

Kako motivirati zaposlene?

Andreja Kušar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
kusar.andreja@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako motivirati zaposlene?

Namen: Namen raziskave je bil s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kaj jih sploh motivira za delo.

Metoda: Grafično in opisno so predstavljeni rezultati ankete naključno izbranega vzorca ljudi z različnih strok in različne starostne populacije. S pomočjo vprašalnika smo ugotovili povezanost posameznih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo, starost in vrsto zaposlitve. Večina vprašanj je zaprtega tipa, le zadnje vprašanje je odprto, kar pomeni, da lahko anketiranci s svojimi besedami oblikujejo odgovor. Vprašanja smo analizirali s pomočjo frekvenčne analize posameznih odgovorov. Pri tem smo s pomočjo R Commander-ja naredili izračun Pearsonovega HI-kvadrata za neodvisnost, Spearmanov koeficient korelacije in Fisherjev ekstatkni test.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, kateri motivacijski dejavniki najbolj motivirajo zaposlene. To so predvsem nematerialni motivatorji, kot so na primer dobri medsebojni odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja, jasna navodila, dobri delovni pogoji, ugled podjetja...

Organizacija: Raziskava bo menedžerjem pomagala razumeti njihovo vlogo pri motivaciji zaposlenih. V pomoč jim bodo tudi rezultati o vrstah motivacijskih dejavnikov.

Družba: Raziskava prikaže družbi, kako in na kakšen način se posamezniki motivirajo.

Originalnost: Določeni motivatorji v naši študiji so rangirani drugače kot v teoretičnih objavah, saj mnogi anketiranci v našem primeru dajejo prednost nematerialnim motivatorjem (dobri odnosi z vodjo, s sodelavci, dobri delovni pogoji) pred materialnim motivatorjem.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo se omejili na zaposlene različne starosti, po spolu in delovni dobi v različnih organizacijah. Da bi se na splošno še bolj približali ugotovitvam avtorjem, bi morali zastaviti več vprašanj, jih smiselno medsebojno ovrednotiti in zajeti večji vzorec.

Ključne besede: motivacija, dejavniki motiviranja, motivatorji, zaposleni, zadovoljstvo, organizacija.

1 Uvod

Motivacijo opredelimo kot enega izmed najpomembnejših psiholoških procesov, ki se spreminja in uravnava človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe. (Levine & Crom, 1995, str. 46)

Z motivacijo ob zadovoljitvi individualnih potreb dosežemo nek vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, sledi ji priznanje, samostojnost ter osebni razvoj. Vsi ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Kako usposobiti zaposlenega, da bo učinkovit na vseh področjih? Kako in na kakšen način motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva organizacije? Kdaj in v kolikšni meri plača motivira zaposlene? Vse to so vprašanja, na katera poskuša odgovoriti

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 7. marec 2013; revidirano: 23. april 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

vodstvo. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

V literaturi zasledimo različne pojme, kot so motivacija, dejavniki motiviranja, motivatorji, zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Ti pojmi nam niso neznani, a ko poglobljeno razmišljamo o njih, se pogosto izkaže, da jih ne znamo dovolj natančno opredeliti oziroma ne poznamo njihovega globljega pomena.

Razne spremembe na trgu zahtevajo od vodstva ogromno motiviranost svojih zaposlenih, saj je dandanes v globalnem svetu čedalje več konkurence in stalnega tekmovanja. Ustrezno motivirani zaposleni so glavni za obstoj podjetja na trgu. Vprašanje, ki se poraja pri raziskavi je, kako motivirati zaposlene in kako ohraniti njihovo motiviranost.

Namen in cilj našega članka je predstaviti teoretična izhodišča za nadaljnjo obravnavo in analizo raziskovalnega vprašanja. V raziskavi s pomočjo anketnega vprašalnika želimo še ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kaj jih sploh motivira za delo ter v kolikšni meri so zaposleni v organizacijski enoti motivirani.

2 Teoretična izhodišča

Za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česar koli nasploh je poleg znanja, spretnosti in sposobnosti potrebna motivacija. »Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1998, str. 62)«. Razlike med ljudmi znotraj neke organizacije se najbolj kažejo ravno v motiviranosti za delo. (Ferjan, 1998, str. 62)

Zaposlenim v nekem podjetju je skupno to, da najbolje delajo, če so motivirani. Zelo pomembna je povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika, saj je uspešnost tista, ki motivira zaposlene. Menedžerji se soočajo s problemom, kako dobiti zaposlenega, ki bi bil v vseh pogledih najboljši. To jim predstavlja enega izmed težjih izzivov. (Järnström & Sällström, 2012, str. 1)

Vsak menedžer v neki organizaciji mora opaziti in razumeti spremembe v potrebah njihovih zaposlenih. Pri tem ne sme delovati nasproti njihovim ciljem, interesom, željam in potrebam. Prizadevati si mora, da te čim bolj izrabi. Za vsakega uspešnega menedžerja velja, da mora biti sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz individualnih potreb zaposlenih, z namenom doseganja čim boljših učinkov za celotno podjetje. (Kramar, 2009, str. 5)

Drašković (2009, str. 17) navaja, kaj pomeni motiviranost zaposlenih: manjšo fluktuacijo in večjo zvestobo, manjšo odsotnost z dela (bolniške), boljše rezultate pri delu, manj stresa in bolj pozitivno vzdušje v kolektivu ter večje zadovoljstvo z osebnim življenjem.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Zato poskuša vodilno osebje ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovani vodstva organizacije. O tem, kako motivirati zaposlene, govori tudi Brejc (2004, str. 55).

Motivacija se nanaša na vsakega posameznika v podjetju. V poslovnem okolju je motiviranje zaposlenih eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji. Kljub dejstvu, da so mnogi teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme in preučili številne raziskave, ki so bile izvedene v različnih poslovnih okoljih, ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je skupni izraz za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, od osebnega karakterja, delovnih karakteristik pa do organizacije same. Zunanji dejavniki, vključno z življenjskimi standardi, sistemom moral in vrednot ter socialno-ekonomskega razvoja, lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Čeprav je jasno, da so notranji in zunanji motivacijski dejavniki neločljivo povezani, je omenjena raziskava osredotočena na notranje dejavnike. (Rahimić, Resić, & Kožo, 2012, str. 535–536)

Motivacijo lahko imenujemo tudi kot energijo, ki nas usmerja do neke izpolnitve cilja. To je zapleten pojav, ki usmerja človeško vedenje. Delovna motivacija je kompleksen sklop vplivov, da nekdo začne delati in obdrži delo na posameznem delovnem mestu. Motivacija je dejavnost, ki skrbi za zaposlene, da izpolnjujejo vnaprej zastavljene cilje. Učinkovita motivacija je tista motivacija, ko zaposleni zadovoljijo svoje osebne potrebe z organizacijskimi cilji. Motiviranje zaposlenih je eden ključnih predpogojev za uspeh v poslovnem svetu. To je tudi razlog za nenehno negovanje in izboljšanje sistema. Visoko motivirani delavci vedo, kaj storiti, da bodo prišli do določenega cilja na najhitrejši in najbolj učinkovit način. To je pomembno tako za organizacijo kot tudi za posameznika, ki dobi določeno nagrado za svoje delo in trud. (Urošević & Milijić, 2012, str. 174-175)

Organizacije nenehno iščejo nove metode treninga - metode, ki motivirajo in spodbujajo učenje. Zaradi tega izziva so organizirana razna usposabljanja in izobraževanja, saj menedžerji menijo, da je izobraževanje zaposlenih bistvenega pomena. Številne študije so pokazale, da ima motivacija pomemben vpliv na izid usposabljanja. Dokazano je bilo tudi, da sta izobraževanje in motivacija povezana z zadovoljstvom po usposabljanju in prenosom znanja na delovno mesto. Ker vodje želijo razviti učinkovite izobraževalne programe, ki bi prinašale želene rezultate, so postali posamezni elementi motivacije zaposlenih zelo pomembni pri njihovem delu. Program usposabljanja učinkovito motivira zaposlene, zato morajo vodje organizirati program usposabljanja na tak način, da se lahko prilagajajo spremembam, ki bi lahko nastale v času usposabljanja. Vsak zaposlen prinaša podjetju svojo vrsto spretnosti in sposobnosti, zato je pomembno, da so zaposleni motivirani na podlagi učinkovitih treningov za nadaljnji razvoj podjetja, hkrati pa tudi zaradi izboljšanja svojih sposobnosti za uspeh podjetja. (Hasan, Subhani, & Rahat, 2010, str. 13)

Ovsec Plos (2006, str. 21) pravi, da je denar zelo velik motivator zaposlenih, vendar ni nujno, da je najpomembnejši dejavnik motiviranja. Plača je sestavljena iz zahtevnosti dela in iz

drugih elementov, kot so: uspešnost zaposlenih, ustvarjalnost in inovativnost ter kreativnost zaposlenih. Vsaka organizacija posebej si na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač.

Kadrovski strokovnjaki že dolgo poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih. Zanimivo pa je, da raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerima so zaposleni v slovenskih podjetjih najmanj zadovoljni. Določeni motivatorji imajo različen pomen za iste ali različne osebe v času in prostoru. Nekateri strokovnjaki menijo, da sodi denar med najpomembnejše motivatorje. Utemeljitelj organizacijske znanosti R. W. Taylor, je v začetku dvajsetega stoletja postavil preprosto, enodimenzionalno »teorijo motivacije«. Bistvo teorije je spoznanje, da bodo uslužbenci delali več in bolje, če bodo za to tudi bolje plačani. Motivi, ki motivirajo zaposlene, so naslednji: zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, da lažje opravljajo svoje delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje osebnih sposobnosti, varnost zaposlitve in da vidijo učinek svojega dela. (Brejc, 2004, str. 55)

3 Metoda

Za raziskavo smo uporabili metodo kvantitativne analize, ki temelji na vsebinski analizi obstoječe literature domačih in tujih avtorjev. Uporabili smo anketni vprašalnik, s katerim so bila med anketiranci raziskana njihova stališča o motivaciji, dejavnikih motivacije in dejavnikih zadovoljstva. Naredili smo spletno anketo s 15 vprašanji in jo poslali naključno izbranim prijateljem in znancem.

V anketi je sodelovalo 25 naključno izbranih oseb različnih starosti in poklicev. Večina vprašanj je bilo zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori na vprašanja že podani, anketiranci izberejo enega od več že pripravljenih odgovorov, ki zajemajo različna stališča, od odklonilnih, indiferentnih do pritrdilnih. Za tak način oblikovanja ankete smo se odločili, ker so vnaprej pripravljene odgovori vprašanim v pomoč, posebej še, če se z vprašanji motivacije ne ukvarjajo in jih podrobno ne poznajo. Na podlagi že omenjenega namena in cilja raziskave smo v nadaljevanju določili, katere vire in podatke bomo pri svojem delu uporabili, katerih raziskovalnih metod se bomo posluževali in katere instrumente bomo pri svojem članku uporabili.

Prvih pet vprašanj se je nanašalo na vsakega posameznega anketiranca, saj smo preučevali spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in vrsto zaposlitve anketiranca. Anketirance smo razdelili v starostne skupine: do 20 let, 21-30 let, 31-40 let, 41-50 let in nad 51 let. Glede izobrazbe so imeli anketiranci na voljo več možnosti: osnovnošolska, poklicna, srednješolska, višješolska, visokošolska, univerzitetna in magisterij oziroma doktorat. V četrtem vprašanju smo anketirance povpraševali o njihovi delovni dobi: do 5 let, od 6 do 10 let, od 11 do 15 let, od 16 do 20 let in nad 21 let. Peto vprašanje je zajemalo vrsto zaposlitve: za nedoločen čas, za določen čas, preko študentskega servisa in preko kadrovskih agencij.

Šesto, deveto, deseto, trinajsto in štirinajsto vprašanje je bilo zastavljeno v obliki nominalnih spremenljivk, saj so imeli anketiranci na voljo odgovora DA ali NE. Vprašanja so bila naslednja:

- 6. vprašanje: Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?
- 9. vprašanje: Ali z veseljem prihajate na delo?
- 10. vprašanje: Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?
- 13. vprašanje: Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?
- 14. vprašanje: Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

V nadaljevanju je bilo potrebno na sedmo in osmo vprašanje odgovoriti s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5 (1- zelo nezadovoljen oz. me sploh ne motivira, 5- zelo zadovoljen oz. me najbolj motivira) in sicer na vprašanje kako se dejavniki zadovoljstva in dejavniki motiviranja odražajo pri njihovem delu. Pri zadovoljstvu smo spraševali glede odnosov s sodelavci in z nadrejenimi, glede delovnih pogojev in glede višine plače. Dejavnike motiviranja pa smo opredelili kot delovne pogoje, pohvala nadrejenega, varnost zaposlitve, jasna navodila nadrejenih, dobri odnosi s sodelavci, delo z izzivi, možnost napredovanja in nagrajevanja, višina plače in ugled podjetja.

Z enajstim vprašanjem smo želeli zvedeti, kakšen je odnos nadrejenih do anketirancev. Na to vprašanje so imeli vprašani na izbiro več možnosti: zelo slab, slab, niti slab niti dober, dober in zelo dober.

Dvanajsto vprašanje se je glasilo:« Nadrejeni vas motivira z...«. To je bilo edino vprašanje v anketi, na katerega so anketiranci lahko odgovorili z več možnostmi: z napredovanjem, s stimulacijo, s pohvalo in pa z možnostjo, da jih vodja sploh ne motivira.

Zadnje, petnajsto vprašanje, je bilo odprto vprašanje in sicer »Kako in na kakšen način bi vi motivirali svoje podrejene?«. S tem vprašanjem smo želeli zvedeti, kako bi anketiranci v primeru, če bi bili vodje, motivirali svoje podrejene. To je bilo vprašanje odprtega tipa, kar pomeni, da so vprašani lahko s svojimi besedami oblikovali odgovor. S tem vprašanjem smo morda dobili tudi posredne namige, na kakšen način bi bili radi anketiranci motivirani.

Slika v nadaljevanju prikazuje paradigmatični model raziskave. Motivacija izhaja iz osebnega zadovoljstva, na katerega vplivajo različni dejavniki (vsebina dela, plača, samostojnost, medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji...). Motiviran zaposlen je inovativen, fleksibilen, med sodelavci se dobro počuti, rad dela z izzivi, rad se izobražuje in usposablja... Če je delavec vse to, rajši dela, kar vpliva na boljše in kvalitetnejše delo. Je bolj ustvarjalen, inovativen in kreativen pri svojem delu. S tem zadovolji tako svoje osebne cilje, kot tudi cilje organizacije.



Slika 1. Paradigmatski model raziskave

4 Rezultati

V nadaljevanju so prikazani rezultati nekaterih odgovorov na anketni vprašalnik, ki so nam bili v pomoč pri dokazovanju hipotez. Uporabili smo stolpične grafikone in tabele, s pomočjo statističnega programa R Commander smo izračunali Pearsonov χ^2 test za neodvisnost, Spearmanov koeficient korelacije in Fisherjev eksaktni test, hkrati pa smo za vsako hipotezo napisali kratko razlago o pripadajočem anketnem vprašanju.

Hipoteza 1: Poleg višine plače na motivacijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so pohvala, dobri odnosi, jasna navodila, možnost nagrajevanja.

Za dokazovanje prve hipoteze smo uporabili osmo vprašanje, kjer smo spraševali anketirance, koliko posamezni dejavniki vplivajo na motivacijo. Izbirali so med naslednjimi odgovori: delovni pogoji, pohvala nadrejenega, varnost zaposlitve, jasna navodila nadrejenih, dobri odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, višina plače in ugled podjetja. Vsak posamezni motivator so ocenili s pomočjo Likertove lestvice in sicer: 1 – me sploh ne motivira, 2 – me zelo malo motivira, 3 – me malo motivira, 4 – me zelo motivira in 5 – me najbolj motivira.

Iz Tabele 1 lahko vidimo, da anketirance najbolj motivirajo dobri odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja in možnost nagrajevanja. Veliko dejavnikov je takih, ki jih zelo motivirajo, ostali pa so bili ocenjeni z »me malo motivira«. Le eden anketiranec pa je mnenja, da ga varnost zaposlitve zelo malo motivira.

Zaradi intervalnih spremenljivk oziroma intervalne skale smo izračunali tudi povprečje vsakega posameznega motivacijskega dejavnika.

Tabela 1. Pomembnost posameznih motivatorjev na delo

	Delovni pogoji	Pohvala	Varnost zaposlitve	Jasna navodila	Dobri odnosi	Delo z izzivi	Možnost napredovanja	Možnost nagrajevanja	Višina plače	Ugled podjetja
1.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
3.	6	2	1	4	0	4	1	2	2	4
4.	15	15	13	12	10	9	12	11	12	13
5.	4	8	10	9	15	12	12	12	11	8
x	3,92	4,24	4,28	4,2	4,6	4,28	4,44	4,4	4,36	4,16

Hipoteza 2: Višina plače spodbuja delavce k doseganju osebnih ciljev, pri čemer ni razlike med spoloma.

S to hipotezo smo želeli preveriti pri anketirancih, ali je višina plače res najpomembnejši motivator za delo. Uporabili smo deseto vprašanje, ki se glasi: »Ali vas sitem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?« 68 %, kar predstavlja sedemnajst vseh anketirancev, je mnenja, da so plače res pomemben motivator pri njihovem delu. Medtem ko ostalih 32 % oziroma osem anketirancev meni, da plača ni najbolj pomemben dejavnik motiviranja, saj kot vidimo iz ostalih odgovorov na anketni vprašalnik, dajejo prednost dobrim odnosom, delo z izzivi in možnostjo napredovanja.

Podrobne vrednosti posamezne spremenljivke lahko vidimo v spodnji tabeli. Preverili smo tudi povezanost med zgoraj omenjenim vprašanjem in spremenljivko »Spol«. Pearsonov χ^2 test nam je pokazal naslednjo rešitev: $\chi^2 = 0,05$, $df = 1$, $p = 0,82$. Test je statistično neznačilen. Moške in ženske plača enako stimulira.

Tabela 2. Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?

		DA	NE
Spol	M	5	2
	Ž	12	6

Hipoteza 3: Zaposleni menijo, da so za svoje delo primerno nagrajeni, pri čemer se mnenje moških ne razlikuje od mnenja žensk.

Za dokazovanje te hipoteze smo uporabili trinajsto vprašanje, ki je spraševalo »Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?« Na vprašanje o primernem nagrajevanju je petnajst oseb odgovorilo pozitivno, deset pa negativno. Natančneje nam analiza odgovorov o primernem nagrajevanju prikazuje, da je trinajst anketiranih žensk in šest vprašanih moških na vprašanje odgovorilo pritrdilno, šest žensk in štirje moški pa negativno.

Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 3). S Pearsonovim χ^2 -testom ugotavljamo povezanost med spolom in na zgoraj navedenem vprašanjem o primernem nagrajevanju. Rezultat Pearsonovega χ^2 -testa je: $\chi^2 = 1,19$, $df = 1$, $p = 0,27$. Ker test ni statistično značilen pomeni, da se mnenja med spoloma ne razlikujeta. Povezanost med

obema spremenljivkama smo potrjevali še s Spearmanovim koeficientom korelacije in dobili naslednji rezultat: $S = 3167,37$, $p = 0,15$, $r_s = 0,22$.

Tabela 3. Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?

		DA	NE
Spol	M	2	4
	Ž	13	6

Hipoteza 4: Zaposleni so pripravljeni za višjo plačo prevzeti več dela, pri čemer je pripravljenost med spoloma enaka.

Za dokazovanje te hipoteze, smo uporabili štirinajsto vprašanje, ki se glasi: »Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?« Pri dokazovanju te hipoteze smo si izbrali slednje vprašanje, ker smo želeli od anketirancev izvedeti, koliko se jih sploh zanima za višjo plačo pod danimi pogoji oziroma koliko bi to možnost sprejeli. Spremenljivka, ki smo si jo izbrali pri tej hipotezi, je bil spol. Na to vprašanje je pozitivno odgovorilo enaindvajset anketirancev, medtem ko pa so bili štirje vprašani mnenja, da tega izziva ne bi sprejeli. Vsi moški so odgovorili, da bi bili pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo. Pri predstavnicah ženskega spola nam je na vprašanje pritrdilno odgovorilo štirinajst anketirank, štiri vprašane pa pravijo, da ne bi bile pripravljene prevzeti večje odgovornosti, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.

Rezultati ankete so prikazani v naslednji kontingenčni tabeli (Tabela 4).

Pearsonov χ^2 -test pri tem je: $\chi^2 = 1,85$, $df = 1$, $p = 0,17$, Fisherjev test je $p = 0,29$, pri tem pa je spodnja meja 95 % interval zaupanja 0,25, zgornja pa ni omejena. Test statistično ni značilen, tako da nismo ugotovili razlike v pripravljenosti na tveganje med spoloma.

Tabela 4. Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?«

		DA	NE
Spol	M	7	0
	Ž	14	4

5 Razprava

Hipoteza 1: Poleg višine plače na motivacijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so pohvala, dobri odnosi, jasna navodila, možnost nagrajevanja.

Iz Tabele 1 lahko vidimo, da največ anketirancev najbolj motivirajo dobri odnosi tako med samimi sodelavci kot tudi med nadrejenimi in delavci, možnost napredovanja in možnost nagrajevanja. Ker so v anketi podane intervalne spremenljivke, smo pri tej hipotezi izračunali

povprečje posameznega dejavnika. Posamezni motivatorji so bili po lestvici različno rangirani, saj potrebe posameznikov niso enake. Motivacija je pri delu izjemno pomembna, na motivacijo pa vplivajo različni motivatorji. Več je teh motivatorjev, bolj je zaposlen motiviran. Glede na rezultate našega anketnega vprašalnika lahko vidimo, da anketirance najbolj motivirajo dobri odnosi, delo z izzivi, možnost napredovanja in možnost nagrajevanja. Pri tej hipotezi smo izračunali tudi povprečje posameznega motivatorja (Tabela 1).

Hipoteza 2: Višina plače spodbuja delavce k doseganju osebnih ciljev, pri čemer ni razlike med spoloma.

Višina plače je zelo pomemben dejavnik za povečanje motivacije zaposlenih. Anketirani so na vprašanje »Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju svojih ciljev?« odgovorili pritrdilno z 68 %, med tem pa ko jih je bilo 32 % takih, ki meni, da plača ni najbolj pomemben dejavnik motiviranja.

Iz rezultatov analize (Tabela 2) je podrobno razvidno, koliko anketirancev je bilo posameznega spola, ki so odgovorili pozitivno, in koliko je bilo takih, ki so na vprašanje negativno odgovorili.

Hipoteza 3: Zaposleni menijo, da so za svoje delo primerno nagrajeni, pri čemer se mnenje moških ne razlikuje od mnenja žensk.

Pri tej hipotezi smo vprašanje dvanajst (Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni) povezali s spremenljivko »Spol«. Da so za svoje delo primerno nagrajeni, se strinja 60 % anketirancev, preostalih 40 % pa na vprašanje odgovarjajo negativno.

Iz kontingenčne tabele (Tabela 3) lahko vidimo podrobno porazdelitev med obema spremenljivkama. Pearsonov χ^2 -test ni statistično značilen, saj se mnenja med spoloma ne razlikujeta, ker moške in ženske plača enako stimulira.

Hipoteza 4: Zaposleni so pripravljeni za višjo plačo prevzeti več dela, pri čemer je pripravljenost med spoloma enaka.

Štirinajsto anketno vprašanje, ki smo si ga zastavili kot potrditev oziroma zavrnitev hipoteze se glasi: »Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?« Skoraj vsi vprašani (natančneje 84 % anketirancev) bi prevzeli več dela v zameno za višjo plačo. Zaposlene po rezultatih ankete ne motivira samo denar in druge nagrade, motivira jih predvsem pohvala, jasna navodila, varnost zaposlitve, možnost napredovanja, ugled podjetja, dobri odnosi...

Glede na rezultate Pearsonovega χ^2 -test in Fisherjevega testa lahko rečemo, da testa statistično nista značilna, saj nismo ugotovili razlike v pripravljenosti na tveganje med spoloma.

6 Zaključek

Za vsako organizacijo je motiviranje zaposlenih zelo pomembno. Boljša motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vsaka organizacija si želi imeti take zaposlene, ki bi bili natančni, hitri, inovativni, kreativni in ustvarjalni. Za visoko motiviranost za delo so v veliki meri zadolženi vodje. Vsak vodja se mora zavedati truda svojega podrejenega in resnične vrednosti svojih zaposlenih. To lahko privede delavce do izjemne delovne uspešnosti. Bolj je zaposlen zadovoljen s svojim delom, bolj je pri tem motiviran, kar kažejo tudi rezultati naše ankete, izvedene na 25 naključno izbranih ljudeh. Razvidno je, da so vprašani glede na pomembnost razvrstili naslednje dejavnike: dobri odnosi, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, višina plače, varnost zaposlitve, delo z izzivi, pohvala s strani nadrejenega, ugled podjetja in navsezadnje delovni pogoji.

Menedžerji lahko iz raziskovalne naloge razumejo svojo vlogo pri motivaciji zaposlenih. Razumeti bi morali, da prav oni bistveno vplivajo na motivacijo svojih delavcev. Vodja jih lahko različno motivira; že z svojo samozavestjo in čutom za sočloveka, z drobnimi pozornostmi za rojstni dan, s prijaznostjo, ravnodušnostjo... V veliki meri jih motivira tudi s pohvalo, s skupnim reševanjem problemov, z učinkovito komunikacijo... Menedžerjem bodo v pomoč rezultati naše ankete, ki odgovarjajo na vprašanje Kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene. To so predvsem nematerialni dejavniki, za katera je pomembna medsebojna komunikacija in odnosi.

Rezultate naše ankete moramo jemati nekoliko zadržkom, saj je bil vzorec zelo majhen, vprašanje pa je tudi verodostojnost oziroma iskrenost odgovorov. Za kvalitetnejšo raziskavo bi potrebovali mnogo večji vzorec, kjer bi zajeli tudi približno enake velike skupine anketirancev glede na stopnjo izobrazbe in starost. Da bi se na splošno še bolj približali ugotovitvam znanih avtorjev, bi morali zastaviti več vprašanj in jih smiselno medsebojno ovrednotiti. Kljub majhnemu vzorcu pa se rezultati naše ankete vseeno ujemajo s teoretičnimi izhodišči.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je veliko. Pri tem bi bila prav gotovo zanimiva primerjava najpogostejših motivacijskih dejavnikov po posameznih sektorjih oziroma oddelkih. Tako bi dobili pregled, kako posamezni nadrejeni motivira svoje delavce. Osredotočili bi se na nagrajevanje, hvaljenje, podpiranje, navdušenje, spodbujanje... Nadalje bi se lahko kot menedžer odločili, da bi naredili raziskavo naključno izbranega zaposlenega. Pri tem bi se omejili na tiste motivacijske dejavnike, ki zaposlene najbolj motivirajo pri svojem delu. Raziskava bi nam tudi pokazala, kako motivirati zaposlenega in kako obdržati njihovo motiviranost. Zanimivo bi bilo tudi raziskati stališča zaposlenih glede na motiviranost svojega nadrejenega.

Reference

1. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi* (2. dopolnjena izdaja, 1. ponatis). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Draškovič, D. (2009). *Motivacija srednjega managementa* (Diplomska naloga). Koper: Univerza na primorskem.
3. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
4. Järnström, E., & Sällström, L. (2012). *Work motivation: A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work* (Master Thesis). Gothenburg: University of Gothenburg.
5. Hasan, S. A., Subhani, M. I., & Rahat, O. (2010). *Effects of business embedded & traditional training models on employees' job motivation*. Muenchen: Munich Personal RePEc Archive.
6. Kramar, A. (2009). *Motivacija zaposlenih v podjetju 7-trade* (Diplomsko delo). Ljubljana: B&B, Višja strokovna šola.
7. Levine, S., & Crom, A. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Ovsec Plos, M. (2006). *Motivacija zaposlenih v gospodarstvu in negospodarstvu* (Specialistična naloga). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
9. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 41, 535–543.
10. Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174–182.

Priloga: Anketni vprašalnik

1. Spol. (M/Ž)
2. Starost. (v letih)
3. Izobrazba. (1-7)
4. Delovna doba. (v letih)
5. Vrsta zaposlitve. (nedoločen čas, določen čas, preko študentskega servisa, preko kadrovskega servisa)

Zadovoljstvo zaposlenih

6. Zadovoljstvo z opravljenim delom. (DA/NE)
7. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih glede na pomembnost po Likertovi lestvici. (1-5)

Motiviranje zaposlenih

8. Dejavniki motiviranja zaposlenih glede na pomembnost po Likertovi lestvici. (1-5)
9. Na delo prihajam z veseljem. (DA/NE)
10. Plače in nagrade me spodbujajo k doseganju svojih ciljev. (DA/NE)
11. Odnos nadrejenega do zaposlenih po Likertovi lestvici. (1-5)
12. Nadrejeni me motivira z napredovanjem, stimulacijo, pohvalo oziroma me sploh ne motivira.
13. Za svoje delo sem primerno nagrajen. (DA/NE)
14. Prevzel bi večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo. (DA/NE)
15. Svoje podrejene bi motiviral z... (odprt odgovor)

Andreja Kušar je leta 2010 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. Od 2011 opravlja računovodska dela v Krki, d.d., na oddelku Dokumentarno finančne kontrole tehničnih storitev.

Abstract:

How to Motivate Employees?

Research Question (RQ): How to motivate employees and keep them motivated?

Purpose: The purpose of this study is to find out what motivates employees and what motivates employees for work.

Method: The results of the questionnaire are graphically presented and described. Random sampling was utilized that included participants from various professional areas and demographic characteristics. The results showed a relationship between individual motivational factors related to education, age and type of employment. All of the questions were closed-type questions except for the last question, which was an open question, in which the respondents answered in their own words. Questions were analyzed using frequency analysis of individual responses. Pearson's Chi-squared test, Spearman's rank correlation and Fisher's Exact test was made using R Commander.

Results: The research findings showed which motivational factors motivate employees the most. These are especially non-material motivational factors, such as good relationships, jobs with challenges, advancement opportunities, clear instructions, good work conditions, company reputation, etc.

Organization: The study will help managers understand their role in motivating employees as well as the types of motivational factors.

Society: The research shows how individuals are motivated.

Originality: Certain motivators in the study are ranked differently than was found in previous literature. Most probably the reason is that the respondents in this study favored intangible motivators (good relations with leadership and their colleagues, good working conditions, etc.).

Limitations/Future Research: The limitation of this study was that the sample included employees of different ages, gender and years of service in various organizations. To enhance the study and to find similar results as in previous literature, more questions should have been asked as well as increasing the sample size.

Keywords: motivation, factors of motivation, motivators, employee, satisfaction, organization.