

Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih

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 motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?

Namen: Namen raziskave je s pomočjo intervjuja ugotoviti, kako motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Metoda: Uporabila bom kvalitativno metodo, saj bom intervjuvala pet oseb, med njimi dve vodji in tri zaposlene v različnih organizacijah.

Rezultati: Z rezultati raziskave sem ugotovila, kako so zaposleni motivirani pri svojem delu in kakšne načine motiviranja uporabljajo vodje za svoje podrejene. Ugotovila sem tudi, kateri demotivatorji so najbolj prisotni na delovnem mestu.

Organizacija: Raziskava bo vodilnim zaposlenim pomagala razumeti, kako pomembno vlogo imajo pri motivaciji svojih podrejenih in kako zelo je pomembno, da so vodje sami najbolj motivirani.

Družba: Na podlagi raziskave lahko vidimo, da je motivacija zaposlenih zelo pomembna na delovnem mestu. Ravno zato morajo zaposleni poskrbeti za dobro delovno klimo v okviru celotnega podjetja in za dobre medsebojne odnose s sodelavci.

Originalnost: Originalnost raziskave bo v navedbi, da nematerialni dejavniki bolj motivirajo zaposlene kot materialni dejavniki, kar je v nasprotju z mislimi različnih znanstvenikov s področja motivacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Izbrane vodje in zaposlene bom intervjuvala po vnaprej določenih vprašanjih, katere bom opredelila glede na spol, starost, delovno dobo in dejavnost organizacije. Ena izmed omejitev je tudi časovno določenost, saj bom intervjuvala vodji in zaposlene v točno določenem času (sedaj) in ne za nazaj.

Ključne besede: motivacija, dejavniki motiviranja, demotivatorji, motivacija zaposlenih, samomotivacija.

1 Uvod

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1998, str. 62)«.

Vse večja konkurenčnost na trgu od podjetij zahteva nenehno prilagodljivost, fleksibilnost in inovativnost. Podjetja lahko sledijo omenjenim predpostavkam s pomočjo svojih zaposlenih, ki so ključni element v podjetju in morajo biti ustrezno nagrajeni ter motivirani za svoje delo. Zato je za podjetja ključnega pomena, da imajo ustrezen kader, za katerega morajo skrbeti tudi na takšen način, da v podjetju ustvarjajo pogoje, ki so predpogoj za dobro motivacijo zaposlenih. Za vsako podjetje je ključnega pomena, da redno izvaja raziskovanje zadovoljstva in na podlagi tega razvije primerne motivacijske dejavnike, kar posledično vpliva tudi na motiviranost zaposlenih v podjetju. V vsakem podjetju bi se morali zaposleni bolj zavedati, da bodo z motivacijo, pozitivnostjo, zadovoljstvom, kreativnostjo in inovativnostjo bili in ostali

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 4. februar 2014; revidirano: 2. julij 20XX; sprejeto: 10. september 2014.

konkurenčni na trgu. Razna izobraževanja, priznanja in usposabljanja pripomorejo k večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Namen in cilj članka je prikazati načine motiviranja zaposlenih, raziskati, kako se lahko zaposleni sami motivirajo ter proučiti, kako na motivacijo gledajo tako vodje kot tudi zaposleni. Ker menim, da v podjetjih primanjkuje motiviranja s strani nadrejenih, bi v članku na praktičnem primeru s pomočjo intervjujev prikazala, kako vodje motivirajo svoje zaposlene, da bi slednji bili še bolj motivirani za delo, da bi delo radi opravljali in da bi še rajši hodili v službo.

2 Teoretična izhodišča

Kramar (2009, str. 2) navaja, da je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Ključ do prave motivacije je vedeti, katera od navedenih potreb je za neko osebo najpomembnejša v določenem času. Namen motivacije je pripraviti ljudi hitreje delati, opravljati delo kvalitetno in da bodo tudi sami bili zadovoljni z opravljenim delom. Z motivacijo želimo spodbuditi delavce k boljšemu delu, da bi pri tem tudi sami uživali in da bi bili neodvisni od drugih.

»Motivacija je volja, da napredujemo, se razvijemo in nekaj dosežemo v svojem življenju (Dermastja, 2009, str. 1)«. Motivacija izhaja iz besede *motiv*, kar iz latinskega prevoda pomeni gibati se. V psihološkem pomenu je to vztrajna vedenjska težnja, ko človek skuša doseči nek cilj kljub morebitnim oviram. Motivacija je vedenje, s katerim potešimo določeno potrebo in je nujna, če želimo v življenju uspeti. Na uspešnost podjetja vplivajo poleg sodobne tehnologije in zadostnih finančnih virov tudi uspešni delovni rezultati. S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih in s tem izboljšamo delovne rezultate. Zadovoljen delavec je v primerjavi z nezadovoljnim delavcem mnogo bolj dovzeten za motivacijo, s katero ga spodbujamo k delu. Če neka organizacija za nadpovprečno dosežene rezultate ni pripravljeno ponuditi neke nagrade, ne more pričakovati na motiviranost svojih delavcev. Potrebno je ugotoviti, kaj motivira zaposlene, kakšne so njihove potrebe in želje; te pa se razlikujejo glede na spol, leta, starost, izobrazbo, ... (Dermastja, 2009, str. 1)

Oblak (2005, str. 240) pravi, da če nismo sami motivirani, je zelo težko motivirati druge ljudi. Zaposleni, ki prihaja na delo z veseljem, je zanesljiv in pošten, pri svojem delu je bolj motiviran, kot pa tisti, ki prihaja na delo vsak dan bolj nezadovoljen. Slednje menedžerje zaradi pomanjkanja samomotivacije zelo težko motivira. O tem, kako se lahko sami motiviramo, govori tudi Medved (2010, str. 11).

Motiviranje zaposlenih je v poslovnem svetu eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji, saj ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je enotna beseda za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovih navad. Na motivacijo vplivajo številni notranji dejavniki (osebni karakter, delovne karakteristike) in

zunANJI dejavniki (življenjski standardi, sistem moral in vrednot, socialno-ekonomski razvoja). (Rahimić, Resić, & Kožo, 2012, str. 535–536)

3 Metoda

V raziskavi bom uporabila kvalitativno metodo. Namen metode bo preučiti motivacijo tako z vidika podrejenih kot nadrejenih. Zanima me predvsem povezava, kako vodje in kako njihovi podrejeni vidijo motivacijo pri svojem delu in kako bi jo lahko še izboljšali oziroma se pri svojem delu samomotivirali.

Vprašanja iz intervjuja, ki ga bom izvedla z dvema vodjema oddelka v različnih organizacijah, bodo odprtega tipa, kjer lahko intervjuevanec s svojimi besedami oblikuje odgovor. S pomočjo intervjuja bi rada izvedela, koliko sta vodji samomotivirani in kako onidve motivirata svoje zaposlene. Zanima me tudi kakšen odnos imata s svojimi zaposlenimi, ali jim kot vodja nudita dovolj informacij tako o njihovem delu kot tudi o poslovanju podjetja, s kakšnimi materialnimi oziroma nematerialnimi motivatorji svoje zaposlene sploh motivirata, ali se pogosto poslužujeta pohval... Prosila ju bom tudi za njuni mnenje, kako bi onadva motivirala svoje podrejene, da bi bili še bolj motivirani pri svojem delu. Vprašanja za intervju, katera bom vodjema poslala po elektronski pošti, bodo potekala na podlagi v naprej zastavljenih vprašanj, ki so osnova za diskusije in podajanje osebnih mnenj ter izkušenj zaposlenih. Raziskava bo potekala na takšen način, da bom intervjuevanima vodjema predstavila in pojasnila namen raziskave, opredelila, kaj me pri raziskavi zanima, ter hkrati podala vprašanja raziskave. Intervjuevani osebi bosta prosto pripovedovali o vsebini zastavljenega vprašanja in hkrati opredelili tudi svoje mnenje. Vodjema v obeh organizacijah sem zagotovila popolno anonimnost, pridobljeni podatki pa bodo služili le za izdelavo moje raziskave. Dobljene odgovore in mnenja intervjuevanih oseb bom uredila v ustrezne zapiske.

Intervjuevanima vodjema bom zastavila naslednja vprašanja:

1. Kako dolgo ste že zaposleni v organizaciji in koliko časa ste na vodilnem položaju?
2. Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate to delo?
3. Katera od teh stvari vas najbolj motivira?
4. Kaj vas po vašem mnenju bolj motivira: materialni (denar, stimulacije, finančne nagrade) ali nematerialni dejavniki (pohvale, dobri odnosi, možnost napredovanja...)?
5. Kakšen je vaš način motiviranja podrejenih?
6. Menite, da bi morali/lahko svoje podrejene še bolj motivirati?
7. Menite, da motiviran delavec bolje opravlja delo kot nemotiviran? In če da, v kolikšni meri?
8. Ali zaposlene nagradite za dosežke (z napredovanjem, s pohvalo, s stimulacijo, z dopustom...)?
9. Ali pohvalite njihovo delo tudi v primeru, ko njihova naloga ni prinesla dobrih rezultatov?

10. Kateri so po vašem mnenju najbolj demotivirajoči dejavniki na delovnem mestu, ki jih občutijo vaši zaposleni (strah pred neuspehom, tekmovalnost, mobing, poraz, negotovost, razočaranje...)?
11. Ali menite, da so pohvaljene osebe bolj motivirane?
12. Katere so metode motivacije vaših podrejenih?

Našteta vprašanja so bila izbrana na podlagi pregleda domače in tuje literature na področju motivacije.

Poleg intervjuja z vodjema bom opravila intervju tudi s tremi zaposlenimi osebami v različnih podjetjih, katere bom spraševala osebno po vnaprej zastavljenih vprašanjih. Tudi tem trem osebam sem zagotovila popolno anonimnost, podatki, ki jih bom pridobila z intervjujem, pa bodo služili le izdelavi raziskave. S pomočjo teh treh kratkih intervjujev bi rada zvedela oziroma pridobila informacije s strani zaposlenih, kako oni gledajo na motivacijo, natančneje, kaj jih motivira, ali se pri delu samomotivirajo... Zanima me predvsem informacija, ali menijo, da so s strani nadrejenih dovolj motivirani in na kakšen način oni motivirajo svoje sodelavce. S pridobljenimi podatki intervjujev bom prikazala odnos oziroma povezavo, kako nadrejeni motivirajo svoje zaposlene in kako podrejeni gledajo na motivacijo s strani vodstva.

V intervjuju s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah bom spraševala naslednje:

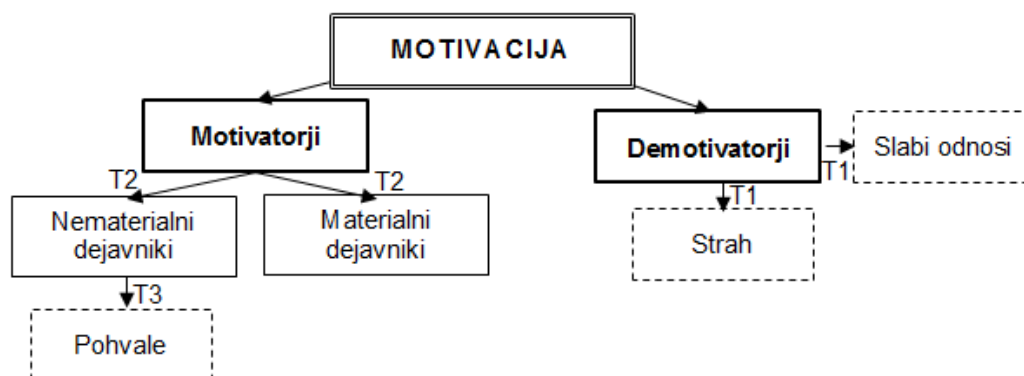
1. Spol.
2. Starost.
3. Kateri motivacijski dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?
4. Kateri demotivatorji so prisotni na vašem delovnem mestu?
5. Na kakšen način vas vodja motivira?
6. Ali menite, da vas nadrejeni dovolj motivira?
7. Ali tudi vi motivirate svoje sodelavce in kako?
8. Ali se pri delu samomotivirate?
9. Kaj vas bolj motivira: materialni ali nematerialni dejavniki?
10. Ali menite, da so pohvaljene osebe bolj motivirane?

V članku postavljam naslednje teze, katere bom potrdila oziroma ovrgla na podlagi intervjujev:

- Teza 1: Strah in slabi odnosi sta največja demotivatorja.
- Teza 2: Zaposlene in vodje bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki.
- Teza 3: Pohvaljene osebe so bolj motivirane pri svojem delu.

V nadaljevanju je prikazan paradigmatični model raziskave. Na motivacijo vplivajo tako motivatorji kot tudi demotivatorji (npr. slabi odnosi in strah). Za slednje si želimo, da bi bili na delovnem mestu prisotni v čim manjši meri, saj zmanjšujejo motivacijo. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene, so lahko nematerialni (npr. pohvale) in materialni. S pomočjo intervjujev bom z zgoraj navedenimi tezami dokazala, da nematerialni dejavniki bolj

motivirajo zaposlene kot materialni dejavniki, kar je ravno nasprotno kakor trdijo različni avtorji.



Slika 1. Paradigmatski model raziskave

Ker bom v članku uporabila kvalitativno metodo, bom prikazala povezavo oziroma odnos motivacije med podrejenimi in vodstvom. Namen metode bo preučiti motivacijo tako z vidika podrejenih kot tudi nadrejenih. Zanima me predvsem povezava, kako vodje in kako njihovi podrejeni vidijo motivacijo pri svojem delu in kako bi jo lahko še izboljšali oziroma se pri svojem delu samomotivirali. Cilj raziskave je analizirati trenutno stanje motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu, ki tako omogoča aktivno sodelovanje vseh zaposlenih pri nenehnem razvoju in rasti podjetja.

4 Rezultati

Intervju sem izvedla z vodjo prodajnih poti, z vodjo biroja in s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah. Področja intervjuja so zajemala različne veje motivacije, od motivacijskih do nemotivacijskih dejavnikov in samomotivacije. S tem sem želela prikazati, kako zelo je motivacija zaposlenih pomembna na delovnem mestu. Usmeritvena vprašanja so bila vodjema poslana po elektronski pošti na podlagi že vnaprej zastavljenih vprašanj, tri zaposlene osebe v različnih organizacijah pa sem po določenih vprašanjih intervjuvala osebno.

Štiri intervjuvane osebe so ženskega spola, stare 27 let, 37 let, 26 let in 52 let, medtem ko je oseba B moški v starosti 33 let. Vodja prodajnih poti (oseba X) je na zavarovalnici zaposlena štiri leta, od tega je na vodilnem položaju dve leti. Vodja biroja (oseba Y) je v organizaciji, ki se ukvarja s storitvami v cestnem prometu, zaposlena 14 let, na vodilnem položaju pa je 8 let, od tega dejansko 6 let, saj je imela dve leti namestnico zaradi porodniške. Oseba A je zaposlena v gospodarski družbi 3 leta, oseba B 6 let v javni upravi, oseba C pa že 34 let dela v bančništvu.

Z raziskavo želim potrditi tezo, da sta strah in slabi odnosi največja demotivatorja na delovnem mestu. Hkrati želim potrditi tudi tezo, da tako zaposlene kot tudi vodje bolj

motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki, kar je v nasprotju z ugotovitvami nekaterih znanstvenikov s področja motivacije. Zadnja teza pa se nanaša na trditev, da so pohvaljene osebe bolj motivirane pri svojem delu, kar bom poskušala z intervjuji potrditi.

S pomočjo Teze 1 bi rada potrdila oziroma zavrgla trditev, da sta strah in slabi odnosi največja demotivatorja na delovnem mestu.

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, kateri so tisti demotivatorji, ki so v največji meri prisotni na njihovem delovnem mestu. Oseba X navaja, da je definitivno največji demotivirajoči dejavnik pri podrejenih strah pred neuspehom. V njihovi organizaciji je delo zasnovano tako, dodaja, da je plan narejen za vsak mesec posebej in zaposleni točno vedo že v začetku meseca, koliko morajo narediti. Ko pridejo do sredine meseca in vidijo, da ja ta razpon med narejenim in planom visok, jih zgrabi panika. V tej fazi je potrebno pregledati dosedanje delo, poiskati rešitve za naprej in tako strah dobesedno odgnati. Oseba Y na vprašanje odgovarja, da so demotivirajoči dejavniki predvsem strah pred zahtevno stranko in strah pred neuspehom. Osebe A, B in C k odgovoru dodajajo, da sta največja demotivatorja na njihovem delovnem mestu definitivno strah pred neznanim in slabi odnosi tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Ostali demotivirajoči dejavniki, za katere si vsi želimo, da so v čim manjši meri prisotni na delovnem mestu, so tudi tekmovalnost med sodelavci, negotovost, izguba službe... Oseba B, ki je zaposlena v javni upravi, mi je na vprašanje odgovorila, da je največji demotivator poleg straha in slabih medsebojnih odnosov tudi nenagrajevanje, zamrznitev napredovanja in neizplačilo denarja, ki mu pripada.

Teza 2 pravi, da zaposlene in vodje bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki.

Osebo X največkrat motivira hvaležnost strank za njeno pomoč oziroma za dobro sklenjen posel. Pravi, da so za dobro klimo v podjetju potrebni tako nematerialni kot materialni dejavniki, vendar se sama v času gospodarske krize bolj poslužuje in vsakodnevno srečuje z nematerialnimi dejavniki. Pri tem poudarja predvsem zelo dobre odnose med zaposlenimi. Motivira jo tudi občutek, da si v podjetju nekaj vreden in da to cenijo ter opazijo. Oseba Y na vprašanje o motivacijskih dejavnikih odgovarja, da jo najbolj motivirajo vesel in zadovoljen obraz tako sodelavk kot tudi strank ter pohvala oziroma zahvala z njihove strani. Na splošno jo bolj motivirajo nematerialni dejavniki, kot so dobri odnosi, možnost napredovanja, spodbude... Zaposlene osebe A, B in C na vprašanje odgovarjajo, da jih bolj motivirajo nematerialni dejavniki. Oseba A potrjuje, da so zelo pomembni dobri medsebojni odnosi, zadostna informiranost, pohvala, spodbude, medtem ko osebi B in C dodajata še samostojnost in uspeh pri delu kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. Slednji pravita, da je višina plače tudi zelo pomemben dejavnik motiviranja, vendar bi poudarila pomembnost nematerialnih dejavnikov.

S Tezo 3 bi rada potrdila oziroma zavrnila trditev, da so pohvaljene osebe bolj motivirane pri svojem delu.

Prav vse intervjuvane osebe na vprašanje, ali menijo, da so pohvaljene osebe bolj motivirane, pozitivno odgovarjajo. Oseba X se odgovoru pridružuje, hkrati pa je mnenja, da je to vprašanje odvisno od delavčeve osebnosti. Pravi, da je v njenem primeru samo eden takšen, ki je čisti materialist in ga pohvale ne motivirajo. Na splošno se pridružuje ostalim odgovorom in dodaja, da dajo pohvale dodaten zagon, voljo in moč pri delu. Pravi tudi, da sicer pohval ne troši vsakodnevno in vsakomur, če njihova naloga ni prinesla dobrih rezultatov, saj meni, da potem pohvale »ne bi več prišlo do izraza«. Če tudi konec meseca rezultati niso takšni, kot so jih zastavili, dodaja, in da kljub vsemu vidi, da je bilo vložena veliko truda, si ta oseba zasluži pohvalo. Oseba Y se pri svojem delu večkrat poslužuje pohval, tako posameznikov kot tudi teama.

Nadalje povzemam tiste informacije, ki sem jih dobila preko intervjuja vodje prodajne poti (oseba X) in vodje biroja (oseba Y), ki jih pri svojih težah nisem uporabila.

Vodja prodajnih poti pravi, da je delo, ki ga opravlja, zelo raznoliko, saj je vsak dan kaj novega, vsak dan se je potrebno učiti in odkrivati nove stvari ter iskati izboljšave. Ni monotonega dela in to ji povsem odgovarja. Delo, ki ga opravlja, je povezano z ljudmi, vsak dan je v kontaktu z zaposlenimi in s strankami. Naloge oziroma delo, ki ga opravlja, je samostojno, saj si sama razporeja delo, zato ne čuti pritiskov nadrejenih. Dodaja, da hkrati skrbi za to, da imajo njeni zaposleni ves čas podporo, nudi jim pomoč, ko imajo težave in dejstvo, da lahko komu pomaga, me osrečuje. Poleg vsega naštetega pa to delo z veseljem opravlja tudi zato, ker je za svoje delo primerno nagrajena. Tudi vodja biroja rada opravlja svoje delo, ker rada dela z ljudmi, tako v kolektivu kot tudi s strankami. Poudarja, da na splošno rada pomaga in ji je v zadovoljstvo, če je stranka zadovoljna. V kolikor je stranka problematična, ji je v potrditev oziroma zadovoljstvo dejstvo, da se je v dani situaciji odločila pravilno. Mnenja je, da ji problematične stranke prinašajo izziv.

Zanimalo me je tudi, kakšen način motiviranja podrejenih se poslužuje oseba X. Odgovarja, da je motiviranje podrejenih v veliki meri odvisno od tega, kakšen karakter je vodja. Pravi, da njeni podrejeni točno vedno kaj in koliko morajo dnevno delati. Vsakodnevno se z njimi pogovori, skupaj iščejo prave rešitve in vedno jim da občutek, da se lahko zanesejo nanjo. Vodja dodaja, da je prvi pogoj, da podrejene motiviraš za delo, da ti popolnoma zaupajo. Bori se za pravice podrejenih, oni to opazijo in to jih motivira. Dodaja, da je predvsem pomoč, dobra volja in lepa beseda osnovna motivacija. Na vprašanje, kakšne načine motiviranja svojih podrejenih uporablja oseba Y, pa mi odvrne, da se veliko pogovarjajo, težave rešujejo sproti, v kolikor delovni proces le dopušča. Gospa dodaja, da vsako leto vsem sodelavkam za njihov rojstni dan podari darilce (klinčki za obešanje perila, čokolada, nakupovalna vrečka...), kar se mi zdi odlična gesta in dober motivator za odlične medsebojne odnose.

Na vprašanje, če oseba X meni, da bi morali svoje podrejene še bolj motivirati, pojasnjuje, da ima včasih res občutek, da se premalo posveti motivaciji podrejenih. Glede na obseg dela in število podrejenih, pravi, da so z njene strani primerno motivirani, kar lahko tudi sami

potrdijo in večkrat izrazijo hvaležnost. Oseba Y na vprašanje odgovarja, da bi svoje podrejene lahko še bolj motivirala, vendar se tudi pri njih kaže negativni vpliv »vzdušja v državi«. Opazi se veliko nezadovoljstvo s plačo, kljub temu, da prejmejo božičnico in del prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Opazi se, da zaposleni »nosijo svoje težave v službo«, saj se o teh težavah z nekom pogovorijo. Oseba Y pravi, da sama že težko kaj več naredi na področju motivacije zaposlenih.

Vodja prodajnih poti meni, da motiviran delavec bolje opravlja delo kot nemotiviran, kar je občutila pri svojih podrejenih, ko je prevzela funkcijo vodje prodajnih poti. V začetku, pravi, je bilo zelo težko, saj podrejeni niso imeli osebe, na katero bi se lahko zanesli, nihče jim ni dajal nasvete, pohvale, pobude, dobro volje, nihče se ni boril za njihove pravice in takšen delavec sigurno slabše opravlja svoje delo. Dodaja še, da je prava motivacija zelo pomembna za kakovostno opravljeno delo. Vodja biroja pravi, da motivirani zaposleni naredijo in dosežejo več, z zadovoljstvom in tudi pravilno. Stranko postreže z občutkom, tudi v kolektivu je boljše vzdušje. Dodaja tudi, da motiviran delavec s svojim pozitivnim pristopom deluje dolgoročno – stranka se naslednje leto vrne, saj se le-ta zaveda, da je bila postrežena hitro in korektno.

Osebo X sem vprašala, ali svoje zaposlene nagradi za dosežke, na kar mi odgovarja, da v kolikor je v njeni moči, jih nagradijo, največkrat in najlažje s pohvalami. Najbolj uspešne mesečno nagradijo tudi s stimulacijo, v smislu, da mu ne odtegnejo od plače zneska, ki bi mu ga po pravilniku morali, ker na enem področju ni dosegel, kar so od njega pričakovali, je bil pa zato na drugem področju zelo uspešen. To pomeni, dodaja, da mu prihranijo nekaj, kar bi mu morali odvzeti. Poleg omenjenega so zaposleni nagrajani tudi z materialnimi dobrinami, npr. boni za trgovine, jakne, dežniki... Oseba Y pravi, da jih materialno ne more nagraditi, se pa o posameznem delu pogovorijo, tudi če ni bilo opravljeno najbolje.

Na vprašanje, katere so metode motivacije njenih podrejenih, mi je oseba X prijazno odvrnila, da je posebna metoda, ki bi jo rada izpostavila, samomotivacija zaposlenih. Njeni podrejeni se motivirajo zato, ker je njihov mesečni izkupiček odvisen izključno od tega, koliko naredijo. To pomeni, več naredijo, več dobijo, vključeni so v razne nagradne igre... Zaradi teh nagrad sami sebe motivirajo in ženejo k cilju. Vodja Y dodaja, da se njeni podrejeni sami znajdejo in hitro najdejo, kaj jih motivira. Pri tem poudarja, da vsakega nekaj drugega motivira in da je pri tem zelo pomembna samomotivacija.

V nadaljevanju so na kratko zabeleženi tudi povzetki odgovorov osebe A, B in C, ki sem jih pridobila z intervjuji.

Intervjuvane osebe so s strani nadrejenih motivirani največkrat s pohvalo, spodbudo, z lepimi besedami, z dobrimi odnosi, z zanimivim delom in dejstvom, da so pri svojem delu samostojni. Dodajajo, da so s strani nadrejenih premalo motivirani in da bi jih lahko njihov vodja več motiviral pri svojem delu. Na vprašanje, ali tudi oni motivirajo svoje sodelavce, so

mi vsi pritrdilno odgovorili in dodali, da se poslužujejo nematerialnih dejavnikov, npr. s pohvalami, dobrimi odnosi, spodbudami... Tri zaposlene v različnih organizacijah sem povprašala tudi, ali se pri delu samomotivirajo in na kakšen način. Oseba A pravi, da optimistično in pozitivno razmišlja, ima urejen delovni prostor, se med delom večkrat razgiba, na svojem delovnem mestu uporablja osebne predmete, postavlja si realne cilje in ne odlaša s svojim delom. Oseba B je podobnega mnenja, saj se tudi ona samomotivira na delovnem mestu tako, da uporablja pozitivne misli, je optimističen in uspešen pri delu. Oseba C se pa samomotivira z organiziranostjo na delovnem mestu, ima urejen delovni prostor, postavlja si lastne cilje, ravno tako pa tudi ona pozitivno in optimistično razmišlja.

5 Razprava

Za vsa podjetja, ki v današnjem času nastopajo na trgu in morajo biti hkrati tudi konkurenčna, je zelo pomembna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Ravno na podlagi teh dveh ključnih dejavnikov, ki vodita k uspešnosti podjetja, morajo vodilni v podjetju spremljati in znati prepoznati vse tiste dejavnike, ki pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja. Zaposleni so ključni element podjetja, največje bogastvo, ki pa niso njihova last. Zato morajo biti zaposleni ustrezno motivirani in zadovoljni tako s svojim delom kot tudi s samim odnosom znotraj podjetja.

V vsakem izmed obstoječih podjetij na trgu, je lahko človeška ustvarjalnost ključnega pomena pri doseganju optimalnih poslovnih rezultatov. Med vodilnimi v podjetjih se vse pogosteje pojavljajo vprašanja kako in na kakšen način motivirati svoje zaposlene in s tem vplivati na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, da bodo pri opravljanju svojega dela kar se da ustvarjalni, zadovoljni in ustrezno motivirani. Vsak zaposleni potrebuje določen prístup k delu, ki pripomore k njegovi delovni učinkovitosti in ustvarjalnosti.

Na podlagi opravljenih intervjujev sem prišla do zaključka, da nefinančni motivatorji močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki so prisotni v okviru njihovega delovnega okolja. Na motivacijo zaposlenih vpliva več dejavnikov, katere podjetje običajno skozi raziskave ves čas spremljajo in jih tudi prilagajajo trenutnim razmeram v njihovem okolju. S takšnim načinom spremljanja in prilagajanja motivacije ter zadovoljstva zaposlenih bo določeno podjetje pri svojem poslovanju tudi v bodoče še lahko dosegalo zastavljene poslovne rezultate.

Vodstvo podjetja lahko s primerno motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi pridobi veliko konkurenčnih prednosti in s tem vpliva na pozitivne poslovne rezultate podjetja. Zaposleni v podjetju morajo imeti občutek pripadnosti podjetju, dobro počutje v delovnem okolju ter primerne medsebojne odnose s sodelavci. Ravno tako tudi osebne pohvale s strani vodje in dobri odnosi vodij s svojimi podrejenimi pripomorejo k večji učinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu.

V skladu z rezultati empiričnega dela naloge so pohvale, spodbude in višina plače zelo pomemben motivator. Pomemben motivator je hkrati tudi samostojnost pri opravljanju dela in zadostna informiranost. Pomembni so tudi predvsem dobri medsebojni odnosi s sodelavci in korektni odnosi z nadrejenimi ter veselje opravljanja svojega dela.

Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, da tako zaposleni kot tudi nadrejeni dajejo prednost nematerialnim dobrinam, saj lahko iz odgovorov vidimo, da vprašane najbolj motivirajo dobri odnosi na delovnem mestu, delo z izzivi in pohvale. Medtem ko višina plače, ki jo poudarjajo različni avtorji kot najpomembnejši motivator, intervjuvanci niso navedli kot najpomembnejši dejavnik motiviranja.

Menim, da sem z odgovori s pomočjo intervjuja pridobila kar nekaj koristnih informacij o motivaciji zaposlenih in sicer kako vodje motivirajo svoje podrejene ter kako podrejeni gledajo na motivacijo s strani vodstva. Vse zastavljene teze sem z odgovori potrdila, saj so mi vse intervjuvane osebe na zastavljene trditve pozitivno odgovorile.

6 Zaključek

V poslovnem svetu je motiviranje zaposlenih izrednega pomena, saj motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih. Hkrati je zelo pomembno tudi dejstvo, da se zavedamo, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je zelo pomembna naloga vodstva, da se v organizaciji ustvarja taka klima, kjer si zaposleni zaupajo, spodbujajo, medsebojno sodelujejo, imajo pozitiven odnos do dela, so zavzeti za delo, niso tekmovalni in dejstvo, da so zaposleni v taki organizaciji, ki prinaša ugled v širšem okolju. Vodje so bistveni pri visoki motiviranosti na delovnem mestu. Vsak vodja bi se moral zavedati truda svojega podrejenega, kar lahko privede do zelo dobre delovne uspešnosti. Bolj je zaposlen zadovoljen s svojim delom, bolj je pri tem motiviran, kar lahko potrdijo tudi rezultati intervjujev pet oseb v različnih organizacijah. Iz njihovih odgovorov je razvidno, da pri svojem delu pri motiviranju drugih največkrat uporabljajo nematerialne dejavnike kot so pohvala, spodbuda, dobri medsebojni odnosi, zadostna informiranost in samostojnost pri delu.

Vodstvo lahko iz tega članka prepozna svojo vlogo pri motivaciji podrejenih. Na podlagi te raziskave naj bi razumeli, da so prav oni bistveni za motivacijo svojih zaposlenih. Vodja lahko svoje zaposlene motivira na različne načine, že s svojo prijaznostjo, odprtostjo, občutkom, da mu zaposleni lahko zaupajo... Po mojem mnenju je zelo pomemben nematerialni dejavnik dajanje pohval in spodbud ter dobri medsebojni odnosi, ki so ključni za dobro komunikacijo.

Odgovore, ki sem jih pridobila z intervjuji, lahko jemljemo nekoliko z rezervo, saj sem intervjuvala »le« pet oseb in na podlagi danih odgovorov ne moremo posploševati, kako so vsi vodje in nadrejeni motivirani. Vzela sem le majhen vzorec, da bi se približala ugotovitvam

znanih avtorjev na področju motivacije, nikakor pa to ne velja, da so vsi zaposleni in vsi vodje tako motivirani oziroma, da so istega mnenja kot moji intervjuvanci. Vprašanje je bilo tudi v iskrenosti odgovorov mojih intervjuvanih oseb. Za kakovostno raziskavo bi potrebovala mnogo večji vzorec, mogoče bi opravila tudi anketo, s katerimo bi bila merjena stališča tako nadrejenih kot tudi zaposlenih na področju motivacije. Morda bi v intervjuju morala zastaviti še več vprašanj in jih med seboj smiselno ovrednotiti. Kljub majhnemu vzorcu pa se rezultati raziskave oziroma odgovori intervjuvancev vseeno ujemajo s teoretičnimi izhodišči, razen tistih avtorjev na področju motivacije, ki pravijo, da zaposlene bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki.

Možnosti za nadaljnjo raziskovanje je lahko več. Zanimivo bi bilo razširiti vprašanja za intervju in se mogoče dotakniti še kakšnega področja, povezanega z motivacijo. Ravno tako bi bilo smiselno intervjuvati še nekaj oseb, tako vodij kot zaposlenih, da bi se še bolj približali povprečju. Če bi želeli analizirati prav določeno organizacijo, bi morala intervjuvati tam zaposlene osebe, kjer bi se mogoče opredelila po posameznih oddelkih. Lahko bi naredili tudi raziskavo samo nadrejenih oziroma samo podrejenih, kako posamezniki gledajo na motivacijo in kako se na delovnem mestu samomotivirajo.

Z raziskavo sem potrdila vse tri teze, ki sem si jih v nalogi postavila. S pomočjo te raziskave si želim, da bo moja naloga v pomoč vodjem pri motivaciji svojih zaposlenih, hkrati pa si želim, da bodo nadrejeni bili in ostali vedno motivirani.

Upam, da bodo tako zaposleni kot tudi vodstvo ob branju moje naloge postali bolj ambiciozni, pozitivno naravnani, optimistični, uspešni, motivirani in zadovoljni, saj menim, da je motivacija izredno pomemben dejavnik za boljše in ustvarjalno delovno okolje.

Rezultati raziskave so pokazali, koliko in v kakšni meri so intervjuvane osebe motivirane.

Reference

1. Dermastja, T. (2009). *Motivacija v poslovnem in zasebnem življenju* (Diplomsko delo). Kranj: B&B, Višja strokovna šola.
2. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
3. Kramar, A. (2009). *Motivacija zaposlenih v podjetju 7-trade* (Diplomsko delo). Ljubljana: B&B, Višja strokovna šola.
4. Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Revija Les*, 57(9), 239–242.
5. 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.

Andreja Kušar je leta 2010 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. Leto kasneje se je zaposlila v Krki, d.d., tovarni zdravil, kot strokovna sodelavka na področju Dokumentarne finančne kontrole.

Abstract

The Impact of Motivation on Employees Effectiveness

Research Question (RQ): How does Motivation Impact Employees Effectiveness?

Purpose: The purpose of the study is to determine how motivation contributes to greater work efficiency.

Method: Qualitative method was used, specifically, interviews with five individuals, two leaders and three employees in different organizations.

Results: The research study provides findings on how motivation affects the effective work of employees and how employees are encouraged to maximize work motivation. The results also present which demotivating factors are most present at work.

Organization: The findings assist management staff to understand their role in motivating their employees and how much it is important that leaders themselves should be the most motivated.

Society: Results show that employee motivation is very important at the workplace. Because of this, employees have to take care of a good work climate within the organization and for good interpersonal relationships with fellow employees.

Originality: Certain motivators were ranked differently in the review of literature, because many respondents in this study favored intangible motivating factors before tangible ones.

Limitations/further research: The study is limited to employees of different ages, gender and years of service in various organizations. One of the limitations is the time determination, because I was interviewing employees at a specific time (now) and not for the past.

Keywords: motivation, factors of motivation, employee motivation, self-motivation.