



B & B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Računovodstvo za gospodarstvo

TEORETIČNA IN PRAKTIČNA ANALIZA MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Mentorica: mag. Diana Oblak

Kandidatka: Urška Štefančič

Lektorica: Simona Špolad prof. slov. / univ.dipl.lit.komp

Kranj, november 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, mag. Diani Oblak, za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se šoli B & B, ki mi je pomagala pri usposabljanju pri študiju.

Zahvaljujem se tudi sodelavcem in sodelavkam ter vsem sošolcem in sošolkam, ki so mi s svojimi izkušnjami pomagali pri raziskavi in z mano delili svoja mnenja.

Posebna zahvala gre tudi mojemu možu in hčeri, ki sta mi stala ob strani.

IZJAVA

Študentka Urška Štefančič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Diane Oblak. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi je prikazano več vrst motivacij: vsaka izmed njih je opredeljena s teoretično in praktično analizo. V današnjem času v večini podjetjih motivacija upada, zato je raziskava pripravljena z vidika delavca, ki se trudi, da bi svoje delo opravljal vestno in odgovorno. Delodajalci izgubljajo dobre delavce, ker se v svojih podjetjih ne posvečajo motivaciji. Zato smo sestavili to diplomsko nalogo, da bi delodajalci spoznali, kako malo je potrebno, da obdržijo svoje delavce. Za podjetja, ki delajo s strankami, je zelo pomembno, da obdržijo svoje delavce, saj se stranke navadijo na ljudi, s katerimi sodelujejo, in jim tudi lažje zaupajo, s tem pa delavci pridobivajo še več izkušenj in znanja ter postajajo vse boljši. Pomembno je vedeti, kaj pomeni biti dober delavec in zakaj se ga splača motivirati. V diplomski nalogi smo najprej proučevali teoretična izhodišča in na podlagi teh pripravili raziskavo s pomočjo intervjujev in ankete ter iz lastnih izkušenj, ki smo jim priča že kar nekaj let. Motivacije so razvrščene glede na potrebe ljudi, ki so tudi najbolj pomembne za vsakega posameznika, ter motivacije, usmerjene k cilju, in delovanje, ki jih upoštevajo nadrejeni oz. vodilni v podjetjih, saj z njimi dosegajo učinkovito uspešnost podjetja. Na podlagi raziskave je tudi ugotovljeno, da imajo nekatere vrste motivacije, ki jih podjetja pretirano uporabljajo (npr. preveč izobraževanj, previsoki cilji ...), nasprotni učinek in to niso več motivacije, temveč postanejo breme delavcu, zato podjetje začne izgubljati učinkovito uspešnost. Cilj raziskave je usmerjen na vsako motivacijo posamezno, da bi podjetja oz. delodajalci in delavci spoznali, kaj je bistvo motivacije.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- raziskava motivacij
- zadovoljstvo zaposlenih

SUMMARY

Several types of motivations are shown in the diploma thesis, each of them is defined by theoretical and practical analysis. In today's time, motivation is declining in most companies, so the research is done from the perspective of an employee who tries to do his job conscientiously and responsibly. Employers lose good workers because they lack motivation in their companies. That's why we put together this thesis so that employers would realize how little is needed to retain their employees. It is very important for companies that work with customers to retain their employees, because customers get used to the people they work with and trust them more easily, with this, the workers gain even more experience and knowledge, and they become better and better. It is important to know what it means to be a good worker and why it is worth motivating him. In my diploma thesis, we first studied the theoretical starting points and based on them we made a research with the help of interviews and surveys, as well as from our own experience, which we have been witnessing for several years. Motivations are classified according to the needs of people, which are also the most important for each individual, and goal- and action-oriented motivations, which are taken into account by superiors or managers in companies, as they achieve effective company performance. The research also found that some motivations that companies overuse (e. g. too much training, too high goals ...) have the opposite effect and these are no longer motivations, but become a burden on the worker and the company begins to lose effective performance. The aim of the research is to focus on each motivation individually, so that companies, employers and workers learn what the essence of motivation is.

KEY WORDS

- motivation
- research on motivations
- employee satisfaction

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilj naloge.....	1
1.3	Predstavitev okolja raziskave	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.4.1	Hipoteza 1.....	2
1.4.2	Hipoteza 2.....	2
1.4.3	Hipoteza 3.....	2
1.5	Metode dela	2
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	Vrste motivacijskih teorij	3
2.2	Motivacijske teorije glede na potrebe	4
2.2.1	Maslowova teorija.....	4
2.2.2	Alderfererjeva teorija.....	5
2.2.3	McClellandova motivacijska teorija.....	7
2.3	Motivacijske teorije, usmerjene k cilju.....	7
2.3.1	Teorija ekonomske motivacije	7
2.3.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	7
2.3.3	Teorija cilja	9
2.3.4	Teorija enakosti	9
2.3.5	Teorija pričakovanja – Vroomova motivacijska teorija.....	10
2.4	Motivacijske teorije, usmerjene na delovanje.....	11
2.4.1	Teorija učenja s pomočjo posledic (usmerjene na delovanje)	11
2.4.2	Teorija socialnega učenja	11
3	RAZISKAVA	13
3.1	Praktična analiza Maslowove teorije in Alderfererjeve teorije	13
3.1.1	Materialne ali nematerialne stvari	13
3.1.2	Trenutna motivacija.....	14
3.1.3	Možnost izobraževanja ali napredovanja	15
3.2	Praktična analiza McClellandove motivacijske teorije.....	16
3.3	Praktična analiza motivacijskih teorij, usmerjenih k cilju	18
3.3.1	Praktična analiza ekonomske motivacije.....	18
3.3.2	Praktična analiza Herzbergove dvofaktorske teorije.....	18
3.3.3	Praktična analiza teorije cilja	19
3.3.4	Praktična analiza teorije enakosti	20
3.3.5	Vroomova motivacijska teorija.....	21
3.4	Praktična analiza motivacijskih teorij, usmerjenih na delovanje.....	23
3.4.1	Praktična analiza teorije učenja s pomočjo posledic	23
3.4.2	Analiza teorij socialnega učenja.....	24

3.5	Razdelitev motivacij glede pomembnosti.....	26
4	POVZETEK RAZISKAVE.....	27
5	ZAKLJUČEK.....	29
6	LITERATURA IN VIRI	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowova piramida	4
Slika 2: Alderfererjeva teorija v obliki piramide	5
Slika 3: Primerjava Maslowove in Alderfererjeve teorije	6
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija	8
Slika 5: Teorija učenja s pomočjo posledic	11
Slika 6: Razmerje med materialnimi in nematerialnimi stvarmi	13
Slika 7: Cenjenost motivacij.....	14
Slika 8: Izobraževanje ali napredovanje	15
Slika 9: Potrebe	16
Slika 10: Delovno mesto.....	17
Slika 11: Motivacija glede na učenje.....	18
Slika 12: Doseganje cilja	19
Slika 13: Sodelovanje sodelavcev	20
Slika 14: Nadure.....	21
Slika 15: Pričakovanja	22
Slika 16: Napake zaposlenih	23
Slika 17: Samokontrola	24
Slika 18: Učinkovitost	25
Slika 19: Pomembnost motivacij.....	26

POJMOVNIK

ERG teorija: teorija človeških potreb, ki jo je predlagal Clayton Alderfer
Valenca: je nekaj, kar lahko osebo privlači ali odbija.

KRATICE IN AKRONIMI

B.F. Skinner – Burrhus Frederic Skinner
d.d. – delavska družba
d.o.o. – družba z omejeno odgovornostjo
oz. – oziroma
npr. – na primer
itd. – in tako dalje

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Motiviranje zaposlenih je proces, pri katerem želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih. To je namreč povezano z delovno uspešnostjo, saj se skoraj vsi ljudje odločajo za delo na podlagi nagrad, ki jih to delo prinaša. Ljudje so si različni, zato nekateri potrebujejo drugačne vzpodbude kot drugi in zaradi njih imamo več vrst motivacij, da bi lahko zadovoljili posameznikove potrebe. Te vzpodbude oz. teorije so opredeljene glede na potrebe človeka, usmerjene k cilju in usmerjene na delovanje. Motivacija je življenjsko pomembna za človeka, zato da lahko lažje obvladuje svoje delo in življenje oz. probleme in izzive, s katerimi vsakodnevno se sooča. Danes je med ljudmi široko razširjen stres, zato je potrebno, da ga znamo obvladovati in dosežemo želene rezultate.

Predmet preučevanja tega dela so motivacijske teorije glede na potrebe, motivacijske teorije, usmerjene k cilju, in motivacijske teorije, usmerjene na delovanje.

1.2 Cilj naloge

Cilj raziskave je poglobiti razumevanje procesa motiviranja zaposlenih, saj to predstavlja ključno izhodišče za učinkovitejše vodenje in upravljanje pri delu z ljudmi. Dobro poznavanje motivacijskih dejavnikov pozitivno vpliva na uspešnost podjetja ter prispeva k boljšemu delovnemu vzdušju in večji angažiranosti zaposlenih.

V sodobnem delovnem okolju so zaposleni pogosto izpostavljeni povečanemu stresu, saj podjetja stalno zvišujejo delovne cilje in pričakovanja, medtem ko plačilo ostaja nespremenjeno. Posledično se zaposleni pogosto počutijo preobremenjene, kar lahko vodi v zmanjšano motivacijo in zadovoljstvo. Prav zato postaja razumevanje motivacije ključnega pomena – da zaposleni ostanejo obravnavani kot posamezniki z lastnimi potrebami, ne le kot izvajalci nalog.

V teoretičnem delu bomo preučili in primerjali ugotovitve izbranih motivacijskih teorij, ki bodo predstavljale temelj za empirični del. V ta namen bomo oblikovali anketni vprašalnik in ga uporabili v raziskavi med zaposlenimi. S pomočjo rezultatov ankete in dodatnih intervjujev bomo analizirali dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, ter oblikovali konkretna priporočila, kako ohranjati visoko raven motivacije in povečati zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju.

1.3 Predstavitev okolja raziskave

V nalogi se raziskava nanaša na lastne izkušnje z zaposlitvijo v dveh podjetjih: Gorenjski banki, d. d., in Iskri, d. o. o., ter z vidika drugih sodelavcev in sodelavk, ki so bili soudeleženi v raziskavi. Udeleženi v raziskavo so tudi sošolci in sošolke iz šole B & B, ki so zaposleni v podobnih in primerljivih panogah.

1.4 Predpostavke in omejitve

Raziskavo motivacijskih teorij bomo izvedli na osnovi treh hipotez, in sicer:

1.4.1 Hipoteza 1

Predvidevamo, da je denarno nagrajevanje oz. plača glavni dejavnik motivacije zaposlenih.

1.4.2 Hipoteza 2

Pogosta neformalna izobraževanja, ki potekajo poleg rednega dela, lahko zaposlenim predstavljajo dodatno bremenitev namesto vzpodbude in posledično nižajo njihovo motivacijo.

1.4.3 Hipoteza 3

Poleg denarne nagrade zaposleni visoko cenijo tudi dobre medosebne odnose s sodelavci, ki pomembno prispevajo k njihovi splošni delovni motivaciji.

1.5 Metode dela

Da bi čim boljše ugotovili, kaj točno ljudje potrebujejo, da bi bili bolj motivirani, bodo v te namene opravljena anketa in tudi individualna srečanja, na katerih bodo postavljena najbolj očitna vprašanja, ki jih ima posameznik. Vprašanja se nanašajo na različne vrste motivacij, kot so npr., koliko vam pomeni izobraževanje, ali ste tudi vi prepričani, da plača ni motivator (saj to zadnje čase pogosto slišimo od nadrejenih) ipd. Opravljena bo tudi primerjava teoretičnega dela z lastnimi izkušnjami in individualnimi srečanji. Za ta namen je bil oblikovan vprašalnik, s katerim bomo dobili odgovore na zastavljene cilje.

2 TEORETIČNE OSNOVE

Psihologija podaja različne teorije motivacije. Motivacija je notranji proces, ki spodbuja ljudi k aktivnosti, da dosežejo cilje oziroma zadovoljijo potrebe. Ne glede na to, ali ga definiramo kot zagon ali potrebo, gre za stanje znotraj nas, ki si želi spremembe, in to bodisi navznoter ali navzven. Pod pojem motivacija spadajo vsi procesi spodbujanja, vzdrževanja in usmerjanja telesnih in duševnih aktivnosti z namenom uresničitve cilja. Bistvo motivacije je energično in vztrajno ciljno usmerjeno vedenje. Ko smo motivirani, smo aktivni, ukrepamo in se premikamo naprej proti cilju. Na motivacijo lahko gledamo kot na gonilno silo, ki nas sili, da ravnamo v smeri nekega cilja (Kristančič, 2020).

Motivacija je razčlenjena na več kategorij, ker smo si ljudje različni in ker ima vsak drugačne potrebe. Veliko je različnih delovnih mest – na nekatere lahko vplivamo s psihološko motivacijo, na druge bolj s fizično, odvisno je tudi od tega, kje živimo oz. v kakšnih okoliščinah. Motivacija je lahko gonilna sila, če je te preveč, npr. v primeru velikega števila izobraževanj, je lahko tudi ovira. Za izbor motivacije je zato potrebno poznavanje tako delovnega mesta kot tudi ljudi oz. zaposlenih.

2.1 Vrste motivacijskih teorij

Motivacijske teorije lahko razdelimo glede na osrednjo usmeritev, in sicer na tiste, ki izhajajo iz potreb posameznika, na teorije, ki so usmerjene v cilje, ter na teorije, ki se osredotočajo na delovanje oz. vedenje ljudi. V prvi skupini, torej med teorijami, ki temeljijo na potrebah, najdemo dobro poznano Maslowovo hierarhijo potreb, Alderferjevo ERG - teorijo in MacClellandovo teorijo pridobljenih potreb. McClelland pri tem izpostavlja tri ključne vrste potreb: potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju in potrebo po moči. Te potrebe naj bi posameznika različno motivirale glede na njegov osebni profil (5dok, 2025).

Druga skupina zajema teorije, ki motivacijo razumejo kot proces, usmerjen k določenemu cilju. Mednje sodi teorija ekonomske motivacije, ki poudarja nagrajevanje kot glavni motivator, in Herzbergova dvofaktorska teorija, ki ločuje med higieniki – dejavniki kot faktorji nezadovoljstva in motivatorji – dejavniki, ki vzpodbujajo zadovoljstvo. Poleg teh teorij velja omeniti še teorijo cilja, teorijo enakosti in Vroomovo teorijo pričakovanj, ki jo pojasnjuje z vplivom treh dejavnikov: valence – vrednost cilja za posameznika, instrumentalnosti – povezanost med vedenjem in izidom ter pričakovanja – verjetnost, da bo trud privedel do želenega (Miš, 2002).

Tretja skupina zajema teorije, ki so usmerjene na vedenje in njegovo oblikovanje. Teorija učenja s pomočjo posledic temelji na ideji, da se vedenje oblikuje preko nagrajevanja in kaznovanja. Socialno učenje poudarja pomen opazovanja in posnemanja drugih ter vključuje tehnike posnemanja, samokontrole in samoučinkovitosti, ki prispevajo k razvoju notranje motivacije (Miš, 2002).

2.2 Motivacijske teorije glede na potrebe

2.2.1 Maslowova teorija

Gre za psihološko teorijo, ki jo je predstavil Abraham Maslow; naše potrebe deli na osnovne – nižje (ki jih vsak izmed nas potrebuje za preživetje) in višje (ki jih vsak izmed nas potrebuje za osebno rast in razvoj). Maslow jih je razdelil v hierarhijo glede na njihovo pomembnost (Strniša, 2018).

Temelj Maslowove teorije je trditev, da so potrebe organizirane v hierarhijo. Značilno je, da višja potreba ne postane motivator toliko časa, dokler nižja potreba ni bolj ali manj zadovoljena. Če primarne biološke potrebe niso zadovoljene, ponovno postanejo dominantne, čeprav posameznik želi zadovoljiti višje potrebe (5dok, 2025).



Slika 1: Maslowova piramida

(Vir: Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije, 2002)

Maslowova teorija pravi, da dokler ne zadovoljimo potreb na nižji ravni, ne moremo zadovoljiti tistih na višji. Šele ko so zadovoljene potrebe na nižji stopnji, začutimo željo po zadovoljitvi potreb na višji. Maslowova teorija je osnova pri razumevanju človekovih potreb. Zgoraj omenjene potrebe so prisotne pri vseh ljudeh, ne glede na kulturne in družbene razlike med njimi. Toda danes je večina psihologov enotnih, da lahko hkrati zadovoljujemo več potreb na različnih nivojih. Posameznika lahko zadovoljevanje nekaterih »nižjih« potreb celo bolj motivira kot zadovoljevanje »višjih«. Kljub temu da osnovnim potrebam posvečamo največ časa, ni nujno, da je njihova zadovoljitev pogoj, da se posvetimo drugim potrebam. Danes vemo, da so tudi v (Miš,

2002) kulturah, kjer je večina prebivalstva podvržena lakoti, ljudje še vedno zmožni zadovoljiti potrebe, kot sta ljubezen in pripadanje (Strniša, 2018).

2.2.2 Alderferjeva teorija

Za razliko od Maslowa pri Alderferju spoznamo tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj. Aldefred ugotavlja, da posameznika istočasno lahko motivira več vrst potreb (Avbar, 2016).



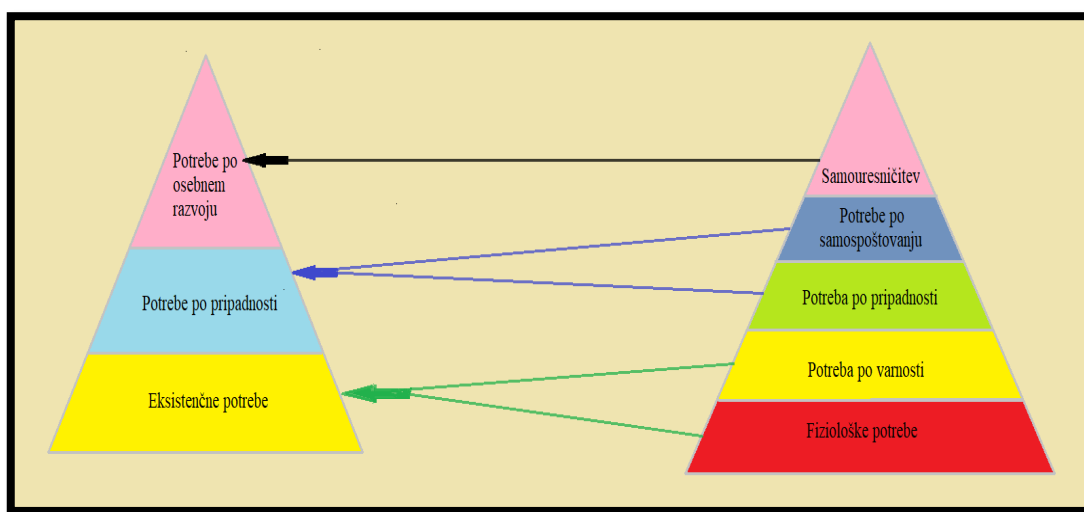
Slika 2: Alderferjeva teorija v obliki piramide
(Vir: Clayton Alderfer, 2024)

ERG-teorija, ki jo je razvil Clayton Alderfer, razvršča človeške potrebe v tri osnovne kategorije: prve so eksistenčne potrebe, ki zajemajo osnovne pogoje za preživetje, kot so potreba po hrani, pijači, obleki ..., pa tudi širše razumljene varnostne potrebe, in sicer tako telesne kot duševne. Sem sodijo pravica do zaposlitve, pravica do lastnine in splošna občutja varnosti. Po Alderferjevem mnenju posamezniki, ki so osredotočeni predvsem na zadovoljevanje teh osnovnih potreb, pogosto ne kažejo večjega zanimanja za samo naravo dela. Namesto tega jim več pomenijo plača, stabilni pogoji dela in možnost sprostitev v delovnem okolju (Birmiss, 2018) in (5dok, 2025).

Naslednja raven potreb se nanaša na pripadnost in medosebne odnose. Gre za potrebe, ki se navezujejo na socialno sprejetost, varnost znotraj skupine ter občutek spoštovanja in samospoštovanja. Te potrebe so podobne tistim, ki jih Maslow uvršča v srednji del svoje hierarhične lestvice. Ljudje si prizadevajo biti del določene

skupnosti – bodisi družbene, etnične ali strokovne – saj jim pripadnost omogoča razvoj samozavesti in občutek potrditve s strani okolice (Birmiss, 2018) in (5dok, 2025).

Tretja skupina potreb po Alderferju zajema osebnostno rast in razvoj. Te potrebe se kažejo kot želja po izražanju lastnega potenciala, ustvarjalnosti, pridobivanju novih znanj ter osebni in poklicni rasti. Zadovoljevanje teh potreb omogoča posamezniku, da se v svojem delu in življenju počuti izpopolnjenega ter povezanega s svojimi notranjimi vrednotami in sposobnostmi (Alderferjeva teorija, 2024) (Birmiss, 2018).



Slika 3: Primerjava Maslowove in Alderferjeve teorije

(Vir: Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela, 2016)

Potrebe, ki jih ljudje najboljše izpolnjujejo v svojem življenju, so pri Alderferjevi razdeljene na eksistenčne potrebe in potrebe po pripadnosti, pri Maslowovi teoriji pa so razdeljene na štiri sloje. To so: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti in potreba po samospoštovanju.

Potrebe, ki jih izpolnjuje malo ljudi, so v piramidi na vrhu: pri Alderferjevi teoriji so to potrebe po osebnem razvoju, pri Maslowu pa je samouresničitev. Ker so se ljudje v mladosti raje odločili delati, da bi imeli doma boljše življenje in da niso bili v pomanjkanju pri hrani, pijači, obleki ..., so šolo opustili ali je niso uspeli nadaljevati, zato so jim sanje po boljši izobrazbi in boljšem poklicu postale nedosegljive. Večina teh, ki se je ustavila, se je v življenju sprijaznila in je delala naprej v isti ali podobni službi. Le redki so se odločili nadaljevati šolanje ob delu in s tem so tudi uresničili vrh obeh teorij. Seveda je veliko odvisno od človeka, če je odločen in ima voljo, da to tudi uspe doseči.

2.2.3 McClellandova motivacijska teorija

David McClelland je razvil teorijo motivacije, ki temelji na treh temeljnih človekovih potrebah: na potrebi po dosežkih, potrebi po sodelovanju in potrebi po moči. Po njegovem mnenju so posamezniki v svoji motivaciji različno usmerjeni glede na to, katera od teh potreb pri njih prevladuje (Miš, 2002).

Tisti, pri katerih izstopa potreba po dosežkih, si prizadevajo za uspeh pri opravljanju nalog, ki jim predstavljajo izziv. Takšni posamezniki želijo izstopati s svojo uspešnostjo; pogosto se primerjajo tudi sami s seboj, saj jih žene notranja želja po odličnosti. Delo razumejo kot priložnost za osebno rast in tudi tekmovanje. Nadrejeni s takimi delavci dosežajo želene rezultate (Miš, 2002).

Na drugi strani so posamezniki, pri katerih prevladuje potreba po sodelovanju. Zanje so ključni dobri medosebni odnosi, saj si prizadevajo za harmonično delovno okolje, medsebojno podporo in občutek povezanosti s sodelavci. Ti ljudje največjo vrednost pripisujejo sodelovanju in občutku pripadnosti, so delavci, ki se zelo dobro znajdejo v kolektivu in želijo povezovati ekipo, jo držati skupaj (Miš, 2002).

Tretja skupina so posamezniki, ki imajo izrazito potrebo po moči. Zanje je značilna želja po vplivanju na druge, po prevzemanju nadzora in uveljavljanju lastne avtoritete. Ta potreba se lahko izraža v različnih oblikah – od konstruktivnega vodenja skupin do potrebe po dominanci nad drugimi (Miš, 2002).

2.3 Motivacijske teorije, usmerjene k cilju

2.3.1 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije se je v več letih razvijala in dopolnjevala; pojavlja se v različnih oblikah, vendar temelji na trditvi, da ima posameznik zaposlitev zato, da bi zaslužil (Jurančič, 1980, str. 63). Glavna motivacija oziroma spodbuda, da človek deluje v želeni smeri in da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva, je po tej teoriji denar ali materialna dobrina. (Miš, 2002)

Naslednja varianta te teorije je ugotovitev, da posameznika nagrada vzpodbuja toliko časa, dokler občuti razliko pri plači. Ko ta nagrada ostaja enaka, čez čas izgubi svojo vrednost in postane samoumevna (Miš, 2002).

Primer – če delavcu damo za dobro opravljeno delo vsak mesec dodatnih 50 € nagrade, po določenem času to nima več učinka, ker mu je to postalo samoumevno. V tem primeru je bolje, da se mu nagrada izplačuje naprej, drugače širimo nezadovoljstvo in lahko naredi celo manj, kot pa bi lahko naredil.

2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

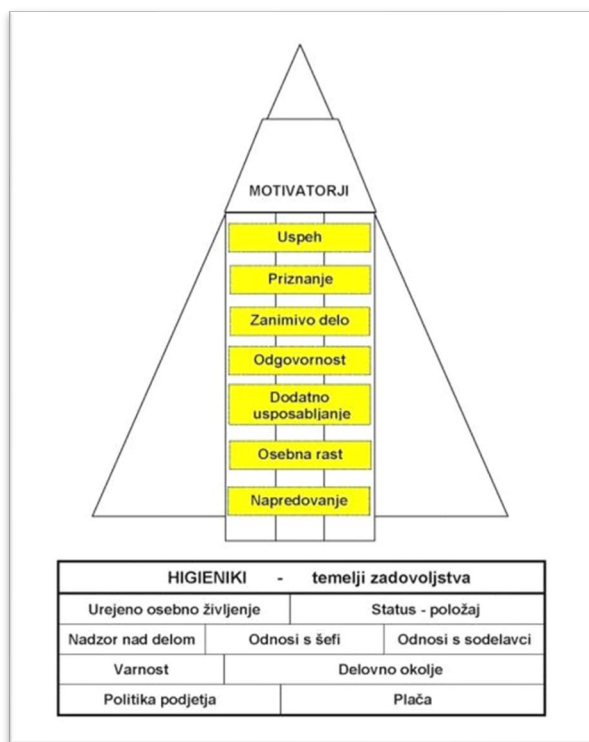
Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija govori o dveh različnih faktorjih (o higienikih in motivatorjih), ki vplivata na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo na delovnem mestu. Občutek zadovoljstva in občutek nezadovoljstva si ne nasprotujeta, ampak se širita na različne organizacije. Herzberg je podrobneje opredelil obe skupini in

zaključil, da k boljši produktivnosti in pozitivnemu odnosu do dela vodi le zadovoljstvo motivatorjev, saj ti zadovoljijo potrebo po samoaktualizaciji (Marjan, 2025).

Herzberg je higienike opredelil kot faktorje nezadovoljstva, motivatorje pa kot faktorje zadovoljstva pri delu.

Psihološka osnova higienikov je izogibanje virom bolečine na delovnem mestu, zato so njihovi učinki kratkoročni. Pri motivatorjih je ravno nasprotno, ker imajo potrebo po osebni rasti, imajo zato tudi dolgoročne učinke. Če higienikov ni na delovnem mestu, lahko vodi do nejevolje, vendar pa njihova prisotnost ne more voditi k zadovoljstvu. To pomeni, da motivatorji lahko motivirajo, higieniki pa ne (Herzberg, 1996, v Pardee, 1990) (Wikipedia, 2022)

Higienike se lahko nadzoruje in manipulira kot motivatorje. Ti so zahtevnejši in občutnejši. Če so prisotni pri delu, zadovoljijo temeljne potrebe, zato posledično občutijo pozitivne občutke in s tem se poveča tudi produktivnost. Tudi kasnejši združeni rezultati 12 raziskav so pokazali, da motivatorji ustvarjajo zadovoljstvo, higieniki pa nezadovoljstvo na delovnem mestu: motivatorjev je bilo kar 81 %, ti so ustvarjali zadovoljstvo na delovnem mestu, higienikov pa je bilo 69 % in so prispevali k nezadovoljstvu (Marjan, 2025).



Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija

(Vir: Herzbergova teorija motivacije, 2024)

Iz piramide je razvidno, da motivatorje zanima napredovanje, zato se učijo in osebno rastejo, s tem pa pridobivajo večje odgovornosti in tudi delo postaja zanimivo. Pri svojem delu so zavzeti in odgovorni, zato posledično pride do priznanja in lastnega uspeha.

Higieniki imajo točno določeno delo, ki jim ga določijo nadrejeni; imajo tudi odnos z nadrejenimi in s sodelavci ter varnost in po zakonu določeno tudi dobro delovno okolje. Upoštevajo politiko podjetja in za svoje delo dobijo plačilo.

2.3.3 Teorija cilja

Glavni razlog te teorije je, da bo cilj, ki ga zaposleni pozna, vplival na njegovo delovno vedenje. Latham in Locke sta v svojih raziskavah ugotovila naslednje; če zaposleni poznajo cilj, ki je težko izvedljiv, a vseeno možen oz. realen, jih to še dodatno motivira, da bi cilj dosegli. Zelo pomembno je, da je cilj zaposlenim natančno razjasnjen, da se zavedajo, katere so naloge, ki jih morajo opraviti. Ko omenjeni dosežejo cilj, se počutijo uspešno, spretno in prepoznavno ter na splošno dobijo dober občutek (Miš, 2002).

2.3.4 Teorija enakosti

Zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in s prejemki drugih. S. Adams: Hierarhija potreb:

$$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} = \frac{\text{prejemki drugi}}{\text{vložki drugih}} = \text{PRAVIČNOST}$$

(Čič, 2022)

Teorija enakosti trdi, da so ljudje, ki občutijo razliko med podeljenimi nagradami med sodelavci, lahko manj ali bolj motivirani za opravljanje nalog (Dixon, 1997, str. 77). V bistvu je ta teorija teorija primerjav z družbo, ker jo kot posameznik uporablja za primerjavo sebe z družbo oz. sodelavci. V večini primerov poskušajo odgovoriti na vprašanje: »Kako uspešno delam v primerjavi z ostalimi sodelavci v organizaciji?« Zaposleni se primerjajo predvsem s sodelavci, ki opravljajo podobno nalogo ali so na podobnih položajih. Na zgoraj zastavljeno vprašanje so možni samo trije odgovori:

- delo, ki ga opravljam, je nagrajeno slabše od ostalih;
- za enako vložnega truda pri delu sem nagrajen tako kot ostali;
- moje delo je nagrajeno bolj kot delo sodelavcev (Miš, 2002).

V prvem primeru, v katerem se posameznik ne čuti pravično nagrajenega, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje oziroma bo ta občutek neenakosti skušal zmanjšati na različne načine:

- oviral bo delovni proces,
- zmanjševal bo učinkovitost oz. uspešnost dela,
- zahteval bo višje plačilo – takšno, ki ga imajo sodelavci za enak napor pri delu,

- odsotnost dela se bo povečala ali bo predčasno ustavil delo – s sodelavci bo poskušal skleniti dogovor, da se pri delu manj trudijo (Lipičnik, 1998, str. 173) (Miš, 2002).

2.3.5 Teorija pričakovanja – Vroomova motivacijska teorija

Temelj teorije pričakovanja je Vroomova motivacijska teorija, ki predvideva, da ima človek sposobnost odločanja, kaj hoče, ter želi spremeniti vedenje za doseg svojega cilja. Za določitev motivacije na posameznika ima ta teorija tri dejavnike, in sicer (Lipičnik, 1998, str. 184):

- valenca: je nekaj, kar lahko osebo privlači ali odbija, zato bo odziv osebe skladen z njo. Zaposleni prejemajo nagrade oz. plačilo za opravljeno delo; to so lahko: plača, varnost, pohvala, napredovanje itd. Rezultat oz. izkupiček je različen in je odvisen od posameznika, kaj želi s svojim vedenjem doseči. Valenca v obsegu variira, je pa odvisna, ali je pozitivna ali negativna. Valenca, ki je pozitivna, za zaposlene pomeni prejetje plače, v nasprotnem primeru, kot je odpuščenost z dela, pa pomeni negativno valenco. Velikost valence nam pove, kolikšna je moč posameznikove želje po določenem rezultatu (Lipičnik, 1998, str. 420);
- instrumentalnost: je drugi temelj določitve teorije pričakovanja. To razumemo pod pojmom »zaznavanje povezanosti med doseženim enim in drugim ciljem ter zaznavanje posameznika, s katerim vedenjem bo na svojem delovnem mestu dosegel želene rezultate«. Zaposleni v podjetju bodo ravnali v skladu z navodili organizacije v primeru, da bodo vedeli oz. občutili, da to vedenje oz. delovanje vodi do zanje pozitivnih rezultatov; v tem primeru so to: višja plača, napredovanje, nagrade, lahko samo ustna pohvala ipd. (Lipičnik, 1998, str. 405);
- pričakovanje: to pomeni, da posameznik zaznava svoje zmožnosti, da bo deloval, kot je želeno. Zaposleni bo delal z najboljšo močjo oz. učinkovito samo v primeru, če bo čutil, da je to res zmožen opravljati. Če misli, da lahko delo opravi, bo vanj vložil svoj maksimalen trud, saj ima visoko pričakovanje (Miš, 2002).

2.4 Motivacijske teorije, usmerjene na delovanje

2.4.1 Teorija učenja s pomočjo posledic (usmerjene na delovanje)

Ta teorija je bila razvita s strani znanega psihologa B. F. Skinnerja v začetku 70. let 20. stoletja. To je učenje s pomočjo posledic, kjer »učenec« – zaposleni zaznava povezavo med svojim vedenjem in posledicami, do katerih pride zaradi tega vedenja. Zaposleni se tako nauči določenega vedenja na delovnem mestu (npr. prijaznosti in ustrežljivosti do komitentov), ko vodi do neke posledice (npr. napredovanje, nagrade ...) (George, Jones, 1999, str. 148) (Miš, 2002).



Slika 5: Teorija učenja s pomočjo posledic
(Vir: Spodbujevano učenje, 2022)

Z učenjem s pomočjo posledic delovne organizacije želijo doseči dva učinka, in sicer povečati želeno vedenje zaposlenih (upoštevanje točno določenih navodil oz. pravil itd.) in zmanjšati neželjeno vedenje (redne zamude, dolgi zasebni pogovori, kraja materiala itd.) (Miš, 2002).

2.4.2 Teorija socialnega učenja

V teoriji učenja s pomočjo posledic smo se seznanili s temeljnimi dejavniki, ki vplivajo na učenje posameznika v podjetju. Da razumemo, kako se zaposleni v podjetju dejansko nauči vedenja, ki ga želimo, nam bo v pomoč teorija socialnega učenja, ki jo je v največji meri proučeval Albert Bandura (Dipboye, 1994, str. 98). Kritika, ki jo je imel na teorijo učenja s pomočjo posledic, je bila predvsem v spoznavanju procesa, ki ga zaposleni doživlja med učenjem (George Jones, 1999, str. 165). Teorija

socialnega učenja se usmerja na pomembnost misli in občutkov posameznika med učenjem, ki vplivajo na učenje in njegovo delovanje. Teorija poudarja tri glavne tehnike učenja v organizaciji, in sicer tehniko posnemanja, tehniko samokontrole in tehniko samoučinkovitosti (Miš, 2002).

Tehnika posnemanja je učenje, pri katerem se posameznik uči vedenja z opazovanjem drugega zaposlenega pri njegovem delu določene naloge, nato pa sam poskuša izvesti enako vedenje. Pri tem opazovanju zaposleni v procesu doživlja različna spoznavanja. Največji pomen imajo pozornost, zaznavanje in pomnjenje (George Jones, 1999, str. 166). Takšno učenje izvajajo podjetja, v katerih so delovne naloge zelo zahtevne, ali pa tam, kjer je strošek zaradi nepravilnega izvajanja delovnih nalog visok. To učenje je zelo bistvenega pomena, da se izvaja v medicini, predvsem kirurgiji. Da bi organizatorji izkoristili prednost te tehnike, morajo zagotoviti, da je opazovani (tisti, ki ga novozaposleni opazuje pri izvrševanju delovnih nalog) v podjetju cenjen, strokovnjak na svojem področju in tak, da zna »učencu« na prijazen način pomagati. Tukaj imajo predvsem veliko prednost tisti, ki se hitro učijo in tako lahko usvojijo specifične več delovnih mest z različnimi deli. Seveda je pri učenju tudi določen postopek ali veliko vaj, da lahko to vsak posameznik usvoji in se hitro uči, če to le želi (Miš, 2002).

Tehnika samokontrole uči, da vsak posameznik, ki se samodisciplinira, opravi določeno nalogo, tudi če nanj ni izveden noben pritisk (George Jones, 1999, str. 169). Posameznik se na podlagi samokontrole odloči, ali se bo naučil določene naloge ali določenega vedenja. Pri tej tehniki je pomembno, da ukrepamo sami. To pomeni, da ko izvršimo določeno nalogo uspešno, se znamo tudi sami nagraditi oz. se nagradimo takrat, ko vemo, da smo zadovoljili želene cilje organizacije. Primer: z uspešno zaključenim delom se nagradite s tistim, kar vas zadovoljuje oz. veseli. Da je samookrepitev oz. nagrada zaslužena, pomeni, da si znamo zastaviti pravilni cilj (Miš, 2002).

Tehniko, ki sledi po teoriji socialnega učenja in ima velik vpliv na učenje v podjetjih, imenujemo samoučinkovitost (George Jones, 1999, str. 171). Gre za zaupanje posameznika v svoje sposobnosti, da bo delo izvršil uspešno oz. da se bo vedel, bo ravnal, kot je zaželeno v podjetju. So zaposleni, ki čutijo, da so zmožno delo izvesti sami, ne da bi za to potrebovali pomoč sodelavcev, drugi pa čutijo, da tega dela niso zmožni opraviti brez njihove pomoči. Primer: nekateri imajo sposobnost, da se naučijo novega računalniškega programa, drugi, ki ne čutijo te sposobnosti, pa se vpišejo v tečaj računalništva. Tehnika samoučinkovitosti ima velik vpliv na učenje, saj se ljudje učijo samo tisto, za kar sami vedo oz. mislijo, da so zmožni. Da bi to dosegli, mora podjetje svoje zaposlene spodbujati, jim vlivati pogum ter samozavest – to mora izvajati ves čas. Za izvajanje novih delovnih nalog mora delavec, ki jih bo izvajal, dobiti občutek, da je te naloge zmožen izvesti (Miš, 2002).

3 RAZISKAVA

Raziskavo smo pripravili na podlagi intervjujev, ankete in lastnih izkušenj. Individualni intervjuji so potekali med sodelavci v Gorenjski banki, kjer delodajalec veliko motivira na podlagi izobraževanj (dobijo tudi boljše plače ali napredovanja), raznih piknikov in bančnih iger za razvijanje družabnosti in spoznavanja med sodelavci. V Gorenjski banki je zaposlenih približno 400 oseb. Anketiranih je bilo 25 oseb. Anketirala sem tudi zaposlene iz podjetja Iskra. V tem podjetju je skupno zaposlenih 1200 oseb, od tega na lokaciji v Kranju 200 oseb, od katerih je bilo anketiranih 25 zaposlenih. Intervjuji so bili izvedeni posamično, individualno ali skupinsko. Nekatera vprašanja, ki sem jih postavila v intervjujih, so tudi v anketi.

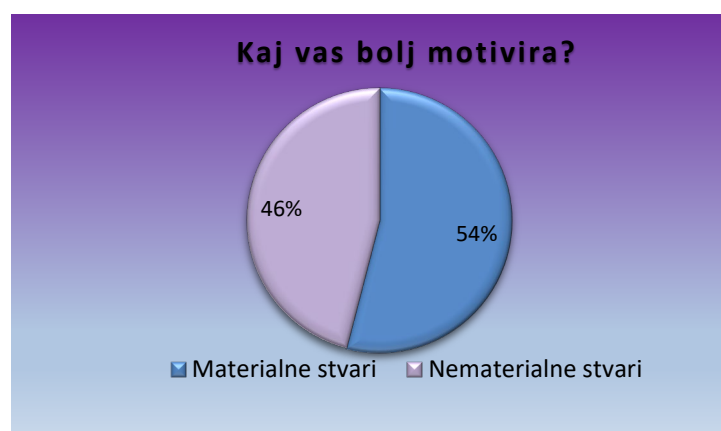
Na pisno anketo so odgovorili vsi zaposleni, stari od 25 do 50 let. Na anketo je odgovorilo približno več kot 60 anketirancev.

Za poglobljeno razumevanje rezultatov ankete smo na vzorcu 25 sodelujočih iz celotnega vzorca 60 anketiranih dodatno izvedli polstrukturirane intervjuje. Intervjuvancem so bila zastavljena enaka vprašanja kot v anketnem vprašalniku, s čimer smo pridobili kvalitativne vpoglede in dodatna pojasnila h kvantitativnim rezultatom. V analizi raziskave so zato poleg interpretacije anketnih podatkov vključeni tudi izbrani komentarji anketirancev, zbrani v okviru intervjujev. Ti prispevajo k celovitejši sliki raziskovalnih ugotovitev ter omogočajo globlje razumevanje stališč in motivov sodelujočih.

3.1 Praktična analiza Maslowove teorije in Alderfererjeve teorije

3.1.1 Materialne ali nematerialne stvari

Anketno vprašanje se je glasilo: Kaj vas v službi bolj motivira – so to materialni dejavniki (plače, nagrade, stimulacije) ali nematerialni dejavniki (pohvale, dobri odnosi, napredovanje)?

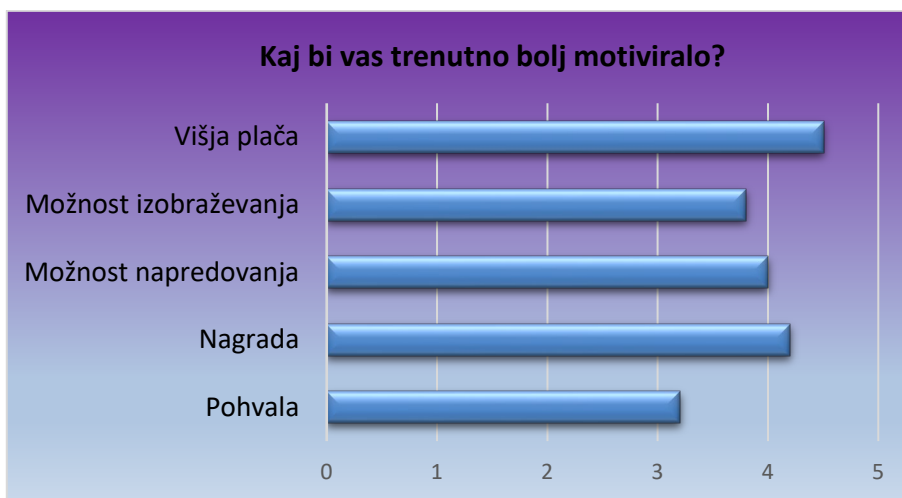


Slika 6: Razmerje med materialnimi in nematerialnimi stvarmi
(Lastni vir)

Anketirance smo zaradi lažje interpretacije omogočili, da so zapisali tudi podatke svojih prihodkov. Odgovori so bili glede na njihovo bruto osnovno plačo. Anketiranec, ki ima bruto osnovno plačo približno 1.850,00 EUR, je odgovoril, da ga trenutno bolj motivirajo nematerialne stvari, kot so pohvale, sodelovanje, dobra organiziranost itd. Anketiranec, ki ima nizko ali minimalno bruto osnovno plačo, je odgovoril, da ga trenutno bolj motivirajo materialne stvari, ker se s svojo družino z majhno bruto osnovno plačo težko prebija iz meseca v mesec in si ne more privoščiti veliko materialnih stvari, kot so: nov avto, notranja oprema hiše ali stanovanja, večerja itd. Glede na Maslowovo teorijo izhajamo iz rezultatov raziskave, intervjujev in tudi iz lastnih izkušenj, da posameznik za preživetje najprej potrebuje materialne dobrine. Potem sledijo potrebe po varnosti, kjer se zaposleni počutijo varne na svojem delovnem mestu, in dobro sodelovanje med sodelavci, da se počutijo sprejeti, ter sprejemajo in dajejo pomoč med sodelavci. S tem pridobijo tudi družbeni ugled, na koncu pa so pripravljeni tudi za višje cilje in s tem samouresničitev.

3.1.2 Trenutna motivacija

Vprašanje, ki sem ga zastavila, se je glasilo: Kaj bi vas trenutno bolj motiviralo?

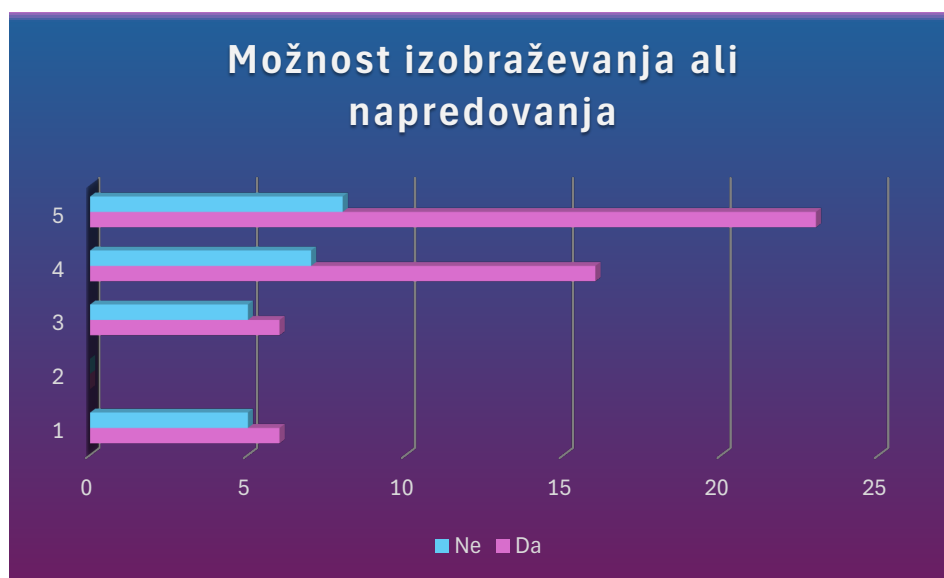


Slika 7: Cenjenost motivacij
(Lastni vir)

Anketiranci so izbirali med dejavniki motivacije tako, da so imeli možnost ponderiranja dejavnikov od 1 do 5. Na osnovi rezultatov sklepamo, da je plača za zaposlene najpomembnejši motivacijski dejavnik, šele nato sledi možnost izobraževanja, napredovanja, druge nagrade in nazadnje pohvala. Za vse je pomembno slišati pohvalo od nadrejenega, vendar je potrebno zaposlene motivirati tudi z materialnimi motivacijami. Rezultati raziskave kažejo, da si zaposleni želijo prav te – bolj kot samo pohvalo.

3.1.3 Možnost izobraževanja ali napredovanja

Na vprašanje, ali imajo možnost izobraževanja ali napredovanja in če so odgovorili z da, so označili, koliko od 1 do 5 jim pomeni (5 zelo veliko), drugi, ki so odgovorili z ne, so označili od 1 do 5, koliko bi jim pomenilo, če bi imeli to možnost.



Slika 8: Izobraževanje ali napredovanje
(Lastni vir)

Iz gornje tabele je razvidno, da jih je kar 75 % odgovorilo z da in 25 % z ne.

- Večina anketirancev je odgovorila, da si želijo imeti možnost izobraževanja, še posebej ko gre za možnost napredovanja. V nekaterih primerih so se delavci izobraževali, da so pridobili dodatne licence (za zavarovanje, poznavanje skladov ...), in si s tem omogočili napredovanje v službi. Sicer so dobili tudi večjo odgovornost na svojem delovnem mestu, s tem pa tudi višjo osnovno bruto plačo.
- So tudi delavci, ki so v življenju naredili že veliko in ne čutijo potrebe po dodatnem izobraževanju. Vseeno želijo, da bi se njihov trud, ki so ga z leti dajali, tudi poznal na plačilni listi. Še zmeraj to ne pomeni, da se ne izobražujejo. Ti delavci so se praktično izobraževali in se tudi učili na novitetah, ki so prihajale v podjetje, ali so prešli na nova delovna mesta in so morali usvojiti nova znanja.

Za obe skupini odgovorov lahko sklepamo, da se izobražujejo v vsakem primeru vsi delavci – eni se zato, da dosežejo vrh piramide (samouresničitev oz. potrebe po osebnem razvoju) in s tem tudi družbeno rastejo oz. v svojem življenju napredujejo, drugi pa se morajo izobraževati o novitetah, da obdržijo svoje delovno mesto.

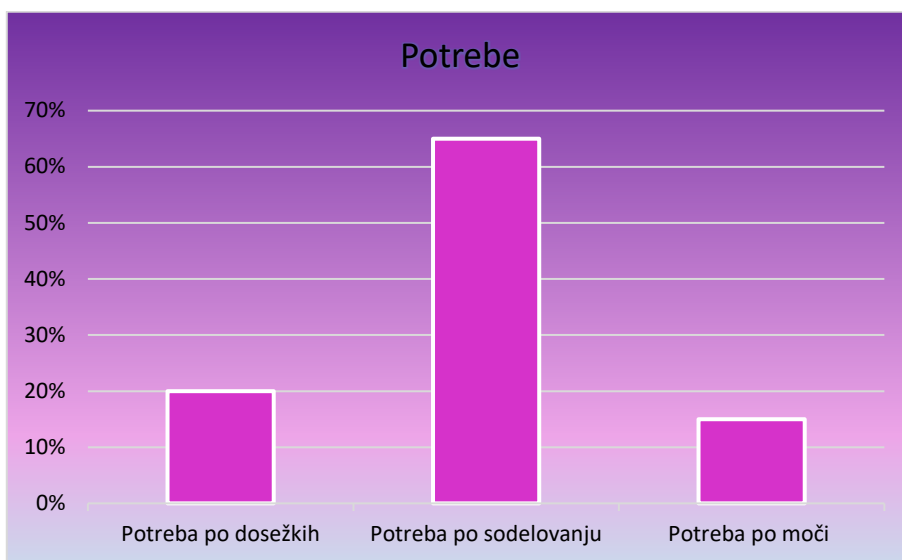
Glede na rezultate raziskave in intervjuja lahko sklepam, da se zadovoljni delavci trudijo, da bi podjetje uspešno delovalo. Razmišljajo tudi takrat, ko niso v službi, in s tem pridobivajo nove ideje oz. inovacije. Zaposleni, ki dobi večjo odgovornost in s tem

tudi višjo plačo, ravna bolj odgovorno in zavzeto za podjetje. Počuti se pomembnega za podjetje in za kolege v podjetju ter to tudi pokaže z delom.

Rezultati raziskave kažejo, da četrtna vprašanih izobraževanja ne želi, kar lahko kaže, da v dodatnem izobraževanju ne vidijo dodatne motivacije, kar lahko pomeni, da v raziskovanih podjetjih ne vzpodbujajo izobraževanja oziroma dodatno izobraževanje ne doseže ciljev posameznikov po doseganju motivov, ki so na vrhu Maslowove piramide potreb.

3.2 Praktična analiza McClellandove motivacijske teorije

Pri tej analizi smo izhajali iz intervjujev ter lastnih izkušenj iz podjetja Iskra in Gorenjska banka. V nadaljevanju sta sledili dve raziskovalni vprašanji. Prvo vprašanje je: Katera potreba je za vas večja? Potreba po dosežkih, po moči ali po sodelovanju? Drugo vprašanje je temeljilo samo na sodelovanju. Po odgovorih smo dobili naslednje rezultate, ki so predstavljeni tudi v grafu.

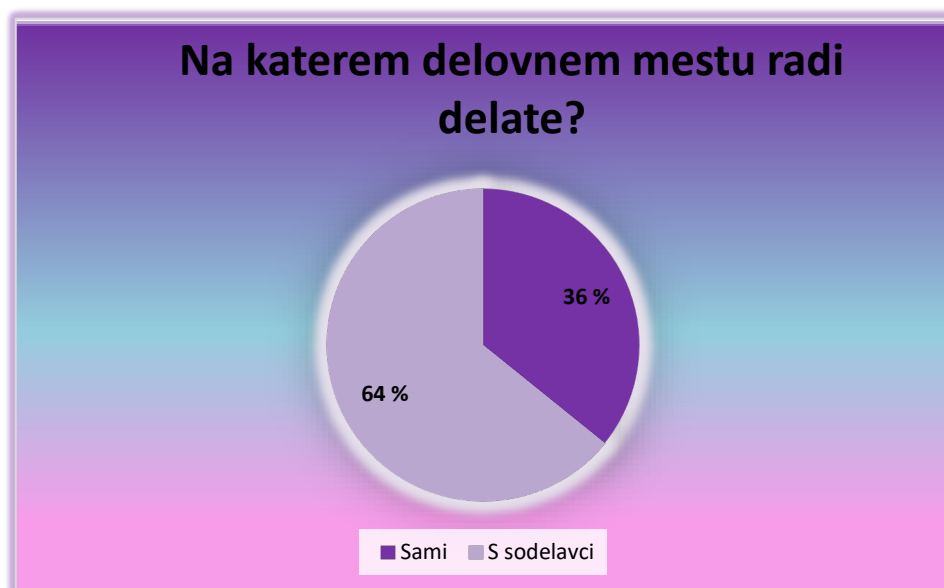


Slika 9: Potrebe
(Lastni vir)

Na osnovi intervjuja vzorca 25 anketiranih po odgovorih sklepamo naslednje zapisane ugotovitve. Posameznikov z visoko potrebo po dosežkih je v podjetju približno 20 %; ti s stopnjevanjem svojih dosežkov pridejo do napredovanja – zaposleni, ki se želi dokazovati, je v večini primerov zelo dober delavec, ker želi svoje delo opravljati dobro in kvalitetno ter želi, da bi bili njegovi dosežki opaženi. S tem pričakuje tudi pohvale, nagrade, možnost napredovanja ... Včasih tekmuje tudi sam s seboj, ker ga to motivira, ter začne presegati samega sebe in pride do boljših rezultatov. Če so ti rezultati priznani (s pohvalo, nagrado, napredovanjem ...), bo zaposleni še naprej delal z veseljem in kvalitetno. Če dosežki niso priznani, začne delavec izgubljati

upanje in posledično išče druge možnosti, kjer bi bili njegovi rezultati oz. dosežki priznani. V večini primerov se zgodi, da poišče drugo zaposlitev.

Na vprašanje, ali raje delate v sodelovanju z drugimi (skupina, teami) ali samostojno, smo prejeli zanimive odgovore, ki jih predstavljamo v sliki 10. Vprašanih je bilo 67 anketirancev.



Slika 10: Delovno mesto
(Lastni vir)

Glede na odgovore anketirancev lahko sklepamo, da ima večina delavcev visoko potrebo po sodelovanju, kar pomeni, da posameznik potrebuje sodelavce, s katerimi želi dobro sodelovati, in je tudi sam pripravljen veliko pomagati. Intervju z anketiranci mi je potrdil, da se zavedajo, da je timsko sodelovanje veliko bolj učinkovito pri reševanju težav in so bremena teh težav prenesena na vsakega po malo. Tako ne pride do izgorelosti posameznika. Iz lastnih izkušenj smo videli primere, ko želi delavec pomagati vsem, in zaradi dobrega sodelovanja ne želi odreči pomoči svojim sodelavcem, zato je posledično po določenem času prišlo do izgorelosti. Zelo pomembno je torej, da posameznik tudi sam pomaga po svojih močeh in ne prelaga bremen na drugega.

36 % anketirancev je na to vprašanje odgovorilo z ne, kar pomeni, da nimajo potrebe po sodelovanju z drugimi in želijo sami narediti delo, ki jim je bilo zastavljeno. Rezultat lahko razložimo tudi tako, da so določena dela in opravila takšna, da jih posameznik zlahka strokovno opravi sam, zato ni potrebe po timskem odločanju.

3.3 Praktična analiza motivacijskih teorij, usmerjenih k cilju

3.3.1 Praktična analiza ekonomske motivacije

Z vidika ekonomije smo anketirancem postavili naslednje vprašanje: Zakaj se ljudje zaposlimo? Vsi anketiranci so odgovorili z istim ali podobnim odgovorom, ki se glasi: Zaposlimo se, da lahko preživimo oz. z vidika ekonomije v današnjih časih je težko preživeti brez dohodka.

3.3.2 Praktična analiza Herzbergove dvofaktorske teorije

Anketirancem smo postavili vprašanje: Ali ste zadovoljni z oblikami neformalnega izobraževanja? Po odgovorih smo dobili naslednje rezultate, ki smo jih bolj podrobno predstavili v nadaljevanju.



Slika 11: Motivacija glede na učenje
(Lastni vir)

Večina zaposlenih je odgovorilo z ne; kjer se pogosto izobražujejo, je večina zaposlenih odgovorilo z da. Rezultati ankete so pokazali, da je z neformalnimi oblikami izobraževanja zadovoljnih le 62 % zaposlenih, kar nakazuje na prostor za izboljšave na tem področju. Glede na pomen stalnega razvoja kompetenc in vseživljenjskega učenja je ta odstotek relativno nizek, še posebej v kontekstu hitrih sprememb v delovnem okolju.

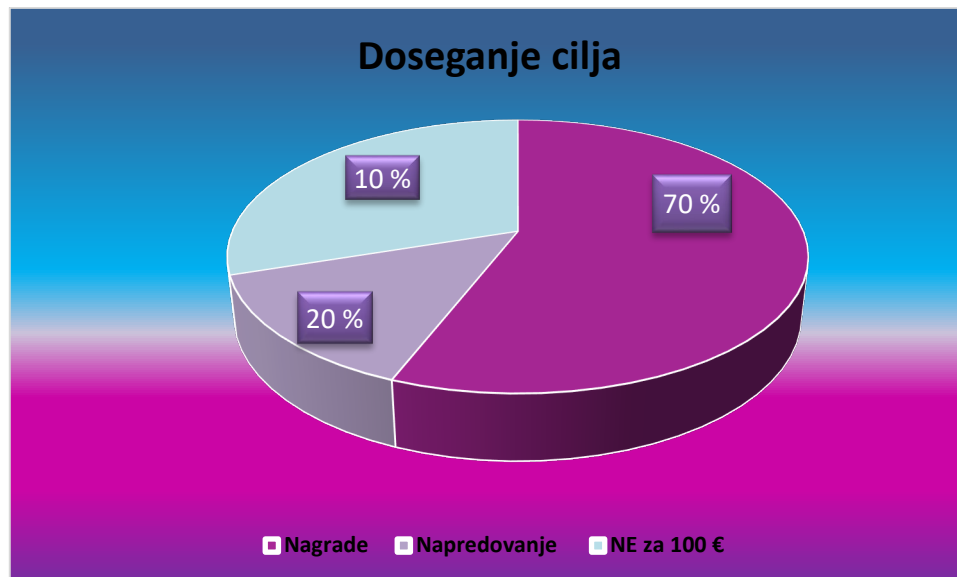
Možni razlogi za nižjo stopnjo zadovoljstva lahko vključujejo:

- pomanjkanje jasne povezave med izobraževanji in dejanskimi delovnimi nalogami,
- neustrezno prilagojeno vsebino izobraževanj posameznim profilom zaposlenih,

- časovno preobremenjenost zaposlenih in pomanjkanje podpore nadrejenih pri udeležbi,
- občutek, da izobraževanja ne prinašajo konkretnih koristi za karierni razvoj.

3.3.3 Praktična analiza teorije cilja

Anketirancem smo postavili vprašanje, ali želijo dosežati cilje, ki jim jih postavi nadrejeni oz. delodajalec. Rezultati so prikazani na sliki 12:



Slika 12: Doseganje cilja
(Lastni vir)

Iz gornje tabele je razvidno, da je veliko delavcev odgovorilo, da želijo dosežati cilje podjetja, le nekaj jih je odgovorilo z ne in nekaj z ne vem, zato smo v nadaljevanju med pogovorom s sodelavci, kako gledajo na cilj in na dosežke, odgovore razdelili na delavce in delodajalce. Delavec, ki ima zastavljen cilj in je ta izvedljiv, se bo potrudil, da ga bo dosegel v nasprotnem primeru delavec izgubi motivacijo. Delodajalec mora za boljšo motivacijo delavcu postavljati dosegljive cilje in nagrade, ko so ti doseženi. Če delodajalec zastavi cilje, ki so nedosegljivi, bo delavec izgubil motivacijo in celo naredil manj, kot bi bilo vsaj zaželeno.

3.3.4 Praktična analiza teorije enakosti

V tej teoriji smo postavili vprašanje, ki se nanaša na počutje zaposlenega med sodelavci in ali se čuti enakovrednega z drugimi. Vprašanje se glasi: Ali se čutite sprejeti in vključeni v delovno okolje na svojem delovnem mestu?



Slika 13: Sodelovanje sodelavcev
(Lastni vir)

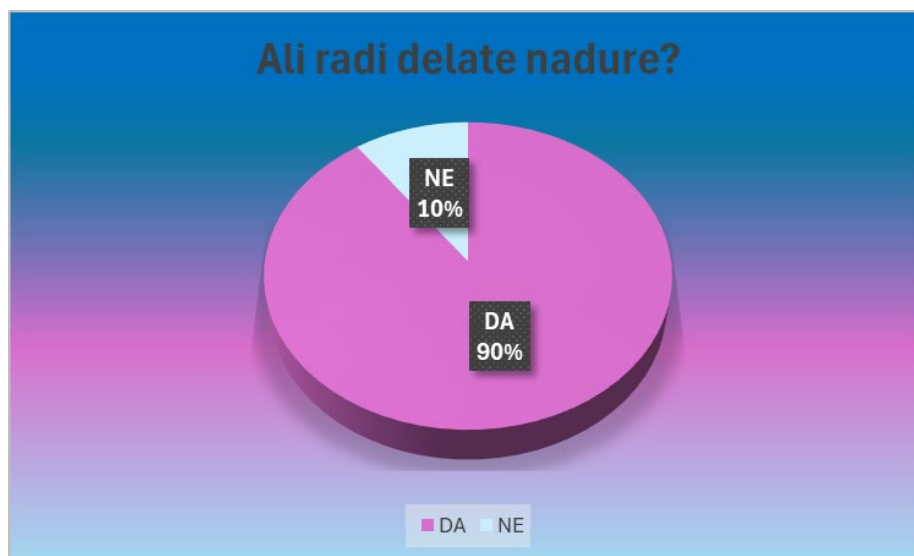
Na vprašanje, ali se kot zaposleni počutijo sprejete v kolektivu, je 88 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. To kaže na visoko raven občutka pripadnosti in enakovrednosti med sodelavci. Preostalih 12 % anketiranih je izrazilo, da se ne počutijo sprejete, pri čemer so kot razlog navedli izrazito tekmovalnost med zaposlenimi. Namesto sodelovanja in medsebojne podpore se v teh primerih pojavljajo medosebna trenja in ovire, kar negativno vpliva na delovno vzdušje.

Po mnenju nekaterih anketirancev je takšno vzdušje pogosto posledica organizacijske kulture in načina vodenja, ki spodbuja primerjanje in rivalstvo med zaposlenimi. Takšen pristop lahko dolgoročno škoduje podjetju, saj zmanjšuje možnosti za timsko delo, medsebojno učenje in skupno doseganje ciljev. Nasprotno pa okolja, v katerih prevladuje sodelovanje, dokazano spodbujajo večjo učinkovitost, inovativnost in zavzetost zaposlenih.

3.3.5 Vroomova motivacijska teorija

V skladu z elementi teorije pričakovanja smo anketiranim, ki so v preteklosti opravljali nadure, zastavili vprašanje: »Ali radi opravljate nadure?« Vprašanje se navezuje na pojem valence, torej na vrednost, ki jo posameznik pripisuje določenemu rezultatu oziroma nagradi. Namen vprašanja je bil ugotoviti, ali zaposleni nadurno delo dojemajo kot nekaj pozitivnega, kar jim prinaša želeno korist (npr. finančno nagrado, priznanje, napredovanje), ali kot obremenitev brez ustreznega povračila.

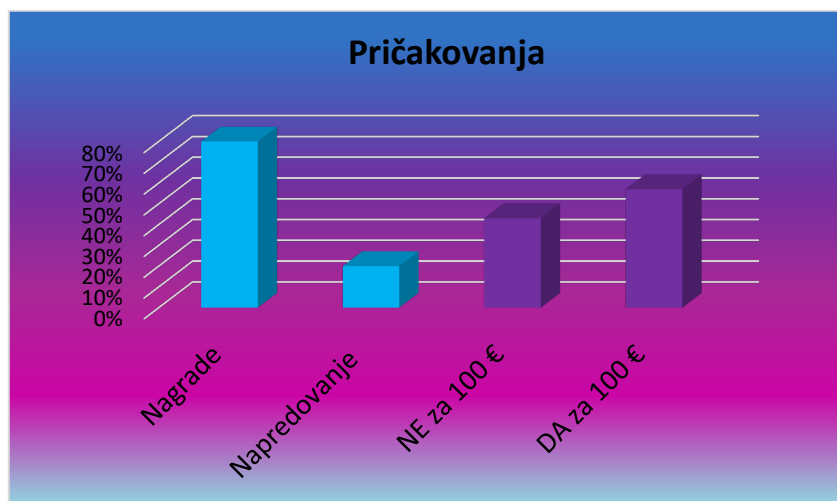
V nadaljevanju so predstavljeni zbrani rezultati in interpretacija odgovorov.



Slika 14: Nadure
(Lastni vir)

Rezultat, da je kar 90 % anketiranih odgovorilo pritrdilno na vprašanje »Ali radi opravljate nadure?«, lahko interpretiramo kot pokazatelj, da večina zaposlenih nadure doživlja kot sprejemljiv ali celo zaželen del dela, verjetno zaradi pričakovane koristi – najpogosteje v obliki dodatnega zaslužka ali priznanja. To potrjuje osnovno predpostavko teorije pričakovanja, po kateri so posamezniki pripravljeni vložiti več truda, če verjamejo, da bo to vodilo do zanje pomembne nagrade.

Vprašanje: Ali menite, da dober delovni rezultat v vašem podjetju običajno vodi do napredovanja?



Slika 15: Pričakovanja
(Lastni vir)

Kar 80 % anketirancev je izpostavilo, da ob občutku, da lahko dosežejo zastavljeni cilj, hkrati pričakujejo tudi ustrezno nagrado za svoj trud in uspeh. To potrjuje temeljno izhodišče teorije pričakovanja, ki poudarja povezavo med vloženim naporom, doseženim rezultatom in pričakovano nagrado. V nasprotnem primeru, torej če posameznik ne vidi možnosti za doseg cilja ali nagrajevanje ni zagotovljeno, je njegova motivacija za doseganje ciljev bistveno nižja.

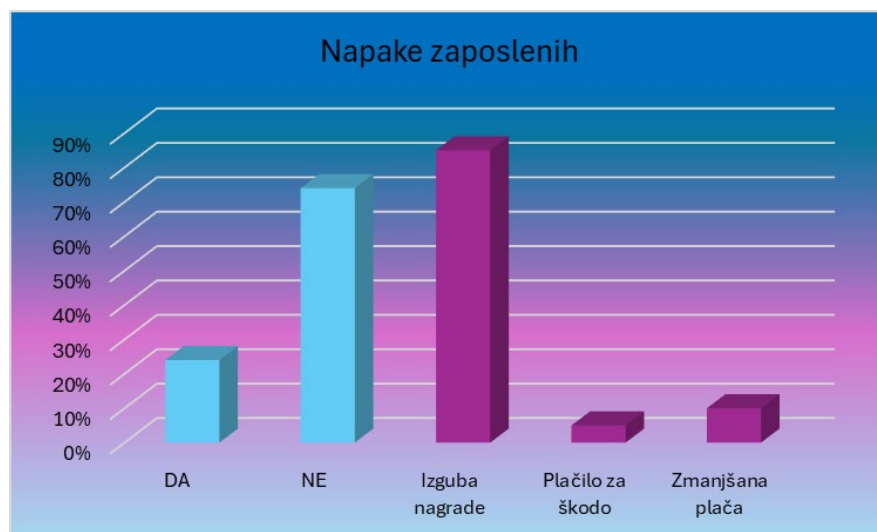
Preostalih 20 % anketirancev je kot pričakovano povračilo za uspešno opravljeno delo navedlo možnost napredovanja, kar kaže na to, da nagrada zanje ni nujno finančna, temveč je lahko tudi karierna rast pomemben motivacijski dejavnik. 57 % anketirancev je odgovorilo, da bi se potrudili za napredovanje, če bi bilo povišanje plače za 100 €.

3.4 Praktična analiza motivacijskih teorij, usmerjenih na delovanje

3.4.1 Praktična analiza teorije učenja s pomočjo posledic

V podjetjih, zajetih v raziskavo, se pri motiviranju zaposlenih uporabljajo različne metode – tako finančne kot nefinančne –, ki vključujejo priznanja za dosežke, možnosti za strokovno rast, timsko delo, jasno postavljene cilje in včasih tudi materialne nagrade. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako zaposleni dojemajo te pristope, ki jim pripisujejo največjo motivacijsko vrednost, in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo ter učinkovitost pri delu.

Predlog raziskovalnega vprašanja: Ali vas kaznujejo za vaše napake? In če ste odgovorili z da, kakšna je kazen: izguba nagrade, denarno plačilo ali zmanjšana plača?

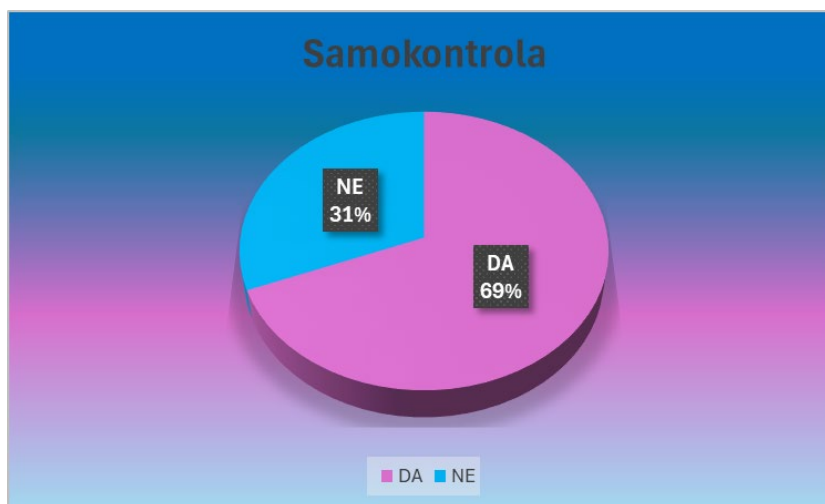


Slika 16: Napake zaposlenih
(Lastni vir)

Kar 74 % anketirancev je odgovorilo, da podjetje od delavcev ne zahteva poplačila za njihove napake. Ostalih 26 % je odgovorilo z DA – v večini primerov so prikrajšani za nagrado.

3.4.2 Analiza teorij socialnega učenja

Pri analizi teorij sta predstavljeni dve kategoriji: prva je analiza tehnike samokontrole in druga analiza samoučinkovitosti. Pri analizi samokontrole smo postavili vprašanje »Ali se pri svojem delu samokontrolirate?« Rezultati so naslednji: kako samokontrola kot ključni element teorije socialnega učenja vpliva na učinkovitost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog.



Slika 17: Samokontrola
(Lastni vir)

Rezultat, da je 69 % anketiranih potrdilo vpliv samokontrole na njihovo učinkovitost pri delu, kaže na pomembno vlogo, ki jo ima zmožnost samoregulacije v delovnem okolju. To nakazuje, da večina zaposlenih prepoznava samokontrolo kot ključni dejavnik, ki ji omogoča učinkoviteje opravljati naloge, vzdrževati osredotočenost in uspešno premagovati delovne izzive.

V skladu s teorijo socialnega učenja lahko sklepamo, da samokontrola ni le osebna lastnost, ampak se razvija in utrjuje skozi interakcijo z okoljem, vključno z vzorniki in s povratnimi informacijami. Zato je spodbujanje samoregulacije med zaposlenimi lahko pomembna strateška usmeritev za povečanje njihove delovne uspešnosti in produktivnosti.

Pri analizi samoučinkovitosti sem postavila naslednje vprašanje: Kako močno se strinjate z naslednjo trditvijo: Prepričan/-a sem, da lahko uspešno opravim svoje delovne naloge tudi v zahtevnih situacijah.



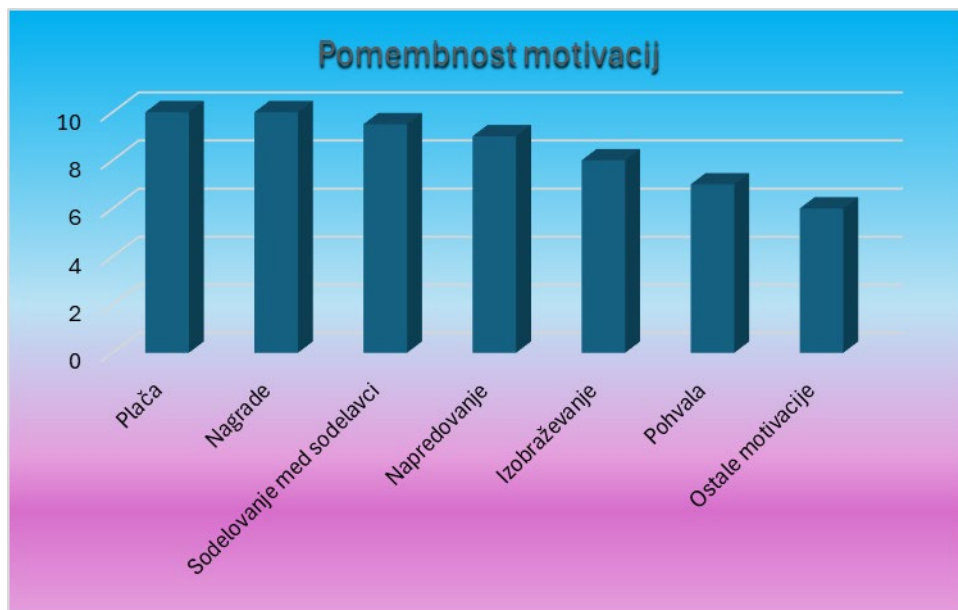
Slika 18: Učinkovitost
(Lastni vir)

Rezultati ankete kažejo, da velika večina zaposlenih (večina je odgovorila »popolnoma se strinjam«) visoko ocenjuje svojo samoučinkovitost pri opravljanju delovnih nalog, tudi v zahtevnih situacijah. Tak rezultat nakazuje, da zaposleni verjamejo v svoje sposobnosti in zaupajo, da bodo uspešno premagali delovne izzive, kar je pomemben dejavnik njihove delovne motivacije in produktivnosti.

Visoka samoučinkovitost je po teoriji socialnega učenja povezana z večjo vztrajnostjo, boljšo obvladljivostjo stresa ter večjo pripravljenostjo za prevzemanje odgovornosti in inovativnosti. Zato je ta ugotovitev spodbudna tudi z vidika razvoja kadrov in oblikovanja delovnih okolij, ki spodbujajo zaupanje v lastne zmožnosti zaposlenih.

3.5 Razdelitev motivacij glede pomembnosti

Glede na zgoraj navedena vprašanja, kot so: »Kaj bi vas trenutno bolj motiviralo?, Ali imate možnost napredovanja?, Radi sodelujete?, Koliko vam pomeni pohvala?« in pridobljene odgovore sem razvrstila po vrsti od najbolj pomembne informacije do manj pomembnih.



Slika 19: Pomembnost motivacij
(Lastni vir)

Glede na vsa vprašanja in odgovore so zaposleni odgovorili, da sta najbolj pomembni in ključni motivaciji plača in nagrada ter takoj za njima sodelovanje v timu. Sledijo motivacije možnosti napredovanja in izobraževanja (pridobitev licenc), s tem pa tudi povišanje plače in pohvala. Pohvala veliko pomeni, če ta nekaj res velja. 90 % anketirancev je označilo pohvalo kot pomembno, nekaj pa jo je tudi označilo kot nepomembno.

4 POVZETEK RAZISKAVE

Pri motivaciji glede na potrebe sta najbolj opredeljeni motivacijski teoriji Maslowa in Adelfererja, ki povzemata vse potrebe posameznika.

Hipoteza 1: Predvidevamo, da je denarno nagrajevanje oz. plača glavni dejavnik motivacije zaposlenih.

Vsi anketiranci z minimalno bruto osnovo so odgovorili, da jih najbolj motivirajo materialne stvari, kar pomeni, da posameznik najprej potrebuje osnovno bruto plačo za preživetje, kar je vidno tudi iz ekonomske motivacije, s tem pa je tudi potrjena

Hipoteza 1: Anketiranci, ki imajo višjo bruto plačno osnovo, so odgovorili, da jih bolje motivirajo nematerialne stvari, kar pomeni, da želijo zadovoljiti ostale potrebe, in sicer potrebo po varnosti, pri kateri se zaposleni počutijo varne na svojem delovnem mestu, ter dobro sodelovanje med sodelavci, s katerim se počutijo sprejeti. Z dobrim sodelovanjem in vestnim delom pridobijo družbeni ugled, na koncu pa so pripravljeni tudi za višje cilje (samouresničitev).

Hipoteza 2: Pogosta neformalna izobraževanja, ki potekajo poleg rednega dela, lahko zaposlenim predstavljajo dodatno bremenitev namesto vzpodbude in posledično nižajo njihovo motivacijo.

Pri Herzbergovi dvofaktorski teoriji, ki je usmerjena k cilju, je večina zaposlenih higienikov in nekaj motivatorjev, ki spodbujajo higienike za boljše delovanje, kar pomeni, da jih tudi izobražujejo, jim dajejo možnost napredovanja; tako higieniki čez čas postanejo motivatorji. Več kot 60 % anketirancev je odgovorilo, da si želijo neformalnega izobraževanja, s tem pa so potrdili 2. hipotezo, da jih dodatno motivira, vendar pa jih je približno 40 % odgovorilo, da si ne želijo neformalnega izobraževanja, ker predstavlja dodatno bremenitev.

Hipoteza 3: Poleg denarne nagrade zaposleni visoko cenijo tudi dobre medosebne odnose s sodelavci, ki pomembno prispevajo k njihovi splošni delovni motivaciji.

Pri MacClellandovi teoriji, ki je tudi motivacija glede na potrebe, so posamezniki opredeljeni glede na svoje potrebe po dosežkih, potrebe po sodelovanju in potrebo po moči. Če jih poznamo, lahko zaposlenega postavimo na točno določeno delovno mesto, kjer bo pokazal najboljše rezultate. Več kot 60 % anketirancev ima potrebo po sodelovanju, ki je prikazana v poglavju 3.2. S tem je potrjena tudi 3. hipoteza.

Motivacijske potrebe, usmerjene k cilju, so opredeljene kot ekonomska motivacija, kjer sta cilja posameznika preživetje in sproščanje; opredelimo jo tudi kot prvo potrebo pri Maslowovi in Adelfererjevi teoriji.

Motivacijske potrebe, usmerjene k cilju, so opredeljene tudi na točno določen cilj, ki ga določi podjetje; odvisno je, kakšen je ta cilj – ali je težko dosegljiv ali zmerno. Večina vprašanih je odgovorila, da želijo doseči cilje. Opredeljene so tudi glede na teorijo enakosti, kjer se kot posamezniki počutijo enakovrednega svojim sodelavcem, nazadnje pa so še opredeljene še glede na Vroomovo motivacijsko teorijo v poglavju 3.3.5, ki je sestavljena iz treh faktorjev. To so: valenca, ki se nanaša na občutke zaposlenega, instrumentalnost, ki je podobna teoriji enakosti, veliko je odvisno tudi od sodelavcev, ter pričakovanje, pri katerem zaposleni pričakuje plačilo za svoje delo.

Nazadnje imamo še motivacijske teorije, usmerjene na delovanje, ki so razvrščene v dve kategoriji. Prva je učenje s pomočjo posledic, ki za neka določena dejanja, ki so neprimerna ali spoštljiva za podjetje, lahko pričakujemo posledice, kot so strožja pravila, vendar je tega v praksi bolj malo. Druga je teorija socialnega učenja, razvrščena na tri faktorje, in sicer na tehniko posnemanja, ko opazujemo druge sodelavce in jih začnemo posnemati oz. enako ravnati, tako je tudi s konkurenčnimi podjetji; naslednji faktor je tehnika samokontrole, pri kateri sami sebe kontroliramo, koliko smo naredili; kar 69 % vprašanih se jih samokontrolira; tretji faktor je tehnika samoučinkovitosti, ki prikazuje našo sposobnost za delo.

5 ZAKLJUČEK

Motivacija je v življenju najbolj pomembna tako v javnem kot tudi v zasebnem življenju, saj nam daje smisel. Brez motivacije je tako, kot bi bilo življenje brez smisla. Z motivacijo se dosegajo visoki cilji in tehnološki napredek – tako delujejo tudi napredne civilizacije.

Motivacija je zelo pomembna za poslovno uspešnost podjetja. Posamezniki, ki bi se radi zaposlili ali zamenjali zaposlitev, naj preverijo podjetje, ali izpolnjujejo pogoje izpolnjevanja motivacij glede na Maslowovo in Adelfererjevo teorijo, ki vključujeta vse človekove potrebe. Če podjetja motivirajo na podlagi teh dveh teorij, potem je to uspešna pot tako za podjetje kot za zaposlenega. Prvi pokazatelj izpolnjevanja teh teorij je višja bruto osnovna plača od minimalne osnovne bruto plače, ki je določena po zakonu. Podjetja, v katerih motivacije ne prakticirajo oz. vsaj ne teh motivacij, ki so bolj pomembne za posameznike, so na »črni listi« za zaposlitev in težje dobijo novozaposlene, če pa jih že pridobijo, ti pri njih ne ostanejo dolgo časa. Za pridobitev novozaposlenih je primerna motivacija za preživetje pri Maslowovi in Adelfererjevi teoriji. V podjetjih, kjer je malo zaposlenih, je potrebno poznati posameznikove potrebe, da ga lahko umestite na pravo delovno mesto, in sicer so te potrebe predstavljene v MacClellandovi teoriji. To so potrebe po dosežkih, sodelovanju in moči. Večja podjetja z veliko zaposlenimi imajo zaposlene higienike in motivatorje, kjer je bistvenega pomena, da se motivatorji postavijo na višje položaje, saj ti vzpodbujajo higienike, da učinkovito in dobro opravljajo svoje naloge. Podjetjem, ki uspešno poslujejo in si želijo ustvariti višje dobičke, predlagam, naj si ogledajo motivacije za doseganje ciljev in na podlagi teh ustrezno opredelijo, kako bi izpeljali proces, da ne bi preveč obremenjevali svojih zaposlenih, še zmeraj pa bi dosegli želene rezultate. Za uspešnost v podjetju zaposleni sodeluje, pomaga sodelavcem, kontrolira samega sebe pri uspešnosti; v primeru nedoseganja zadovoljive uspešnosti se lahko obrne na tehniko posnemanja in se uči od najboljših sodelavcev. Zaposleni, ki želi napredovati, svoje delo opravlja učinkovito in se zanima, kako bi lahko izboljšal svojo učinkovitost, sodeluje s sodelavci ter sproti preverja, kje in koliko mu še manjka do doseženega cilja.

Podjetja, ki so izpolnjevala vse te motivacijske dejavnike, so bila razglašena za najboljše delodajalce; med njimi je bila leta 2021 tudi Gorenjska banka.

6 LITERATURA IN VIRI

- Arijana Kristančič (2020). *Kako se motivirati in ostati motiviran*. Pridobljeno 11. 01. 2025 z naslova <https://www.mastermindakademija.com/motivacija-kako-se-motivirati-in-ostati-motiviran>
- Birmiss (2018). *Alderfera teorija: opis, značilnosti in specifikacije*. Pridobljeno 18. 05. 2024 z naslova <https://sl.birmiss.com/alderfera-teorija-opis-znacilnosti-in-specifikacije/>
- Denis Avbar (2016). *Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela*. Pridobljeno 19. 05. 2024 z naslova https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2016-5-3/ruo_040_koncni.pdf
- Helena Miš (2002), Dipboye (1994), George Jones (1999), Lipičnik (1998), Jurančič (1980). *Diplomsko delo - mehanizem motiviranja in motivacijske teorije*. Pridobljeno 18. 05. 2024 z naslova https://www.cek.ef.unilj.si/u_diplome/mis353.pdf
- Kaja Strniša (2018). *8 temeljnih psiholoških potreb*. Pridobljeno 19. 05. 2024 z naslova <https://www.brstpsihologija.si/temeljne-psiholoske-potrebe/>
- Marjan Račnik (2025). *Herzbergova teorija motivacije*. pridobljeno 18. 05. 2024 z naslova [https://www.vodja.net › herzbergova-teorija-motivacije](https://www.vodja.net/herzbergova-teorija-motivacije)
- Simona Šarotar Žižek in Živa Veingerl Čič (14.01.2022). *Pomen motivacije zavzetosti in pripadnosti zaposlenih*. Pridobljeno 19. 05. 2024 z naslova <https://vzd.mdds.gov.si/document-download/pomen-motivacije-zavzetosti-in-pripadnosti-zaposlenih-2022-01-14-75>
- Wikipedia (05.11.2022). *Spodbujevano učenje*. Pridobljeno 18. 05. 2024 z naslova https://sl.wikipedia.org/wiki/Spodbujevano_učenja
- Wikipedia (08.08.2025). *Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije*. Pridobljeno 11. 01. 2025 z naslova https://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje_zaposlenih
- Wikipedia (27.09.2022). *Dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg) - Wikipedija, prosta* Pridobljeno 18. 05. 2024 z naslova *Dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg) - Wikipedija, prosta enciklopedija*
- 5dok (2025). *Motivacijske teorije usmerjene na potrebe*. Pridobljeno 18. 05. 2024 z naslova <https://5dok.info/article/motivacijske-teorije-usmerjene-na-potrebe.y96339rw>