



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija  
Program: Komerčialist  
Modul: Podjetniški

## **MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

Mentor: prof. Emil Benedik  
Somentor: prof. Branko Perhaj  
Lektor: prof. Andreja Molan

Janina Oman-Fende

Kranj, februar 2007

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. Emilu Benediku in somentorju prof. Branku Perhaju za pomoč in vodenje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se lektorici prof. Andreji Molan, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi vsem, ki so odgovarjali na anketo in tako pripomogli pri izdelavi diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študent/ka Janina Oman - Fende izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. Emila Benedika in prof. Branka Perhaja.«

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

Kranj, 7.2.2007

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

## **POVZETEK**

Motivacija je največji problem današnjega podjetništva. Najpomembnejše pri oblikovanju motivacije je, da njen oblikovalec ne razmišlja o tem, kaj bi motiviralo njega, temveč poizkuša ugotoviti, kakšne so potrebe in želje zaposlenih. Upoštevati mora tudi, da so želje in potrebe različne glede na spol, starost, izobrazbo, status v družbi itd.

Kaj torej je motivacija? Je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je proces spodbujanja človekove aktivnosti; v povezavi s podjetjem je ena od strategij managementa.

## **KLJUČNE BESEDE**

Motivacija, motiviranje zaposlenih, motivacijske teorije, plača, zadovoljstvo pri delu.

## **ABSTRACT**

Motivation is the biggest problem of modern management.

The most important thing with forming motivation is that the informer does not think what motivates him, but he tries to find out what are needs and wishes of employments. He must consider that wishes and needs are different regard to sex, age, education, social status, etc.

So, what motivation is? It is force that creates behavior with which we satisfy the need. Motivating is process of stimulating human activity; in connection to enterprise is one of the strategies of management.

## **KEYWORDS**

Motivation, motivating employees, motivation theory, salary, work satisfaction.

## KAZALO

ZAHVALA .....	1
POVZETEK .....	3
KLJUČNE BESEDE .....	3
ABSTRACT .....	3
KEYWORDS .....	3
KAZALO .....	4
1 KAJ JE MOTIVACIJA? .....	5
2 VRSTE MOTIVOV .....	7
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	8
4 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO .....	13
5 MOTIVACIJA ZA DELO OZ. ZAKAJ LJUDJE DELAJO .....	14
6 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO .....	17
6.1 NOTRANJA ALI ZUNANJA NAGRADA .....	18
7 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO DEMOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO .....	19
8 MOTIVACIJA ALI MANIPULACIJA? .....	22
9 ANKETA .....	24
9.1 PREDMET RAZISKAVE .....	24
9.2 ANALIZA REZULTATOV .....	24
10 ZAKLJUČEK .....	35
11 PRILOGE .....	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b> 36
12 VIRI IN LITERATURA .....	37

# 1 KAJ JE MOTIVACIJA?

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je notranja pripravljenost za določeno obnašanje. Ni vedno le silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Motivacija sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Ko govorimo o motivaciji, se v mislih pokaže prodajni vodja, ki opogumlja svojo prodajno ekipo; managerja, ki spodbuja svojo ekipo.

Motivacija je dejanje opogumljanja določene osebe, da naredi, kar mora narediti, vendar sama ni sposobna začetka.

Po Rotu (Obča psih., 1973) je motivacija proces spodbujanja k aktivnosti zaradi uresničevanja določenih ciljev, usmerjanja aktivnosti na določene predmete in reguliranje načina, kako bomo ravnali (Vir: <http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2001/ura/tomas/teoreticni%20uvod.htm>).

Motivacija je torej:

- proces spodbujanja človekove aktivnosti, usmerjanja in uravnavanja, da bi dosegli določen cilj;
- je mobilizacija ali usmerjanje k postavljenemu cilju;
- v povezavi s podjetjem je ena od strategij managementa, s katero managerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za organizacijo oziroma podjetje;
- je proces, s katerim se vzpodbujajo sile znotraj posameznika, ki se vlagajo v delo.

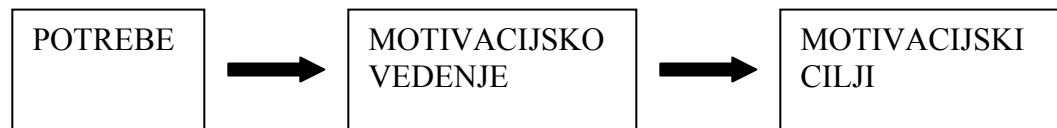
Motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi in ima dve lastnosti: smer in intenzivnost. Oseba, ki nekaj hoče oziroma je motivirana za neko stvar, svojo aktivnost usmeri vanjo za doseg tega cilja – to je smer motivacije. Druga lastnost motivacije pa je odvisna od tega, kako močno si ta oseba nekaj želi oziroma hoče nekaj doseči – to je intenzivnost motivacije.

Osnovni elementi motivacije oziroma motivacijskega procesa so: potreba, motivacijsko vedenje in motivacijski cilj.

*Potreba* je telesno ali duševno stanje pomanjkanja. Lahko gre za pomanjkanje snovi ali pa za pomanjkanje ustreznih informacij.

*Motivacijsko vedenje* je dejavnost, ki so jo spodbudile potrebe in je usmerjena k ciljem, s katerimi bomo potrebe zadovoljili. Ustrezno motivacijsko vedenje privede do zadovoljitve potrebe.

*Motivacijski cilj* je dejavnost, oseba ali stvar, s katero zadovoljimo potrebo.



*Slika 1: Osnovni elementi motivacije, motivacijskega procesa*

Namen motivacije je, da pripravimo ljudi, da bodo hitreje delali, da bo delo opravljeno kvalitetno in da bodo tudi sami zadovoljni s tem. Motivacija je torej pozitiven proces, s katerim želimo spodbuditi delavce k boljšemu delu, da bi pri tem tudi sami uživali ter bili neodvisni od drugih.

Ljudje smo pri delu in obnašanju zelo različno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb. Te so deloma prirojene, deloma pridobljene z vzgojo in vplivi okolja, ki oblikujejo človekove vrednote in potrebe. Potrebe so pri ljudeh zelo različno razvite in segajo od naravne težnje za golo preživetje do neugotovljivih razsežnosti, od materialnih, oblastnih, duhovnih do nepojmljivih nesmislov.

## 2 VRSTE MOTIVOV

Motive delimo na več vrst. Osnova za delitev je vrsta potrebe, ki povzroča nek motiv. Tako ločimo primarne motive (ki jih povzročajo primarne človekove potrebe) in sekundarne motive (ki jih povzročajo sekundarne človekove potrebe).

Primarni človekovi motivi usmerjajo človekovo dejavnost k takim ciljem, da lahko preživi. Med te motive uvrščamo lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost in druge. Poleg tega so podedovane, kar pomeni, da jih najdemo pri vseh ljudeh in so univerzalne. Poleg primarnih bioloških potreb, pa poznamo še primarne socialne potrebe. Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so preprosto v vsakem človeku in jih mora zadovoljevati. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju in zaradi njihove razširjenosti, so lahko zelo uspešni motivatorji, treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna (Lipičnik 1998, 157).

Druga skupina so primarne socialne potrebe, h katerim prištevamo potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, torej je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Takim stanjem bi se večina izognila (Lipičnik 1998, 158).

Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, verjetno že v rani mladosti. Zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost teh potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Ta skupina silnic spada med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Njihova regionalnost pa preprečuje, da bi uporabljali povsod enako orodje. Spreminjanje vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo (Lipičnik 1998, 158).

V tretjo skupino, ki vpliva na človekovo vedenje, spadajo tudi interesi, stališča, navade. Tem silnicam lahko rečemo tudi motivi. Ti motivi so individualni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik 1998, 159).



### 3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V strokovni literaturi zasledimo številne teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela oziroma od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno. Avtorji teh teorij človekove potrebe delijo na osnovne ali primarne in sekundarne.

➤ **NAJSTAREJŠA TEORIJA**, ki je skušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa se z delom izognili neugodju. To trditev bi lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo, ali pa jih, ravno tako v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti.

➤ **McGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y** – Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih kakorkoli prisilite k delu. To prepričanje označujemo s teorijo X. Vsi pa, ki se po njej ravnaajo za motiviranje, uporabljajo številna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna številnih ugovorov.

Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

- povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne,
- večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori, kaj naj delajo,
- večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti,
- večina ljudi ni ambicioznih,
- večina ljudi si v glavnem želi le varnost,
- zaradi tega večina ljudi želi biti na nek način kontrolirana,
- večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem.

Nasprotno kot trdi teorija X, je teorija Y predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo Y, s svojimi delavci ravnaajo včasih skoraj preveč blago.

Teorija Y temelji na naslednjih predpostavkah:

- ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost,
- povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost,
- ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije, v kateri delajo,
- obstajajo notranje nagrade (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi zunanje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).

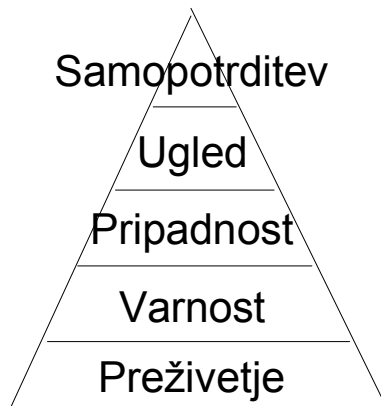
Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji X in Y se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija Z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote.

### ➤ MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb.

Menil je, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti, nato v določenem zaporedju sledijo ostale. Nekateri imenujejo te motive tudi fiziološke potrebe. To so osnovne človekove potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da organizem lahko sploh obstoji, to so potreba po hrani, vodi, kisiku. Če je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova dejavnost spet začne na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev. Maslow poudarja, da so človekove potrebe razvrščene v pet stopenj in jih človek tudi v tem vrstnem redu želi zadovoljiti.

## PONAZORITEV MASLOWE MOTIVACIJSKE TEORIJE



Slika 2: Ponazoritev Maslowe motivacijske teorije

Hierarhija potreb po Maslowu:

- *Fiziološke potrebe* (kisik, voda, hrana, zaščita, oblačenje, spolnost) so nujno potrebne za preživetje človeka. Najtežje ljudje prenašajo prav njihovo nezadovoljenost. Osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah. V sodobni družbi ima večina ljudi fiziološke potrebe zadovoljene, tako da prevladujejo višje potrebe.

- *Potreba po varnosti* vključuje potrebo po redu, stabilnosti, družbi in varnosti. Da bi človek zadovoljil to potrebo, se vključuje v socialno zavarovanje, sindikate, pokojninske sklade, itd.
- *Potreba po ljubezni in naklonjenosti* (krog prijateljev, ljubezenska ali zakonska skupnost) – človekova potreba po ljubezenski naklonjenosti, sprejetosti in pripadnosti.
- *Potreba po ugledu in spoštovanju* (delovno okolje, družbeni položaj) – potreba po ugledu, družbenem statusu, osebnem zadovoljstvu in samospoštovanju.
- *Potreba po samouresničevanju* (samoizpolnitev, uresničevanje lastnih potencialov). Po Maslowu večina ljudi ne zadovolji nižjih potreb v taki meri, da bi nastopila potreba po samoaktualizaciji.

Ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom; začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Če karkoli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo, da najprej zadovoljimo osnovne, preden se povzpnejo po lestvici potreb.

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji v določenem obdobju, ugotovijo, kako najbolje motivirati vsakega posameznika. Poudariti je potrebno, da se želje spreminjajo glede na organizacijo in čas, kar pomeni, da lahko v različnem času v isti organizaciji, dobimo povsem drugačne rezultate.

➤ HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA pravi, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve skupini: motivatorje in higienike. Ta teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Higieniki ali satisfaktorji ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in tako ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Po Herzbergovi študiji bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizmi, s katerimi je lahko vplivati na učinkovitost, vsekakor pa teh dveh pojmov ne smemo zamenjevati. Avtor je s svojim proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čist motivator ali čist satisfaktor.

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki nezadovoljstva
Uspešnost	Poslovna politika podjetja in vodstvo
Priznanje	Nadzor
Delo samo po sebi	Plača
Odgovornost	Medsebojni odnosi
Napredovanje	Delovni pogoji
<b>=MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI=</b>	<b>= HIGIENSKI DEJAVNIKI=</b>

Slika 3: Motivatorji in higieniki

➤ **PROBLEMSKO – MOTIVACIJSKA TEORIJA** pravi, da problem človeku povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost. Ljudje razglasijo kakšno zelo neprijetno situacijo kar za problem, ob tem se počutijo zelo neprijetno in zato težijo k njegovi razrešitvi. Nemotivirani ljudje navadno nimajo ali ne vidijo problemov okoli sebe.

➤ **FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA** trdi, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli ali radi kaj bili. Tiste, ki so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin (imeti), motiviramo z materialnimi sredstvi (plača); tiste, usmerjene k »biti«, pa z nematerialnimi sredstvi (ugled). »Imeti« in »biti« se med seboj ne izključujeta, temveč sta dve skrajnosti na isti lestvici. Erich Fromm trdi, da se ljudje vedejo v skladu s pričakovanji.

Managerjem je ta motivacijska teorija lahko v veliko pomoč, saj ob poznavanju svojih zaposlenih lahko nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem in tiste, ki bi radi nekaj imeli z denarjem.

➤ **LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA** trdi, da je motivacija ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj prek redukcije potrebe in relaksacije oziroma olajšanja. Dražljaj je po tem modelu v osebi ali pa v okolju, ki povzroči potrebo. Celotni proces pa sproži potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Napetost pa je stanje, ki se drži aktivnosti in je čustveno obarvana, saj se kaže kot nemir ali neprijetnost; včasih jo lahko doživljamo tudi kot prijeten občutek. Za odpravljanje tega občutka pač storimo vse, da pridemo do cilja. Cilj pa je objekt, proces ali pojav, ki nam prinese zadovoljstvo oziroma olajšanje. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Olajšanje pa je po Leavittovem motivacijskem modelu končna stopnja. Takrat se zavemo, da smo svoj cilj dosegli.

➤ **VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA** spada med teorije, za katere je značilno, da motivacijo in motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti zadovoljstvo delavcev z delom, ki ga opravljajo. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi. Posameznik lahko izbira in se odloča za vedenje na podlagi privlačnosti ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo ta cilj lahko tudi dosegel. Valenca je privlačnost cilja oziroma posameznikova usmerjenost k njemu. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja in je pozitivna, lahko ima ničelno vrednost ali pa je celo negativna. Pozitivna pomeni, da oseba stremi k ciljem in so ji cilji privlačni; ničelna pomeni, da je oseba do teh ciljev ravnodušna; negativna pa pomeni, da se oseba želi izogniti dosegi teh ciljev. Definicija instrumentalnosti po Vroomovem modelu je povezava med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, ki se mu zdi pomembnejši kot prvi. Poglavitni pojem po Vroomovem modelu pa je pričakovanje. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja.

➤ HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Hackman – Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. Po Hackmanu in Oldhamu k ustvarjanju notranje motivacije vplivajo naslednje značilnosti: 1. raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela, 2. celovitost nalog, 3. kako pomembne so naloge za podjetje, 4. samostojnost pri delu in 5. povratne informacije o opravljenem delu. Teh pet značilnosti ustvarja ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti, saj se nam delo zdi vredno vloženega truda, sprejemamo odgovornost zanj in smo seznanjeni z dejanskimi rezultati. Vendar Hackman in Oldham upoštevata, da si vsi ljudje teh lastnosti ne želijo enako močno, saj so nekateri na primer povsem zadovoljni s preprostimi opravili.

## 4 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO

Rezultat motivacije je pričakovanje. Pričakovanje je časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je motiv. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, v praksi pa obstajajo tudi vmesna stanja. Ljudje težijo k temu, da bi se približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Po tej logiki so velika pričakovanja začetek velike motivacije. Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolje opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost. Zato lahko rečemo, da bo odgovornost sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti.

Motivacijo moramo upoštevati kot nujno potrebno energijo za vsako človekovo delovanje; brez motivacije ne moremo dosežati zastavljenih ciljev.

Človekovo delovanje je lahko posledica pričakovanja, da uresničimo svoje cilje, ali pa prisile z grožnjo, če ne bo deloval ali se obnašal tako, kot pričakujejo nadrejeni oziroma tisti, ki imajo moč kaznovanja. Rezultati človekovega delovanja, ki jih dosežemo s prisilo, so praviloma bolj skromni.

Zavedati se moramo, da zadovoljena potreba ne deluje več motivacijsko na človekovo aktivnost in obnašanje. Ljudje, ki imajo vselej dovolj hrane in pijače, se teh potreb sploh ne zavedajo, pač pa se jim oblikujejo višje potrebe, ki jih želijo zadovoljiti. Za njihovo vedenje in aktivnost so zato pomembne takšne potrebe, ki usmerjajo njihovo motivacijo. Vendar imajo lahko nekateri ljudje v visoki meri zadovoljene tudi višje potrebe, ne pa nižjih.

Če smo rekli, da zadovoljene potrebe ne delujejo več motivacijsko, velja tudi obratno: zelo razvite, obenem pa hudo nezadovoljene potrebe ne delujejo samo demotivacijsko in frustrirajoče, ampak tudi uporno. Posledice raznih oblik negativnega obnašanja in delovanja so lahko tudi spletke, prevare, kraje...

Zato se motivacija ljudi ravna v veliki meri po njihovih trenutnih dejanskih aspiracijah, pričakovanjih in možnostih za njihovo zadovoljitev.

## 5 MOTIVACIJA ZA DELO OZ. ZAKAJ LJUDJE DELAJO

Vsa podjetja se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi bolje in kvalitetneje delali. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo. Pomembno pravilo pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da njen oblikovalec ne izhaja iz tega, kaj motivira njega, ampak poizkuša ugotoviti, kaj motivira zaposlene, kakšne so njihove potrebe in želje. Le-te so različne glede na spol, leta, starost, izobrazbo, status v družbi itd. Lahko bi naštevali zelo dolgo, saj ima vsaka oseba individualne motivacijske faktorje. Kar nekoga močno motivira, nekemu drugemu predstavlja le skromno motivacijo in temu primerno vlaga veliko manj energije za doseg cilja. Ključ do prave motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času. Sile motivacije niso univerzalne. So osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se spremenijo prioritete.

Ko si vodje postavljajo vprašanje, zakaj ljudje delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da delajo in se naprezajo. Odgovor se zdi zelo preprost. Človek namreč dela, da bi zadovoljil svoje številne potrebe; dela zato, da bi sebi in svoji družini priskrbel sredstva za preživetje. Vendar se s tako splošnim odgovorom ne moremo zadovoljiti. Nekateri ljudje delajo zato, da bi se uveljavili, spet drugi zaradi ugleda.

Vsi avtorji, ki proučujejo motivacijo ugotavljajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.

Veliko avtorjev se, ko razpravljajo o motivaciji sprašuje, zakaj ljudje delajo. S proučevanjem tega so prišli do odgovora, da niti ena človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo, odkrili večino poglobitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti, pa prevladujejo povsem drugi dejavniki (Lipičnik 1998, 155).

Kako povečati človekovo zavzetost pri delu za delo?

Kako z delom zadovoljiti človekove potrebe?

Vsakršni odgovori na zastavljena vprašanja so nemogoči, če prej ne ugotovimo dejavnikov, ki ljudi motivirajo za delo. Da bi spoznali vse motivacijske dejavnike, bi morali poznati vsako osebo posebej. Lahko bi rekli, da ima vsak posameznik svoj motivacijski model.

Brez poznavanja tega ni sodobnega vodenja niti ne moremo doseči potrebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu, varnostni ukrepi so brez pomena, ne moremo razumeti odnosov med ljudmi, človekovega obnašanja, želja itd. Zaradi razlik med zaposlenimi seveda ni zgolj enega, pravega načina, s katerim bi motivirali vse zaposlene.

Na zadovoljstvo pri delu največ vplivajo:

- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo,
- zadovoljstvo s sodelavci in medsebojnimi odnosi v organizaciji,
- zadovoljstvo z nadrejenimi,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- vključenost v delovni proces...

Ker je denar v sodobnem svetu splošno vrednostno sredstvo za menjavo najraznovrstnejših dobrin, je praviloma zelo pomemben motivacijski dejavnik za zadovoljevanje človekovih potreb. Kljub pogostemu prepričanju menedžerjev, da je denar glavni motivator, vse raziskave kažejo nasprotno. Seveda vsi delamo za denar - podcenjevati njegovo vlogo pri zaposlenih je napaka. Pošteno plačilo je temelj uspešnega podjetja, ki zaposli in tudi obdrži dobre delavce. Slabo plačan delavec bo bolj slabo delal, po drugi strani pa razžaljen in ponižan delavec, če mu razmere to omogočajo, sploh ne bo delal. Vendar ne gre podcenjevati vpliva denarnih nagrad. Denar povzroča enkratno navdušenje, ko ga sprejmemo, pripravljeni smo storiti marsikaj, da bi ga dobili še več. Toda to še ne pomeni, da je denar najboljši motivator. Manj denarja resda deluje demotivacijsko, vendar pa še zdaleč ni jamstvo za motivacijo.

Ljudje, ki delajo samo zaradi denarja, le redko dosegajo visoke rezultate pri delu. Za stimulacijo in dobro počutje delavcev pri delu, njihovo osebno zadovoljstvo je torej izredno pomembno, da razporedimo pravega delavca na pravo mesto.

Tu se moramo zavedati dejstva, da določeno delo lahko opravlja delavec, ki ima poleg ustreznega formalnega znanja (ustrezna splošna in strokovna izobrazba), tudi dejansko znanje, spretnosti in izkušnje. Delavec, ki ima premalo splošnega in strokovnega znanja, bo zato praviloma dosegal slabše delovne rezultate. Delavec z dovolj splošnega in strokovnega znanja, kateremu zaupamo najzahtevnejše delo, ki ga je še sposoben učinkovito in uspešno opravljati, pa bo maksimalno delovne rezultate (in tudi osebno zadovoljstvo), saj bo dosegel optimalno skladnost svojega znanja z dodeljenim delom in s tem praviloma tudi največjo motivacijo pri delu. Če bi moral ta delavec opravljati manj zahtevno delo, bi praviloma dosegal nizke delovne rezultate, ker za takšno delo ne bi bil dovolj motiviran.

Če sposobnemu delavcu zaupamo dela in naloge, katerih zahtevnost je daleč pod njegovimi sposobnostmi in osebnimi aspiracijami, ga demotiviramo.

Vsaki vodja oziroma menedžer mora zato pri izboru sodelavcev in njihovem razporejanju na delovno mesto upoštevati nekaj pravil, in sicer:

1. Maksimalno produktivnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pri delu lahko dosežemo, če jim zaupamo najzahtevnejše delo, ki so ga glede na dejansko znanje sposobni opravljati.
2. Zaposleni, ki imajo za eno ali celo dve stopnji višjo formalno izobrazbo, kot jo za njihovo delovno mesto potrebna, so lahko pri svojem delu neprimerno manj učinkoviti in uspešni od sodelavcev, ki imajo ravno zadostno, vendar nižjo izobrazbo. Slednji bodo namreč hoteli dokazati popolno enakovrednost z višje izobraženimi s svojo delovno učinkovitostjo.
3. Bolje je imeti enega sposobnega strokovnjaka, ki bo zadovoljen s svojim statusom in plačo, kot tri manj sposobne ali celo nesposobne, ki bodo širili svoje nezadovoljstvo v organizaciji.



Ključni dejavnik za večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih dosežemo tako, da ustvarjamo okolje, v katerem zaposleni najdejo dovolj spodbud za učinkovito delo. Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je ključnega pomena, saj je le zadovoljen delavec lahko učinkovit. Zadovoljstvo na delovnem mestu se povečuje z vključenostjo delavcev v delovni proces, saj le visoka stopnja vključenosti in sodelovanja zaposlenih pripelje podjetje do zastavljenega cilja. Vpletenost je ključ za vnašanje sprememb in stopnjevanje zavezanosti zaposlenih. Vedno nas bolj zanimajo lastne zamisli kot zamisli drugih. Če zaposleni niso udeleženi pri spreminjanju, se mu bodo po vsej verjetnosti uprli. Za ohranjanje motiviranosti pa moramo delavcem predstaviti rezultate dela.

Potrebno pa je poudariti, da zaposlene lahko motiviramo le pod pogojem, da smo tudi sami motivirani za delo, ki ga opravljamo. Navdušenje in elan sta nalezljiva. Torej moramo v prvi vrsti poznati svoje motivacijske dejavnike in želje.

Za organizacijo je zelo pomembno, da v njej delujejo motivirani posamezniki, ki svoje delo opravljajo uspešno in prispevajo k pozitivnemu ozračju v ekipi. Dober vodja je tudi dober motivator, ki zna zaposlene navdušiti in jih spodbujati k uspešnemu opravljanju dela.

S pravilno selekcijo kadrov, z izobraževanjem in usposabljanjem ter oblikovanjem karier z ustreznimi motivacijskim vzdrževanjem delovnih pogojev, dobrih odnosov in razumne discipline, nam bo uspelo sprostiti vse človeške zmogljivosti za doseganje:

- visoke kvalitete človekove dejavnosti,
- visoke kvalitete izdelkov in storitev,
- visoke produktivnosti in ekonomičnosti ter zadovoljstva ljudi.

Večja motivacija zaposlenih pozitivno vpliva na poslovne rezultate in konkurenčnost podjetja.

## 6 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

- ✓ Koristnost dela - ljudje so zavzeti za delo, če vidijo, da so pomembni.
- ✓ Poznavanje cilja - delavec, ki ne vidi cilja svojega dela, izgubi voljo do dela.
- ✓ Poznavanje rezultatov svojega dela - delavcem je treba postaviti jasne cilje in jih z rezultati dela tudi seznaniti. Nujno morajo vedeti, ali so svoje cilje sploh dosegli. Nepoznavanje rezultatov deluje demotivacijsko.
- ✓ Delovne razmere - slabe delovne razmere imajo negativen učinek, prav tako slabi medsebojni odnosi.
- ✓ Pohvala in graja - mnogi mislijo, da hvala pozitivno učinkuje, graja pa destimulira, vendar mnogokrat tudi graja učinkuje pozitivno, a je učinek manjši kot pri pohvali.
- ✓ Tekmovanje - s samim seboj, z namenom, da človek določene cilje preseže.
- ✓ Tekmovanje - s sodelavci, če imajo enake možnosti za zmago. Storilnost ne raste, če ni resnega tekmeca ali so posledice zmage neopazne. Do najuspešnejšega tekmovanja pride v zdravem kolektivu. Bistvo kolektivnega tekmovanja je, da je cilj deljiv, da imajo od skupnega uspeha vsi korist.
- ✓ Sodelovanje - pomeni storilnost cele skupine, ne enega samega človeka.
- ✓ Ustvarjanje problemov - problem je stanje, ki človeka sili v akcijo. Vodje, ki se poslužujejo te metode morajo paziti, da so ustvarjeni problemi rešljivi oz. je njihova rešitev resnično potrebna.
- ✓ Plača - je sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določeno dejavnost. Plača ni nujno največji motivator.

Motivacijske dejavnike ločimo na:  
**materialne**



Slika 4: Materialna motivacija, denar (Vir: <http://www.evro.si/o-evru/img/evri.gif>)

- denar (plača),
- nedenarne nagrade (poslovne večerje, darila, plačano dodatno izobraževanje, nagradni dopust, služben avto itd)

in **nematerialne** motivacijske dejavnike, kot so:

- pohvale, graje,
- nalaganje odgovornosti in dajanje priložnosti,
- sodelovanje in postavljanje ciljev,
- zanimivo delo,
- delovne razmere itd.

## 6.1 NOTRANJA ALI ZUNANJA NAGRADA

Ljudi motivirata k dejanjem dve vrsti nagrad: notranje in zunanje nagrade.

*Notranje* nagrade so naša neotipljiva čustva, ki nas motivirajo, kot na primer priznanje, sreča, zmaga, zadovoljstvo, osebna rast... Notranje nagrade so za dolgoročno motivacijo najbolj osrečujoče in najmočnejše, vendar pa jih je tudi najtežje izvajati, ker zahtevajo aktivno vlaganje čustvene energije.

Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so namreč manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma, sodobneje rečeno, naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično večjo uspešnostjo podjetja.

*Zunanje* nagrade so otipljivi predmeti, ki nas motivirajo, vključno z denarjem, priznanji, napredovanjem, darili... Zunanje nagrade je zelo lahko dajati in so močni kratkoročni motivatorji. Njihova slaba stran je, da nas zasvojijo. Če te za neko dejanje motivira konkretna nagrada, jo pričakuješ tudi naslednjič, ko opraviš enako dejanje. Še slabše, ko se noviteta že obrabi, boš morda začel pričakovati več nagrad za enako količino dela.

Učinkovite so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu.

V organizaciji prepogosto nagrajujemo, kar znamo preprosto in natančno izmeriti, in ne tistega, kar nas pripelje na cilj. S tem demotiviramo zaposlene, velikokrat pa izgubimo prav tiste, ki organizacijo peljejo v nov cikel rasti: inovativne, kreativne, zavzete zaposlene. Navadno želi organizacija nagrajevati tisto vrsto učinkovitosti zaposlenih, ki je v trenutku najbolj potrebna; zaposleni s kreativnimi, svežimi pristopi, ki bi organizacijo lahko popeljali v nov cikel rasti, bodo zaradi tega demotivirani. Če so zelo uspešni in poznajo svojo vrednost na trgu, bodo verjetno odšli drugam, ker nismo pravočasno prepoznali pomena njihovega potenciala. In čeprav smo podrobno proučili sistem ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih glede na rezultate prodaje in smo nagrajevali najboljše prodajnike, bomo stagnerali in morda celo prepustili mesto na trgu drugim organizacijam. Že Donald Roy je v petdesetih letih prejšnjega stoletja ugotovil, da sistemi nagrajevanja, ki temeljijo na natančnih in merljivih delovnih učinkih, lahko zavirajo produktivnost. Tako lahko ugotovimo tudi, da dejavniki, ki jih v organizaciji ne nagrajujemo, upadejo ali celo izginejo z zemljevida kompetenc in znanj v naši organizaciji (Finance, 2007, 18).

## 7 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO DEMOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

Lipičnik izpostavlja predvsem tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Za uspešno delovanje vsakega podjetja, je nujno potrebna interakcija<sup>1</sup> vseh treh (Lipičnik, 1998, 162).

Dobre namere, da bi motivirali ljudi, se lahko včasih tudi izjalovijo. To se dogodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel:

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni;
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati kaj zna in kaj velja;
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo;
- informacije ne smejo prosto krožiti; ne sme vsakdo vedeti vsega itd.

Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom;
- če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to kaj in koliko so naredili;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen (delavci primerjajo svojo plačo med seboj);
- če plača izgubi prvotni namen in postane zgolj za socialno podporo.

Še bi lahko naštevali številne napake, do katerih pride v podjetjih, ko vodje poskušajo motivirati delavce, vendar nikoli ne bi mogli naštetih vseh. Iz posledic bi lahko sklepali, da so napake vedno posledica ravnanja vodje.

Zato moramo ob vodenju neke skupine ljudi oz. sodelavcev vedno upoštevati, da je motivacija zelo nestabilno stanje, ki se hitro spreminja in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Motivacija mora biti načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Izbirati moramo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, kajti orodja, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo nikakršnega učinka.

Motiviranost delavcev je v precejšnji meri odvisna od načina vodenja vodilnih delavcev, ki naj bi bili sposobni pritegniti zaposlene k delu in jih vzpodbujati k doseganju delovnih uspehov. Za te naloge pa morajo imeti ustrezno znanje, poznati obstoječe stanje motiviranosti, ozračje v kolektivu in zadovoljstvo delavcev.

Vodje se morajo še posebej zavedati dejstev:

- da s prenatrženimi in agresivnimi reakcijami lahko izzovejo samo še več agresije;
- da jih bodo delavci prezirali, če jih le-ti ne bodo spoštovali;
- da jih bodo sodelavci kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme;
- da jih ljudje, ki jim ne zaupajo, ne bodo cenili;
- da bodo pri delavcih le s težavo dosegli želeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli. Pravilo je, da nemotivirani vodja ne more motivirati drugih itd.

---

<sup>1</sup> Interakcija, istočasno delovanje; vzajemno vplivanje na obnašanje

Moramo se zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot vzpostaviti.

Plača je eden izmed največji stimulatorjev oz. motivatorjev ljudi za delo v podjetju, zato tudi prilagam plače dveh različnih podjetij v isti panogi za primerjavo.

### PRIMERJAVA PLAČE IN NJENA STIMULATIVNA VREDNOST

• Redno delo	52.157	• Redno delo	117.521
• Dodatek na izm. delo	2.405	• Dodatek na delovno dobo	4.660
• Dodatek na delovno dobo	1.043	• Prevoz na delo	7.660
• Dodatek po k.p.	1.483		
• Nadomest.za praznik	3.207	Skupaj neto	129.841
• Uspešnost del.mesta	11.311		
• Individ. uspešnost	8.355	Podatki veljajo za september 2005.	
• Nadurno delo	22.018		
• Prevoz na delo	17.496		
• Prehrana	15.714		
Skupaj neto	135.189		

Podatki veljajo za oktober 2000.

#### *Slika 5: Primerjava plače dveh podjetij in motivacijska vrednost plače*

V primeru, da bi imeli iste urne postavke pri obeh plačah, bi v prvem primeru zaslužili neprimerno več in bi celo presegli povprečno mesečno plačo v Republiki Sloveniji, ki je za mesec september 2005 znašala 176.268,00 SIT (Vir: Statistični urad Republike Slovenije), ki pa, moramo priznati, sploh ne bi bila slaba, glede na to, da se mnogo delodajalcev odloča za izplačilo minimalnih plač.

Po zadnjih podatkih statističnega urada je bilo septembra leta 2005 v Sloveniji 2,8 odstotka zaposlenih, ki so prejeli minimalno plačo oziroma kar 16.967 zaposlenih oseb. (Delo, 2007, 10)

V prvem primeru bi pri enaki urni postavki in enakem številu ur kot v drugem primeru, z vsemi dodatki zaslužili 178.535 SIT, pri tem moramo upoštevati, da je med obema izplačiloma preteklo pet let.

Na prvi plačilni listi natančno vidimo, koliko smo prispevali v podjetju na podlagi ocene delovnega mesta in na podlagi individualne uspešnosti, česar v drugem primeru ne moremo razbrati. Prva plačilna lista očitno deluje bolj motivacijsko kot druga. Na podlagi subjektivne ocene lahko v prihodnje delamo še bolj zavzeto, saj bomo prihodnji mesec spet videli individualno uspešnost. V primeru takega

ocenjevanja delavcev, mora biti vodja zelo previden, kajti lahko se zgodi, da bi delavec delal še bolj zavzeto in bi zaradi slabe ocene vodje naslednji mesec prejel slabšo oceno in s tem tudi manj denarja. V tem primeru bi to delovalo v nasprotju z motivacijo in bi le-to uničilo.

Delodajalci, ki mislijo, da svoje delavce lahko motivirajo samo z denarjem, se morajo pogosto soočiti s kruto resnico. Če verjamemo ali ne, dobrega pomočnika ne moremo kupiti, moramo si ga zaslužiti. Seveda lahko kupimo povprečne ali zadovoljive delavce, vendar to ne bo prispevalo k temu, da bi napredovali v današnjih poslovnih razmerah. Če želimo uspeti ali se vsaj obdržati na površju, moramo biti nadpovprečni v vsakem stiku s svojimi zaposlenimi.

Nekaj načinov, kako motivirati svoje delavce:

- ~ vsakemu od svojih delavcev dajte posebno, osebno poslanstvo;
- ~ nagrajajte pravilne in odvrčajte nepravilne aktivnosti; to sicer zveni preprosto, vendar se pogosto spregleda;
- ~ ustvarjajte občutek, da je vsakdo del nečesa posebnega, ne da zgolj vsak dan hodi na delo;
- ~ svojim delavcem pokažite, da jim zaupate, in jim dajte razlog, da vam bodo zaupali tudi oni itd.

## 8 MOTIVACIJA ALI MANIPULACIJA?

Včasih se zdi, da je meja med motivacijo in manipulacijo zabrisana. Kdaj pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipulacije? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki je sicer morda ne bi opravil. Motivacija je opogumljanje nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar ne bi mogel začeti ali končati sam. Ko nekoga motiviramo k nekem dejanju, gradimo na njegovi skriti notranji želji, da bi to storil. Ko manipuliramo z ljudmi, da jih pripravimo k nekemu dejanju, ustvarimo v njih lažno željo, da bi to storili.

Če človek črpa svojo motivacijo za delo iz strahu, ga zelo lahko obvladujemo in manipuliramo z višino plače in s pomembnostjo naziva delovnega mesta, pri tem pa lahko svoja dejanja »opravičimo« z besedami, da dela v »varnem« podjetju in da službe danes niso več gotove.

Zavedati se moramo, da ljudje, ki delajo pod takimi pogoji, ne bodo nikoli v službi z dušo in telesom. Takšni ljudje, ki niso popolnoma zavezani podjetju, ne dajo od sebe vsega in nujno delajo manj in slabše, kot bi lahko.

Osebo, ki črpa svojo motivacijo iz želje po dosežku, je nekoliko težje motivirati, a učinki so veliko trajnejši in večji. Oseba, ki si želi zdrav napredek na delovnem mestu, je večinoma motivirana že sama po sebi, od delodajalca potrebuje znana pravila igre, ki se ne spreminjajo, jasne razlage poslovnih strategij in odločitev, resnične argumente za odločitve, ki se jih tičejo neposredno (npr. plača, naziv delovnega mesta, spisek delovnih nalog...) in partnerski odnos. To so ljudje z zdravim odnosom do sebe in so zahtevni partnerji. Zahtevajo polno vpletenost druge strani v poslovni odnos in nenehno higieno in vzdrževanje le-tega, a naložbo dolgoročno in konstantno vračajo z dobrim delom.

Dolgoročno je najboljši motivator za delo načrtno vzgajanje samospoštovanja in pozitivne samopodobe v zaposlenih.

Ljudje se morajo identificirati s cilji podjetja, da delajo dobro. Osnovno sredstvo motivacije je ustrezno plačilo. To omogoča ljudem eksistenco, ki je skladna z njihovim življenjskim statusom. Samo plačilo pa ni edini motivacijski faktor - tako ni mogoče pričakovati, da bodo ljudje toliko bolj produktivni, kolikor višje plačilo bodo prejeli od podjetja. V novejšem času poleg plačila v ospredje vstopajo tudi drugi motivacijski faktorji, še posebej:

- možnost strokovne in osebnostne rasti
- spopadanje z izzivi na delovnem mestu
- priznanja in nagrade za uspešno delo
- neodvisno in zanimivo delo

Med naštetimi dejavniki je najpomembnejša prav možnost osebne rasti in izobraževanja. Motivacijski proces se odvija v sodelovanju vodstva podjetja z zaposlenimi in kadrovskimi službami.

Vloga vodstva je, da komunicira z zaposlenimi in jim razloži cilje in strategije podjetja, skrbi za ključne kadre, sodeluje s kadrovsko službo, predvsem pa, da je tudi samo zgled zaposlenim. Zaposleni morajo pridobljena znanja uporabljati v praksi in jih prenašati na ostale sodelavce. Kadrovska služba ima pri tem procesu povezovalno vlogo.

Zelo pomembna pri procesu motivacije pa je tudi samomotivacija. Dolgoročno zaposlenega ne more motivirati nihče, saj je motivacija posledica dejavnosti, ki jo človek opravlja. Če je človek zadovoljen s svojim delovnim mestom in mu delo omogoča izkoriščanje njegovih talentov in potencialov, potem vam za dodatno motivacijo ni treba skrbeti. Podjetje mora posamezniku pomagati odkriti njegove talente in mu omogočiti delovno mesto, na katerem jih bo optimalno izrabljajal.



## 9 ANKETA

Iz raziskav sledi, da je dobro plačilo ne glede na starost, spol, poklic, prihodke, vrsto zaposlitev vedno uvrščeno med prvih pet motivatorjev.

Zato sem tudi sama izvedla anketo, v kateri me je zanimalo, kaj najbolj motivira zaposlene v različnih organizacijah.

### 9.1 PREDMET RAZISKAVE

Namen raziskave je bil ugotoviti, koliko so zaposleni motivirani oziroma kaj jih najbolj motivira za delo.

### 9.2 ANALIZA REZULTATOV

V raziskavi (anketi) je sodelovalo 16 anketirancev, od tega osem žensk in osem moških.

Anketo sem preko elektronske pošte poslala desetim ženskam in desetim moškim. Za udeležence v anketi sem se odločala naključno in jih nisem izbirala po nikakršnem ključu. Od dvajsetih anketirancev sem preko elektronske pošte prejela 18 odgovorov, dva nista odgovorila na anketo, dveh anketirancev pa zaradi pomanjkljivih odgovorov nisem mogla vključiti v anketo. Torej sem v interpretacijo lahko vključila 16 oseb. Glede na majhen vzorec, ki ga sestavlja samo osem žensk in osem moških, ni mogoče podati splošnih zaključkov glede razlik med njimi. Zaradi manjšega števila anketirancev težko postavimo neke meje in končne trditve.

V anketi sem poleg spola, starosti, stopnje izobrazbe, delovnih izkušenj, želela izvedeti, kaj zaposlene najbolj motivira.

Vprašalnik je bil sestavljen iz desetih vprašanj.

Anketiranci so ocenjevali po lestvici od 1 do 4; kar pomeni 1 – najmanj me motivira, 2 – srednje me motivira, 3 – zelo me motivira, 4 – najbolj me motivira. Najbolj me je zanimalo, kako močan motivator je plača, ali raziskave drugih držijo in potrjujejo dejstvo, da je plača med petimi motivatorji, ki se na lestvici uvrstijo najvišje. Anketiranci so se odločali tudi med motivatorji, kot so: zanimivo delo, dobri sodelavci, dobri odnosi vodstvo – delavci, varnost (stalnost) zaposlitve, osebni razvoj, napredovanje, usposabljanje, samostojnost, vključenost v dogajanje (employee involvement).

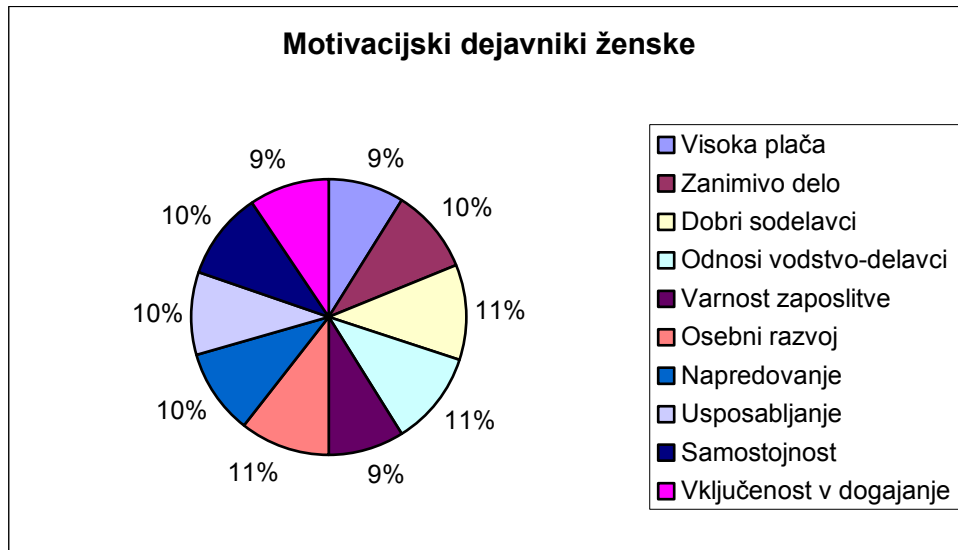
Zanimala me je starost, ki je pri ženskah (povprečno) 34,5 let; pri moških pa 33,13 let; delovne dobe imajo ženske v povprečju 13 let, moški pa 13,25 let, torej naj bi si bili odgovori podobni. Prav tako je stopnja izobrazbe podobna. Pri ženskah je povprečna stopnja izobrazbe 5,25; pri moških pa 5,125. Pa vendar ne moremo trditi takole na splošno.

Predvidevala sem, da so dobro motivirani delavci uspešnejši pri svojem delu in to verjetno pripomore k boljšim odnosom v podjetju, tako med sodelavci kot v odnosu z vodstvom. Domnevala sem, da je delavcem najpomembnejša plača, varnost zaposlitve in osebni razvoj.

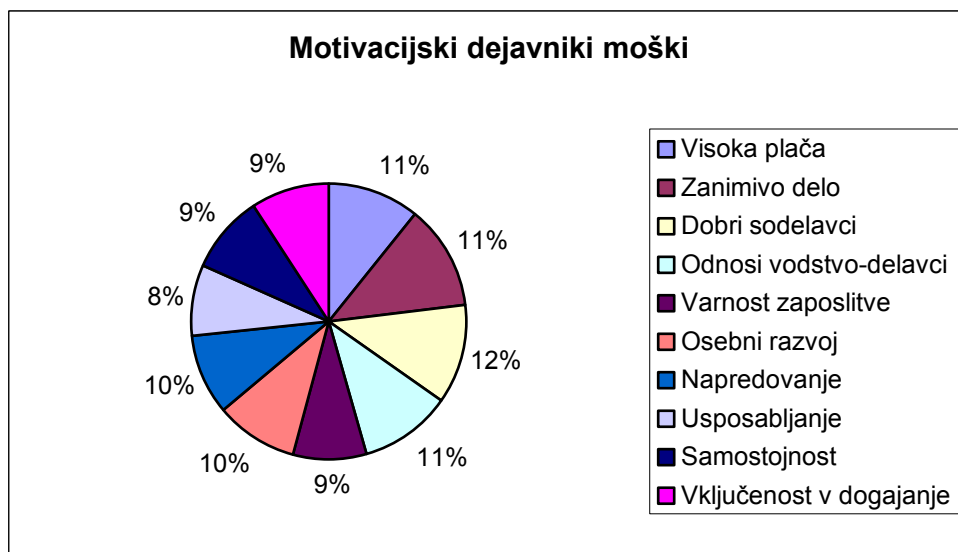
KAJ VAS NAJBOLJ MOTIVIRA?										povprečje
Ženske starost	31	52	31	28	31	30	29	44		34,5
Stopnja izobrazbe	5	6	7	5	5	5	5	4		5,25
Delovne izkušnje	10	30	6	0	10	10	12	26		13
Visoka plača	4	2	3	3	3	3	3	3		3
Zanimivo delo	4	3	4	4	3	4	3	3		3,5
Dobri sodelavci	4	3	4	4	4	3	4	4		3,75
Odnosi vodstvo - delavci	4	3	4	4	4	4	4	4		3,875
Varnost zaposlitve	3	1	2	4	3	3	4	4		3
Osebni razvoj	3	4	4	3	3	4	4	4		3,625
Napredovanje	3	4	4	3	3	4	3	3		3,375
Usposabljanje	4	3	4	3	3	4	3	3		3,375
Samostojnost	4	4	4	3	3	3	4	3		3,5
Vključenost v dogajanje	4	4	3	3	4	3	3	2		3,25
										4,375

KAJ VAS NAJBOLJ MOTIVIRA?										povprečje
Moški starost	55	30	32	28	34	19	48	19		33,13
Stopnja izobrazbe	6	4	5	7	4	5	5	5		5,125
Delovne izkušnje	36	12	10	2	17	1	28	0		13,25
Visoka plača	3	3	4	3	3	3	3	4		3,25
Zanimivo delo	4	4	4	4	3	3	4	3		3,625
Dobri sodelavci	3	4	3	4	3	4	4	3		3,5
Odnosi vodstvo - delavci	3	4	3	4	3	3	4	2		3,25
Varnost zaposlitve	3	3	4	2	2	2	4	1		2,625
Osebni razvoj	2	3	3	4	3	3	4	1		2,875
Napredovanje	2	2	3	4	4	2	4	2		2,875
Usposabljanje	2	2	3	3	3	2	4	1		2,5
Samostojnost	2	3	3	3	3	3	4	1		2,75
Vključenost v dogajanje	2	3	3	3	3	3	4	1		2,75
										4,031

Slika 6: Rezultati ankete



Graf 1: Motivacija za delo - ženske



Graf 2: Motivacija za delo - moški

Na splošno gledano, so zaposleni zadovoljni s stanjem v podjetjih kjer delajo oziroma z delovnimi pogoji. To lahko vidimo, ko primerjamo odstotke, kako so motivatorji ocenjeni.

Ko sem primerjala oba grafa med seboj, sem ugotovila, da so ženske v povprečju bolj motivirane kot moški. Pri ženskah (v povprečju) niti ena trditev ni bila ocenjena slabše kot »zelo me motivira«; pri moških pa je šest trditev od desetih ocenjenih slabše kot »zelo me motivira«, ocene se nagibajo bolj k »srednje me motivira«. Zanimivo pri primerjavi je tudi to, da je motivacija pri ženskah pri vseh trditvah konstantna, pri moških pa upada.

Na motivacijo najbolj vpliva okolje v katerem anketiranec dela, status v družbi, starost. Prav tako je zelo pomemben podatek (pri ženskah), ali imajo otroke in ali so otroci že odrasli, saj se na podlagi tega odločajo za oceno varnosti zaposlitve. Iz ankete je to prav dobro razvidno, kajti ženska, ki ima otroke si težko privoščiti ostati brez zaposlitve in je to zelo pomembno pri odločitvah, kaj koga motivira oz. kako koga motivirati (druga anketiranka ima že odrasle otroke, tretja anketiranka pa je še brez otrok).

Glede na odgovore, ki so jih anketiranci posredovali, sem ugotovila, da ženske najbolj motivirajo odnosi vodstvo – delavci. To pomeni, da so delovni procesi nemoteni, da vodstvo skrbi za svoj strokovni razvoj in prenaša to znanje na zaposlene; da je v podjetju prisotno obojestransko spoštovanje; odgovornost za varno in zdravo delo nosi delodajalec, delavec pa mora vse predpise spoštovati in jih tudi dosledno izvajati, kar pa ravno tako pripomore k boljši klimi v podjetju. Pri vsem tem gre za poštenost v medsebojnih odnosih in znanje dobrega komuniciranja. Podjetje, ki ima slabe odnose s svojimi zaposlenimi, ne more dolgo obstati na trgu, kajti delavci ne prenašajo dolgo slabih odnosov in kmalu zamenjajo delodajalca, torej je fluktuacija<sup>2</sup> dobrih delavcev precejšnja.

Naslednji motivator, ki se je uvrstil v sam vrh med motivatorji, je pri ženskah motiv dobri sodelavci. Šest anketirank od osmih je ocenilo, da jih dobri sodelavci najbolj motivirajo, dve pa sta ocenili, da ju dobri sodelavci zelo motivirajo. Niti ena se ni odločila, da je dobri odnosi med sodelavci ne motivirajo. Torej je vzdušje med zaposlenimi zelo pomemben dejavnik v podjetju.

Tretji motivator na lestvici pri ženskah je motivator osebni razvoj, kar pomeni, da ženskam zelo veliko pomeni razvoj in gradnja kariere, kajti če svoje delo jemljemo kot službo, bomo zelo verjetno čez nekaj let iskali novo službo. Če pa razvijamo kariero, pa bodo zelo verjetno čez nekaj let delodajalci iskali nas.

Kot četrti motivator sta se z enakim odstotkom uvrstila samostojnost in zanimivo delo.

Na petem mestu si sledita napredovanje in usposabljanje, na šestem mestu je vključenost v dogajanje ali po angleško employee involvement, in šele na sedmem mestu sta motivatorja varnost zaposlitve in visoka plača .

---

<sup>2</sup> Fluktuacija, nenehne menjave; nihanja; v gospodarstvu pogosta menjava delovnih mest.

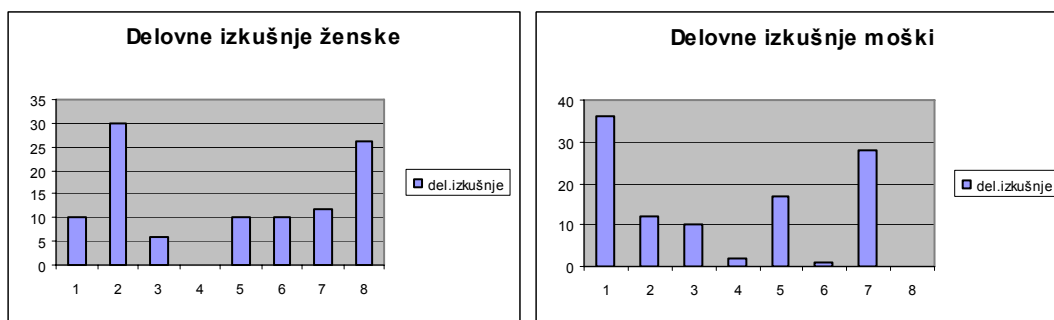
Kot zanimivost naj povem, da ženske najmanj motivirata visoka plača in varnost zaposlitve, vendar sta motivatorja v povprečju še vedno ocenjena z oceno »zelo me motivira«.

Pri moških pa je slika nekoliko drugačna. Najbolj jih motivira zanimivo delo.

Na drugem mestu moške motivirajo dobri sodelavci, dobri odnosi vodstvo – delavci, tretji motivator je visoka plača. Vse to moške zelo motivira, kar vidimo iz rezultatov ankete.

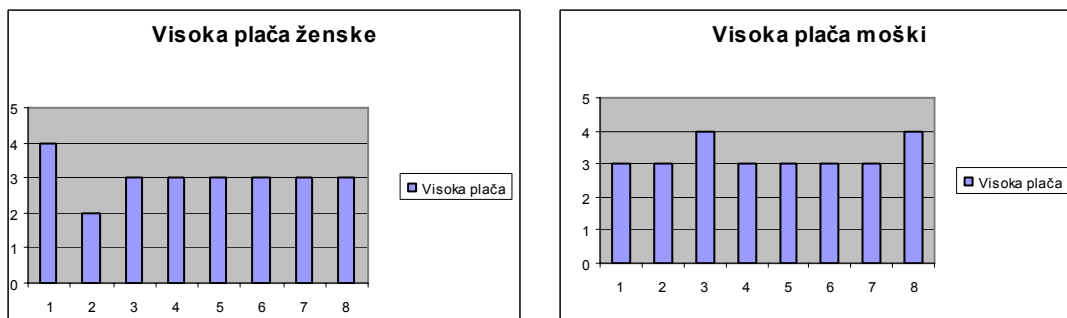
Potem pa, zanimivo, od petega pa do desetega motivatorja, motivacija moških upada. Motivatorji kot so varnost zaposlitve, osebni razvoj, napredovanje, usposabljanje, samostojnost, vključenost v dogajanje moške le še srednje motivirajo.

Vendar je treba spet poudariti, da pri tako majhnem številu anketirancev ne moremo posploševati. Verjetno je nižji odstotek motiviranosti pripisati zadnjemu anketirancu, kateremu zadnjih šest motivatorjev ne predstavlja nikakršne motivacije, kar je verjetno rezultat njegove mladosti in dejstva, da nima še niti enega leta delovnih izkušenj, torej je šele začetnik. Verjetno se mu bodo motivacijski dejavniki v življenju še močno spremenili.



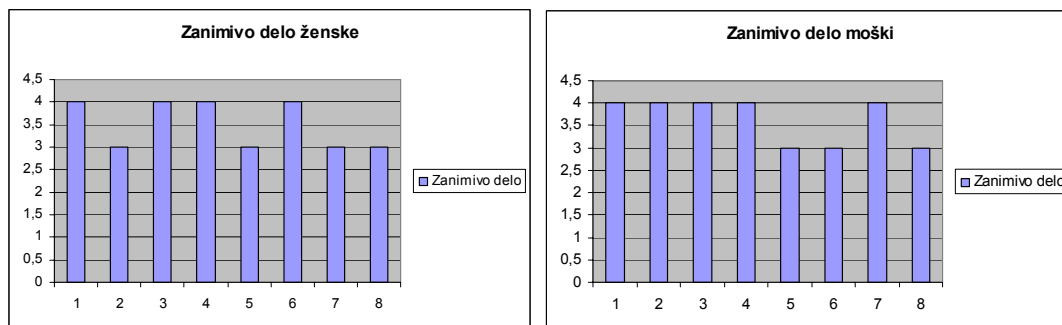
Graf 3: Delovne izkušnje ženske, moški

V povprečju so delovne izkušnje moških in žensk podobne. Pri ženskah je povprečje 13 let, pri moških pa 13,25 let. Tako pri ženskah kot pri moških sem izbrala kandidata, ki nima niti eno leto delovnih izkušenj (razen počitniškega dela in občasnega dela).



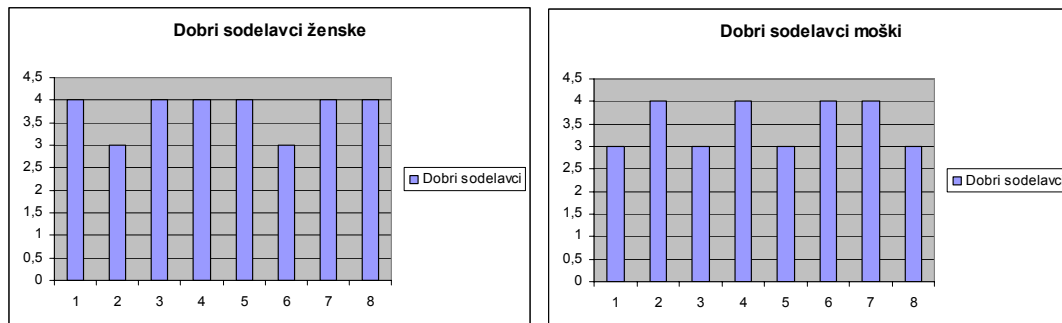
**Graf 4: Motivator »visoka plača«**

Pri primerjavi teh dveh grafov vidimo, da moške lažje motiviramo z visoko plačo kot ženske. V povprečju so vse ženske menile, da jih visoka plača zelo motivira, moški so visoki plači dali še višje ocene. Dva od osmih sta zatrnila, da ju visoka plača najbolj motivira pri delu, ostalih šest anketirancev pa je odgovorilo, da jih visoka plača zelo motivira. Pri ženskah pa je le ena anketiranka odgovorila, da jo visoka plača najbolj motivira, šest jih je odgovorilo, da jih visoka plača zelo motivira, ena pa, da jo visoka plača srednje motivira. Zanimivo je to, da niti ženske niti moški niso postavili visoke plače kot najvišji motivator.



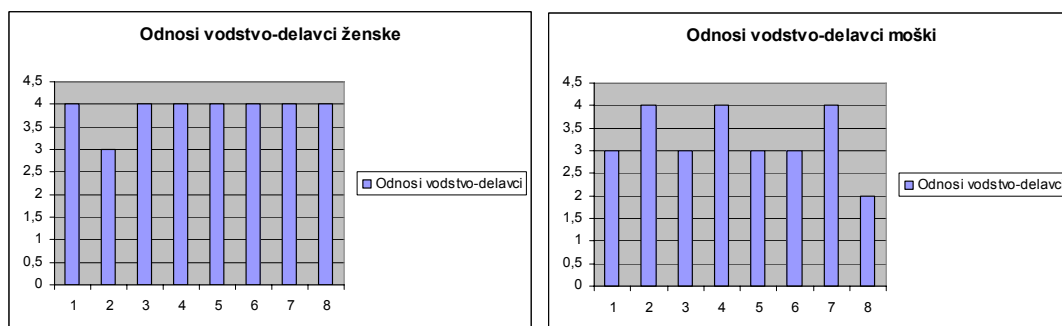
**Graf 5: Motivator »zanimivo delo«**

Zanimivo delo, kot vidimo iz grafov, je visok motivator tako žensk kot moških. Zanimivost dela verjetno vzpodbuja vse nas, da nam motivacija pri delu ne pade. Rutina je najslabša za motivacijo.



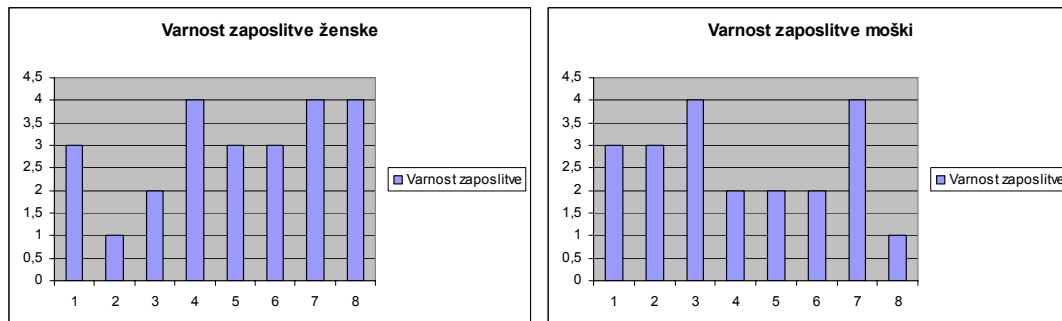
Graf 6: Motivator »dobri sodelavci«

Dobri sodelavci so vsekakor pomembni pri delu in motivaciji, saj slaba klima v delovnem okolju ne more delovati spodbujajoče.



Graf 7: Motivator »odnosi vodstvo – delavci«

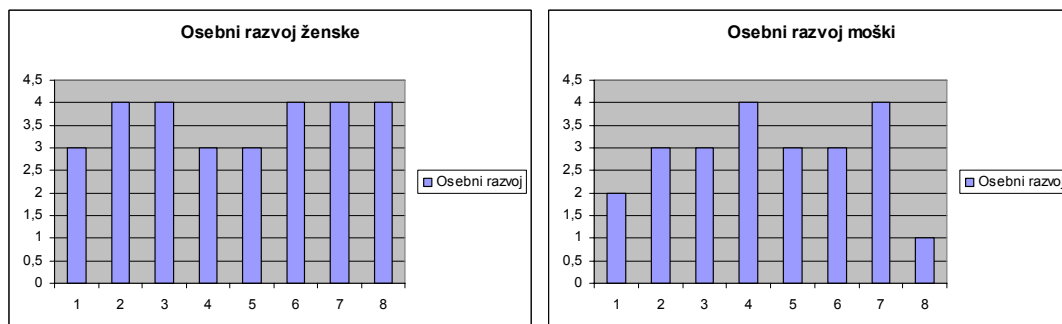
Dobri odnosi med delavci in vodstvom so nujno potrebni za dobro in uspešno delovanje vsake organizacije. Organizacija bo delovala učinkovito takrat, ko bo v podjetju zaupanje in medsebojno spoštovanje. Le takrat zaposleni sprejmejo program managerjev, verjamejo vanj in razvijajo pripadnost. To lahko dosežemo tudi z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje delovnih procesov, z usposabljanjem zaposlenih ter rednim obveščanjem o dosežkih organizacije (Zupan, 2001, 165). Pri primerjavi grafov ugotovimo, da so dobri odnosi v podjetju pomembni tako ženskam kot moškim. Še vedno velja, da posamezniki ostajajo v podjetju zaradi dobrih odnosov z nadrejenimi, šele nato si sledijo ostali motivatorji. Podcenjevanje in šikaniranje delavcev vpliva nanje demotivacijsko in pri delu ne dosegajo dobrih rezultatov.



Graf 8: Motivator »varnost zaposlitve«

V povprečju ženske varnost zaposlitve zelo motivira, moške pa nekoliko manj. Na njihove odločitve pa predvsem vpliva status v družbi.

Zaposlitev (za nedoločen čas) je lahko zelo velik motivator, saj se delavec trudi za obstanek na delovnem mestu in je bolj efektiven; lahko pa mu motivacija pade in misli, da je »nedotakljiv«, če je zaposlen za nedoločen čas. Vendar pa je enako tudi z zaposlitvijo za določen čas. Delavec je lahko zelo efektiven, v primeru pa, da je zaposlen predolgo za določen čas, mu motivacija lahko pade, češ, ne glede kako se trudim zaposlitve, za nedoločen čas ne dobim.



Graf 9: Motivator »osebni razvoj«

Pet žensk je ocenilo, da jih osebni razvoj najbolj motivira pri delu in le dva moška menita tako.

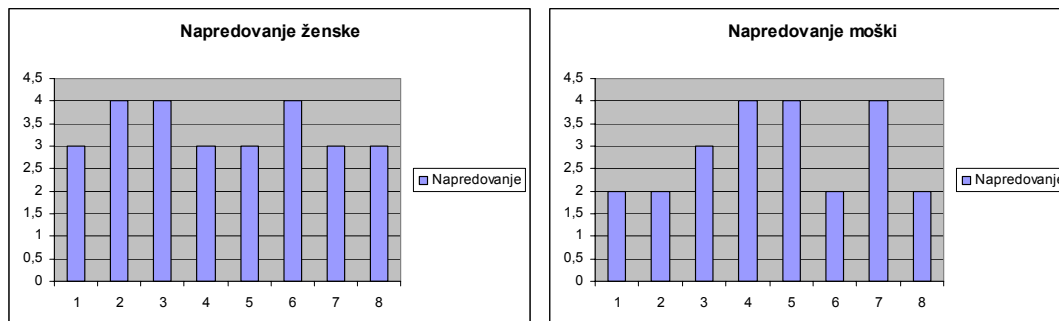
Osebna rast oziroma osebni razvoj so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja (Zupan, 2001, 116).

Osebna rast oziroma osebni razvoj pomeni razvoj posameznikovih notranjih sposobnosti.

Osebni razvoj pomeni vsakemu zaposlenemu svojo vrsto motivacije, vendar menim, da je to eden pglavitnih dejavnikov, zaradi katerega smo lahko uspešni pri svojem delu. V primeru, da nimamo jasno začrtanih ciljev glede osebnega

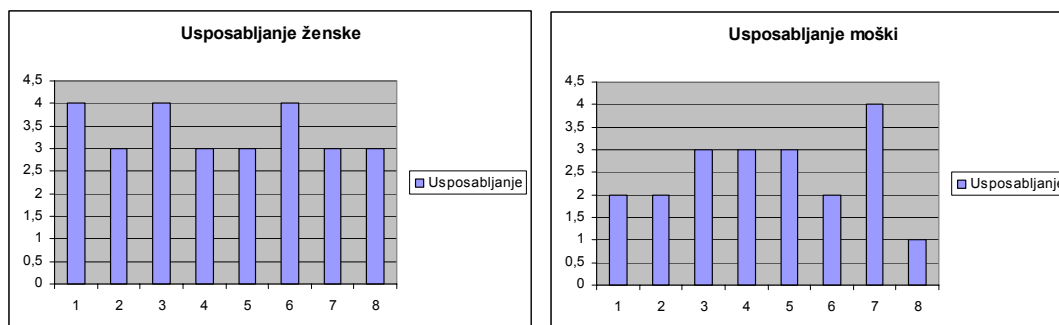


razvoja, ne moremo napredovati v karieri oziroma stagniramo<sup>3</sup> na delovnem mestu, ki nam sčasoma ne predstavlja nobenega izziva več.



Graf 10: Motivator »napredovanje«

Ko primerjamo, koliko napredovanje motivira ženske in koliko moške, ugotovimo, da med njimi prihaja do precejšnjih razlik. Trije moški pravijo, da jih napredovanje najbolj motivira, eden pravi, da ga napredovanje zelo motivira, štirje moški menijo, da jih napredovanje srednje motivira; tri ženske pravijo, da jih napredovanje najbolj motivira, pet žensk pravi, da jih napredovanje zelo motivira. Niti ena anketiranka tega motivatorja ni ocenila slabše (srednje ali najmanj me motivira). V tem primeru vidimo, s čim bi najlažje motivirali ženske anketiranke. To, da so ženske ocenile napredovanje tako visoko, gre verjetno pripisati temu, da si tudi ženske želijo ustvariti kariero.

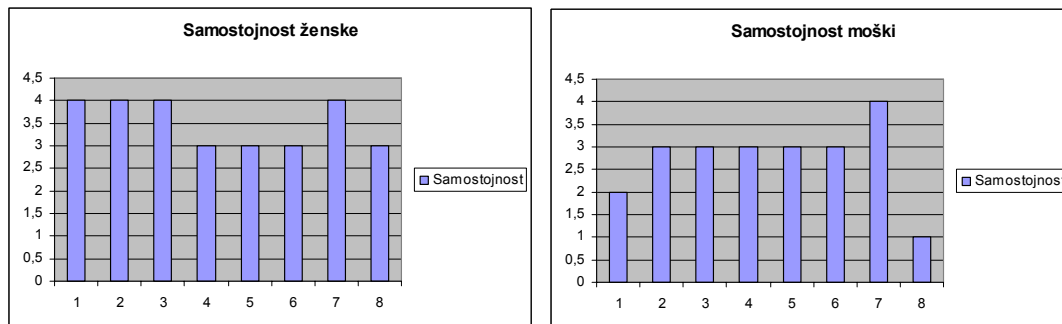


Graf 11: Motivator »usposabljanje«

Ženskam usposabljanje pomeni več kot moškim. Povprečna ocena tega motivatorja je 3,375, kar pomeni, da ženske »zelo motivira« do »najbolj me

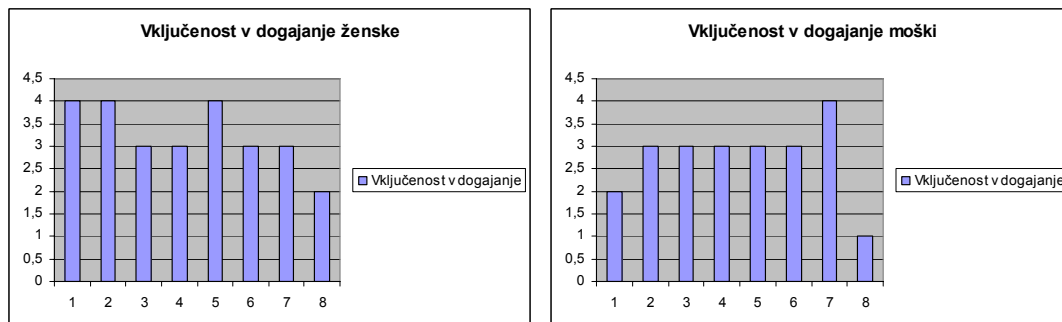
<sup>3</sup> Stagnacija, zastoj, mirovanje.

motivira«. Moški pa so ta motivator najslabše ocenili, s povprečno oceno 2,5 (kar pomeni, da jih srednje motivira). Usposabljanje in napredovanje sta zelo povezana motivatorja, saj z usposabljanjem zaposlene motiviramo, da s svojim pridobljenim znanjem dosegajo še boljše rezultate. Z usposabljanjem in nenehnim izpopolnjevanjem si (delno) zagotovimo tudi varnost zaposlitve. Usposabljanje zaposlenih je danes eden ključnih dejavnikov konkurenčnosti, zato ne preseneča dejstvo, da uspešna podjetja namenjajo usposabljanju zaposlenih veliko pozornosti in tudi precej sredstev (Zupan, 2001, 89).



Graf 12: Motivator »samostojnost«

Štiri ženske pravijo, da jih samostojnost pri delu najbolj motivira, štiri pa, da jih samostojnost zelo motivira. En moški meni, da ga samostojnost najmanj motivira, eden da ga srednje motivira, eden da ga najbolj motivira, vsi ostali anketiranci (pet) pa menijo, da jih samostojnost zelo motivira. Samostojnost pri delu so anketiranke spet ocenile bolje kot anketiranci.



Graf 13: Motivator »vključenost v dogajanje«

Vključenost v dogajanje ali angleško employee involvement se pri ženskah spet kaže kot visok motivator. Vključenost v dogajanje je v organizaciji zelo pomembno, kajti raziskave kažejo, da si delavci želijo sodelovati tako pri odločitvah, kot pri

izvajanju le-teh. Biti pomemben faktor v verigi ob tem, da poznamo vizijo podjetja, je za zaposlene zelo pomemben dejavnik, ki jim predstavlja visoko motivacijo. Med razlogi, zakaj delavci zapuščajo delodajalca, je največkrat ravno občutek nepomembnosti oziroma izključenosti iz dogajanja v podjetju (Zupan,2001,102).

## 10 ZAKLJUČEK

»Motivacija vas poganja naprej v tistih stvareh, za katere vsi okoli vas mislijo, da so nemogoče« (neznani avtor).

Motivacija je na splošno pomembna na vseh področjih življenja. Če nekdo želi nekoga motivirati, mora znati motivirati najprej tudi sebe.

Motivacija je ključ do produktivnosti. Če primerjamo dve osebi, ki imata podobne sposobnosti, bo motivirana oseba vedno prekosila nemotivirano osebo (Kim, 2001, 159).

Uspeh je najboljša motivacija, a najvišji motivator je poraz. Motiviranost za uspeh je mnogo bolj dragocena, kot sta znanje in urjenje. Motiviranost nas žene v iskanje znanja, vendar znanje samo po sebi ne ustvarja motivacije (Kim, 2001, 27, 28).

Za doseganje visokih ciljev podjetja morajo vsi motivacijski dejavniki delovati sinhronizirano<sup>4</sup>. Podjetja morajo razviti celovite in sistematične sisteme nagrajevanja zaposlenih, ki so ključnega pomena za visoko motivirane in uspešne zaposlene. Tako kot morajo delodajalci skrbeti za celovite in korektne sisteme nagrajevanja, pa morajo zaposleni tudi prispevati svoj delež pri svoji motivaciji in s stalnim izobraževanjem, ki je pomembno tako za zaposlenega kot za delodajalca in zaradi hitrih sprememb na trgu obvladovati spreminjajoče se delovne procese. Z nadgradnjo znanja je delavec bolj motiviran, vsekakor pa se tak delavec lažje prilagaja spremembam in je bolj ustvarjalen. Potrebno je poudariti, da je odgovornost za dobro delo in čim večjo motiviranost za delo na strani posameznika, ne okolja ali delodajalca. Motivacije nam ne morejo vsiliti niti se je ne moremo priučiti, potrebno je veselje do dela, ki ga opravljamo. Vsak posameznik si mora ustvariti vizijo, ki jo želi doseči in če se vizija posameznika ujema z vizijo podjetja, v katerem dela, je večja verjetnost, da bo deloval motivirano in zavzeto.

---

<sup>4</sup> Sinhronizirano, usklajeno, sočasno.

## 11 PRILOGE

Motivacijski vprašalnik

ANKETA

Pošiljam vam anketo in vas prosim, da odgovorite nanjo. Za sodelovanje se lepo zahvaljujem.

1. Spol                    m                    ž
2. starost
3. stopnja izobrazbe
4. koliko let delovnih izkušenj imate
5. kaj vas najbolj motivira (izberite od 1 - 4, kar pomeni 1- najmanj; 4 - največ)
  - visoka plača
  - zanimivo delo
  - dobri sodelavci
  - dobri odnosi vodstvo – delavci
  - varnost (stalnost) zaposlitve
  - osebni razvoj
  - napredovanje
  - usposabljanje
  - samostojnost
  - vključenost v dogajanje (employee involvement)

(1 – najmanj me motivira; 2 – srednje me motivira; 3 – zelo me motivira; 4- najbolj me motivira)

## 12 VIRI IN LITERATURA

<http://www.evro.si/o-evru/img/evri.gif>

<http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2001/ura/tomas/teoreticni%20uvod.htm>

Internetna stran Statistični urad Republike Slovenije:

<http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=6>

<http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=6&zacobd=9-2005>

B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, GV Založba, Ljubljana 1998.

B. Perhaj: Zapiski predavanj iz predmeta Kultura podjetja, Višja strokovna šola B&B, Kranj, 2005.

I. Popit, časnik Delo, 2. februar 2007.

L. Oberžan, Veliki splošni leksikon založbe Modita, Založba Modita, Kranj 2006.

N. Zupan, Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana 2001.

S. Kim, 1001 način kako motivirati sebe in druge, Založba Tuma, Ljubljana 2001.

S. Možina, ... (et al.), Management, Didakta, Radovljica 1994.

S. Štular, časnik Finance, januar 2007

