirana s stanjem notranjega konflikta. Tu se v nas bojuje več nasprotnih si motivov, nekaj bi storili, ker si tega želimo, vendar tega hkrati ne bi storili, saj se bojimo, da nam spodleti, bomo zavrženi, neuspešni.

Isti motivi se lahko izražajo na drugačne načine, nekdo nek motiv vidi kot dosegljiv in uresničljiv, spet drugi bo pri istem motivu vedel, da ga ne more doseči, tretji pa bo razdvojen, ker sta dvom in strah premočna, čeprav mu sicer dobro kaže in si nečesa želi (Pogačnik, 1997).

Motive smo razdelili v različne skupine in tako lahko sedaj uporabimo obstoječe vrste:

- primarni motivi (biološki in socialni motivi),
- sekundarni motivi (interesi, stališča, navade),
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni ali splošni, regionalni in individualni (posamični) motivi (Uhan, 2000, str. 24).

2.2.1 Vrste motivov ali potreb

Primarni motivi aktivnosti usmerjajo k ciljem, ki so pomembni, da posameznik sploh preživi. Tu se razvijeta dve strani potreb, biološke in socialne. Sekundarni motivi pa so tisti, ki ob nastanku povzročijo zadovoljstvo, a za samo preživetje niso tako pomembni. Če se usmerimo na sam nastanek, lahko motive delimo na tiste, ki jih podedujemo in tiste, ki jih pridobimo. Ko pa gledamo razširjenost, motive delimo na univerzalne oziroma splošne, ki jih opažamo pri vseh ljudeh, ter na

regionalne in individualne. Motivi torej nosijo pomembno vlogo pri samem oblikovanju silnic, ki človekovo aktivnost usmerijo v dejanja, izvedbo potreb. Te potrebe mnogi strokovnjaki ubesedijo tudi kot »močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.« (Možina, 1994)

- Biološki motivi – človekovo vedenje je prvotno motivirano s prirojenimi, vsemu človeštvu skupnimi biološkimi potrebami. Za vsako od teh je značilen en sam, lasten emocionalni cilj (npr. potrebo po hrani spremlja lakota, potrebo po varnosti strah itd.) (Pogačnik, 1997).

Preglednica 1: Biološki motivi

MOTIV	EMOCIJA
potreba po hrani	lakota
potreba po spolnosti	poželenje
potreba po družbi	osamljenost
starševska zaščita	usmiljenje
potreba po raziskovanju	radovednost
potreba po varnosti	strah
potreba po statusu, ugledu	ponos
potreba po udobju	čutno ugodje
potreba po boju	jeza
potreba po pridobivanju	pohlep
potreba po počitku	utrujenost
potreba po dejavnosti	»ustvarjalni nemir«

(Pogačnik, 1997)

- Socialni motivi – druga veja primarnih virov in potreb so socialni motivi, ki za osnovne potrebe preživetja niti niso tako nujni, vendar pa se oblikujejo skozi socializacijo posameznika, težnjo po družbi in čim višjim družbenim razredom. Tu se pojavljajo predvsem potrebe po uveljavitvi, druženju, socializiranju in nekemu udobju, komfortu. Kljub temu da zadovoljevanje teh potreb ni nujo za preživetje posameznika, so vseeno pomembne za naš razvoj, naše počutje, saj lahko v nasprotnem primeru pride do nepotrebnih in neprijetnih motenj v življenju posameznika, ki nima izpolnjenih teh potreb. »Čeprav človek na začetku oblikovanja teh motivov za temi objekti teži zaradi zadovoljitve različnih bioloških potreb (ali že izoblikovanih socialnih potreb), pa s časoma pridobijo svojo lastno funkcionalno avtonomijo. Postanejo samostojen vir motivacije.« (Pogačnik, 1997)

1. kariera, poklic	10. poslovno-ekonomski interes
2. starševski dom	11. pisarniški interes
3. partner	12. estetsko izražanje
4. lastni jaz	13. literatura, drama
5. superego	14. ročna dela
6. religija	15. teoretiziranje, logika
7. šport, rekreacija	16. filozofija, zgodovina
8. mehanski interes	17. patriotizem, politika
9. interes za znanost	18. družabne igre ...

(Uhan, 2000)

- Sekundarni motivi – poleg primarnih motivov se pri ljudeh pojavljajo tudi sekundarni. Sem štejemo interese, navade in stališča, podedovane in pridobljene motive ter univerzalne, regionalne in individualne. Najdemo pa jih v vseh dejanjih ljudi (Uhan, 2000). Te silnice vplivajo na vedenje. Posameznika spodbudijo k izvajanju aktivnosti. So individualni in pridobljeni. Naučimo se jih skozi življenje in v konstantni povezanosti z učnimi koncepti. Med pomembnejše lahko uvrščamo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status ... (Možina, 1994).

Motiv moči se lahko izraža kot nekakšna težnja po superiornosti, ki naj bi bila tudi ena osnovnih teženj posameznika (Treven, 1998).

Motiv uveljavitve pa pri individuumu izvira iz težnje po uspehu, močno se kaže tudi tekmovalnost (Treven, 1998).

Motiv pripadnosti je značilen in pogost pri mnogih ljudeh. Tu je posameznik načeloma občutljiv na področju odnosa z drugimi, vendar pa v njem ostaja želja po preživljanju časa v družbi (Treven, 1998).

Motiv varnosti postaja v sodobni, tehnološko razviti družbi vse intenzivnejši, saj se posameznik pogosto in vse več srečuje z negotovostjo na mnogih življenjskih področjih in prelomnicah in se prav zato poskuša zavarovati z vključitvijo v razne programe zavarovanja (Treven, 1998).

Motiv statusa v sodobni družbi postaja najznačilnejši. Tu lahko govorimo tudi o pridobivanju statusnih simbolov v materialni obliki (Treven, 1998).

2.3 Samomotivacija

Učiti se, delati, hoditi v službo, služiti itd. mnogokrat predstavljajo napor, nekaj, kar nam jemlje čas, povzroča stres, odvečno delo in zapravljanje časa, ki bi ga lahko porabili za kaj lepšega, bolj sproščujočega, zabavnejšega in nam zanimivejšega. Pa vendar, v koraku s časom, za preživetje in

postavitev v socialnem svetu to na žalost ali na srečo ne uide iz rok. Prvi korak, ki ga lahko naredimo sami, da nam bo boljše in lepše ter v delovnem okolju lažje, je samomotivacija oziroma vprašanje o tem, kaj lahko vsak posameznik naredi zase, da bi iz svojega delovnega mesta napravil svojo »sanjsko« službo.

Da bi lahko to storili, je potrebno svoje lastne cilje uskladiti s cilji podjetja. Imamo dve možnosti, ali na čas, preživet v službi, gledamo kot na potrat časa ali pa gledamo nanj kot na čas za uresničevanje svojih želja in ciljev. N. Grubiša tu predpostavlja osnovno vprašanje za začetek samomotivacije: »Ali lahko z opravljanjem dela v službi uresničujem lastne (osebne) cilje?« Že res, da jih morda ne moremo povsem neposredno, zagotovo pa jih lahko vsaj posredno. Denimo, da je naš cilj imeti več prijateljev in bolj družabno preživeti svoje življenje. Tu jasno vidimo, da bi nas samo naša služba pripeljala do te uresnitve. Tu je morda prvi korak, kjer lahko vidimo zgled, dobimo podporo, se lažje odločimo. Če si postavimo prava vprašanja, lahko vidimo, da nam delovno okolje omogoča dostop do mnogo več ciljev, kot si mislimo. Mnogokrat se lahko naše mnenje oziroma naše videnje spremeni, če pogledamo z drugega zornega kota. Namesto da si vsak dan rečemo, da je služba kazen in smo nase jezni, ker po službi nismo naredili dovolj zase, dovolj za dosego cilja, raje pogledajmo, kaj lahko v službi naredimo, da k temu doprinesemo. Lahko se bolj odpremo, gradimo na komunikaciji s sodelavci, strankami, gradimo na sebi in ugotovimo, da služba ni kazen, vendar le ena od stopnic do mojega cilja, za katero sem hkrati še plačan. Ko malenkost spremenimo svoj »mind set«, svoje mišljenje, lahko tam, kjer smo prej videli praznino ali oviro, sedaj najprej vidimo priložnost, da stopimo bližje k cilju (Grubiša, 2001).

Če citiram besede Matere Tereze: »V svojem življenju ne počnem velikih stvari, počnem male – a z veliko ljubezni!« Tu bi sama pritrdila, da je to recept za iskanje lastne sreče in zadovoljstva.

N. Krumpačnik pa s svojim zapisom za stran motiviran.si lepo prikaže sedem najpogostejših ukrepov, za katere meni, da bi jih vsak lahko vnesel v svoje življenje in s tem pozitivno povečal in spremenil svojo samomotivacijo.

- Zresnite se – vsak naj sprejme odločitev, da bo šel do konca. Vaše razmišljanje in premišljevanje o ciljih in stvareh, ki je do sedaj bilo samo to – premišljevanje, naj postane dejanje. Čas je, da se z zadevo spoprimete in začnete. Ko se odločite, da boste pri tem postali najboljši, takrat se že vse spremeni.
- Določite svoj omejitveni korak – kaj me drži nazaj? Zakaj nečesa ne morem ali ne želim? Če sami ne najdete odgovora, morda povprašajte osebe okoli vas. Najdite tisto, kar vas drži nazaj, kjer ste šibki in to izboljšajte.
- Družite se s pravimi ljudmi – obdajte se z ljudmi, ki so realistično optimistični, ki gredo naprej, ki dosegajo cilje in ki ti pomagajo pri doseganju tvojih. Izogibajte se toksičnim osebam in negativnežem ter se obdajte z dobro energijo.
- Skrbite zase – zagotovite si dovolj in dober spanec, pomirite se, jejte dobro in zdravo, polnite svoje »baterije« in bodite pozorni na svoje počutje.
- Nase glejte kot na najboljšega – sami zase bodite najboljši, vedno in povsod. Pohvalite se in se nagradite, izzovite se, bodite najboljši.
- Imejte se radi – vzpostavite svoj notranji dialog, najboljši sem, uspelo mi bo, zmorem to ... Sebi povejte to, kar si želite, da bi bilo in ne to, kar je trenutno. Sami določamo, kam in kako bom šli naprej.

- Pojdite v akcijo – delujte hitro. Ko dobite idejo, jo uresničite. Ne odlašajte na jutri. Hitreje kot se giblješ, boljši postajaš, boljši kot si, bolj si si všeč in bolj kot si si všeč, večji sta tvoja samodisciplina in samopodoba (Krumpačnik, 2020).

2.4 Vrste motivacije

V knjigi *Understand Psychology* avtorja Hayesa je predstavljenih več vrst motivacije. Na začetku izpostavi motivacijo, ki je pri ljudeh zelo podobna živalski, naveže se tudi na tipe in vrste motivacij, ki so značilne zgolj in samo za ljudi, saj so tu prisotni človeški mehanizmi (Hayes, 2010).

2.4.1 Fiziološka motivacija

Kot smo že spoznali, motivacijo v grobem delimo na dva pola, na primarne in na sekundarne motive. Med primarne uvrščamo tudi fiziološke. To so lahko lakota, spolnost, strah, spanje, ljubezen ... Včasih je to, kar počnemo, motivirano iz najosnovnejše ravni motivacije in izvira iz najosnovnejših potreb. Denimo, da začutimo žejo, stopimo v kuhinjo in si privoščimo kozarec vode – s tem svojo žejo potešimo. Raven tekočine v našem telesu pade pod idealno, kar pa zaplete paletu fizioloških mehanizmov v našem telesu. Posledično naše telo to sporoči določenemu delu možganov – hipotalamus. Ta pa to informacijo pošlje naprej tistemu delu naših možganov, s katerim mislimo in tako začutimo potrebo po žeji (Hayes, 2010).

Če stvari povzamemo, lahko pri fiziološki motivaciji govorimo o sodelovanju z možganskimi mehanizmi. Opredelimo jo lahko tudi kot obliko motivacije, ki se pojavi, ko v organizmu začutimo potrebo po nečem. Seveda pa vedno ne gre samo za motivacijo zaradi potrebe po nečem, ljudje pogosto počnemo stvari zato, ker nam je to všeč in nam predstavljajo nekakšno zadovoljstvo.

2.4.2 Kognitivna motivacija

Naše razmišljanje lahko prav tako predstavlja motiv za naša dejanja. Kognitivni motivi so tisti, ki se v celoto pretvorijo iz naših misli, prepričanj in idej. Kako mi razumemo, kaj se nam dogaja in kako razumemo neko situacijo, močno vpliva na naše delo ter življenje in lahko bistveno spremeni, kaj se bomo odločali (Hayes, 2010).

Pa se vrnimo na začetek. Že leta 1901 se je z vprašanjem kognitivne motivacije pričel ukvarjati Freud. Omenja in izpostavi močne motivatorje pri ljudeh, obrambne mehanizme, s pomočjo katerih naj bi razložili različna početja. Izpostavlja tudi, da naj bi si vsak posameznik prizadeval, da zavaruje tiste stvari, s katerimi je tesno povezano njegovo samospoštovanje. Freud je prav tako razvil tudi teorijo osebnih konstruktov, za katere pravi, da so lastne teorije posameznika, ki jih uporablja pri razumevanju in osmišljanju sveta, ti konstrukti naj bi namreč imeli neposreden vpliv na motivacijo. Tu raziše tudi pojav, ki ga opredeli kot konflikt približevanja in izogibanja. Ta

motivacijska situacija nastane, ko je človek pred ciljem, ki ga hkrati tako privlači kot tudi odbija. Znano pa je, da nas bolj oddaljen in pomemben cilj tem močneje privlači, saj si s tem predstavljamo izziv, kateremu bi se, ko smo blizu, najrajši izognili. Zato Freud pravi, da vsaka nova izkušnja za nas predstavlja nekakšen približevani – izogibalni konflikt (Hayes in Orrell, 1998).

Verjeti v lastne sposobnosti je pomemben del pozitivnega razmišljanja. Če pogledamo širšo sliko, je boljše samega sebe preceniti, kot pa se podceniti, ker s tem, ko se precenimo, se izzovemo, da delamo močneje, boljše in več in prav to nam predpostavi višje možnosti za dosego cilja (Hayes, 2010).

2.4.3 Lastna učinkovitost in naučena sreča – motiviranje osebnega dejanja

Še eden izmed načinov, kako nas naša spoznanja spodbujajo k dejanju, je povezati se s svojimi prepričanji o sami učinkovitosti. Tu gre za naša prepričanja o tem, kako sposobni in usposobljeni ter učinkoviti smo. Da se tega zavedamo, je pomembno zato, ker to vpliva na to, kako močno se potrudimo (Hayes, 2010).

Tu lahko govorimo tudi o popolnoma različnih odzivih ljudi na enake težave. Rotter navaja, da so razlike med ljudmi posledica različnih prepričanj o izvoru nastanka stanja, stvari. Vse to lahko izhaja iz posameznika samega, kjer posameznik meni, da vse izhaja iz njega in posledično išče številne različne situacije, da bi našel najprimernejšo za spopadanje s situacijo. Spet drugi pa menijo, da so stvari, ki se jim dogajajo, zgolj posledica situacije in okolja, v katerem se nahajajo, zato se težje in bolj črnogledo spopadajo z neprijetnimi dogodki (Hayes, Orrell, 1998). Kako neko stvar vidimo, kaj ta v nas sproži in kako bomo ravnali je torej odvisno od tega, kdo in kakšni smo. Stvari lahko vzamemo kot pozitivne ali se z njimi spoprimemo pesimistično.

2.4.4 Vedenjski motivi – atribucija (pripisovanje razlogov)

Mnogokrat je to, kar počnemo, zgolj posledica naših navad in notranjih mehanizmov, bolj kot karkoli drugega. Navade so povezane z obnašanjem in počutjem pod vplivom določenih situacij. Sčasoma se naučimo, kako se obnašati v določenih situacijah ali v krogu določenih ljudi. Ti značaji se kasneje v enakih ali podobnih situacijah ponavljajo (Hayes, 2010).

Ponazorimo s primerom. Kot otrok je deček skakal po trampolinu in se huje poškodoval. Utrpel je kar nekaj hujših poškodb in trpel za hudo bolečino. Tudi samo zdravljenje je trajalo zelo dolgo. Čez nekaj let se ta fant sprehaja po neki ulici in na vrtu neke hiše opazi trampolin. V njem se podzavestno prebudijo občutki tesnobe in bolečine, kakršne je trpel kot otrok, pa čeprav je minilo od tega že več let.

Pri atribuciji torej govorimo o razlogih, ki jih navajamo stvarem, ki so se zgodile. Zato lahko rečemo, da sta izvor nadzora ter prepričanje o lastni uspešnosti zelo močno povezana z vzroki, ki jih pripišemo stvarem.

2.4.5 Motivi pripadnosti in druženja

Vse to, kar počnemo, je motivirano tudi zaradi družbenih vplivov. Obkroženi smo z mnogimi različnimi ljudmi in kako oni vidijo nas, lahko močno vpliva na naša dejanja. Na naša dejanja vplivajo tudi družbena razumevanja in pričakovanja ljudi od nas. Velik del naše motivacije je torej po svojem izvoru družbeni.

Eden najpomembnejših družbenih motivov je zagotovo spoštovanje od drugih. Sami čutimo globoko in močno potrebo po tem, da ne izpademo neumno, nerazgledano, kajti včasih, ko dobimo občutek, da smo se osmešili pred nepravimi ljudmi, nas lahko ta spomin spremlja še zelo dolgo in nam pušča občutek sramu (Hayes, 2010).

Ljudje pač čutimo potrebo po sprejetosti. Sprejetosti med prijatelji, v družbi, šoli, službi ... Naša dejanja so zato mnogokrat odsev tega, kar mislimo, da ostali pričakujejo od nas. Pri tem se nemalokrat zgodi, da ne ostanemo zvesti našim ljubim in celo samim sebi. Prikazati želimo našo najboljšo različico sebe in pri tem ne razmišljamo, koga lahko s tem prizadenemo.

Odličen primer tega je celoten muzikal *Grease, Briljantina*. Mladi par se med počitnicami spozna in se zaljubi, ko pa se kasneje srečata v šoli, fant zaradi svoje družbe čuti pritisk, da mora izpasti možat in kot da ga nič ne gane. To močno prizadene dekle. Kljub temu da je fant v to dekle še vedno zaljubljen, mu želja po sprejetosti v družbo narekuje drugače (Hayes, 2010).

2.4.6 Skupinski ter socialni motivi

Tu, podobno kot pri prejšnji točki, govorimo o močnem vplivu socialne skupine na to, kako posamezniki sprejemajo same sebe. Po definiciji ti motivi obsegajo načine identifikacije posameznikov s skupinami in način, kako skupne socialne reprezentacije vplivajo na motiviranost posameznikov za socialna dejanja (Hayes, Orrell, 1998).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

»Nemogoče je trditi, da so učinki delovanja (ne)motiviranega človeka pri delu raziskana stvar. Znanih je desetine motivacijskih teorij, ki nam obravnavano problematiko vendarle vsaj približno pojasnjujejo. Pri tem je pomembno opozoriti na dejstvo, da vse novejšie motivacijske teorije ugotavljajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati prav skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije itd.).« (Uhan, 2000, str. 26)

Motivacijske teorije iščejo vzroke za vedenje in dejanja ljudi ter za procese, ki določeno vedenje ali dejanje povzročijo (Treven, 1998).

S pomočjo poznavanja različnih motivacijskih teorij in njihovih zakonitosti pomagajo nadrejenim, da bolje razumejo razmišljanja, ravnanja in dejanja zaposlenih, hkrati pa s tem tudi mnogo lažje predvidevajo njihove reakcije. Zelo je pomembno, da se zavedamo in pazimo pri občutkih in čustvih zaposlenih ali posameznikov, saj so prav občutja gonilo za njihovo življenje in delovanje.

3.1 Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče ekonomske teorije motivacije je, da človek dela zaradi zaslužka. Tu energijo oziroma spodbudo za delo in motivacijo predstavlja denar oziroma materialne dobrine. Zahtevane aktivnosti in naloge, ki jih mora opraviti, opravlja pod pogojem, da je za to plačan in ima od tega nek zaslužek (Uhan, 2000).

Pri tej teoriji pa se najdejo tudi pomanjkljivosti. Raziskave so pokazale, da so mnogokrat ljudje motivirani le toliko časa, dokler je oblika nagrajevanja dinamična in dokler je razlika pri zaslužku vidno boljša. V trenutku, ko ta oblika postane ustaljena, jo zaposleni sprejmejo kot neko dejstvo, ki je in takrat vrednost motivacije izostane. Nesporno lahko trdimo, da ekonomska motivacija zagotovo ima spodbudne učinke, težko pa govorimo o tem, katera oblika denarne spodbude na zaposlenega deluje najboljše (Uhan, 2000).

Ne moremo trditi, da ekonomska motivacija deluje enako za vse ljudi, zaposlene. Tisti, ki opravljajo dela za nižje plačilo in s svojim zaslužkom komaj, če sploh, preživijo sebe in svojo družino, so mnogo bolj občutljivi glede materialne motivacije kot tisti, ki opravljajo delo za dobro plačilo, s katerim njihov obstoj ni ogrožen (Uhan, 2000).

Ekonomske motivacije naj bi torej najbolj ustrezale slednjim:

- delavcem z nizkimi zaslužki,
- mladim delavcem (ustvarjajo družino in dom),
- delavcem, ki jim materialne dobrine osmislijo življenje, so materialisti (Uhan, 2000).

V grobem lahko potrebe po ekonomski motivaciji oziroma njen pozitiven učinek prištevamo delavcem, ki potrebe za lastno eksistenco s težavo premagujejo, v glavnem zaradi nizkih dohodkov.

3.2 Maslowa motivacijska teorija

To teorijo lahko poimenujemo tudi teorija potreb. Avtor Abraham Maslow je proučevalec motivov z vidika potreb ljudi. Ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Njen avtor je potrebe ljudi razdelil na pet stopenj, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju (Maslow, 1982):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
- potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnosti).

Maslow zatrjuje, da potrebe človeka nastajajo prav v naštetem zaporedju. Potreba, ki je že zadovoljena, ne motivira več, se pa tu pojavi nova, naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000).

Če govorimo o fizioloških potrebah, lahko rečemo, da predstavljajo temeljno raven v hierarhiji. Te potrebe pridobimo že ob rojstvu in vsaka že zadovoljena potreba v eri življenja postane nepomembna, zato človeku ni več zanimiva in z njo ni več motiviran. Za njo se pojavi potreba po varnosti, ki predstavlja človekovo željo po zaščiti pred izgubo svojih dobrin, ki so za posameznikovo življenje izrednega pomena. Kmalu ljudje ustrezemo težnji po stabilnem in predvidljivem življenju in tako tudi potrebe po varnosti na določeni točki postanejo nezanimive in ne motivirajo več. Tem sledijo socialne potrebe, ki same po sebi predstavljajo sredinsko raven potreb. Tu se izraža želja po pripadnosti, ljubezni, družbi, interakciji in seveda tudi želja po sprejetju, po tem, da je posameznik cenjen in priznan. Pod višje potrebe ljudi pa bi že lahko uvrstili potrebe po spoštovanju. Tu si vsak posameznik zase prizadeva za čim višji status, socialni in ekonomski, ter za čim bolj pozitivno, močno in prepoznavno podobo. Zadnjo, najvišjo potrebo pa predstavlja potreba po samouresničevanju. Ta spodbuja človekovo željo, naj dela tam, kjer je dober in sposoben in ga motivira, da svoje percepcije udejanji (Treven, 1998).

Če povzamemo, fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Če te niso zadovoljene, človek ostalih potreb praktično nima. A v trenutku, ko so temeljne potrebe vsaj približno zadovoljene, se že pretvorijo v motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. In spet, ko so zadovoljene te, nastanejo socialne in tako naprej, vse do zadnje, pete stopnje človekovih potreb. Z vsem tem vemo, da zadovoljena potreba ne motivira več. Vendar pa zadev ne smemo povsem poenostaviti. Že res, da če se človek nasiti in s tem poteši lakoto, potrebe po hrani ne čuti več in ga ne motivira, lahko pa ga motivira boljša kakovost hrane. To pomeni, da ima zadovoljevanje človekovih potreb zelo širok spekter možnosti (Uhan, 2000).

V smislu Maslowe motivacijske teorije je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina:

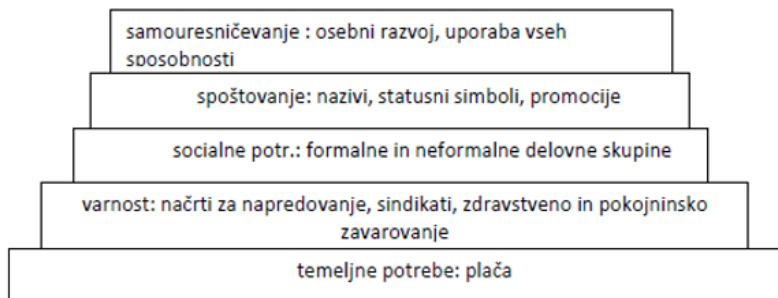
- potreba je že zadovoljena;

- potreba še ni aktivirana.

V primeru pesnika Prešerna bi lahko ugotovili, da ni bila zadovoljena njegova socialna potreba (na tretji stopnji potreb), ljubezen do Julije, pa vendar je ustvaril čudovit sonetni venec (imel je potrebo na peti stopnji) (Uhan, 2000).

Zgornjo hierarhijo pa lahko priredimo tudi v vsebinski model delovne motivacije.

Slika 1: Hierarhija delovne motivacije



(Treven, 1998, str. 115)

Ko se delavec začne približevati samemu vrhu svoje piramide, se v primeru ogrožene ohranitve njegova aktivnost znova prične na dnu (Možina, 1994).

V organizaciji je seveda zelo pomembno vedeti, česa si bodo zaposleni želeli v prihodnjih obdobjih. Da bi vodstvo do teh ugotovitev prišlo, pa si lahko pomagajo s pomočjo preučevanja stopnje zadovoljstva delavcev. Kaj zaposlene motivira, lahko nadrejeni ugotovijo že s pomočjo vprašalnikov (Možina, 1994).

V neki britanski študiji so poskušali ugotoviti Maslowe potrebe, in sicer njihovo pomembnost in zadovoljstvo z njimi pri različnih narodih.

Slika 2: Potrebe po pomembnosti

Država	Fiziološke potrebe	Potrebe po varnosti	Socialne potrebe	Potrebe po ugledu	Samouresničevanje
Nemčija	2	5	4	3	1
Francija	3	4	5	2	1
ZDA	4	3	5	2	1
Japonska	4	3	5	2	1
Indija	1	5	4	3	2
Malavi	1	4	5	3	2

(Uhan, 2000)

Slika 3: Potrebe po zadovoljenosti

Država	Fiziološke potrebe	Potrebe po varnosti	Socialne potrebe	Potrebe po ugledu	Samouresničevanje
Nemčija	3	1	2	4	5
Francija	2	3	1	4	5
ZDA	1	2	3	4	5
Japonska	1	5	3	2	4
Indija	1	3	2	4	5
Malavi	3	2	1	5	4

(Uhan, 2000)

3.3 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je na podlagi ugotovitev, da neke delovne okoliščine s svojo odsotnostjo povzročajo nezadovoljstvo, a v nasprotnem primeru, ko so prisotne, ne povzročijo zadovoljstva, razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti. Menil je, da se pri delavcu pojavljata dve vrsti potreb, ki sta si med seboj neodvisni, obe pa vplivata na obnašanje, dejanja in aktivnosti v povsem različnih smereh. Pri delavcu lahko prepoznamo potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druge pa so tiste potrebe, ki izhajajo neposredno iz dela (Uhan, 2000).

Tiste dejavnike, ki s svojo odsotnostjo povzročajo nezadovoljstvo in hkrati s svojo prisotnostjo zadovoljstva ne povzročijo, Herzberg imenuje vzdrževalni dejavniki, tudi ekstrinzični faktorji ali higieniki. Ti dejavniki se nanašajo na denar – zaslužek, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere (Uhan, 2000).

Slika 4: Model Herzbergove motivacijske teorije

Vzdrževalni dejavniki Ekstrinzični (zunanj) faktorji ali higieniki	Organizacija Politika Kontrola dela Delovne razmere Medsebojni odnosi Zaslužek Položaj in varnost
Motivacijski dejavniki Intrinzični (notranji) faktorji ali (pravi) motivatorji	Uspeh pri delu Priznanje za rezultate Zanimivo delo Odgovornost Strokovno usposabljanje Osební razvoj

(Uhan, 2000)

Vzdrževalni dejavniki dela omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere – na delovne okoliščine, a ne na vsebino dela. Njihova prisotnost znižuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo (Uhan, 2000).

Motivacijski dejavniki se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo (Uhan, 2000).

Uporaba Herzbergove motivacijske teorije se pozitivno kaže s »stremljenjem k tehnološki preosnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, kar spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost.« Bogatitev dela je ena iz med metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove (Paul Jr, Robertson, Herzberg, 1969).

3.4. Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja (dvofaktorska teorija)

Poglavitno načelo te teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, ter delavcev, ki v tej isti organizaciji delajo. Nekako splošno znan cilj vsake organizacije je pridobiti oziroma doseči čim večjo delovno uspešnost in dohodkovno učinkovitost. Tega pa ne moremo vedno trditi za delavce, saj to zagotovo ni interes in namen vsakega delavca niti to, da bi vedno dosegel najvišjo možno individualno delovno uspešnost. Vsak posameznik, delavec ima neke svoje lastne cilje in želje, bodisi zaslužek, napredovanje itd. (Uhan, 2000).

Za to teorijo lahko zato rečemo, da je zasnovana na predpostavki, da je veličina posameznikove težnje za določen način vedenja odvisna od pričakovanih posledic, ki sledijo dejanju ter od njene privlačnosti (Ivanuš – Bezjak, 2006).

»Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od dveh dejavnikov; prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica; drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika.« (Treven, 1998)

Slika 5: Preprost model pričakovanja



(Treven, 1998, str. 124)

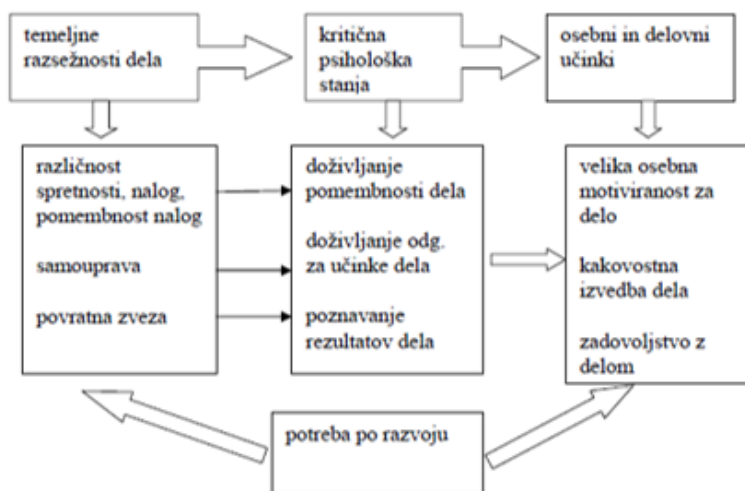
Govorimo o tem, da je vsak posameznik za delo, dejanje motiviran, dokler pričakuje, da bo na tak način dosegel neke svoje cilje. Prav zaradi tega pa naj bi Vroomova teorija delovala le v organizacijah z dobrimi delovnimi razmerami.

3.5 Druge motivacijske teorije

Kot že omenjeno na začetku tega poglavja, motivacijskih teorij obstaja malo morje, zato so tu le še našteje tiste najpogostejše oziroma najpomembnejše.

- Teorija ERG (existence, relatedness, growth) – potrebe po obstoju, po povezovanju z drugimi in potrebe po razvoju.
- Teorija značilnosti dela – Heckman – Oldhamova teorija (razlaga skozi model značilnosti dela – štiri skupine spremenljivk):
 - ~ osebni in delovni učinki,
 - ~ kritična psihološka stanja,
 - ~ temeljne razsežnosti dela,
 - ~ potrebe po razvoju (Treven, 1998).

Slika 6: Model značilnosti dela



(Treven, 1998, str. 121)

- Teorija spodubjanja.
- Teorija pravičnosti.
- McGregorjeva teorija X in teorija Y.
- Frommova motivacijska teorija.
- Leavitova motivacijska teorija.
- Problemsko motivacijska teorija.
- Teorija okrepitve (vedenje na podlagi nagrajevanja ali kaznovanja).
- Teorija Z.
- Likertova teorija ...

4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so primarni (biološki, socialni), sekundarni (interesi, stališča navade), podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv osebo ali skupino potisne v neko dejanje ali nedejanje in od tu izvirajo tudi motivacijski dejavniki.

Izpostavimo nekaj motivacijskih dejavnikov oziroma motivatorjev, pomembnih predvsem z vidika dela:

- zanimivo delo,
- primerno delo,
- primerno delovno (in življenjsko) okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnosti strokovnega usposabljanja (ob delu),
- možnosti napredovanja,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in gospodarjenju,
- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Kot vse ostalo tudi posamezni motivatorji na različne ljudi, skupine, vplivajo drugače v različnih okoljih, obdobjih. V vseh organizacijah pride do obdobj, ko je potrebno ugotoviti, kateri izmed motivatorjev deluje in kako pomembni so. Ko to ugotovimo, mnogo lažje aktiviramo in uvedemo potrebne ukrepe in spremembe, ki poskrbijo za čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov – s tem pa lahko dosežemo najvišjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah (Uhan, 2000).

Vendar pa so si med delavci različne tudi stopnje motiviranosti. Stane Uhan delavce v organizaciji deli na štiri skupine glede na njihovo stopnjo motiviranosti:

- tisti, ki so nosilci učinkovitosti delovnega procesa, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji, interese skupine sprejemajo kot svoje;
- tisti, ki se vedno prilagodijo in so aktivni izvajalci in sodelavci v delovnem procesu;
- tisti, ki se le podrejajo, delo vidijo kot vir preživetja, svojo pozornost pa usmerijo v druge stvari;
- tisti, ki so »fluktuirajoči« zaposleni in so se odločili, da ob prvi priložnosti zapustijo organizacijo, saj jih ta ne zanima več (Uhan, 2000).

V skoraj nasprotnem redu pa J.K. Galbraith prikaže štiri načine, kako naj bi zaposlene pripravili do tega, da svoje cilje zamenjajo za organizacijske:

- skupina svoje naloge prejme na silo;
- sprejem skupnih nalog je moč kupiti – denarna motivacija;
- identifikacija – posamezni zaposleni naloge sprejema kot lastne;

- adaptacija – zaposleni si prizadeva, da se bo z uresničitvijo ciljev organizacije, ki jih dojema kot višje, približal svojim (Uhan, 2000).

Poleg adaptacije, identifikacije, denarne motivacije ipd. pa organizacija nujno potrebuje tudi dobrega in sposobnega vodjo, ki bo zaposlene znal motivirati in usmeriti v učinkovito delo. Delavci namreč potrebujejo takega vodilnega, ki mu zaupajo in ga hkrati spoštujejo.

Jasno je, da lahko postane velik zalogaj motivirati zaposlene in da ta proces motiviranja traja in je vanj potrebno vložiti mnogo, na drugi strani pa je popolnoma drugače. Motivacijo izničiti, jo podreti je še kako enostavno in hitro. To smer bi lahko poimenovali demotivacija. Njeni najpogostejši povzročitelji so lahko neprimerne kritike, zatiranje idej in diskriminiranje zaposlenih, pretiran nadzor, nezmožnost svobode, vzvišenost do delavcev, nejasno in previsoko zastavljeni cilji, nepravično nagrajevanje, neprimerna komunikacija, grožnje, neopaznost in zatrtost itd. (Ivanuša-Bezjak, 2006).

4.1 Pričakovanja s strani zaposlenih

Poslušati, slišati in razumeti svoje zaposlene je vedno pomembneje z vidika upravljanja človeških virov in managementa, saj lahko le tako ustvarimo najprimernejše možno delovno okolje, ki je tudi varno, ponuja možnost osebne rasti in usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, hkrati pa s tem organizaciji omogočimo doseganje višjih ciljev. Ljudje si v življenju postavimo mnogo ciljev in ovir. Iščemo svoje poti do uspeha in lastnega zadovoljstva, s tem pa si postavimo tudi določena pričakovanja. In tako je tudi v delovnem življenju.

Zaposleni, ki se počutijo slišani, imajo 4,6-krat večjo verjetnost, da bodo delovali bolje kot tisti, ki se ne čutijo slišanih s strani nadrejenih. Zaposleni se počutijo opolnomočene, ko jim je dovoljeno govoriti, statistika motivacije zaposlenih pa kaže, da se to odraža v njihovi uspešnosti. Če svojim zaposlenim govorite, namesto da bi se z njimi pogovarjali, spremenite monolog v dialog. Zdravi in angažirani zaposleni skupaj z močno kulturo na delovnem mestu so skrivna omaka za poslovni uspeh (TeamStage, 2022).

Na vprašanje o osnovnih pričakovanjih s strani vodstva, nadrejenih znamo odgovoriti vsi brez kakšnega posebnega znanja. Delodajalec od svojih zaposlenih pričakuje dobro opravljeno delo, spoštovanje, upoštevanje urnika in delovnih nalog, čim večjo predanost delu ipd. Kakšna pa so pričakovanja zaposlenih? Vedno več, pa vseeno še vedno ne dovolj se na razgovorih pojavlja vprašanje: »Kakšna pa so vaša pričakovanja tega delovnega mesta ali dela pri nas?« Mogoče dejstvo, da človek ne dela samo za plačilo in da zaradi plače ne bo sprejemal vseh negativnih udarcev, ki pridejo z določenim delom, ni še vsem tako splošno znano. Prav zato je potrebno zaposlene poslušati, ko nam povedo o svojih pričakovanjih in jih kolikor in če se le da upoštevati in omogočiti.

Navsezadnje zaposleni ponavadi ne pričakujejo preveč ali česa nemogočega. Osnovna pričakovanja vsakega zaposlenega so predvsem redno in pravično plačilo za opravljeno delo, zagotovljena varnost pri delu in neogroženo zdravje, spoštovanje vodilnih in sodelavcev, zadostna

količina dela, potrebno usposabljanje in naknadno izobraževanje. Zaposleni od podjetja pričakujejo, da jih ne izkoriščajo in da držijo dane obljube, jih poslušajo in z njimi sodelujejo, da bo njihov trud opažen in primerno nagrajen, bodisi denarno ali pa z napredovanjem. Poleg tega pa si zaposleni ne želijo nikakršne diskriminacije na podlagi starosti, spola, narodnosti, verskega prepričanja, barve kože, spolne usmerjenosti itd.

Ko premislimo o vsem tem, ugotovimo, da za izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih ne potrebujemo veliko. Delujemo etično in pravično ter spoštljivo do vseh v neki organizaciji. Ker se seveda pričakovanja in potrebe vseh spreminjajo, pa je potrebna tudi odprta, iskrena komunikacija, ki je, kot pravimo, ključ do uspeha.

4.2 Zadovoljstvo pri delu

To, da so zaposleni pri delu, na svojem delovnem mestu zadovoljni, predstavlja zelo pomemben faktor za motivacijo posameznika, saj se tu razvijejo mnogi motivi, hkrati pa se tako potešijo mnoge potrebe. Posledično so zaposleni, ki so zadovoljni, tudi učinkovitejši pri delu. Gre za »izrazito emocionalno stanje posameznika.« Zadovoljen posameznik torej svoje delo opravlja z veseljem in brez odpora, sooča se z izzivi v delovnem okolju in se hkrati dobro počuti pri opravljanju svojega dela (Mihalič, 2008).

Pojma zadovoljstvo in uspešnost sta torej med seboj tesno povezana, njuna povezanost pa zagotovo ni odvisna samo od zaposlenega, temveč tudi od vodstva organizacije in samega delovnega okolja. Zadovoljiti svoje zaposlene lahko pomeni znati motivirati svoje zaposlene in jim zagotoviti predvsem varno, primerno in prijetno delovno okolje. Seveda pa to, da je zaposlen motiviran in zadovoljen, ne pomeni nujno, da je delovno uspešen. Za doseg višje delovne uspešnosti je potrebno zagotoviti tudi razvoj znanja in sposobnosti posameznega zaposlenega, s tem pa se ne izboljša le delovna uspešnost, ampak hkrati tudi posameznikova osebna rast.

4.2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu na delovnem mestu lahko z vidika organizacije sproži nemalo nezaželenih, neprijetnih okoliščin, dejavnikov, posledic. To so lahko tatvine, odpovedi, zamujanje, odsotnost z dela, celo razne oblike nasilja in manjše prizadevanje za delo, slaba kakovost opravljanja dela, neproduktivnost. Že leta 1998 je S. Treven zapisal, da je podjetju potrebno stalno vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu, pa čeprav včasih »v škodo« drugim rezultatom (Treven, 1998).

Več zaposlenih pomeni tudi več različnih osebnosti, navad, misli ipd., s katerimi se vodja dnevno srečuje. Če znamo zaposlene voditi pravilno, s tem pripomoremo k zadovoljstvu širše slike, vseh, ki sodelujejo v procesu dela. Večkrat že omenjen cilj vsake organizacije – težnja po čim večjem uspehu – si je vzporeden z zaposlenimi, ki dobro delujejo na svojih delovnih mestih. S tem vodstvo

doseže zadovoljstvo svojih zaposlenih na eni strani in večjo produktivnost dela na drugi, s tem pa večja možnosti za razvoj organizacije in boljšo prihodnost vseh – podjetja, vodstva, zaposlenih in celo svojih potrošnikov.

Pojem zadovoljstvo pri delu bi lahko opredelili tudi kot nekakšen nabor vseh občutij ali zaznavanj zaposlenih o njihovem danem položaju oziroma delovnem mestu. Vsak zase si vrednoti različne stvari in si zase postavlja različne cilje. Nekaterim najpomembnejšo vlogo motivatorja predstavljajo plačilo in denarne nagrade, spet drugim pa je nižja plača dovolj v zameno za mir in zdravje z vidika osebnega in delovnega življenja. Spet se lahko navežemo na samomotivacijo, kjer Grubiša poudarja povezavo zasebnih ciljev s svojimi delovnimi. Zadovoljstvo zaposlenih z delom je odvisno predvsem od zmožnosti zadovoljevanja osebnostnih potreb, ki se kažejo predvsem v samostojnosti pri delu. To lahko dojemamo kot lastno zadovoljstvo s svojim delom ali kot zadovoljstvo posameznika z drugimi vidiki, kot so plača, nadzor (Grubiša, 2001) ...

Velika pričakovanja zaposlenih lahko na nek način predstavljajo začetek velike motivacije, njihova razočaranja pa so lahko posledice premajhnih življenjskih pridobitev. Zato je zadovoljstvo v neposredni povezanosti z realnostjo. To pomeni, da si nihče ne bi smel dovoliti, da bi nekomu budil napačna ali celo nemogoča pričakovanja z vidika zasebnega ali delovnega življenja – zadovoljstvo pri delu je nekakšen prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven, 1998).

Razumeti, da si ljudje prizadevajo za zadovoljstvo je eno, dojeti, kaj jih pri opravljanju njihovega dela najbolj motivira, pa je nekaj povsem drugega. Naloga vsakega vodstva organizacije bi morala biti to, da skušajo storiti vse, kar v nekih danih okoliščinah in pogojih zmorejo, da zagotovijo najprimernejše razmere, ki bi zaposlenim dajale večjo motivacijo za opravljanje svojega dela. Tako se šele prične proces nudenja kvalitetnih in kakovostnih izdelkov ali storitev, ki jih organizacija ponuja na trgu dela.

4.3 Delovno okolje in pogoji dela

Delovno okolje – working environment – se nanaša na kraj, kjer se delo opravlja. Tu ne govorimo samo o prostorih organizacije, do katerih imajo zaposleni dostop, ta pojem je širši. Vključuje organizacijo in tudi dom, če delavec dela doma, kar se je v času epidemije COVID-19 vidno povečalo. Ta opredelitev se nanaša na fizično delovno okolje. Za varnost in zdravje pri delu pa je vedno pomembnejše tudi psihosocialno delovno okolje (Kavar, 1998).

Delovno okolje mora biti prilagojeno glede na naravo dela. Biti mora funkcionalno in smiselno ter primerno za delovanje. Za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih ter dobro opravljeno delo je neposredno delovno okolje močan dejavnik. Tu so pomembni tako oprema kot tudi estetika in videz delovnih prostorov, saj neustrezni prostori močno vplivajo na počutje posameznika – zaposlenih in uporabnikov.

Pogoji dela ali razmere na delu prav tako spadajo med glavne motivatorje in vire zadovoljstva zaposlenih. Vsako delo se opravlja v nekem določenem okolju, v posebej pripravljenem in

primernem prostoru za neko delo, ki pa mora biti »prijazen« do ljudi. Vsi ti prostori imajo svoje značilnosti, ki lahko na vsakega posameznika vplivajo drugače. Pri razmerah moramo upoštevati mnogo dejavnikov, kot so temperatura, svetloba, vlaga, hrup, vonjave ipd., seveda pa ne gre zanemariti tudi varnosti pri delu. Če so vse te razmere za delavca ugodne, lahko računamo na zadovoljnejšega in bolj motiviranega delavca in hkrati na kvalitetno opravljeno delo in večjo storilnost.

Za najprimernejše delovno okolje bi bilo primerno raziskati, kateri dejavniki so tisti, ki na ljudi vplivajo pozitivno. Imeti svetle prostore in dobro osvetlitev, a ne premočno. Če je možno imeti okna, da dodajo naravno svetlobo ter nudijo možnost prezračevanja in svežega zraka. Imeti primerno opremo za sedenje in delo za mizo. Primerne in dobro delujoče stroje ter ostalo opremo. Morda razmisliti o smiselnosti »družabne sobe«, v katero se lahko postavi kakšen fotelj, knjige, morda namizni nogomet ali pikado, če je kakšen prostor odveč in manjši strošek ne predstavlja ovire, da se lahko zaposleni med prostim časom sprostijo in umirijo. Ne pozabimo na urejene in čiste prostore, sploh toalete in morebitne kuhinjske prostore. Mnogo lahko postorimo, da bi se ljudje lahko do neke mere počutili domače in sproščeno ter s tem bolj zadovoljno in motivirano.

4.4 Delovni čas

Delovni čas je efektivni delovni čas in čas odmora ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom. Je čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Zakon narekuje mnogo pravil o tem, kaj delovni čas je, kaj je to polni in skrajšani delovni čas, kako je z nadurami ter dodatnim delom, odmori ipd. Delodajalec se je zakona dolžan držati in ga izpolnjevati ter delovati tako, kot ta narekuje. Delavcem ne sme preobremenjevati urnika in od njih zahtevati, naj delajo več, kot je dovoljeno. Vse dodatno delo in vse nadure naj delodajalec delavcem pravično plača. Delovni čas naj bo primerno in pravično razporejen za vse delavce. Zaposlenim je potrebno omogočiti odmor tako med delom kot med zaporednima dnevoma in malico ter jim, kot to ureja zakon, omogočiti koriščenje dopustov.

Delovni čas in njegova razporeditev pomembno oblikujeta položaj zaposlenega v procesu dela. Delovni čas posameznika nekako uokviri in s tem omejuje njegovo svobodo. Prav svoboda odločanja o lastnem delu pa je eden izmed najpomembnejših elementov humanizacije dela.

4.5 Delo in osebnostne pravice

Delo je človekova dejavnost, ki jo opravljamo zaradi različnih razlogov. Z delom si človek zagotavlja ekonomske razmere za življenje. Vse pravne ureditve priznavajo delu pomen dobrine, na kateri sloni sodobna družba. Vrednotenje te dobrine pa ni povsod enako. Ponekod je v Ustavi

delo omenjeno direktno, ponekod le posredno, v vseh primerih pa je delo ustavno zavarovano, podobno kot so zavarovane druge najpomembnejše dobrine – človekove svoboščine in pravice, lastnina ipd. (Možina, 2002)

Osebnostne pravice so tiste pravice, ki varujejo človekove osebnostne dobrine, človeka in njegovo osebnost (VSC01008, 2003).

Pravice zaposlenih morajo biti spoštovane in v nobenem primeru ne smejo biti kršene. Spoštovati je potrebno pravico varovanja osebnih podatkov in pravico do osebnega življenja. Zagotovo ima delodajalec dostop in vpogled v nek delež osebnostnih podatkov, do česar navadno pride že na samem razgovoru, če ne pa ob sklenitvi delovnega razmerja. Vendar pa naj skrito ostane vse, kar spada v osebno in družinsko življenje posameznika oziroma vse, česar posameznik ne želi deliti. Spoštovanje zaposlenega kot človeka je podlaga za upoštevanje ostalih pravic iz delovnega razmerja.

Po vsem tem nam je lahko jasno, da delo in zasebno življenje nista popolnoma ločeni področji in da eno ne izključuje drugega, vendar sta ves čas tesno povezana in drug na drugem puščata močan vpliv. Prav zato je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, prostora tako bistvenega pomena.

4.6 Varnost in zdravje pri delu

Delo, ki ga opravljamo, ima na naše počutje, naše zdravje močan vpliv. Ta je lahko tako pozitiven kot tudi negativen. Če smo zaposleni v prijetnem delovnem okolju, imamo dobre medosebne odnose, nismo žrtve mobinga, delo opravljamo z veseljem in podobno, navadno svoje zdravje s tem utrjujemo in/ali celo izboljšamo. V nasprotnem primeru pa lahko naše zdravje zaradi vpliva zaposlitve močno trpi in se poslabša. Prav tako lahko pride do nezaželenih poškodb na delovnem mestu zaradi narave dela in neprimerne zagotovitve varstva pri delu.

Kot enega najnujnejših elementov kakovosti delovnega življenja omenjamo tudi varnost pri delu. Njeno pomanjkanje pri samem delu lahko ogrozi temeljno pravico človeka – pravico do življenja. Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu je torej ena temeljnih pravic vsakega človeka. Ta se izvaja s širokim spektrom najrazličnejših ukrepov, ki jih lahko skupaj poimenujemo kot »varstvo pri delu.« (Kavar Vidmar, 1998)

Pojma varnost in zdravje lahko povežemo, saj se medsebojno dopolnjujeta. Pri obeh je cilj človekova celovitost in oba se nanašata neposredno tako na fizično kot mentalno stanje zaposlenega. Njun namen ni le preprečevanje slabega (stres, izgorelost, poškodbe pri delu ipd.), ampak tudi ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja z motiviranimi, zdravimi in varnimi zaposlenimi.

Da je za varnost in zdravje pri delu povsem poskrbljeno, je poleg primerne okolja, prezračevanja, varnostne opreme, primernih strojev ipd. organizacija dolžna zagotoviti in poskrbeti za primerna

izobraževanja svojih zaposlenih s področja varnosti in zdravja pri delu in s tem zaposlenim zagotoviti sposobnost, da lahko na svojem mestu varno delajo.

61 % zaposlenih se je odločilo za zdrav način življenja po zaslugi programa za zdravje in dobro počutje njihove organizacije. To je ena od številnih statistik motivacije zaposlenih v Aflacovem povzetku trenutnih trendov. Statistika zadovoljstva z delom je razkrila, da bo celovit program dobrega počutja zaposlenim pomagal spremeniti svoj življenjski slog in sprejeti boljše odločitve, kar bo vodilo k večji motivaciji in boljši delovni produktivnosti. V istem poročilu je bilo ugotovljeno, da milenijci bolj kot katera koli druga skupina upoštevajo ugodnosti, kot so programi za zdravje in dobro počutje, ko se odločajo, ali bodo sprejeli ali ostali v službi (TeamStagre, 2022).

4.7 Narava dela – vsebina in zanimivost

Pri raziskovanju motivacije na delovnem mestu je navsezadnje bistvenega pomena delo samo. Kako motivirani smo za opravljanje določenega dela, je močno odvisno od tega, kaj in kakšno delo sploh opravljamo. Če opravljamo delo, ki nas veseli, nas spodbuja k ustvarjanju in razvijanju svojih sposobnosti ter nanj gledamo kot na pozitiven, koristen del našega dneva, življenja, lahko to povežemo z višjo stopnjo motiviranosti. Takšnega dela navadno ne opravljamo z odporom in se mu bolj posvetimo, kar prinaša višjo storilnost in boljše končne rezultate za vse, tako za posameznika kot za organizacijo samo.

Seveda pa zaradi »boja za preživetje« v današnjem času ni vedno tako, da opravljamo delo, ki nam je ljubo in nas razveseljuje. Delo opravljamo zgolj zato, ker ga moramo, da poskrbimo zase in svoje bližnje in zato nanj gledamo kot na nekaj odvečnega, nekaj, kar nam »krade« naš dragoceni čas. Takšen pogled nam motivacijo izpodriva in nam lahko prinese mnoge težave z vidika zdravja – fizičnega in psihičnega, z vidika odnosov z zaposlenimi, nadrejenimi in tudi z vidika stanja v privatnem življenju. V takih primerih se lahko navežemo na prej omenjeno samomotivacijo, ki je mogoče najboljša rešitev za premagovanje takšnih in podobnih stisk.

Seveda pa lahko tudi delodajalec poskrbi zato, da je delo čim bolj vabljivo in prijazno delavcu. Še tako neprijetno delo, do katerega imamo strašen odpor, je moč spremeniti oziroma vsaj do neke mere popestriti, olepšati in ga približati zaposlenim. Same narave in vsebine dela morda res ne moremo spremeniti, lahko pa poskrbimo, da je delo zanimivejše, vanj vpeljemo novosti in razgibanost, morda spremenimo okolje ipd. Pomembno vlogo ima zagotovo tudi način uvajanja teh sprememb. Te naj bodo uvedene skupaj z vsemi sodelavci, saj se s tem doseže neka oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Ne gre pozabiti tudi na dejstvo, da sta storilnost in učinkovitost delavcev odvisni tudi od delavčevih sposobnosti in znanj. Primerno usposobljen delavec bo svoje delo opravljal dobro in s tem pridobil občutek pomembnosti ter bil posledično bolj motiviran.

Delo naj da delavcu možnost osebne rasti, mu omogoči ustvarjanje, priznanje, pestrost, nove izzive, samopotrjevanje, užitek, odgovornost ipd.

4.8 Medosebni odnosi

Odnose bi lahko uvrstili med človeške potrebe, vrednote, celo lastnosti. Medosebni odnosi nas spremljajo na vsakem koraku. V domačem okolju z najbližjimi, v trgovini s trgovko, na avtobusu s šoferjem, na ulici z znanci in neznanci, v šoli, na delu itd. Naše interakcije z drugimi ustvarijo določene odnose. Včasih so ti odnosi močnejši, včasih šibkejši, dobri ali slabi, pomembni in mogoče ne tako zelo pomembni, vseeno pa so tu in na nas močno vplivajo. Primer, greš v bar na kavo in tam te postreže zaposlena, s katero nisi v dobrih odnosih. Kava ti ne bo všeč, postrežba te bo zmotila, motil te bo odnos zaposlene ipd. Tvoje počutje se bo očitno poslabšalo in to bo lahko vplivalo na ostala tvoja dejanja in odnose. Ko pa sredi ulice nepričakovano naletiš na svojega najboljšega prijatelja, s katerim gresta na sprehod in se sproščeno in veselo pogovarjata, se pohvalita, drug drugega poslušata in si naklonita pozornost, pa bo tvoj dan boljši. Boš boljše volje, bolj sproščen, morda boš z veseljem postoril kakšno opravilo in boš boljše volje v odnosu do sebe in drugih.

Nekaj podobnega pa se dogaja tudi na delovnem mestu. Če se s svojimi sodelavci in nadrejenim dobro razumeš, boš na delovno mesto prišel bolj sproščen in z nekim veseljem. Ko pa so medosebni odnosi slabi in morda drug drugemu »mečete polena pod noge«, pa se lahko delovno okolje hitro spremeni v pravi pekel. Do službe dobiš odpor, ves čas si pod stresom, ko naletiš na delovno težavo, ne veš, na koga bi se obrnil za pomoč, ob dobri novici ne veš, s kom bi se veselil, okoli tebe pa je ves čas le ogromno neprijetne energije.

Do pravih odnosov v organizaciji pride šele s postopnim oblikovanjem, za katerega so odgovorni nadrejeni, če želijo imeti visoko ustvarjalne delovne skupine in posameznike. Potrebno se je vprašati, kakšne klime si v organizaciji želimo, kaj potrebujemo za doseg tega in kako do te uresničitve pridemo. Zagotovo pa je prva pomembna točka ta, da vsi v organizaciji poznajo temeljne značilnosti medosebnih odnosov.

Lahko rečemo, da je pomembno, da v medosebnih odnosih pustimo tudi drugim ljudem, da sodijo o nas, tako kot mi sodimo in ocenjujemo njih; če govorimo, moramo znati tudi poslušati. Kritiko damo in pomembno je, da jo tudi sprejmemo. Po potrebi včasih vodimo, dobro pa je, da znamo in pustimo biti vodeni tudi sami. Na tak način v odnosih iščemo nekatere dogovore, ki nam pomagajo pri povezovanju in usklajevanju določenih ciljev in dejstev. V teh dogovorih ne smemo govoriti o boljšem in slabšem, o zmagovalcu in poražencu, vendar moramo vse udeležene sprejeti kot zmagovalce, ki so enakovredni. Sprejemamo tako svoje kot tudi pomanjkljivosti in moči drugih.

Sama osnova sodelovanja pa je zagotovo komunikacija med ljudmi. Tu ne gre le za izmenjavo nekih besed, gre za izmenjevanje energije. Vsaka vsebina, ki jo sporočimo, je odvisna od energije, ki jo v to vložimo in oddajamo oziroma od tega, ali smo do prejemnika naravnani pozitivno ali negativno (Božič, 1996).

4.9 Pošteno obravnavanje zaposlenih in njihov vpliv na odločitve

Če drugega resnično sprejmemo, smo že vzpostavili enakopraven odnos. Brez enakopravnosti ne more biti dobrega sodelovanja (Božič, 1996).

Pošteno obravnavanje lahko predstavlja izredno širok spekter dejstev tega, kar se sme in kar se ne sme. Zagotovo pa si lahko pod tem pojmom kot bistveno vsi predstavljamo, da gre za tako imenovano varstvo vseh ne glede na njihove življenjske lastnosti – spol, vero, starost, premoženje, raso, pripadnost ipd.

Pošteno ravnanje z delavci lahko predstavlja varstvo zoper nezakonitega ali neupravičenega ravnanja delodajalca, nanaša pa se lahko tako na posameznike kot tudi na delovne time, skupine.

Za nadrejenega je bistveno, da se zaveda, kako zelo pomembna je enakopravnost zaposlenih, saj ta temelji na zavedanju, da je posameznik kot delavec in kot človek neprecenljiv, da dobro opravlja svoje delo in se neprestano razvija, kar pa delavca dodatno motivira in s tem pripore k boljšemu opravljanju dela.

Prav tako mora vsak zaposleni imeti možnost, da zavaruje in izvaja svoje pravice. Žal se še vedno pre pogosto dogaja, da se delavce izkorišča, nadleguje in ustrahuje, s čimer so kršene njihove pravice. Ker pa je navadno težnja po ohranitvi zaposlitve žal večja kot želja po izpostavljanju svojih pravic, se zaposleni mnogokrat sprijaznijo s situacijo, molčijo in opravljajo svoje delo. V takšnih situacijah se zato večkrat pojavljajo negativni dejavniki, kot so stres, izgorelost, razna fizična ali psihična obolenja, konflikti, težave v zasebnem življenju, razvijejo se lahko celo razne zasvojenosti ipd. Kršenje in neenakopravno obravnavanje svojih zaposlenih pa ne povzroča le posledic za zaposlene, vendar s časoma tudi za delodajalca in celotno organizacijo. Zaposleni so namreč manj motivirani, delo opravljajo z odporom in težavo, storilnost, efektivnost in kvaliteta dela padejo, sčasoma lahko pride do množičnih odpovedi in celo do težje zaposljivosti, saj se poslabša ugled podjetja.

Izrednega pomena pa je tudi možnost, da zaposleni sodelujejo in odločajo pri morebitnih novostih, spremembah. V sodobnem načinu proizvodnje postajajo zaposleni glavni akterji na poti do uspeha organizacije pod pogojem, da so jim dane možnosti, ki omogočajo razvoj njihovih sposobnosti in zmožnosti. Zaposleni naj imajo določen vpliv na svoje delo tako z ekonomskega vidika kot tudi z vidika humanitarnosti.

Ena izmed vidnejših lastnosti delovnega razmerja je zagotovo tudi podrejenost, ki močno vpliva na odtujenost delavcev in njihovo nemotiviranost. Pri uspešnih organizacijah je nekako značilno, da so vsi zaposleni vsaj do neke mere vključeni v proces odločanja in sodelovanja z vodstvom, to pa je eden izmed močnih dejavnikov za višjo stopnjo motivacije zaposlenih (Božič, 1996).

4.10 Plača in ugodnosti v zvezi z delom

Skoraj očitno in popolnoma jasno je, da je v večini plača tista, zaradi katere ljudje delamo. Delo danes žal ni vrednota, morda sploh nikoli ni bila, je pa zagotovo bistveno z vidika preživetja.

Ljudje smo živa bitja, ki potrebujemo hrano, pijačo, streho nad glavo, toploto, oblačilo, posteljo ipd. Vse to in še mnogo več pa je mogoče pridobiti, natančneje kupiti z denarjem. Tu ne govorimo o luksuzu in prestižnem življenju. Govorimo o osnovnih potrebah za preživetje človeka in njegovih bližnjih. Vendar pa denarja, ki ga ves čas potrebujemo za preživetje, žal ne moremo čarobno prikazati na našem bančnem računu, vendar moramo zanj delati.

Če povzemamo Vroomovo teorijo o motivaciji, je denar spodbuda za delo, sam motivacijski učinek denarja pa je odvisen od tega, kako nujno in koliko ga posameznik potrebuje za doseg svojih ciljev (Uhan, 2000).

Lahko bi rekli, da je plača eden izmed močnejših motivatorjev za delo, saj je hkrati glavni vir za preživetje. In že tu lahko opazimo velik problem nemotiviranost posameznika pri delu. Ne dela zato, ker bi si tega želel in ker s svojim časom nima pametnejšega dela, dela zato, da preživi sebe, svojo družino, da poskrbi za svoje bližnje. Prav zato lahko delavec pogosto na delo gleda kot na nekaj, kar mora, ker se je tako nekdo odločil, kot na nekaj, kar je krivično in preveč zavezujoče. Zaradi takega mišljenja mnogokrat pride do upada motivacije in odpora do dela, ki za seboj privleče še mnoge posledice.

Koliko bi morali ljudje zaslužiti? Tudi če bi bila sredstva neomejena, bi težko določili svojo idealno plačo. Intuitivno bi človek mislil, da bi morala višja plača prinesiti boljše rezultate, vendar znanstveni dokazi kažejo, da je povezava med nadomestilom, motivacijo in uspešnostjo veliko bolj zapletena. Pravzaprav raziskave kažejo, da tudi če dovolimo ljudem, da se odločijo, koliko naj zaslužijo, verjetno ne bi bolj uživali v svojem delu. Tudi tisti, ki poudarjajo motivacijske učinke denarja, se strinjajo, da samo plačilo ne zadošča. Osnovna vprašanja so: ali denar naredi naše delo prijetnejše? Ali pa nas višje plače lahko dejansko demotivirajo? Začnimo s prvim: ali nas denar angažira? Najbolj prepričljiv odgovor na to vprašanje je metaanaliza Tima Judgea in sodelavcev. Avtorji so pregledali 120 let raziskav, da bi sintetizirali ugotovitve 92 kvantitativnih študij. Združeni nabor podatkov je vključeval več kot 15.000 posameznikov in 115 korelacijskih koeficientov. Rezultati kažejo, da je povezava med plačo in zadovoljstvom pri delu zelo šibka. Sporočena korelacija ($r = 0,14$) kaže, da obstaja manj kot 2-odstotno prekrivanje med ravnmi plače in zadovoljstva pri delu. Poleg tega je bila korelacija med plačilom in zadovoljstvom s plačilom le malo višja ($r = 22$ ali 4,8-odstotno prekrivanje), kar kaže, da je zadovoljstvo ljudi s svojo plačo večinoma neodvisno od njihove dejanske plače. Poleg tega je medkulturna primerjava pokazala, da je razmerje med plačilom tako z delom kot z zadovoljstvom s plačilom skoraj povsod enako (na primer med ZDA, Indijo, Avstralijo, Veliko Britanijo in Tajvanom ni bistvenih razlik). Podoben vzorec rezultatov se je pojavil, ko so avtorji izvedli primerjave na ravni skupine (ali med vzorci). Z njihovimi besedami: »Zaposleni, ki prejemajo plače v zgornji polovici našega obsega podatkov, so poročali o podobni ravni zadovoljstva pri delu kot tisti zaposleni, ki prejemajo plače v spodnji polovici našega obsega podatkov.« To je skladno z Gallupovo raziskavo zavzetosti, ki ne poroča o

bistvenih razlikah v zavzetosti zaposlenih glede na raven plače. Gallupove ugotovitve temeljijo na 1,4 milijona zaposlenih iz 192 organizacij v 49 panogah in 34 državah. Ti rezultati imajo pomembne posledice za vodstvo: če želimo angažirano delovno silo, denar očitno ni odgovor. Dejansko, če želimo, da so zaposleni zadovoljni s svojo plačo, denar ni najpomembnejši faktor (Chamorro-Premuzic, 2013).

Prav zato je pomembno, da skrbimo za ozaveščanje ljudi o tem, da delo ni zgolj potreba, temveč je lahko nekaj, kjer gradimo na sebi, svojem delovnem in zasebnem življenju, spoznavamo nove ljudi, se razvijamo ipd.

Lavler in Porter sta okvirno določila štiri osnovne pogoje, ki jih je potrebno izpolnjevati, da bo plačilo predstavljalo resnično spodbudo (Kavar, 1998):

- plača mora biti odvisna od učinka dela;
- zaposleni morajo vedeti, kako, na podlagi česa, se določajo njihova plača in dodatne ugodnosti;
- biti mora jasno razvidno, da je plača odvisna od učinka dela;
- na voljo mora biti dovolj jasnih informacij, da lahko posameznik primerja svojo plačo s plačami kolegov.

Plačo bi tako morala podjetja obravnavati kot pomemben motivacijski dejavnik, ki je lahko posredno ali ne posredno povezan z zadovoljevanjem številnih potreb. Denar nikakor ni notranji spodbujevalec dejavnosti, je pa zagotovo pomemben zaradi svoje moči, ki nam pomaga doseči mnogo zastavljenih ciljev. Hkrati pa se moramo držati zavedanja, da sama plača ni nujno glavni motivacijski dejavnik in da moramo tu gledati še na številne druge akterje.

Nazadnje mnoge raziskave kažejo, da je osebnost zaposlenih veliko boljši napovedovalec zavzetosti kot njihove plače. Najbolj prepričljiva študija na tem področju je velik metaanalitični pregled 25.000 udeležencev, kjer je osebnost določila 40 % variabilnosti ocen zadovoljstva pri delu. Bolj kot so čustveno stabilni, ekstravertirani, prijazni ali vestni ljudje, bolj jim je všeč njihova služba (ne glede na plačo). Toda osebnost zaposlenih ni najpomembnejša determinanta njihove stopnje zavzetosti. Pravzaprav je največji organizacijski vzrok neangažiranosti nesposobno vodenje. Tako osebnost zaposlenega kot vodja pomembno vplivata na to, ali so v splošnem zaposleni angažirani in motivirani ali ne (Chamorro-Premuzic, 2013).

5 MOTIVACIJA IN SOCIALNO DELO

V zgornjem delu diplomskega dela sem večkrat omenila, zakaj je motivacija pomembna tako s strani zaposlenih kot s strani same organizacije in njenega vodstva. Motivacija pa je bistvena tudi z vidika socialnega dela, saj na tem področju, ko in če je prisotna, rešuje mnoge socialne problematike.

Živimo v času, ko je tempo življenja vedno hitrejši in napornejši. To na nas ljudeh pušča močan pečat, ki je prej kot pozitivno obarvan sila negativno. Vedno več stresa je prisotnega, kar pa močno vpliva na naše duševno in telesno zdravje. Počutimo se utesnjeno, utrujeno, zaznava se depresija, pojavijo se živčevna obolenja, bolečine v glavi in v želodcu, v sklepih itd. Slabo spimo in smo ves čas utrujeni. Prihaja lahko do motenj v prehranjevanju. Prisotnih je več konfliktnih situacij, v katere se največkrat spravimo sami prav zaradi prevelike izpostavljenosti stresu.

Z delom povezana psihosocialna tveganja in stres so eden najtežjih izzivov na področju varnosti in zdravja pri delu. Izredno močno vplivajo na zdravje ljudi, organizacij in celo nacionalnih gospodarstev. Približno polovica evropskih delavcev meni, da je stres na njihovem delovnem mestu pogost, poleg tega pa prispeva k približno polovici vseh izgubljenih delovnih dni. Tako kot številna druga vprašanja, povezana z duševnim zdravjem, je tudi stres pogosto predmet napačnega razumevanja ali stigmatizacije. Če pa se psihosocialna tveganja in stres obravnavajo kot organizacijsko vprašanje in ne le kot pomanjkljivost posameznika, so lahko popolnoma enako obvladljivi kot katero koli drugo tveganje za zdravje in varnost pri delu (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2021).

Ena izmed rešitev ali vsaj olajšanje te situacije je tudi motivacija. Če je človek za svoje delo motiviran, kar pomeni, da so na delovnem mestu prisotni motivacijski dejavniki (pravično plačano delo, dobri medosebni odnosi, dobra organizacijska klima, varno in zdravo delovno okolje itd.), je tveganje za stres in za ostale psihosocialne dejavnike opazno nižje. Prav tako imajo zaposleni v takšnem delovnem okolju več možnosti za osebno rast in izoblikovanje individuuma, kar prav tako pripomore k boljši psihofizični dejavnosti vsakega zaposlenega.

Socialno delo je močno prisotno tudi na zavodih za zaposlovanje, kjer se skupaj z drugimi akterji bori za čim nižjo stopnjo brezposelnosti. In čeprav podatek, pridobljen s spletne strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ni zaskrbljujoč, saj je v Sloveniji trenutno registriranih 55.854 brezposelnih oseb, bi lahko to število še zmanjšali, če bi v vseh organizacijah poskrbeli za motivirano in primerno delovno okolje. Ta preventiva bi bila z vidika same države zagotovo cenejša kot katerakoli posledična kurativa. S tem bi se znižala stopnja revščine in število tako imenovanih socialnih problemov, posledično pa bi se zmanjšala tudi socialno ekonomska izključenost ljudi (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2022).

Z vidika zaposlovanja pa bi se odprla tudi nova delovna mesta za usposabljan kader, socialne delavce, ki bi v podjetjih skrbeli za enakopravno in pravično obravnavanje vseh zaposlenih ne glede na spol, starost, raso, versko ozadje, telesno in duševno sposobnost ipd. S tem kadrom bi se v podjetjih lahko trudili, da bi jih vse več postalo družinam prijazno in bi tako skrbeli za boljše usklajevanje poklicnega/delovnega in zasebnega/družinskega življenja.

Z motiviranimi delavci lahko pričakujemo tudi boljše medosebne odnose, ki pa so pomembni tudi z vidika grajenja in krepitve socialne mreže človeka. Na delovnem mestu namreč preživimo ogromno časa in v sklopu tega lahko razvijemo tudi odnose, ki niso nujno samo kolegialni. Razvijejo se lahko nova prijateljstva in s tem si našo socialno mrežo okrepimo.

Različni ljudje opravljamo različna dela zaradi različnih razlogov. Če pogledamo konkretno področje socialnega dela in zaposlitve, vezane nanj, se moramo zavedati, da to delo nemalokrat prinese tudi okoliščine, ki niso tako lepe. Tu je pomembno, da organizacija skrbi za svoje zaposlene, jim nudi varnost in ugodje, možnost individualne in/ali skupinske supervizije, primerno razpolaga z delovnim in prostim časom in z vsem tem skrbi za motivacijo vsakega zaposlenega, da lažje in boljše dela na vseh področjih življenja.

6 FORMULACIJA PROBLEMA

V današnjem svetu, kjer pri takšnem znanju in konstantnem napredovanju nič ne stoji in kjer vse in vsakdo stremi k čim boljši, večji prepoznavnosti in uspehu, kjer je konkurenca na vsakem koraku in kjer je boj za preživetje morda celo večji in potrebnejši kot kdaj koli prej, ni tako enostavno prebiti se na trg dela in tam obstati, kot se to zdi na prvi pogled. Nato pa še usklajevati zasebno in delovno življenje, se izogniti stresu, tesnobi, depresiji ter si poiskati trohico časa zase včasih deluje nemogoče.

Kot posamezniki želimo preživeti in poskrbeti zase in za svojo družino. Zavedamo se, da potrebujemo denar in zato delamo. Je denar res edini razlog za delo? Morda na delo gledamo narobe. Delo ni več vrednota, je le pogoj za preživetje. Mar smo pozabili na druženje in socializacijo, na nadgrajevanje sebe in odnosov okoli sebe, na spremembo okolja, ki jo potrebujemo ipd. Vse to in še več lahko pridobimo tudi z delom in na delu. Da pa bi to videli in da bi lažje usklajevali svoje življenje z delovnim, sploh v tem tempu, je pomembno, da si poiščemo motivacijo, da ne obupamo in da se naučimo motivirati sami sebe. Poskrbimo, da so motivirani tudi ljudje okoli nas in z malenkostjo olajšajmo tako svoje preživetje kot preživetje drugih.

Motivacija pa ni pomembna le z vidika posameznika in za obstoj se ne trudijo in borijo samo delavci, vendar je vse to bistveno tudi z vidika obstoja, ugleda in uspeha vsake organizacije. Zaposleni so njen obraz, njen stas in njen odraz. Kako delavci delajo, je odvisno od vodstva organizacije, uspeh organizacije pa je odvisen od delavcev. Kot bi se vrteli v začaranem krogu, kjer je na tisoče različnih ljudi, različnih želja, vrednot in zmožnosti. Prav zato, da ne izgubimo svoje niti in niti organizacije, je pomembno, da svoje zaposlene motiviramo, da bi ti dobro delali in s tem pripomogli k uresničevanju ciljev organizacije. Dober delavec je motiviran delavec in kjer so dobri, motivirani delavci, tam so dobri uspehi.

Da pa bi delavce znali motivirati, je potrebno poznati in vedeti nekoliko o tem, kaj človek potrebuje, kaj, kako in zakaj ga sploh motivira. Kaj lahko vsak sam naredi, da k temu pripomore in kaj lahko nadrejeni oziroma organizacija sama postori, da bi se približala svojim zaposlenim.

Najlažje si je zastaviti ta vprašanja in jih raziskati z ljudmi, da bi dobili najpristnejše in kar se da realne odgovore.

6.1 Raziskovalna vprašanja

S svojo raziskavo sem želela odgovoriti na sledeča vprašanja:

1. Kaj delavca najbolj motivira?
2. Koliko, če sploh, je motivacija na delovnem mestu pomembna?
3. V kolikšni meri so odnosi v organizaciji pomembni za motivacijo?

6.2 Hipoteze

S svojo raziskavo sem želela potrditi oziroma ovreči spodnje hipoteze:

H1: Zaposlene najbolj motivira plača. Če bo v raziskavi več kot polovica sodelujočih plačo uvrstila kot najpomembnejši motivacijski dejavnik, bom to hipotezo potrdila.

H2: Delavci v Sloveniji za svoje delo niso motivirani. Če bo več kot polovica sodelujočih na vprašanje, vezano na stopnjo motiviranosti pri njihovem delu odgovorila z visoko ali najvišjo stopnjo strinjanja, bom lahko ovrgla to hipotezo.

H3: Delavci menijo, da je motivacija na delovnem mestu zelo pomembna. Če bo več kot polovica sodelujočih v raziskavi menila, da je motivacija na delovnem zelo pomembna, bom to hipotezo potrdila.

H4: Delavci pravijo, da so medosebni odnosi na delovnem mestu pomembni za motivacijo. Če bo več kot polovica sodelujočih pri raziskavi na vprašanje o vplivu medosebnih odnosov na motivacijo odgovorila pritrdilno, bom hipotezo potrdila.

H5: Varnost pri delu ni pogost motivator. Če bo več kot polovica anketirancev varnost pri delu označila kot motivator, ki ni pomemben, bom to hipotezo potrdila.

H6: Nemotiviranost lahko povzroča negativne psihosocialne dejavnike. Če bodo dejavniki, kot so stres, slabo psihično stanje, neefektivno delo, konflikti ipd. prepoznani kot posledica tega, da posameznik ni motiviran, bom to hipotezo potrdila.

H7: Odnosi med zaposlenimi in odnosi z nadrejenimi pomembno vplivajo na počutje in motivacijo zaposlenega. Če bo večina sodelujočih na vprašanje »Koliko, če sploh, odnosi na delovnem mestu vplivajo na vašo motivacijo?« odgovorilo z oceno 5 – zelo vplivajo in/ali s 4 – dosti vplivajo, bom hipotezo potrdila.

7 METODOLOGIJA

7.1 Vrsta raziskave

Raziskava je kvantitativna, saj je bil moj namen pridobiti čim več podatkov in jih kvantificirati, zbirala pa sem bolj numerične podatke. Prav tako je raziskava empirična ali izkustvena, ker sem zbirala novo neposredno izkustveno gradivo, ga analizirala in uporabila za preverjanje hipotez. Raziskava je tudi deskriptivna oziroma opisna, ker sem želela količinsko opredeliti ali pa oceniti značilnosti svojega proučevanega primera, ugotoviti obstoj in jakost zveze med dvema ali več pojavi, jasno sem tudi formulirala hipoteze, uporabljala sem standardizirane postopke zbiranja podatkov (Mesec, 2009).

7.2 Merski instrument

Največkrat pri raziskovanju motivacije, klime, zadovoljstva ipd. v organizacijah uporabljamo vprašalnike, ki so sestavljeni iz raznih trditev, ki se navezujejo na različna področja. Vprašani svoje doživljanje in dojemanje izrazi tako, da navadno na neki dani lestvici označi stopnjo svojega strinjanja z neko trditvijo.

Za merski instrument, s katerim sem strukturirano pridobivala podatke, sem sestavila anketni vprašalnik s pomočjo spletne aplikacije 1ka. Za anketni vprašalnik sem se odločila zaradi njegove zmožnosti merjenja tistih lastnosti, o katerih lahko nosilec da zanesljive informacije (Mesec, 2009). V tem anketnem vprašalniku sem anketirancem postavila 16 vprašanj s 53 spremenljivkami. Dolžina anketnega vprašalnika je razdeljena na 3 strani, vzame pa dobrih 5 minut časa. Celotni vprašalnik je sestavljen v slovenščini. V instrument sem vstavila vprašanja, bistvena za moje diplomsko delo, ki so sestavljena na podlagi zgoraj omenjenih raziskovalnih vprašanj in hipotez.

Na uvodni strani sem na kratko predstavila sebe in namen raziskave ter anketirance prosila in povabila k sodelovanju. Pripisala sem tudi svoj elektronski naslov, kjer sem sodelujočim na voljo za morebitna vprašanja in nejasnosti.

V prvem delu vprašalnika je 7 demografskih vprašanj (spol, starost, stopnja izobrazbe, delovna pogodba, delovna doba, delovni čas in število zaposlenih v podjetju). Sledijo vprašanja, ki nakazujejo na subjektivno oceno stopnje motiviranosti ali pa pomembnosti motivacije in motivacijskih dejavnikov.

Večina vprašanj, z izjemo demografije, je sestavljena kot lestvica ocenjevanja od 1 do 5, na koncu pa sta tudi dve vprašanji, kjer anketiranci sami napišejo svoj odgovor, svoje mnenje.

Anketni vprašalnik je priložen v točki priloge.

7.3 Populacija, vzorec

Po mojem izračunu UMAR-jeve *Pomladanske napovedi gospodarskih gibanj* v lanskem letu 2021 je v povprečju (povprečje leta) skupno število delovno aktivnih v Sloveniji približno 880.455. Vse te osebe spadajo v mojo populacijo (Umar, 2022).

Populacijo v raziskavi sestavljajo ljudje, zaposleni preko kakršnekoli oblike pogodbe (npr. pogodba za določen ali nedoločen čas, podjemna pogodba, avtorska pogodba, študentsko delo, pogodba s polnim ali krajšim delovnim časom itd.) po celi Sloveniji ne glede na naravo njihovega dela, izobrazbo, spol, delovno dobo ipd. Edini stvarni pogoj je ta, da uradno opravljajo neko delo. Iz vzorca 101 sodelujočih pri raziskavi sem dobila vpogled v stanje, ki velja in drži za vzorec oziroma za ljudi, ki so sodelovali pri moji raziskavi.

Povezavo do spletnega anketnega vprašalnika sem poslala številnim nadrejenim, da so ga lahko delili med svoje zaposlene, poslala sem ga tudi prijateljem, ki so ga prav tako delili s svojimi sodelavci, nadrejenimi, povezavo sem objavila tudi na socialno platformo *Facebook*, na svoj profil in v nekaj večjih skupin z udeleženci s cele Slovenije. Dostop do spletne ankete so torej imeli vsi zaposleni pri podjetjih, katerim sem poslala povezavo. Prav tako so do tega spletnega mesta lahko dostopali tudi uporabniki socialne platforme *Facebook*, saj sem tudi tam delila povezavo in omogočila, da do nje dostopa čim večje število ljudi in da jo imajo vsi možnost deliti z drugimi. Na podlagi tega gre za neslučajnostni, priročni vzorec, ker nisem imela popisa celotne populacije, prav tako pa sem raziskavo izvedla na ljudeh, ki so mi bili najdostopnejši (Mesec, 2009).

7.4 Metoda zbiranja podatkov

Za potrebe zbiranja podatkov, s katerimi bi lahko raziskala svoj problem, sem se odločila za uporabo metode spraševanja, in sicer z merskim instrumentom – anketni vprašalnik. S pomočjo vnaprej pripravljenega, standardiziranega anketnega vprašalnika sem 5 delovnih dni zbirala podatke, ki bi mi pomagali pri ugotavljanju resničnosti zgoraj omenjenih hipotez.

Kot že omenjeno, sem podatke za raziskavo pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga poslala številnim vodjem različnih podjetij in jih prosila, naj povezavo do spletne ankete delijo s svojimi zaposlenimi. Prav tako sem se za pomoč obrnila na svoje starše, prijatelje in znance, ki so povezavo prav tako delili s svojimi sodelavci, prijatelji in znanci. Povezavo do vprašalnika sem delila tudi na socialni platformi *Facebook*, tako na svojem profilu kot v določenih skupinah s pripadniki s cele Slovenije.

7.5 Analiza in obdelava podatkov

Urejanje gradiva se začne, še preden izvedemo anketo. Lahko rečemo, da je precejšen del načrtovanja raziskave usmerjen v to, da bi gradivo, ki ga zberemo, čim lažje in preglednejše uredili. Seveda pa nas kar nekaj dela v povezavi z urejanjem čaka tudi potem, ko imamo podatke že zbrane. Ko se znajdemo pred kupom rešenih merskih instrumentov, moramo najprej preveriti kvaliteto tega zbranega gradiva in ga nato pripraviti za obdelavo in urejanje (Mesec, Rode, Rihter, Žiberna, Rape Žiberna, 2018).

Po končanem zbiranju podatkov sem pregledala vse dobljene odgovore ankete. Nato sem se posvetila analizi na podlagi svojih raziskovalnih vprašanj in hipotez. Za svojo kvantitativno analizo sem uporabila že narejene analize podatkov v spletnem portalu Ika in si te podatke prenesla v program Excel, kjer sem izračunala še nekatere druge statistike in razne povezave med podatki in spremenljivkami. Za čim lažjo predstavo in preglednost sem poleg opisnih prikazov uporabila tudi grafične prikaze in tabele.

8 REZULTATI

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi vprašalnika za ugotavljanje motivacije zaposlenih na delovnem mestu. Rezultati so prikazani v tabelah in grafikonih v obliki odstotkov. Predstavljeni so tudi izračuni povprečne vrednosti in določene povezave med dvema spremenljivkama – demografski podatki v odvisnosti s stopnjo motiviranosti. Dejstvo pa je tudi, da se s svojo raziskavo nisem osredotočila na kakšno določeno organizacijo, pri kateri bi raziskovala motivacijo njenih zaposlenih, temveč je bil moj osnovni namen z dokazi podkrepiti svoj teoretični del naloge in na koncu vse skupaj primerjati z lastnimi delovnimi izkušnjami.

8.1 Demografski podatki

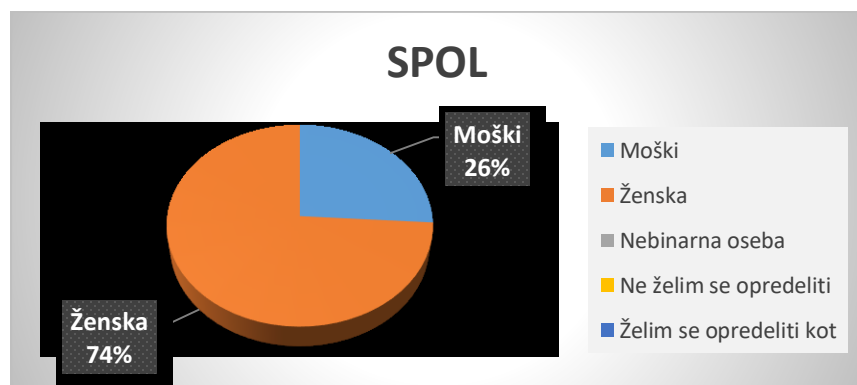
Podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo demografskih vprašanj (spol, starost, stopnja izobrazba, delovna pogodba, delovna doba, delovni čas in število zaposlenih v podjetju), sem prikazala z naslednjimi tabelami in grafi:

Preglednica 3: Spol anketiranih oseb

SPOL	Q	%
Moški	26	26 %
Ženska	75	74 %
SKUPAJ	101	100 %

(Podatki iz ankete)

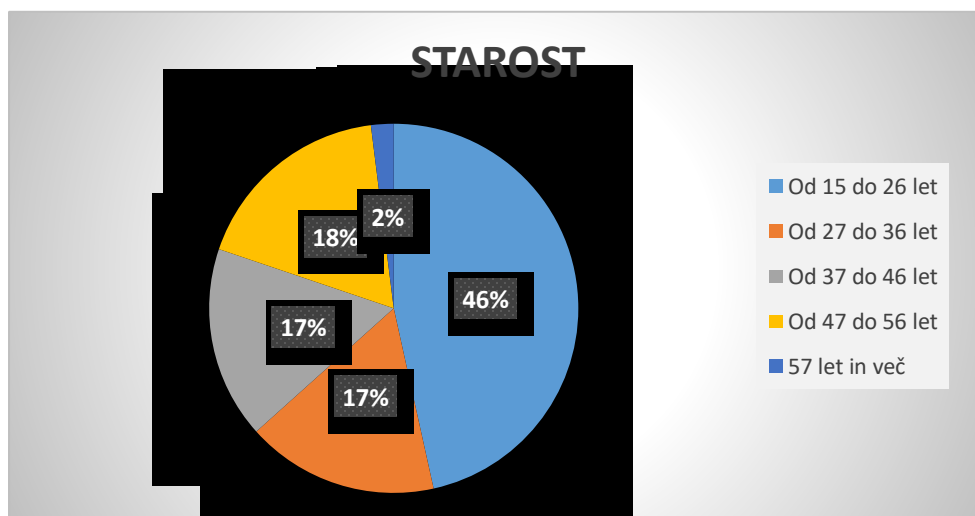
Graf 1: Spol anketiranih oseb



(Podatki iz ankete)

Anketni vprašalnik za raziskavo je izpolnilo 101 sodelujočih, od tega je bil večinski delež žensk, ki predstavljajo 75 % vseh anketiranih, in 26 % moških. Od sodelujočih v anketi se nihče ne opredeljuje kot binarna oseba oziroma se nihče ne želi opredeliti kot kaj drugega oziroma ni nikogar takšnega, ki se sploh ne bi želel opredeliti. Ugotavljamo, da so se na vprašalnik v večji meri odzvale ženske.

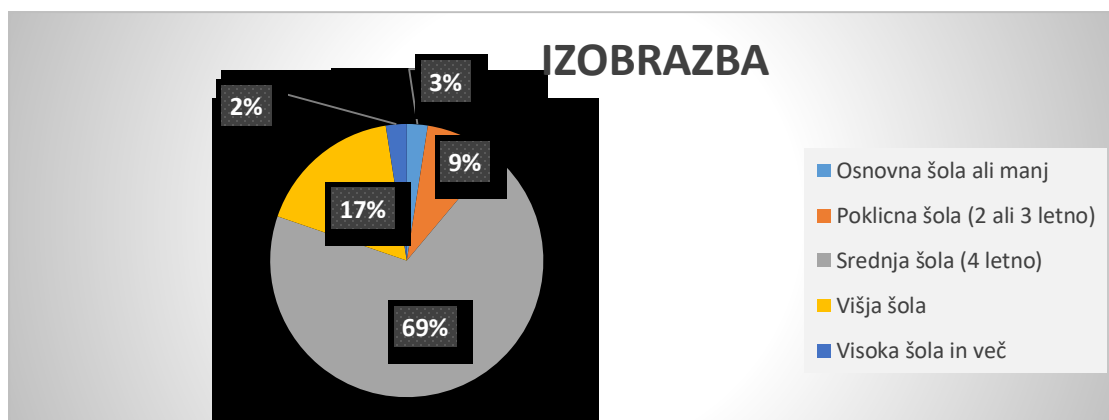
Graf 2: Starost anketiranih oseb



(Podatki iz ankete)

Z vidika starosti anketiranih je v anketi sodelovalo 47 ljudi, starih od 15 do 26 let, 17 oseb s starostjo od 27 do 36 let, 17 oseb starih od 37 do 46 let, 17 oseb, ki spadajo v starostno skupino od 47 do 56 in 2 osebi, ki sta stari 57 let ali več. Vidimo, da je v anketi sodelovalo največ ljudi v starostni skupini 15–26 let.

Graf 3: Izobrazba anketiranih oseb



(Podatki iz ankete)

V raziskavi je, kot že omenjeno, sodelovalo 101 anketirancev. Od teh je več kot polovica, 69 % tistih, ki imajo zaključeno štiriletno srednjo šolo, 3% so takšni, ki imajo dokončano le osnovno šolo ali manj, 9 % sodelujočih ima dokončano poklicno (2 ali 3 letno) šolo, 17 % je dokončalo višjo šolo, 3 % pa so zaključili tudi višješolski program ali več.

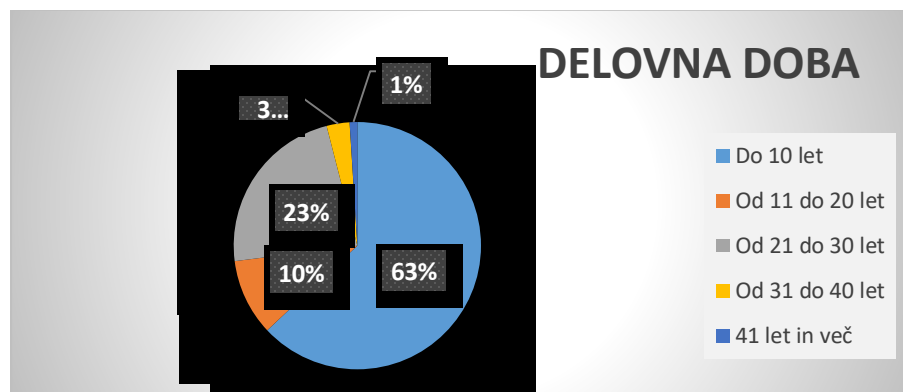
Graf 4: Delovna pogodba anketiranih



(Podatki iz ankete)

Anketo je izpolnilo 30 % tistih, ki svoje delo opravljajo preko študentske napotnice in 70 % tistih, ki delo opravljajo preko katerekoli oblike zaposlitve (pogodba za nedoločen čas, podjemna pogodba, pogodba s skrajšanim delovnim časom, avtorska pogodba itd.).

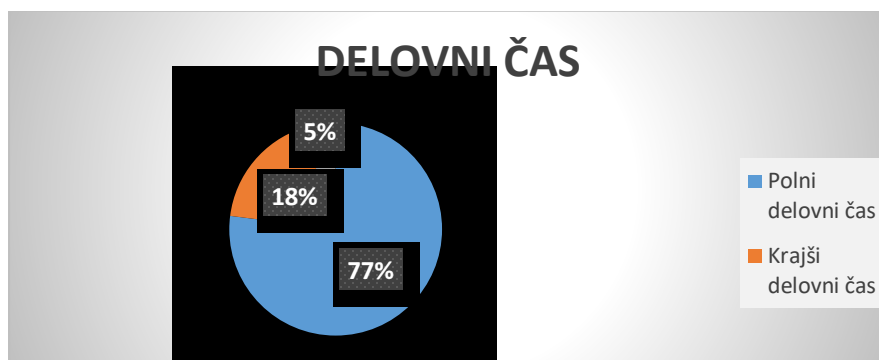
Graf 5: Delovna doba anketiranih



(Podatki iz ankete)

V anketi s 63 % prevladajo osebe, katerih delovna doba spada v razred do 10 let. S 23 % ji sledi populacija, katerih delovna doba se giblje v razmaku 21–30 let, sledijo ji osebe, ki imajo delovne dobe od 11 do 20 let in predstavljajo 10 % sodelujočih, 3 % anketirancev ima delovne dobe med 31 in 40 let, 1 % pa je tistih, ki delajo že 41 let ali več.

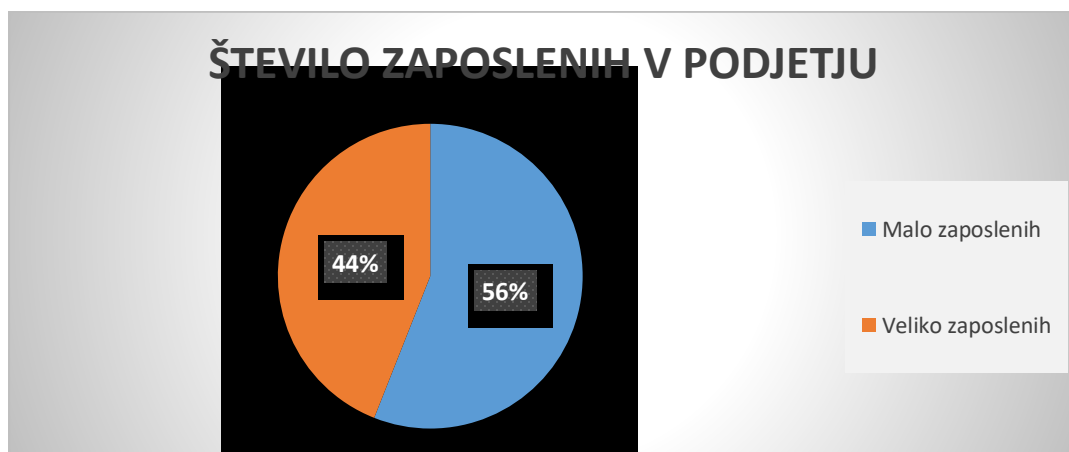
Graf 6: Delovni čas anketiranih



(Podatki iz ankete)

77 % vseh sodelujočih v raziskavi je zaposlenih za polni delovni čas, 18 % je zaposlenih za krajši delovni čas, 5 % pa je tistih, ki so na anketnem vprašalniku izbrali možnost »drugo«.

Graf 7: Število zaposlenih v podjetju



(Podatki iz ankete)

56 % vseh sodelujočih dela pri podjetjih, organizacijah z malo zaposlenimi (do 50 zaposlenih), 44 % anketirancev pa svoje delo opravlja pri podjetjih z veliko zaposlenimi (nad 50 zaposlenih).

8.2 Motiviranost anketiranih pri njihovem delu

Kot eden izmed ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k uspehu organizacije, je zagotovo motivacija vsakega zaposlenega. V kolikšni meri so delavci v Sloveniji motivirani, pa sem skušala ugotoviti z raziskavo. Osmo vprašanje se je nanašalo na stopnjo motiviranosti posameznika pri opravljanju njegovega dela. Na vprašanje »V kolikšni meri ste motivirani za svoje delo?« je bilo možno odgovoriti z oceno od 1 do 5 po naslednji lestvici: 1 – niti malo nisem motiviran; 2 – malo sem

motiviran; 3 – ne morem oceniti; 4 – dosti sem motiviran in 5 – zelo sem motiviran. Od 101 sodelujočih pri anketi sem dobila spodnje ugotovitve.

Preglednica 4: Stopnja motiviranosti

STOPNJA MOTIVIRANOSTI	1	2	3	4	5	SKUPAJ	POVPREČJE
Q	6	13	17	43	22	101	3,6
%	6 %	13 %	17 %	43 %	22 %	100 %	

(Podatki iz ankete)

Na področju motiviranosti na delovnem mestu so bili rezultati raziskave kar visoki oziroma pozitivno naravnani. Kar 43 % anketiranih je na to vprašanje odgovorilo z oceno 4, ki predstavlja drugo najvišjo možno stopnjo motiviranosti v anketi – dosti sem motiviran. Tej sledi najvišja možna stopnja z oceno 5 – zelo sem motiviran, s katero je svojo motiviranost ocenilo 22 % sodelujočih. Za njo je ocena 3 – ne morem oceniti s 17 %, predzadnja v vrsti je ocena 2 – malo sem motiviran s 13% in kot zadnja ocena 1 – niti malo nisem motiviran z le 6 %.

8.3 Motiviranje zaposlenih

Preglednica 5: Motivacijski dejavniki

KOLIKO MOTIVIRANI	1	2	3	4	5	SKUPAJ	POVPREČJE
Prilagojen delovni čas	5	7	16	41	32	101	3,9
Primerni delovni pogoji	6	6	13	39	37	101	3,9
Dobri delovni odnosi s sodelavci	4	4	8	31	54	101	4,3
Dobri delovni odnosi z nadrejenim	4	6	10	33	48	101	4,1
Pohvale	8	11	18	27	37	101	3,7
Varnost pri delu	5	10	14	33	39	101	3,9
Možnost napredovanja	9	5	15	29	46	101	4
Možnost izobraževanja	11	9	23	26	32	101	3,6
Nagrajevanje	7	5	13	19	57	101	3,9

Višina plače	3	6	9	33	50	101	4,2
Delo z izzivi	8	9	22	34	28	101	3,6
Ugled podjetja	9	7	27	31	27	101	3,6
Nadzor pri delu	15	18	30	29	9	101	3
Možnost sodelovanja pri spremembah/odločitvah	8	8	12	42	31	101	3,8
Razgibano delo	6	4	17	29	45	101	4
Pozornost, občutek pomembnosti/pripadnosti	5	8	16	39	33	101	3,9
Samostojnost pri delu	4	4	10	36	47	101	4,2

(Podatki iz ankete)

Tu sem ugotovila, da delavce najbolj motivirajo dobri delovni odnosi s sodelavci (4,3 %), najmanj pa jih motivira nadzor pri delu (3 %). Zelo visoko uvrščeni sta tudi višina plače in samostojnost pri delu, obe s 4,2 %. Ocenjevalna lestvica je bila sledeča: 1 – me sploh ne motivira; 2 – me zelo malo motivira; 3 – me malo motivira; 4 – me zelo motivira in 5 – me najbolj motivira.

8.4 Nadrejeni in motiviranje

Preglednica 6: Motiviranje s strani nadrejenega

KAKO VAS MOTIVIRA VAŠ NADREJENI?	Q	%
Z napredovanjem	18	18 %
S pohvalo	50	50 %
S stimulacijo	30	30 %
Sploh me ne motivira	27	27 %
Drugo	3	3 %

(Podatki iz ankete)

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Razvidno je, da nadrejeni svoje zaposlene največkrat motivira s pohvalo, hkrati pa opazimo relativno visoko število pri polju, kjer nadrejeni svojih zaposlenih sploh ne motivira. Trije sodelujoči so označili tudi polje drugo, kjer je ena oseba zapisala, da je sama nadrejena in na to vprašanje ne more odgovarjati, ena oseba je napisala, da mu

nadrejeni med delom maha in da verjame v moč samomotivacije, ena oseba pa je izpostavila to, da nadrejeni skrbi za sproten pogovor o delu in težavah pri opravljanju tega.

8.5 Odnosi na delovnem mestu

Preglednica 7: Odnosi na delovnem mestu in motivacija

KOLIKO, ČE SPLOH, ODNOSI NA DELOVNEM MESTU VPLIVAJO NA VAŠO MOTIVACIJO?	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	3	9	8	36	45	101
%	3 %	9 %	8 %	36 %	45 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Z lestvico od 1 do 5 (1 – sploh ne vplivajo; 2 – malo vplivajo; 3 – ne vem; 4 – dosti vplivajo; 5 – zelo vplivajo) so sodelujoči pri raziskavi ocenili stopnjo vpliva odnosov na delovnem mestu na motivacijo posameznika. Kot pričakovano, je večina podala najvišjo možno oceno, 5 – zelo vplivajo s kar 45 % vseh sodelujočih. Sledi ocena 4 – dosti vplivajo s svojimi 36 %, z dosti nižjimi odstotki pa so tu še ostale ocene.

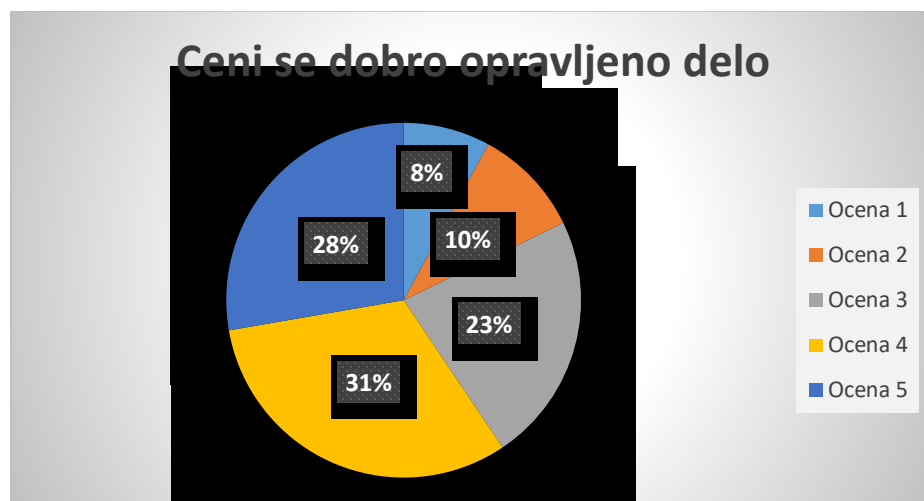
8.6 Motivacija

Na to vprašanje so sodelujoči pri anketi odgovorili z izbiro ocene od 1 do 5 in s tem podali stopnjo strinjanja s trditvijo – v podjetju se ceni dobro opravljeno delo.

Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Sodelujoči pri anketi cenitev dobro opravljenega dela pri organizaciji, kjer so zaposleni, v večini ocenjujejo z oceno 4 – večinoma se strinjam. Tudi povprečna ocena vseh sodelujočih pri tej točki znaša 3,6. Po tem lahko sklepamo, da je v Sloveniji dobro opravljeno delo relativno večinsko cenjeno in da delavci to prepoznavajo.

Graf 88: Dobro opravljeno delo



(Podatki iz ankete)

Preglednica 8: Dobri delovni rezultati

DOBER DELOVNI REZULTAT JE V PODJETJU OPAŽEN, POHVALJEN IN NAGRAJEN	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	11	18	22	25	25	101
%	11 %	18 %	22 %	25 %	25 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Na to vprašanje so sodelujoči pri anketi odgovorili z izbiro ocene od 1 do 5 in s tem podali stopnjo strinjanja s trditvijo – dober delovni rezultat je v podjetju opažen, pohvaljen in nagrajen.

Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Podobno kot pri prejšnjem vprašanju tudi tu sodelujoči ocenjujejo, da so v podjetju, kjer delajo, dobri delovni rezultati opaženi, pohvaljeni in/ali nagrajeni. S trditvijo se 50 % anketiranih večinoma ali popolnoma strinja, 22 % težko oceni oziroma se niti strinja niti se ne strinja, 29 % pa se s trditvijo sploh ne strinja oziroma se z njo strinja le delno.

Preglednica 9: Primernost plače

PLAČA JE PRIMERNA	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	20	16	23	29	13	101
%	20 %	16 %	23 %	29 %	13 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Na to vprašanje so sodelujoči pri anketi odgovorili z izbiro ocene od 1 do 5 in s tem podali stopnjo strinjanja s trditvijo – plača je primerna.

Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Anketiranci se s trditvijo, da je plača primerna, po večini strinjajo, kar 41 % jih meni, da prejemajo primerno plačo, 23 % se s trditvijo niti strinja niti se z njo ne strinja, 36 % pa se s tem ne strinja oziroma se le delno strinja.

Preglednica 10: Motivacija in kritika

VČASIH ME MOTIVIRA TUDI KRITIKA	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	4	17	25	38	17	101
%	4 %	17 %	25 %	38 %	17 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Na to vprašanje so sodelujoči pri anketi odgovorili z izbiro ocene od 1 do 5 in s tem podali stopnjo strinjanja s trditvijo – včasih me motivira tudi kritika.

Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Sodelujoči pri anketi se v večini zelo ali popolnoma strinjajo s trditvijo, da jih včasih motivira tudi kritika, kar 61 % je podalo oceno 4 – zelo se strinjam ali pa oceno 5 – popolnoma se strinjam. 27 % se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, po čemer lahko sklepamo, da jim kritika ne predstavlja pomembnega motivacijskega dejavnika. Ostane pa še 12 % tistih, ki jih kritika sploh ne motivira oziroma jih redko, delno motivira.

Preglednica 11: Ne ponavljajoče delo in delovna motivacija

DELO NI PONAVLJAJOČE, ZATO IMAM VELIKO DELOVNE MOTIVACIJE	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	10	12	27	30	22	101
%	10 %	12 %	27 %	30 %	22 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Na to vprašanje so sodelujoči pri anketi odgovorili z izbiro ocene od 1 do 5 in s tem podali stopnjo strinjanja s trditvijo – delo ni ponavljajoče, zato imam veliko delovne motivacije.

Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Če ves čas opravljamo isto delo, se lahko naš fokus hitro umakne z našega cilja. Delo nam postane dolgočasno in nezanimivo, posledično nam padeta volja in motivacija do dela, to pa za seboj potegne še dodatne posledice. Kot je razvidno iz rezultatov, pridobljenih z anketo, anketirani delavci po večini svojega dela ne dojemajo kot ponavljajočega in zato imajo večjo delovno motivacijo. 52 vseh sodelujočih je namreč tu podelilo oceno 4 – zelo se strinjam ali oceno 5 – popolnoma se strinjam in s tem izrazilo visoko stopnjo strinjanja s trditvijo – delo ni ponavljajoče, zato imam veliko delovne motivacije. 27 sodelujočih je tu podalo oceno 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, preostalih 22 anketirancev pa je podalo oceno 1 – sploh se ne strinjam ali oceno 2 – delno se strinjam.

Preglednica 12: Motivacija na delu in doma

MOJE POČUTJE IN MOTIVIRANOST NA DELOVNEM MESTU, VPLIVATA NA MOJE ZASEBNO ŽIVLJENJE	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	4	11	18	39	29	101
%	4 %	11 %	18 %	39 %	29 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Na to vprašanje so sodelujoči pri anketi odgovorili z izbiro ocene od 1 do 5 in s tem podali stopnjo strinjanja s trditvijo – moje počutje in motiviranost na delovnem mestu vplivata na moje počutje in motiviranost v zasebnem življenju.

Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Naše delovno življenje je ves čas povezano z našim zasebnim in o njima težko govorimo ločeno. Dejavniki enega močno vplivajo na drugega in zato je pomembno, da ju znamo ločiti in poskrbeti, da je tako v delovnem kot v zasebnem čim manj dejavnikov, ki negativno vplivajo na prvega ali drugega. V kolikšni meri dejavnika počutje in motivacija v delovnem okolju vplivata na zasebno, sem raziskovala s pomočjo ankete. Odgovori me niso preveč presenetili in so takšni, kakršne sem tudi pričakovala. 68 od 101 sodelujočih je svoje strinjanje ocenilo z oceno 4 – zelo se strinjam ali z oceno 5 – popolnoma se strinjam, 18 anketiranih se tu težje opredeli, zato so podali oceno 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 11 sodelujočih se s trditvijo delno strinja in le 4 ocenjujejo z oceno 1 – sploh se ne strinjam.

8.7 Pomembnost motivacije na delovnem mestu

Preglednica 13: Motivacija in delovno mesto

KAKO POMEMBNA SE VAM ZDI MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU?	1	2	3	4	5	SKUPAJ
Q	0	0	10	36	55	1010
%	0 %	0 %	10 %	36 %	55 %	100 %

(Podatki iz ankete)

Želela sem ugotoviti, kako pomembna se zdi motivacija na delovnem mestu zaposlenim. Na vprašanje »Kako zelo pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu?« so bile za odgovor ponovno podane ocene od 1 do 5 po naslednji lestvici.

Lestvica: 1 – niti malo pomembna; 2 – malo pomembna; 3 – niti mi ni pomembna niti mi je pomembna; 4 – precej pomembna in 5 – zelo pomembna.

Kar 90 % anketiranih pomembnost ocenjuje z oceno 4 – precej pomembna in z oceno 5 – zelo pomembna. Le 10 % je takih, ki jim motivacija na delovnem mestu niti ni niti je pomembna, nižje ocene pa tu ni bilo izbrane niti enkrat.

8.8 Pomanjkanje motiviranosti

Preglednica 14: Posledice ne motivacije

KAJ PREPOZNAVATE KOT POSLEDICE NE MOTIVIRANOSTI?	Q	%
Nič	3	3 %
Stres	62	61 %
Slabo psihično stanje	57	56 %
Slabo fizično stanje	26	26 %
Neefektivno delo	58	57 %
Konflikti	55	54 %
Izgorelost	46	46 %
Težave v zasebnem življenju	34	34 %
Drugo: (otrplost, malodušje)	2	2 %

(Podatki iz ankete)

To vprašanje je imelo možnost izbire več različnih odgovorov. Delavci kot najpogostejšo posledico nemotiviranosti prepoznajo stres, saj je 62 sodelujočih izbralo to možnost. Tej sledita neefektivno delo s 57 % in slabo psihično stanje s 56 %. Zelo pri vrhu so tudi konflikti, ki jih je izbralo 54 % vseh anketiranih. Kot posledico nemotiviranosti 46 % prepoznava tudi izgorelost, tej

pa s 34 % sledijo še težave v zasebnem življenju. 26 anketirancev meni, da je posledica tudi slabo fizično stanje oziroma poslabšanje tega. Le trije ne prepoznavajo nobenih posledic, 2 osebi pa sta pod možnost »drugo« zapisali še otrplost in malodušje.

8.9 Motivatorji

V prvem delu te raziskovalne naloge sem se teoretično že dotaknila področja motivacijskih dejavnikov oziroma motivatorjev in njihove pomembnosti ter vpliva. Mnogi avtorji navajajo mnoge različne in podobne motivatorje, ki so povsem smiselni. Zanimalo me je, kakšen je odgovor zaposlenih v Sloveniji na to, kaj je za njih najpomembnejši motivacijski dejavnik in kako bi oni na položaju vodje, nadrejenega motivirali svoje zaposlene. S tem sem želela dobiti nove ideje in nove oblike motivacijskih dejavnikov, ki bi morda lahko delovali v korist nadrejenih in organizacije.

Preglednica 15: Motivacijski dejavniki

KAJ JE PO VAŠEM MNENJU NAJBOLJŠI MOTIVATOR?	Q – Kolikokrat se določen motivator ponovi
Dobra organizacijska klima, dobri odnosi	27
Timsko delo	4
Napredovanje	4
Denar, plača, povišica, stimulacija	32
Pohvala	11
Spoštovanje	4
Nagrade	11
Realno postavljeni cilji	3
Prijazen, dober nadrejeni, dobri odnosi	19
Izzivi in razgibano delo	1
Sam, samomotivacija	7
Dobro delovno okolje	17
Rezultat dobro opravljenega dela	1
Želja po uspehu	1
Da z veseljem opravljáš svoje delo	1
Samostojnost	3
Zaupanje	1
Spodbujanje	1
Ljubezen	1
Komunikacija, dialog	15
Opaženo in cenjeno opravljeno delo	13

(Podatki iz ankete)

Kot najboljši motivator so se največkrat pojavili dobra plača, stimulacija, povišica, denar s kar 32 pojavi, temu s svojimi 27 pojavi sledita dobra organizacijska klima in odnosi, na tretjem mestu pa so se skupno 19-krat pojavili prijazen, dober nadrejeni in dobri odnosi z nadrejenimi. Večkrat so se pojavili tudi komunikacija, dialog, opaženo in cenjeno opravljeno delo, dobro delovno okolje,

nagrade in pohvale. Zanimivo je, da so anketiranci izpostavili tudi realno postavljene cilje, izzive in razgibano delo, timsko delo, spoštovanje ter ljubezen. Pričakovala sem, da se bosta samostojnost in spodbuda pojavila večkrat in ne le trikrat, pa tudi pri želji po uspehu sem pričakovala nekoliko višje število. Veseli me, da delavcem oni sami predstavljajo motivator in da se pojavlja tudi samomotivacija.

Preglednica 16: Kako motivirati zaposlene

KAKO BI VI KOT NADREJENI MOTIVIRALI SVOJE ZAPOSLENE?	Q – kolikokrat se predlog ponovi
Pohvala	13
Enaka obravnava vseh zaposlenih, korektnost	18
Dobro delovno okolje	12
Nagrada	13
Vzdrževanje primerne klime in odnosov	19
Denar, denarne nagrade, višje plače	16
Napredovanje	3
Enakopravnost	5
Spodbujanje	6
Stimulacije	9
Team building	13
Z ljubeznijo	1
Z delom	1
Dobra letna ocena	1
Da opaziš zaposlenega in njegov napredek ter delo in ga ceniš	1
Biti empatičen	1
Izobraževati in pravilno učiti zaposlene	1
Samostojno delo brez nadzora	8
Povezanost z delavci in njihovim delom	1
Komunikacija in sprotno reševanje težav	13
Timski duh in delo	7
Novosti na delu	1
Razgibano delo	6
Prigrizki in napitki	3

(Podatki iz ankete)

Včasih mislimo, da vemo, kaj je za nekoga dobro in kaj nekdo potrebuje. Vendar pa sami zase navadno vemo najbolje, kaj nam manjka, česa si želimo ipd. S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, kako delavci gledajo na svoje potrebe in kako bi oni sami motivirali, glede na teorijo sem želela ugotoviti, kateri od pogosto uporabljenih motivacijskih dejavnikov so za zaposlene dejansko pomembni in kateri manjkajo ali se uporabljajo manj, kot bi si zaposleni želeli.

Kot pričakovano so se na samem vrhu po številu predlaganih dejavnikov znašli dobra organizacijska klima in dobri medosebni odnosi, enaka obravnava vseh zaposlenih in korektnost ter višja plača in denarne nagrade. Izredno zanimivo se mi je zdelo, da je bilo veliko predlogov tudi

na dejavnik »team building«, saj ga v literaturi skoraj nisem zasledila niti ga toliko ne opažam v praksi, pa tudi sama nisem pomislila nanj. Zagotovo je izvrsten način motiviranja in menim, da bi bila njegova pogostejša uporaba uspešna in pozitivno naravnana, če ne celo potrebna za porast motivacije zaposlenih na delovnem mestu.

9 RAZPRAVA

Najbrž razprava o tem, ali je motivacija pomembna ali ne, ni potrebna. Prav tako je težko govoriti o tem, kje in kakšna motivacija je pomembnejša, saj v eri znanja vsak deluje drugače in tako, da bi odgovarjal sebi. Sta pa si delovna in življenjska motivacija ves čas z roko v roki in se prepletata skozi naše delo in naše življenje.

Delo zagotovo predstavlja najbolj homogen in tudi najobsežnejši segment dejavnosti v življenju vsakega. Zajema ogromen delež našega življenjskega cikla in je zagotovo eden pomembnejših virov tako družbenega bogastva kot tudi bogastva posameznika. Prav to pa je razlog, da lahko govorimo o izredni pomembnosti kvalitete delovnega življenja, za katerega je bistvena tudi motivacija.

Z vidika delovnega življenja je motivacija pomembna tako za zaposlene kot za vodstvo in organizacijo samo. Jasno je, da so uresničevanje visoko zastavljenih ciljev, premoč nad konkurenco in dobra podoba podjetja želja vsakega vodje, lastnika organizacije. Iz mnogo teorij na temo motivacije in sedaj tudi iz te raziskovalne naloge lahko sklepamo, da je za doseg ciljev motivacija močno pomembna. Za zaposlene pa motivacija predstavlja silo, ki jih vodi, da lažje delajo, živijo, si usklajujejo delovno in zasebno življenje in ne izgorijo.

Na začetku te raziskave sem izpostavila 5 bistvenih vprašanj, na katera sem iskala odgovore. Želela sem odgovoriti na sledeča vprašanja:

1. Kaj delavca najbolj motivira?
2. Koliko, če sploh, je motivacija na delovnem mestu pomembna?
3. V kolikšni meri so odnosi v organizaciji pomembni za motivacijo?

Z raziskovalno nalogo sem prišla do nekaterih odgovorov, ki sem jih pridobila s pomočjo vzorca 101 sodelujočih pri raziskavi.

S pomočjo ankete, ki sem jo izvedla, bom odgovorila na prej zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kaj delavca najbolj motivira?

Na podlagi vprašanja »Kaj delavce motivira?« je bil najvišje uvrščen odgovor dobri delovni odnosi s sodelavci, saj je z oceno 5 – najbolj me motivira to možnost označilo 54 sodelujočih, kar je več kot polovica vseh. Na podlagi tega izvemo, da zaposlene najbolj motivirajo dobri delovni odnosi, s tem pa hkrati podkrepimo tudi zgoraj napisano teorijo, kjer avtorji medosebne odnose s sodelavci uvrščajo pod pomemben oziroma enega pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Poleg plače, ki je kot visoko uvrščen motivacijski dejavnik omenjena že v teoriji, pa so sodelujoči v raziskavi visoko ocenili tudi dobre odnose s svojimi nadrejenimi (oceno 5 je tu podalo 48 sodelujočih) in samostojnost pri delu (oceno 5 je tu podalo 47 sodelujočih).

Raziskovalno vprašanje 2: Koliko, če sploh, je motivacija na delovnem mestu pomembna?

Na vprašanje »Kako pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu?« je 55 % sodelujočih podalo oceno 5 – zelo pomembna, 36 % sodelujočih je podalo oceno 4 – precej pomembna, 10 % sodelujočih je podalo oceno 3 – niti mi ni pomembna niti mi pomembna je, nihče pa ni podal ocene 2 – malo pomembna in/ali ocene 1 – niti malo pomembna. Iz teh podatkov je razvidno, da se motivacija zaposlenim zdi pomembna.

Raziskovalno vprašanje 3: V kolikšni meri so odnosi v organizaciji pomembni za motivacijo?

Kot smo že ugotovili, zaposleni odnose uvrščajo pod visoko pomembne motivacijske dejavnike. Prav tako je več kot polovica sodelujočih podala najvišjo možno oceno pri pomembnosti odnosov v organizaciji v povezavi z motivacijo, 5 – zelo vplivajo s kar 45 % vseh sodelujočih. Tej sledi ocena 4 – dosti vplivajo s svojimi 36 %, sledi ji ocena 2 – malo vplivajo z 9 %, ocena 3 – ne vem z 8% in ocena 1 – sploh ne vplivajo s 3 %. Na podlagi tega lahko trdimo, da so odnosi v organizaciji bistvenega pomena z vidika motivacije.

V svojem teoretičnem delu naloge sem si zastavila tudi 7 hipotez, ki sem jih potrdila oziroma ovrgla glede na dobljene podatke v anketi.

H1: Zaposlene najbolj motivira plača.

Sodelujoči v anketi so na vprašanje, kaj jih najbolj motivira, kot najvišje uvrščen odgovor podali dobre odnose z zaposlenimi, temu pa takoj sledijo tudi plača in dobri odnosi z nadrejenimi. Na vprašanje o najboljšem motivatorju so sodelujoči kot najboljšega izbrali plačo (odgovor se je ponovil kar 32-krat), temu sledijo dobri odnosi s sodelavci, organizacijska klima in dober vodja, dobri odnosi z nadrejenim. Na podlagi tega bom hipotezo ovrgla, ker zaposlene najbolj motivirajo dobri medosebni odnosi, zagotovo pa plača ostaja pri samem vrhu in je pomembna.

H2: Delavci v Sloveniji za svoje delo niso motivirani.

To hipotezo lahko ovržem, ker je na vprašanje o tem, ali so zaposleni za svoje delo motivirani, več kot polovica podala oceno 4, kar 43%, ki predstavlja drugo najvišjo možno stopnjo motiviranosti v anketi – dosti sem motiviran. Tej pa sledi najvišja možna stopnja z oceno 5 – zelo sem motiviran, s katero je svojo motiviranost ocenilo 22 % sodelujočih.

H3: Delavci menijo, da je motivacija na delovnem mestu zelo pomembna.

To hipotezo bom potrdila, ker se po večini delavcem motivacija na delovnem mestu zdi zelo pomembna, saj je na vprašanje »Kako pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu?« več kot polovica – 55 % – odgovorila z najvišjo stopnjo (5 – zelo pomembna), tej pa se bliža ocena 4 – zelo pomembna s svojimi 36 %.

H4: Delavci pravijo, da so medosebni odnosi na delovnem mestu pomembni za motivacijo.

Kot smo že ugotovili, zaposleni odnose uvrščajo pod visoko pomembne motivacijske dejavnike. Prav tako je več kot polovica sodelujočih podala najvišjo možno oceno pri pomembnosti odnosov v organizaciji v povezavi z motivacijo, 5 – zelo vplivajo s kar 45 % vseh sodelujočih. Tej sledi ocena 4 – dosti vplivajo s svojimi 36 %, sledi ji ocena 2 – malo vplivajo z 9 %, ocena 3 – ne vem z 8 % in ocena 1 – sploh ne vplivajo s 3 %. Na podlagi tega lahko trdimo, da so odnosi v organizaciji bistvenega pomena z vidika motivacije. Na podlagi teh ugotovitev bom hipotezo potrdila.

H5: Nemotiviranost lahko povzroči negativne psihosocialne dejavnike.

Zaposleni pomanjkanju motivacije oziroma nemotiviranosti pripisujejo predvsem stres (61 % anketirancev), temu sledi neefektivno delo (57 % anketirancev), z manjšo razliko mu sledi slabo psihično stanje (56 % anketirancev), tem pa sledijo še konflikti (54 %), izgorelost (46 %), težave v zasebnem življenju (34 %), 3 % anketirancev so ocenili, da nimajo nobenih posledic, 2 % pa sta napisala malodušje in otrplost. Na podlagi teh podatkov bom hipotezo potrdila, saj biti nemotiviran za svoje delo očitno pušča neke slabe posledice na različnih področjih.

H6: Varnost pri delu ni pogost motivator.

To hipotezo zavračam, saj je varnost pri delu kot motivacijski dejavnik dobila kar visoko oceno (39 oseb je podalo najvišjo možno oceno 5 – najbolj me motivira), po čemer sklepamo, da je pogost motivator, kljub temu da je kot predlog za dvig motivacije niso posebej izpostavljali.

H7: Odnosi med zaposlenimi in odnosi z nadrejenimi pomembno vplivajo na počutje in motivacijo zaposlenega.

Glede na dobljene podatke lahko to hipotezo potrdim, saj zaposleni dobre delovne odnose s sodelavci in z nadrejenimi uvrščajo zelo visoko glede na pomembnost.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da delavce zagotovo najbolj motivirajo višina plače, denarne nagrade in stimulacije ter povišice. Med glavnimi motivacijskimi dejavniki se znajdejo tudi dobri medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenim, dobra organizacijska klima, spoštovanje in enakopravno obravnavanje vseh, opaženo dobro opravljeno delo in primerna ter dobro oblikovana komunikacija.

Raziskava nam je pokazala, da je z vidika delavcev po večini motivacija zelo pomembna in da vpliva na njihovo delovno in zasebno življenje. Prav tako delavci pomanjkanju motivacije pripisujejo več negativnih posledic, kot so predvsem stres, poslabšanje psihičnega stanja in neefektivno delo, tem pa sledijo tudi konflikti, izgorelost, otrplost, malodušje ipd. Tako opažamo, da so razna psihosocialna tveganja pogosto posledica nemotiviranosti in velik vzrok za nižjo storilnost dela, slabše odnose na delu in doma, težje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja itd.

Opazamo, da delavci dobre medosebne odnose močno cenijo in visoko vrednotijo in z njimi povezujejo tudi svojo stopnjo motiviranosti. Jasno je, da večji kot je kolektiv in več kot je različnih

si oseb, več različnih mnenj, opažanj, občutij in pogledov imamo, ki jih je včasih težko usklajevati, enakovredno obravnavati in jih omogočiti.

Delovno okolje se direktno nanaša na kraj, kjer posameznik opravlja delo. Na tem kraju, v tem okolju, preživi ogromno svojega časa, zato je pomembno, da je ta prostor primeren in urejen. Tu je naloga podjetja, da poskrbi za primerne delovne razmere in primerno delovno okolje, da s tem zagotovi kar se da nemoteno in varno opravljanje dela. Glede na podatke, pridobljene z anketo lahko sklepamo, da delavce varnost pri delu motivira in se jim zdi pomembna. Sicer ne tako zelo kot nekateri drugi, prej omenjeni dejavniki, vendar se jim vseeno zdi pomembna, kar je nekoliko pričakovano, saj to vpliva na zdravje in življenje vsakega posameznika, prav tako pa je to tudi ena izmed delavčevih osnovnih pravic.

Zanimivo spoznanje te raziskave pa je morda tudi to, da v večini delavce motivira tudi občasna kritika, saj tako opazijo, kaj lahko izboljšajo in se posledično bolj trudijo in tako uresničujejo svoje delovne cilje in tako osebno kot tudi delovno rast.

Ker si ljudje prizadevamo za svojo čim večjo učinkovitost in lastni uspeh ter da bi v svojem delu našli čim več veselja, je zagotovo bistvenega pomena tudi to, koliko smo v organizaciji slišani in spoštovani ter vključeni v dogajanje, spremembe in novosti v povezavi z našim delovnim mestom in organizacijo.

10 PREDLOGI

Predlagam, da vodstvo organizacije skrbi za možnost odprtega prostora za sprotno reševanje problemov in neprijetnih situacij, da gradi in neguje komunikacijo, prikazuje in ozavešča o pomembnosti enakopravnega obravnavanja, delavce pravično plača in za dobro delo nagradi.

Predlagam, da organizacije skrbijo za motiviranost svojih zaposlenih, temu namenijo poudarek, se o tem po potrebi dodatno izobražujejo in/ali zaposlijo za to usposobljen kader ter si na podlagi tega zagotovijo motivirane – dobre delavce, posledično pa si s tem omogočijo dobre in visoke dosežene delovne cilje.

Da bi prihajalo do čim manj konfliktov, nesoglasij in nesporazumov, predlagam, da organizacija svojim zaposlenim omogoča odprto komunikacijo in zaupanja vreden odnos, da imajo možnost reševanja morebitnih nastalih konfliktov, težav, prav tako naj vodstvo zmerno opazuje in posluša svoje zaposlene, da bi imeli jasno sliko o odnosih in dogajanju med delavci in s pomočjo tega zmanjšali ali celo preprečili nastanek omenjenih težav.

Predlagam, da podjetje skrbi za primerno delovno okolje, za varnost pri delu in da poskrbi za zdravje svojih zaposlenih. Omogoči naj primerno delovno opremo in delavne stroje, skrbi za potrebno količino čistega zraka in prezračevanja, vzpostavlja primerno temperaturo, delu prilagodi odmore, svoje delavce primerno izobražuje za določeno delovno mesto, da bi ga znali pravilno opravljati in po potrebi priskrbi strokovno pomoč, da ne bi prihajalo do psihičnih težav.

Predlagam, da se vzporedno s kritikami podelijo tudi pohvale za dobro opravljeno delo, da se zaposleni čutijo cenjene in vidijo, da delo in trud nista zaman, saj je njihovo delo opaženo in morda celo nagrajeno.

Predlagam, da vodstvo poskrbi za možnosti sodelovanja in vključevanja svojih zaposlenih pri odločitvah organizacije. Morda s pomočjo individualnih ali skupinskih sestankov, v obliki anketnih vprašalnikov, smiselna bi bila tudi oglasna deska, preko katere bi se zaposlene obveščalo o spremembah in novostih, uvedla pa bi se lahko tudi možnost anonimnih zapisov, kjer bi bili na določenem mestu zbiralniki predlogov, idej, skrbi ipd.

Predlagala bi le še to, da naj se v bodoče tako vodilni kot tudi njihovi podrejeni trudijo še naprej za iste in jasno opredeljene skupne cilje ter vrednote. Ne glede na vse naj bo tudi jasno določeno, kdo je odgovoren za kaj, katere naloge opravlja in kako naj deluje. Zagotovo je to možno doseči le z ustrezno notranjo in zunanjo organizacijo.

11 SKLEPI

Kot že omenjeno, so dobri medosebni odnosi močno cenjeni in zaželeni s strani delavcev. Sama sem se iz izkušenj, ki sem jih pridobila na svojem delovnem mestu v kolektivu, kjer je več ljudi, naučila in se zavedala predvsem tega, da se »umetnost« obvladovanja medosebnih odnosov kaže zlasti v:

- zavedanju, da smo si vsi različni,
- zavedanju, da je vsak posameznik strokovnjak iz lastnih izkušenj,
- dopuščanju, da ima vsak svoje mnenje,
- iskanju primerne odziva na obnašanje nasprotnega in
- moči nadzorovanja svojih čustev.

Zato je pomembno, da na podlagi tega v praksi uporabljamo vse svoje znanje o sebi in o delu z ljudmi, da do primerne meje izžarevamo prijateljski, pozitivni in dostopni odnos, si pridobimo zaupanje in na tem gradimo in ga negujemo ter kot zadnje, a nič manj pomembno, obvladamo svoje delo.

Ne glede na pozitivno naravnane rezultate raziskave pa je potrebno, da organizacije stremijo h konstantni izboljšavi področja upravljanja s človeškimi viri in morda celo sestavijo načrt motiviranja, dogajanje konstanto spremljajo in sproti posodablajo, popravljajo, rešujejo in obnavljajo situacijo. Z nekakšnim aktivnim pristopom k reševanju problemov naj bi bila organizacija zgled vsem zaposlenim in jim hkrati dala vedeti, da so rešitve in izboljšave možne. Organizacije naj vzpostavijo čim boljšo komunikacijo ter spodbudijo sodelovanje zaposlenih. Zaposlene naj pohvalijo in nagradijo in si s tem pridobijo njihovo zaupanje. Smiselno bi bilo razmisliti tudi o možnosti zaposlovanja socialnih delavcev, ki bi v podjetju skrbeli za delavce, njihovo pravično obravnavanje, njihovo motivacijo in usklajevanje ciljev delavcev s cilji podjetja. Nekoliko izrabljeno, pa vseeno drži kot pribito, komunikacija je ključ do uspeha, vzajemnost pa se gradi na strani nadrejenih in podrejenih.

12 ZAKLJUČEK

Čeprav se na prvi pogled morda zdi, da so stroji in kapital največje bogastvo organizacije, to še zdaleč ni res. Največje premoženje organizacije so zagotovo dobri, motivirani delavci, ki imajo visoko delovno moralo in pripadnost organizaciji. Ti delavci delajo dobro, kvalitetno in zanesljivo, saj so del nečesa in to tudi čutijo. Na podlagi tega se lahko hitro opazi, katere organizacije v svoje zaposlene vlagajo dovolj, se jim posvečajo, se za njih trudijo in katere premalo ali celo nič.

Kakovost in kvaliteta izdelka ali storitve je danes zagotovo najboljše jamstvo za uspeh in pridobitev potrošnikov, hkrati pa je najboljša obramba pred konkurenco in bistvena lastnost organizacije za pridobitev zaslužka. Na dobro opravljeno delo in visoko storilnost dela vplivajo tako vodstvo kot tudi zaposleni. Delavci morajo dobro in po načrtu opravljati delo, nadrejeni pa morajo poskrbeti za njih, jim omogočiti primerne pogoje dela in jih motivirati. Da bi podjetje to lahko v čim večji meri doseglo, potrebuje celovito vodenje in upravljanje. Menim, da je kadra in delovnih mest, ki skrbijo za to, premalo in da o tem ni dovolj govora. Vodilni se ponekod premalo zavedajo pomena motivacije, vpliva dobrega počutja in zadovoljstva delavca na njegovo delo in to jemljejo za samoumevno.

In prav to mi je predstavljalo izziv in mi dalo osnoven namen za to raziskovalno nalogo. Po uvodnem nagovoru in predstavitvi te naloge sem se osredotočila na že obstoječo literaturo s teoretičnega področja motivacije in jo poskušala čim bolj celostno preučiti. V nadaljevanju raziskovanja sem se osredotočila predvsem na motivacijske dejavnike, s pomočjo katerih bi si pridobila širši pogled na to, kaj deluje in kaj ne ter kaj imamo in kaj morda še manjka.

Uspeh organizacij je, kot že nekajkrat omenjeno, v veliki meri odvisen od zaposlenih, ki so nekakšen glavni »vlečni konj« – temeljni in ključni dejavnik vsake organizacije. Seveda sta tudi izdelek ali storitev zelo pomembna faktorja, ki ju nikakor ne smemo prepustiti zgolj naključju. Tu so potrebni tako dobra tehnologija, dobra tehnika in predvsem visoko motivirano, zadovoljno, »zdravo« psihično in fizično, predano, zavzeto in visoko informirano osebje, ki svoje delo opravljajo kvalitetno in vanj vlagajo tudi del sebe. Navsezadnje so dobri delovni rezultati le poledica dolgoročnega, načrtnega delovanja organizacije same, ki mora v prvi vrsti spoštovati človeka. Zato menim, da je primerno in pravilno vodenje organizacije in njenih zaposlenih z nekakšnim vnaprej določenim ciljem najmočnejši dejavnik na poti do uspeha.

Vsako vodstvo organizacij bi moralo sprejeti mnenje, da poslovna odločnost brez ustvarjalnih, v cilj usmerjenih, prilagodljivih, zvestih, zavzetih in seveda motiviranih ljudi, ne obstaja. In kljub razmeroma pozitivnim rezultatom raziskave je nujno, da organizacije v prihodnje še bolj opredelijo celovit sklop dejavnikov ravnanja z ljudmi in morda celo zaposlijo kader, ki bi za te zadeve skrbel in jih izpolnjeval.

Če torej v grobem povzamem vse celotne ugotovitve te naloge in dosedanje razprave, bi to s strnjeno mislijo povedala tako: zadovoljstvo z delom je pozitivna čustvena reakcija posameznika na njegovo delo, ki zadovoljuje njegove osebne potrebe po samopotrjevanju in pripadnosti. Ko avtonomija postane zaupanja vreden odnos, se sliši, vidi in upošteva vsakega. Delo ni le potreba po preživetju, vendar je lahko visoko uvrščena vrednota, če ga znamo prikazati kot takega.

13 VIRI IN LITERATURA

1. Božič, M. (1996). *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via.
2. Chamorro-Premuzic, T. (2013). *Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research*. Pridobljeno 7.6.2022 s <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
3. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2021). Psihosocialna tveganja in stres na delovnem mestu. Pridobljeno 6.6.2022 s <https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress>
5. Gallup, Inc. (2013). *Q12 Survey Implementation Guide*. Pridobljeno 7.6.2022 s <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>
6. Gallup, Inc. (2017). *State of the Global Workplace: EXecutive Summary*. Pridobljeno 7.6.2022 s http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf
7. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
8. Harvard Business Review. (b.d.). *Organizations Need a Dynamic Approach to Teaching People New Skills*. Pridobljeno 7.6.2022 s <https://hbr.org/>
9. Hayes, N. (2010). *Understand Psychology. Teach Yourself*.
10. Hayes, N., Orrell, S. (1998). *Psihologija*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
11. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: ProAndy.
12. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. *Kaj je motiv?* Pridobljeno 15.11.2020 s <http://gradiva.txt.si/slovenscina/slovenscina-za-triletne-sole/1-letnik/literarna-teorija/snov-tema-motiv/tema-motiv/>
14. Kavar Vidmar, A. (1998). Kakovost delovnega življenja. *Socialno delo*, 37(2). Pridobljeno 12.4.2021 s <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-MPXL2OLH/82b11196-932a-4d1f-9b99-09cedcec8448/PDF>
15. Krumpačnik, N. (2017). Kako s preprostimi ukrepi do večje samomotivacije? Pridobljeno 16.11.2020 s <https://motiviran.si/samomotivacija-ukrepi/>
16. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odločnost*, 3(1), 10-21.
17. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
18. Mesec, B. (2009). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1: načrtovanje raziskave*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
19. Mesec, B., Rode, N., Rihter, L., Žiberna, A., Rape Žiberna, T. (2018). *Statistika za socialno delo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
20. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
21. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
22. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

23. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
25. Paul Jr., W.J., Robertson, K.B., Herzberg, F. (1969). *Job Enrichment Pays Off*. Harward Business Rewiew.
26. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
27. Snoj, B. (1998). *Managment storitev*. Koper: Visoka šola za manegment
28. TeamStage. (2022). *Motivation Statistics: Numbers in 2022*. Pridobljeno 7.6.2022 s <https://teamstage.io/motivation-statistics/>
29. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela 1*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Umar. (2022). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2022. Pridobljeno 7.6.2022 s <https://drive.google.com/file/d/1laDKk6nLqvmlMKOZboNhRWbDr8luoaeD/view>
33. VSC01008, 811/2003 (15.9.2003). Pridobljeno 12.4.2021 s <https://sodisce.si/visce/odlocitve/34247/>
34. *Zakon o delovnih razmerjih* (ZDR-1) (2013). Ur. l. RS 78/2013.
35. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2022). *Registrirana brezposelnost*. Pridobljeno 6.6.2022 s https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost?fbclid=IwAR04j_dCpA6TGj7Ew9dMHCN8buQVwTiQJjMIQwZgW4Y40xfMHqZQVbZNMuc

14 PRILOGE

Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Vprašalnik

Kratko ime ankete:	Motivacija zaposlenih na delovnem mestu
Število vprašanj:	16
Število spremenljivk:	53
Status:	Aktivna od: 03.05.2021 Aktivna do: 03.08.2021
Avtor:	Maja Veršaj, 03.05.2021
Spreminjal:	Maja Veršaj, 10.05.2021

Potreba po dobrem počutju vseh zaposlenih na njihovem delovnem mestu je vsak dan večja. Na potrebo po dobrem počutju v delovnem okolju pa lahko vpliva mnogo dejavnikov. In ker dobro počutje zaposlenih vpliva na njihovo počutje, zasebno življenje, njihovo delo in s tem tudi na ugled in dosego ciljev podjetja, je potrebno svoje zaposlene motivirati in jim omogočiti dobro počutje.

Sem Maja Veršaj, študentka Fakultete za socialno delo, Univerze v Ljubljani in za študijske namene raziskujem pomembnost in samo prisotnost motivacije zaposlenih na delovnem mestu. S sledečo anketo želim ugotoviti koliko, če sploh, so zaposleni v Sloveniji motivirani, kaj jih motivira, česa si želijo in kako zaposlene sploh motivirati.

Prosim vas za vašo pomoč in sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, ki je popolnoma anonimen in namenjen zgolj raziskovalni nalogi z naslovom Motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Anketa je namenjena vsem, ki na kakršenkoli način opravljate delo in ste del neke organizacije, podjetja... (Lahko gre za študentsko delo, delo s polnim delovnim časom, skrajšanim delovnim časom, za delo za ne določen ali določen čas ipd.). Spodaj pripisujem svoj elektronski naslov, kjer sem na voljo za morebitna vprašanja in nejasnosti. Hvala za vaš trud, čas in vašo pomoč!

Maja Veršaj

Elektronski naslov: majaversaj.sola@gmail.com

Q1 - 1. Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženska
- ☐ Ne binarna oseba
- ☐ Ne želim se opredeliti
- ☐ Želim se opredeliti kot:

Q2 - 2. Starost:

- ☐ Od 15 do 26 let
- ☐ Od 27 do 36 let
- ☐ Od 37 do 46 let
- ☐ Od 47 do 56 let
- ☐ 57 let in več

Q3 - 3. Stopnja izobrazbe (dokonča - dejansko zaključena):

- ☐ Osnovna šola ali manj
- ☐ Poklicna šola (2 ali 3 letno)
- ☐ Srednja šola (4 letno)
- ☐ Višja šola
- ☐ Visoka šola ali več

Q4 - 4. Delovna pogodba:

- ☐ Študentsko delo
- ☐ Kakršnakoli oblika delovne pogodbe o redni zaposlitvi

Q5 - 5. Koliko delovne dobe že imate?

- ☐ Do 10 let
- ☐ Od 11 do 20 let
- ☐ Od 21 do 30 let
- ☐ Od 31 do 40 let
- ☐ 41 in več

Q6 - 6. Delovni čas:

- ☐ Delam poln delovni čas
- ☐ Delam krajši delovni čas
- ☐ Drugo:

Q7 - 7. Število zaposlenih v podjetju.

- ☐ Sem v podjetju z malo zaposlenimi (do 50)
- ☐ Sem v podjetju z veliko zaposlenimi (nad 50)

Q8 - 8. V kolikšni meri ste motivirani za svoje delo?

- Prosim, da z oceno od 1 do 5 ocenite koliko ste pri svojem delu motivirani.

Lestvica:

1 - niti malo nisem motiviran

2 - malo sem motiviran

3 - ne morem oceniti

4 - dosti sem motiviran

5 - zelo sem motiviran

	1	2	3	4	5
Pri svojem delu....	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 - 9. Motiviranje zaposlenih.

- Prosim, da z oceno od 1 do 5 ocenite svojo stopnjo motiviranosti pri delu glede na določene dejavnike.

Lestvica:

1 - me sploh ne motivira

2 - me zelo malo motivira

3 - me malo motivira

4 - me zelo motivira

5 - me najbolj motivira

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prilagodljiv delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐
Primerni delovni pogoji	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi z nadrejenim	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvale	☐	☐	☐	☐	☐
Varnost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
Nagrajevanje	☐	☐	☐	☐	☐
Višina plače	☐	☐	☐	☐	☐
Delo z izzivi	☐	☐	☐	☐	☐
Ugled podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Nadzor pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost sodelovanja pri spremembah/odločitvah	☐	☐	☐	☐	☐
Razgibano delo	☐	☐	☐	☐	☐
Pozornost, občutek pomembnosti in pripadnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Samostojnost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐

Q10 - 10. Kako vas motivira vaš nadrejeni?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Z napredovanjem
- ☐ S pohvalo
- ☐ S stimulacijo
- ☐ Sploh me ne motivira
- ☐ Drugo:

Q11 - 11. Odnosi na delovnem mestu.

Lestvica:

1 - sploh ne vplivajo

2 - malo vplivajo

3 - ne vem

4 - dosti vplivajo

5 - zelo vplivajo

	1	2	3	4	5
Koliko, če sploh, odnosi na delovnem mestu vplivajo na vašo motivacijo?	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 - 12. Motivacija:

Prosim, da z oceno od 1 do 5 ocenite koliko se strinjate s spodnjimi trditvami.

1 - sploh se ne strinjam

2 - delno se strinjam

3 - niti se strinjam niti se ne strinjam

4 - večinoma se strinjam

5 - popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V podjetju se ceni dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Dober delovni rezultat je v podjetju opažen in pohvaljen, nagrajen.	☐	☐	☐	☐	☐
Plača je primerna.	☐	☐	☐	☐	☐
Včasih me motivira tudi kritika/ graja, saj si potem bolj prizadevam za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo ni ponavljajoče in dolgočasno, zato imam veliko delovne motivacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje počutje in motiviranost na delovnem mestu, vplivata na moje počutje in motiviranost v zasebnem življenju.	☐	☐	☐	☐	☐

Q13 - 13. Se vam motivacija na delovnem mestu zdi pomembna?

Lestvica:

1 - niti malo pomembna

2 - malo pomembna

3 - niti mi ni pomembna niti mi pomembna je

4 - precej pomembna

5 - zelo pomembna

	1	2	3	4	5
Kako pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu?	☐	☐	☐	☐	☐

Q14 - 14. Kaj prepoznavate kot posledice ne motiviranosti?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Nič
- ☐ Stres
- ☐ Slabo psihično stanje
- ☐ Slabo fizično stanje
- ☐ Neefektivno delo
- ☐ Konflikti
- ☐ Izgorelost
- ☐ Težave v zasebnem življenju
- ☐ Drugo:

Q15 - 15. Kaj je po vašem mnenju najboljši motivator?

Q16 - 16. Kako bi kot nadrejeni vi motivirali svoje zaposlene? - Predlogi za motiviranje zaposlenih.
