

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SARA STOJANOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V ATIPIČNIH DELOVNIH
RAZMERJIH**

Ljubljana, junij 2018

SARA STOJANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Stojanović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija delavcev v atipičnih delovnih razmerjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko doc. dr. Černe Matejem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovim elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 05.07.2018

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 ATIPIČNA DELOVNA RAZMERJA.....	5
1.1 Kaj je atipično delovno razmerje	5
1.2 Oblike atipičnih delovnih razmerij	6
1.2.1 Pogodba o zaposlitvi za določen čas ali krajši delovni čas ter agencijska pogodba	7
1.2.2 Podjemna pogodba	9
1.2.3 Delo dijakov in študentov	9
1.2.4 Pogodba o avtorskem delu	10
1.2.5 Samozaposlenost	10
1.2.6 Prekarno delo	10
1.2.7 Platformno delo/Crowdwork.....	12
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	14
2.1 Zavzetost zaposlenih	17
2.2 Motivacijske teorije	17
2.2.1 Teorija ojačanja	17
2.2.2 Teorija pričakovanja.....	18
2.2.3 Teorija postavljanja ciljev / Ciljno vodenje	20
2.2.4 Teorija pravičnosti in družbene primerjave	22
2.2.5 Teorija socialnega učenja.....	23
2.2.6 Notranja in zunanja motivacija	24
2.3 Sodobni pristopi k motiviranju zaposlenih	25
2.3.1 Relacijske potrebe	25
2.3.2 Zagotavljanje uspešnosti	26
2.3.3 Nematerialna motivacija	27
2.3.4 Pozitivna psihologija motivacije	30
2.3.5 Mentorstvo	31
2.3.6 Samoučinkovitost.....	32
2.3.7 Okolju prijazno podjetje.....	33
2.3.8 Motivacija 3.0	34
2.3.9 Prosocialna motivacija	36
2.3.10 Oblikovanje delovnega mesta	38
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	39
3.1 Zasnova raziskave.....	39
3.2. Hipoteze	40
3.3 Metodologija	42
3.3.1 Predstavitev vprašalnika.....	42
3.3.2 Predstavitev vzorca	44
3.3.3 Statistične metode	45

3.4 Rezultati raziskave.....	45
3.5 Preverjanje hipotez.....	50
4 DISKUSIJA.....	52
4.1 Povzetek ugotovitev	52
4.2 Teoretični prispevki.....	53
4.3 Praktična priporočila	55
4.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	56
SKLEP.....	57
VIRI IN LITERATURA	59

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketirancev glede na obliko zaposlitve	45
Graf 2: značilnosti delovnega mesta.....	46
Graf 3: Stopnja motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu.....	48
Graf 4: Zunanje nagrade	48
Graf 5: Notranje nagrade	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Varnost zaposlitve	50
Tabela 2: Zunanje nagrade	50
Tabela 3: Notranje nagrade.....	51
Tabela 4: Motivacija 3.0.....	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Delovno razmerje je tisto, ki zagotavlja najprimernejše motivacijsko in pravno okolje za opravljanje osebnega dela. Le v njem se lahko razvije zaupanje med delavcem in delodajalcem, to pa vodi v lojalnost, zadovoljstvo in marljivo opravljanje dela, prav tako pa tudi v trajnejše sodelovanje med strankama pogodbe o zaposlitvi (Tičar, 2013).

Raziskave že več kot dvajset let beležijo povečanje števila zaposlenih, ki vstopijo v atipično delovno razmerje. Atipično razmerje lahko definiramo kot delovno razmerje, ki se razlikuje od tipičnega oziroma tistega, ki je bil v zgodovini delovnih razmerij najpogosteje v uporabi. To je delo za polni delovni čas in za nedoločen čas, ki se opravlja na sedežu delodajalca oziroma na mestu, ki je v lasti delodajalca, hkrati pa mora biti delo opravljeno pod nadzorom delodajalca. Atipična delovna razmerja so torej vse pogodbe za določen čas, za krajši delovni čas, samozaposlenost in ostalo (Broschak, Davis-Blake & Block, 2008).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko smo se prvič srečali s pojavom globalizacije, so podjetja iskala načine, kako čim bolj nadzorovati stroške delovne sile. Njihov cilj je bil, da čim hitreje in čim ceneje zaposlijo novo delovno silo, hkrati pa na isti način odpustijo tiste, ki jih ne potrebujejo več. Spremembam v gospodarstvu so se želeli prilagajati hitro in uspešno. Tako so se podjetja vedno bolj zanašala na začasno delovno silo in na najemanje storitev preko zunanjih izvajalcev. V tem času se je prvič pojavil izraz kontingentno delo (Polivka & Nardone, 1989). V povezavi s kontingentnim delom se je pojavilo tudi nekaj drugih izrazov, kot so fleksibilnost, nestandardno zaposlovanje, nepravilne oblike zaposlovanja ter ne nazadnje tudi prekarnost in prekarno delo, ki pa imata svoje korenine v novih teorijah dela in delovne sile, ki se pojavljajo kot odziv na globalizacijo proizvodnje, distribucije ter porabe v neoliberalni dobi (Arnold & Bongiovi, 2013). Kontingentno delo ima vseeno malce drugačen pomen od ostalih, saj sem spadajo vsi delavci, ki nimajo eksplicitne ali implicitne pogodbe za kontinuirano delo, pojem pa se ne nanaša na samo strukturo pogodbe, ampak na periferno naravo delavčevih storitev v povezavi s produktivno organizacijo podjetja (Ales, Deinert & Kenner, 2017).

Zadnja finančna in gospodarska kriza sta za seboj pustili veliko negativno posledico v zaposlovanju. Delež brezposelnih oseb je v letih 2008 in 2009 naraščal vse hitreje, povpraševanje po delavcih pa je z vsakim mesecem bolj padalo. Kljub temu da se trend zaposlovanja trenutno viša, so je tekom krize pojavilo ogromno atipičnih delovnih razmerij. Delodajalci so se želeli zaščititi, medtem pa so pozabili na pravice delavcev. Posledice krize so občutili tudi zaposleni v delovnih razmerjih za nedoločen čas, kljub temu da so bili ravno ti delavci najbolj prepričani v varnost svoje zaposlitve in v to, da ekonomska kriza nanjo ne more imeti vpliva (Pedulla, 2011). Procesi zaposlovanja in delovne prakse izoblikovane v času krize se pojavljajo v manj razvitih državah in v visoko razvitih industrializiranih državah (Arnold & Bongiovi, 2013). V državah članicah

Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj začasno delo, delo za skrajšan delovni čas ter samozaposlenost predstavljajo kar tretjino vseh zaposlitev in polovico novih zaposlitev od leta 1990 (Schoukens & Barrio, 2017).

Novodobne oblike delovnih razmerij predstavljajo nezanesljivo in negotovo zamenjavo za klasično zaposlitev za nedoločen čas ter za polni delovni čas. To je s seboj sicer prineslo nekaj pozitivnih sprememb – tako delodajalci kot delavci so bili primorani postati vse bolj fleksibilni in prilagodljivi (Gruban, 2009). Popularnost atipičnih delovnih razmerij gre pripisati predvsem fleksibilnosti, ki se pri tem ustvari, tako v strukturi kot v samem delovanju organizacije (Broschak et. al., 2008). Delavci imajo možnost višjega zaslužka, več avtonomije in lažje usklajujejo družinsko življenje z delom. Delodajalci lažje prihranijo tako denar kot čas, saj zakonska ureditev pri atipičnih delovnih razmerjih ni tako natančna kot pri tipičnih (Walker, 2011). Vendar pa vsi ti dejavniki ne zagotavljajo dobro, hitro in učinkovito opravljenega dela. Veliko je namreč negativnih strani, kar se kaže predvsem v slabši motivaciji zaposlenih, hkrati pa se pojavlja tudi vse pogostejša menjava delodajalcev in upad pripadnosti enemu podjetju oziroma delodajalcu (Gruban, 2009). Če bi se podjetja več ukvarjala s pozitivno motivacijo zaposlenih, predvsem pri tistih s kratkoročnimi pogodbami, bi lahko izjemno povečala tako produktivnost kot uspešnost. V povprečju je namreč v podjetjih na svetovni ravni visoko motiviranih le med 25 % in 30 % delavcev (McShane & von Glinow, 2012).

Globalni kapital predstavlja rastočo moč in obseg, zato je presegel zmožnost reguliranja na ravni države in delavskih združenj, kar je le še poslabšalo stanje neenakosti in prekarne delo. Sodobne trende zaposlovanja, kot so upad navezanosti na delodajalca, povišanje stopnje daljše brezposelnosti, vse večja negotovost zaposlitve, ogromno nestandardnega in kontingentnega dela, prenos tveganja od delodajalca na delavca ter porast stresa in nadlegovanja na delovnem mestu, lahko povežemo s pojavom neoliberalne globalizacije (Arnold & Bongiovi, 2013).

Občasne in začasne pogodbe o zaposlitvi nižajo raven varstva zaposlitve, omogočajo »beg iz delovnega prava« ter povzročajo kršenje minimalnih delovnih standardov (Kresal Šoltes, 2012). S širjenjem sfere formalnega dela onkraj delovnega razmerja sicer zmanjšujemo obseg sive ekonomije, vendar pa delovno aktivne posameznike nemalokrat postavljamo v prekarni položaj (Tičar, 2013).

Sodobne organizacije ustvarjajo vse bolj kompleksna delovna mesta, kjer so naloge vse manj rutinske, strogo opredeljene in precej enodimenzionalne. Podjetja so v veliki meri odvisna od delavcev, ki so visoko motivirani, vendar na lastno pobudo. Za razliko od tradicionalnih podjetij, se sodobne organizacije redko ukvarjajo z motivacijo, zato se poraja vprašanje, kaj vodi delavce do tega, da v podjetje vlagajo svoj čas in trud (Dysvik & Kuvaas, 2013). Motivacijo lahko namreč definiramo kot niz odločitev, ki jih zaposleni

sprejme, ko se odloči, kateri cilj ima prioriteto in koliko truda ter časa bo vložil, da ga doseže. Delovna motivacija je osredotočena na razumevanje motiviranega vedenja zaposlenih v organizaciji ter na razumevanje, kako dogodki povezani z delovanjem organizacije, kot so organizacijska klima, kultura, določene norme, družben status in ostalo, vplivajo na motiviranje zaposlenih (Diefendorff & Seaton, 2015).

Sodobno poslovno okolje postaja vse bolj neizprosno, prizadevanje podjetij za visoko poslovno uspešnost in prepoznavnost pa hkrati postaja vse večje (Frlec, 2008). Zaposleni v največji meri vplivajo na doseganje določenih ciljev podjetja, zato je zelo pomembno, da delodajalec motivira delavce. Pomembno je, da so stori z različnimi elementi, med katerimi so najpomembnejši element vzpodbujanja, usmerjanja in ohranjanja vedenja, da bi zaposleni opravljali delo čim bolj optimalno (Cerle, 2004). Delavca je kljub njegovemu znanju in veščinam, potrebno privedi do prepričanosti, da je samozadosten in učinkovit, ter, da podjetju prinaša dodano vrednost (Frlec, 2008).

Nekatere raziskave poročajo, da so lahko delavci visoko motivirani celo do točke, ko postanejo evforični, hkrati pa druge poročajo o tem, da delavcem motivacije primanjkuje ter da lahko včasih s svojim delovanjem podjetju kvečjemu škodijo. Vse je odvisno od organizacij, pri katerih so delavci zaposleni, in od tega, koliko so le-te pripravljene vložiti v njihovo motivacijo, kakšne prakse izvajajo, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro in da zadovoljijo svoje potrebe (Green, Finkel, Fitzsimons & Gino, 2017).

Dejavnik, na katerega ne gre pozabiti, je tudi pozitivna psihologija oziroma motivacija zaposlenih. Med pozitivnimi in negativnimi sporočili je nujno potrebno razmerje 5 : 1, da se v podjetju lahko razvije zdrava notranja klima (Gruban, 2008). Za zdravo notranjo klimo je potrebno razviti tudi primerno organizacijsko strukturo, ki daje vsakemu zaposlenemu občutek pomembnosti, ne glede na delovno mesto in obliko zaposlitve (Verle, 2009). Eden izmed ključnih dejavnikov motiviranja pa je tudi uveljavljanje učinkovitega sistema mentorstva. Mentorjeva naloga je, da novo zaposlenega uvaja in ga oblikuje tako karierno kot osebnostno. Hkrati ga spodbuja k sodelovanju s celotnim timom ter k spoznavanju delovnega okolja (Čebulj, 2007).

Glavni namen magistrskega dela je prispevati k raziskavam na področju dejavnikov motiviranja zaposlenih v atipičnih in tipičnih delovnih razmerjih ter pomagati delavcem in delodajalcem z nasveti, kako najti ustrezen način motiviranja, da bo na delu prisotno obojestransko zadovoljstvo.

Temeljni cilj magistrske naloge je s pomočjo slovenske in tuje literature ter člankov in spletnih virov raziskati, kaj je tisto, kar motivira delavce, ki so se znašli v atipičnih oblikah delovnih razmerij. Raziskave s področja delovne motivacije se v večini nanašajo na standardne oblike zaposlitve, zato je pomembno, da se vprašamo ali iste ugotovitve lahko

prenesemo tudi na delavce v atipičnih delovnih razmerjih. Hkrati je moj cilj izvedeti, kaj so bistvene razlike pri motiviranju zaposlenih v atipičnih in zaposlenih tipičnih delovnih razmerjih. Z empirično raziskavo želim ugotoviti, katera izmed motivacijskih teorij se najbolj približa dejanskemu stanju ter najbolje opiše motivatorje zaposlenih, ki niso v delovnih razmerjih za nedoločen čas in za polni delovni čas. Pomožni cilji magistrske naloge bodo sledeči:

- Opredeliti pojem atipične oblike delovnega razmerja, ga predstaviti ter opisati različne oblike, ki se pojavljajo tako na slovenskem trgu dela kot v tujini;
- opisati motivacijo zaposlenih skozi oči različnih avtorjev in njihovih teorij ter predstaviti tako klasične oblike motiviranja zaposlenih kot tudi novejše;
- na podlagi izvedbe kvantitativne ankete oceniti in primerjati dejavnike motiviranja zaposlenih v atipičnih oblikah delovnega razmerja ter zaposlenih, ki so v tipičnih oblikah delovnih razmerij;
- podati mnenje, priporočila in ugotovitve tako osebam, ki so zaposlene v atipičnih delovnih razmerjih, kot delodajalcem, ki želijo izboljšati delovno motivacijo pri svojih zaposlenih.

Glavna teza magistrskega dela se na podlagi zgoraj navedenih ciljev torej glasi, da obstajajo razlike med dejavniki motiviranja zaposlenih v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih ter da materialne nagrade niso glavni motivator zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Magistrska naloga bo v teoretičnem delu razdeljena na dva glavna dela, in sicer na oblike atipičnih delovnih razmerij ter na motivacijo zaposlenih. V obeh poglavjih se bom osredotočila na opisno metodo ter s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter elektronskih virov predstavila in opisala oba teoretična pojma. V prvem poglavju bom predstavila atipične oblike delovnih razmerij, ki se trenutno najpogosteje pojavljajo tako na domačem kot tujem trgu, ter v čem se razlikujejo od tipičnih oblik delovnih razmerij. Drugo poglavje pa bo namenjeno opredelitvi motivacije zaposlenih ter predstavitvi glavnih teorij, ki so se pojavljale skozi leta. Prav tako se bom osredotočila na nove vidike motiviranja zaposlenih in ugotavljala, katerih se delodajalci najraje poslužujejo.

V empiričnem delu magistrske naloge bom teoretični del podprla z empirično raziskavo, ki jo bom izvedla preko spletnega anketiranja zaposlenih v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih. Tako bom ugotovila glavne dejavnike motiviranja delavcev, ki niso zaposleni za nedoločen čas ali za polni delovni čas, ter glavne dejavnike motiviranja zaposlenih za polni in nedoločen čas, hkrati pa bom primerjala motivatorje obeh skupin zaposlenih in ugotovila, kje so glavne razlike. Spletna anketa se mi za temo magistrske naloge zdi najbolj primerna, saj gre za hitro metodo zbiranja velike količine podatkov, dobila pa bom tudi odgovore večjega vzorca, kot bi ga imela pri intervjuju, rezultati pa bodo bolj natančni. Spletna anketa je tudi hitrejša kot osebno individualno anketiranje, rezultati pa so

zabeleženi v trenutku, ko anketiranec zaključi z izpolnjevanjem. Anketa bo tako primarna in edina metoda zbiranja podatkov, z njo pa želim ugotoviti, kaj so glavni motivatorji zaposlenih v današnjem sodobnem času ter pri katerih oblikah delovnega razmerja se pojavljajo največje razlike. Spletni anketni vprašalnik bo sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, anketiranci pa ljudje, ki spadajo v ciljno skupino in bodo anketo želeli rešiti. Vzorec ne bo naključen, saj bodo anketo reševali ljudje, ki so digitalno osveščeni in zanjo uporabljati internet.

1 ATIPIČNA DELOVNA RAZMERJA

1.1 Kaj je atipično delovno razmerje

Vsaka pogodba, ki ni za nedoločen čas in za polni delovni čas, hkrati pa jo določa zakon, spada med fleksibilne oziroma atipične pogodbe o zaposlitvi. Vsako delovno razmerje, ki ni sklenjeno s pogodbo o zaposlitvi, spada med atipične oblike delovnih razmerij (Šercer, 2012). Pogodbe o zaposlitvi naj bi se v večini sklepale za nedoločen čas, atipična oblika pa je, kot navaja Zakon o delovnih razmerjih, le izjema, vendar realnost kaže ravno obratno stanje. Atipično delovno razmerje postaja vse bolj razširjena oblika zaposlovanja (Breznik, 2013).

Eno izmed poimenovanj, ki se pogosto pojavlja v tujini, je kontingentno delo. Opisuje se ga kot delo z najnižjo stopnjo varnosti zaposlitve, hkrati pa je to delo »na zahtevo«. Delavec dobi priložnost za zaposlitev, ko se pojavi potreba po dodatni delovni sili. Zaposlitev se zaključi, ko je delo opravljeno. Poudariti gre tudi, da so delavci v atipičnih delovnih razmerjih navadno slabše plačani, delodajalci jim redkeje omogočajo napredovanje, prav tako pa delajo pod slabšimi pogoji (Polivka & Nardone, 1989).

Globalni trg, globalna konkurenca, razvoj tehnologije in družbe so eni izmed tako imenovanih krivcev za pojav in razvoj novodobnih oblik in načinov opravljanja dela. Konkurenčno okolje vse pogosteje privede do zniževanja varstva delavcev, posledično pa se delovna razmerja zamenjuje s civilnopravnimi oblikami dela. Podjetja spreminjajo tradicionalni ustroj opravljanja dela z željo po sledenju svetovnim, regionalnim in nacionalnim tržnim gibanjem – ta namreč postajajo vse bolj fleksibilna. Na ravni države se sprejemajo zakoni in ureditve delovnih razmerij, ki podjetjem vse bolj omogočajo poseganje v pravni položaj delavca (Tičar, 2012).

Tradicionalno delovno razmerje je v teoriji relativno jasno izoblikovano. Nastalo je pod vplivom tradicionalnih, pretežno proizvodnih delovnih procesov, delavcu pa je zagotavljajo stabilnost in delovnopravno varstvo. Ravno nasprotno pa današnji delovni procesi vse bolj spreminjajo tradicionalno shemo delovnega razmerja med strankami (Tičar, 2012).

Zmožnost opravljati dela od nekdanj velja tako za družbeno kot osebo vrednoto, v obdobju med in po gospodarski krizi pa se pomen še potencira. Ker je delovnih mest manj, potreba po preživetju in prihodkih pa ostaja enaka ali se celo večja, so ljudje pripravljeni zagrabit za vsakršno delo ter si sredstva zagotoviti v bolj ali manj formalnih oblikah dela (Tičar, 2013).

V atipična delovna razmerja so prisiljeno vstopili predvsem mladi, ženske ter tujci oziroma priseljenci. Ženske so bolj izpostavljene usklajevanju družinskih in delovnih obveznosti, zato se večkrat znajdejo v delovnih razmerjih za krajši delovni čas. Mladi, ki zaključijo s študijem, naj bi zatem vstopili v delovno razmerje, vendar se večkrat znajdejo v raznih pripravništvih, delo opravljajo za določen čas, se uvajajo, delajo dodatne študijske programe in menjajo delodajalce ter so vmes brezposelni (Wallace, 2002). Tako kot mladi lahko tudi starejši pogosto opravljajo delo za skrajšan delovni čas, saj mladi vmes še študirajo, starejši pa so že lahko delno upokojeni (Hevenstone, 2010). Tujci so tisti, ki so pripravljeni vstopiti v katerokoli delovno razmerje za manjšo plačo in pod slabšimi pogoji, za kar so krive kulturne in diskriminacijske ovire na trgu dela (Wallace, 2002). Podjetja v storitvenem sektorju ali v sezonski industriji bolj pogosto zaposlujejo atipične delavce, medtem ko podjetja, ki iščejo usposobljene delavce, pa raje posegajo po tipičnih delovnih razmerjih, saj želijo imeti bolj motivirano delovno silo, ki ima specifično znanje (Hevenstone, 2010).

1.2 Oblike atipičnih delovnih razmerij

Kresal Šoltes (2009) našteva naslednje vrste atipičnih oblik zaposlovanja, ki omogočajo legalno opravljanje dela za delodajalce in naročnike dela, ter zakone, ki jih urejajo:

- pogodbe o zaposlitvi za določen čas, pogodbe o zaposlitvi s pripravnikom, pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, pogodbe o zaposlitvi z dopolnilnim delom, pogodbe o zaposlitvi zaradi opravljanja javnih del ter agencijske pogodbe ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR);
- študentsko delo ter javna dela urejata ZDR in Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB);
- podjemne, mandatne in inominatne pogodbe ureja Obligacijski zakonik (OZ);
- avtorske pogodbe ureja Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP);
- kratkotrajno, nujno, humanitarno in prostovoljno delo ureja Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC) in
- samostojno opravljanje dela (s.p., samozaposleni v kulturi).

Atipične oblike formalnega dela lahko torej najdemo v delovnih in civilnih razmerjih. Med delovna razmerja spadajo zaposlovanja preko pogodbe o zaposlitvi, kadar pa ta ni sklenjena, govorimo o civilnopravnem razmerju (Tičar, 2013).

Pri atipičnih oblikah delovnih razmerij gre omeniti tudi pojem fleksibilno delo, kamor spadajo predvsem oblike zaposlovanja na sekundarnem trgu dela in jih lahko opišemo kot visoko tvegane, nižje vrednotene, manj varne ter začasne oblike zaposlovanja (Ignjatovič, 2002).

Posledica gospodarske krize se kaže v oblikah zaposlovanja, ki se jih poslužujejo delodajalci. Te namreč postajajo vse bolj fleksibilne in usmerjene v zaščito delodajalca in ne delavca. Meje med brezposelno in zaposleno osebo so vse manj vidne, tokovi zaposlovanja so se dinamizirali, močno pa je povečana raven socialnega tveganja. Delovno okolje in delovna razmerja so vse bolj nepredvidljiva in turbulentna (Ignjatovič, 2002).

Delodajalci se odločajo za takšne oblike zaposlitve predvsem zato, da lahko hitreje odreagirajo na nepredvidljivo okolje in s tem ostanejo konkurenčni na trgu dela. Tako odstranijo ovire in nemoteno delujejo na trgu dela, hkrati pa ne spreminjajo le pogojev zaposlovanja temveč tudi organizacijo dela (Ignjatovič, 2002).

1.2.1 Pogodba o zaposlitvi za določen čas ali krajši delovni čas ter agencijska pogodba

Med atipične pogodbe o zaposlitvi umeščamo pogodbo za določen čas, pogodbo za krajši delovni čas ter agencijsko pogodbo. Pogodba o zaposlitvi za določen čas se je začela pojavljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, vendar le kot izjema. Tekom časa so se dodajali razlogi za zaposlitev za določen čas, danes pa je za določen čas sklenjenih skoraj 90 odstotkov novih zaposlitev (Breznik, 2012). Gre za eno izmed najpogostejših atipičnih pogodb o zaposlitvi, pogosto pa se pojavljajo tudi pripravništva, dopolnilo delo, javna dela ter pogodba za skrajšan delovni čas (Tičar, 2013).

Pri tem se izpostavlja zlasti problem segmentacije trga dela. Na eni strani imamo namreč vključene delavce, ki v različnih oblikah fleksibilnih pogodb nimajo dostopa do enakovrednega socialnega in delovnopravnega položaja, kot ga imajo vključeni delavci na drugi strani. Za fleksibilne pogodbe je značilna fleksibilnost delovnega časa in organizacije dela, plačna fleksibilnost, usposabljanje delavcev in ostalo (Kresal, 2008). Največja prednost za delodajalca, ki jo s seboj prinese taka oblika delovnega razmerja, je ta, da se mu ni potrebno ukvarjati s problematiko odpuščanja, saj le-ta predstavlja eno večjih ovir pri zaposlovanju za nedoločen čas. Pogodbe za določen čas prenehajo veljati ipso iure, ko se le-ta izpolni, naj bo to s pretekom časa, dokončanjem dela ali pa ker enostavno ni več razloga za obstoj delovnega razmerja (Tičar 2013).

Narava teh pogodb je v preseganju začasne potrebe po določenem številu delavcev. Podjetja lahko lažje dosežejo prožnejše zaposlovanje določenega števila delavcev, ki ga narekujejo hitro spreminjajoče se razmere na trgu (Tičar, 2013). Delojemalec in delodajalec lahko torej tako obliko pogodbe skleneta le, če obstaja eden izmed zakonsko določenih razlogov (delo po svoji naravi traja določen čas, nadomeščanje začasne odsotnosti delavca – materinski in starševski dopust ali bolniška odsotnost, usposabljanje delavca, začasno povečan obseg dela, sezonsko delo). Tovrstne pogodbe so omejene na način, da delodajalec z istim delavcem za isto delo ne sme skleniti ene ali več pogodb kjer bi bil neprekinjen čas trajanja teh pogodb daljši od dveh let (Šetinc Tekavc, 2003).

Pri pogodbi o zaposlitvi, pa naj bo ta za določen čas, za pripravništvo, javno delo, dopolnilno delo ali za krajši delovni čas, skleneta razmerje dve stranki, torej gre za načeloma začasno dvostransko pravno razmerje (Novak, 2001).

Največja problematika pri zaposlitvah za določen čas se kaže v tem, da so tovrstni delavci v konstantnem stresu, povezanem z njihovo varnostjo zaposlitve. Vse to namreč vpliva na njihovo družinsko življenje, varnost in zdravje pri delu ter na vseživljenjsko učenje (Breznik, 2012).

Pri pogodbah o zaposlitvi za določen čas se prav tako pojavljajo problemi glede planiranja prihodnosti, saj zaposleni, ki nimajo dolgoročnega zagotovila za delovno razmerje in posledično rednega dohodka, težko dobijo kredite, kupujejo stanovanja ali odpirajo bančne račune z višjimi limiti. Tovrstna zaposlitev jim ravno tako onemogoča zadostno usposabljanje na delovnem mestu in stabilno zaposlitev (McKay, Jefferys, Paraksevopoulou & Keles, 2012). Delavci hkrati niso upravičeni do odpovednega roka ter do odpravnine (Breznik, 2011).

Enako velja za agencijske pogodbe – število delavcev zaposlenih preko agencije in dolžina dela pri uporabniku je zgolj stvar dogovora s posamezno agencijo. Agencijsko delo je bilo ustvarjeno zaradi povečanega nihanja potrebe po delovni sili, saj so se organizacije morale prilagoditi vsakemu vplivu na delovno silo, ki so jih prinesli različni ekonomski cikli (Lopes & Chambel, 2015; Tičar, 2013). Ravno to dejstvo nasprotuje celotnemu namenu agencijskega dela. Agencije naj bi namreč delavca zaposlile za nedoločen čas in ga nato po potrebi nadomeščale, vendar v praksi temu žal ni tako, saj je večina delavcev preko agencij zaposlena za določen čas. Agencije najprej sprejmejo naročila s strani iskalcev delovne sile, nato pa iščejo ustrezne delavce oziroma delojemalce (Breznik, 2012).

Delodajalec ima tudi možnost zaposlovanja s krajšim delovnim časom, v kolikor nima dovolj dela, da bi lahko z delojemalcem sklenil pogodbo za polni delovni čas. Tovrstno obliko dela prepoznamo tudi pod imenom »part-time« delo ali »job-sharing«, kjer je na istem delovnem mestu zaposlenih več delojemalcev (Šetinc Tekavc, 2003). Primer job-

sharinga je, ko sta na istem delovnem mestu zaposlena starejši delavec, ki je pred upokojitvijo, ter mlad, novo zaposleni delavec, za namene učenja in prenosa znanja ter veščin. Za delodajalca to pomeni dvojni strošek malice, prevoza, regresa in dopusta. Delavcem predstavlja premajhen zaslužek, problem pa predstavlja tudi dejstvo, da se jim, v kolikor opravljajo polovični delovni čas za dve leti, v zavarovalno dobo šteje le skupno število ur – torej le eno leto, zato ta oblika zaposlitve ni najbolj priljubljena in zaželena (Breznik, 2011).

Namen zaposlovanja za krajši delovni čas je v osnovi zaradi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, zato je delež tovrstnih pogodb zelo visok v razvitih državah. Zaposlitev za krajši delovni čas pa vseeno ni vedno izbira posameznika, saj je veliko primerov takih, kjer bi zaposleni radi delali za polni delovni čas, delodajalec pa jim omogoči delo le za skrajšan delovnik, zato se morajo soočiti s podzaposlenostjo oziroma delno brezposelnostjo. Vedno bolj so izpostavljeni tudi revščini delavci (Breznik, 2011).

1.2.2 Podjemna pogodba

S podjemno pogodbo se podjetnik zaveže opraviti določen posel, bodisi izdelavo ali popravilo stvari, umsko ali telesno delo in podobno. Naročnik je v tem razmerju obvezan, da mu bo za opravljeno delo ali storitev plačal. Delodajalec v tako delovno razmerje vstopi zaradi mnogoterih prednosti, kot je na primer to, da si lahko precej zmanjša stroške, saj ne plačuje socialnih zavarovanj za delavca, hkrati pa se ob prenehanju razmerja izogne nastanku nekaterih problemov, saj delovno pravo ne določa nobenih varovalnih določb. Razlika pri opravljanju dela med delavcem, ki opravlja delo preko pogodbe o zaposlitvi, in delavcem, ki opravlja delo preko podjemne pogodbe, pa je velikokrat neopazna. V takih primerih gre za kršenje zakona, saj delo v primeru podjemne pogodbe ne sme biti nepretrgano in se ne sme opravljati pod nadzorom delodajalca (Šetinc Tekavc, 2003).

1.2.3 Delo dijakov in študentov

Študentsko delo sodi med zaposlitveno obliko posredovanja delavcev in je ključni razlog za prekarizacijo med mladimi. Uporabnikom predstavlja najcenejšo delovno silo, mladim pa omogoča vstop na trg delovne sile in jih zavaruje pred nezaposlenostjo ter jim na nek način omogoči lasten vir zaslužka (Breznik, 2011).

Delo preko študentske napotnice poteka preko pooblaščenih organizacij oziroma študentskih servisov. Tako delo lahko opravljajo osebe starejše od 16 let ter mlajše od 26 let. Tovrstne organizacije opravljajo dejavnost posredovanja dela dijakom in študentom, delodajalci pa jih zaposlujejo preko njihovih napotnic. Tovrstno zaposlovanje je za delodajalca načeloma cenovno zelo ugodno, zato nekateri posegajo po zaposlovanju študentov in dijakov, kljub temu da je v podjetju izražena potreba po trajnem zaposlovanju.

Pojavlja se tudi vrsta drugih kršitev, kot je izplačevanje na napatnice druge osebe, siljenje delavca, da si podaljšuje status študenta, kljub temu, da opravlja delo enakovredno ostalim delavcem. V takih primerih govorimo o navideznem študentskem delu ali o prikitem delovnem razmerju. Položaj študenta je v primerjavi s položajem delavca precej slabši, saj študentje ne dobijo plačane prehrane, prevoza, nimajo pravice do regresa, dopusta in do plačane bolniške odsotnosti, niso zavarovani za primer brezposelnosti in za primer starševstva (Šetinc Tekavc, 2003).

1.2.4 Pogodba o avtorskem delu

Ustvarjanje avtorskih del kot predmet dela zavezuje avtorja, da bo ustvaril delo in ga nato izročil naročniku – delodajalcu, ta pa mu bo v zameno izročil plačilo oziroma honorar. Iz davčnih razlogov se v praksi pogosto uporablja plačevanje honorarjev po avtorskih pogodbah, čeprav opravljeno delo ni avtorske narave, kar je kaznivo dejanje. Delo mora biti nujno intelektualne in avtorske narave – knjige, članki, likovna dela, glasbena dela in podobno (Šetinc Tekavc, 2003).

1.2.5 Samozaposlenost

Samozaposlitev je oblika zaposlitve, ki ni predmet delovnopravne zakonodaje, temveč spada med opravljanje dela preko civilnih pogodb. Mnogim mladim, ki vstopajo na trg dela, predstavlja edino možnost zaposlitve in vira zaslužka (Breznik, 2011).

Samozaposlena oseba opravlja delo samostojno, osebno, za plačilo in za dlje časa na podlagi pogodbe civilnega prava v okoliščinah ekonomske odvisnosti. Ekonomska odvisnost v tem primeru pomeni, da oseba od istega naročnika pridobi najmanj 80 odstotkov letnih dohodkov. Ta oblika zaposlovanja je tudi najbolj fleksibilna, pod njo pa spadajo samostojni podjetniki, obrtniki, kmetje, osebe, ki opravljajo kulturno ali umetniško dejavnost, osebe s področja socialne varnosti, odvetniške in notarske dejavnosti, zdravstva itd. Za samozaposlene osebe je značilno, da delajo veliko več kot delavci v ostalih oblikah zaposlitev, saj je njihova motivacija veliko višja (Breznik, 2011).

1.2.6 Prekarno delo

Prekarnost lahko definiramo kot skupek materialnih in simbolnih pogojev, ki določajo negotovost glede na omejen dostop do bistvenih virov, ki osebi omogočajo popoln razvoj življenja. Prekarna zaposlitev pa je povezava med statusom zaposlitve, obliko zaposlitve, dimenzijo negotovosti trga delovne sile ter med socialnim kontekstom (Arnold & Bongiovi, 2013).

Izraz prekarno delo je na trgu dela precej nov in se je, tako kot večina ostalih atipičnih oblik zaposlovanja, začel pojavljati v obdobju gospodarske krize ter kapitalizma in v vse večji želji delodajalcev po zaslužku ne glede na to, pod kakšnimi pogoji bodo delavci opravljali delo. Pojem opisuje nestabilno, negotovo ter navadno slabo plačano delo, ki ga zelo pogosto opravljajo ranljivejše skupine delavcev (Rodgers & Rodgers, 1989). Njegov pojav so prvič začeli beležiti sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je na trgu začela pojavljati vse večja konkurenca, delodajalci so začeli širiti proizvodnjo na vse konce sveta, predvsem tja, kjer je bila delovna sila cenejša, hkrati pa so odprli pot imigrantom. Tehnološki napredek je prisilil delodajalce k večji kompetentnosti in jim to hkrati tudi omogočil. Deregulacija in reorganizacija povezav med delavcem in delodajalcem je dovoljevala akumulacijo kapitala. Delodajalci so pridobivali na moči, delavci pa zgubljali pravice in se vse bolj zadovoljili s službami, ki so jim prinašale nizko plačilo (Kalleberg, 2008).

Prekarno delo zaznamuje kratkoročnost oziroma omejenost trajanja zaposlitve, pomanjkanje nadzora nad delovnimi pogoji, delavec nima pravne varnosti zaposlitve in je brez sindikalnega zastopstva ter za delo prejema nizko plačilo (Rodgers & Rodgers, 1989). Povežemo ga lahko s slabim sodelovanjem med delavci in delodajalci, z dolgoročno brezposelnostjo, povečano nesigurnostjo zaposlitve, naraščanjem nestabilnih delovnih pogojev in kontingentnega dela ter s prenašanjem tveganja od delodajalca na delavca (Kalleberg, 2008). Tovrstno delo je odgovor na pritisk s strani kapitala, ki nas sili, da smo vse bolj tekmovalni. Kapital je povečal tudi globalno mobilnost ter potrebo po fleksibilnosti. Vse to je vodilo k outsourcing-u delavcev, uveljavljanju novih tehnologij in procesov itd. Vsi ti procesi so počasi izbrisali delavsko pogajalsko moč in pravice ter ustvarili nove oblike napora (Arnold & Bongiovi 2013).

Prekarno delo se pojavlja predvsem v gradbeništvu, kmetijstvu, sezonskem delu ter v prehranski industriji. Največkrat ga opravljajo mladi, ženske, starejši, migranti ter agencijski delavci (McKay et al., 2012).

Pri prekarnih oblikah dela se pojavlja večje tveganje brezposelnosti, taki delavci so deležni nižjih pokojnin, saj nimajo možnosti napredovanja. Delodajalec hkrati ne vlaga v njihovo kariero, v izobraževanje ali zdravje in varnost pri delu (Kalleberg, 2008). Pri posameznikih, ki opravljajo prekarno delo, je verjetnost, da ostanejo brez socialnih pravic, kot je dostojen bivalni prostor, zdravstvena oskrba, pokojnina ter izobraževanje, precej večja, kot pri tistih v standardni obliki zaposlitve. Ravno pomanjkanje teh socialnih pravic pa jih v osnovi prisili k opravljanju prekarnega dela (McKay et al., 2012). Študija OECD je pokazala, da so podjetja, kjer imajo delavci bolj stabilne oblike zaposlitve, veliko bolj učinkovita ter produktivna, saj se ljudje počutijo varne, v njih se investira in na njih prenaša znanje. Prekarna oblika zaposlitve je morda le kratkoročno bolj stroškovno učinkovita, a na dolgi in celo srednji rok se pokažejo ravno obratni rezultati, ne samo v

podjetju ampak v družbi kot celoti (Zabukovec, 2015). V gospodarstvu se pojavijo ekonomska neenakost, negotovost in nestabilnost, revščina. Delavci si težko kupijo razne dobrine, posledično so nezadovoljni v življenju in na delo prihajajo naveličani in nemotivirani (Kalleberg, 2008).

1.2.7 Platformno delo/Crowdwork

Eno izmed novodobnih oblik dela je tudi delo, ki temelji na digitalnih platformah oziroma tako imenovanih e-platformah. Gre za medije, preko katerih zaposleni opravljajo delo ali storitve. V tem primeru nastaja tripartitno razmerje med e-platformo, delodajalcem in delavcem. V angleščini tovrstno obliko dela imenujejo *crowdwork(ing)* (množično delo). Delavec delo išče preko digitalnega medija, hkrati pa tam opravlja tudi delo oziroma storitev, čedalje pogostejše pa se pojavljajo tudi oblike platformnega dela, kjer se preko digitalne platforme zgolj ponuja storitev, storitev pa sama po sebi ni digitalizirana (Tičar, 2016).

Množično delo lahko definiramo kot upravljanje z več oblikami dela preko digitalnih platform. Lahko gre za plačano ali neplačano delo, predstavlja lahko edini ali le dodatni mesečni dohodek, status zaposlitve pa je za vsakega platformnega delavca različen, kar pomeni, da med seboj tekmujejo pod neenakimi pogoji (Körfer & Röthig, 2017).

»Bolj kot gredo podjetja ter razne aplikacije proti oblakom, lažje je organizacijam najeti delavce, ki delajo od doma oziroma ne rabijo biti fizično prisotni na delu. V ZDA je že več kot tri milijone tovrstnih delavcev, ki delajo od doma ali preko digitalnih platform, kot so Amazon Mechanical Turk, CrowdFlower, Uber in Upwork. Tudi izobraževanje je čedalje bolj pogosto v virtualni obliki, pravne firme uporabljajo zunanje delavce za obdelavo dokumentov itd« (Marr, 2016).

Množični delavci letno skupaj zaslužijo med eno in dvema milijardama ameriških dolarjev. Najpogostejše oblike množičnega dela so oglaševanje, razvoj software-a, avdio/video transkripcija, raziskovanje trga, grajenje baz podatkov in podobno (Felstiner, 2011).

Pravna narava množičnega dela je pogosto neznana, vse pogosteje pa digitalizacija vpliva tako na klasične oblike dela in na segmente delovnega prava kot tudi na novodobne oblike (Tičar, 2016). Raznolikost delavcev in naročnikov pri množičnem delu je zelo velika, prav tako segmentacija nalog, kar omogoča napredna tehnologija. Pomembne debate okoli statusa zaposlitve tovrstnih delavcev potekajo že kar nekaj časa, saj so platformni delavci navadno definirani kot samozaposleni, sami pa trdijo, da so zaposleni pri naročnikih. Ker delavci opravljajo naloge oziroma storitve brez dejanskega nadzora delodajalca, njihov edini nadzor je namreč računalniški algoritem, je težko najti primeren odgovor za kakšno vrsto zaposlitve gre pri množičnem delu (Schoukens & Barrio, 2017).

Ena izmed glavnih značilnosti množičnega dela je, da delodajalec preko sodobnih platform ponudi opravilo nekega dela širšemu krogu oseb. To možnost mu omogoča ravno sodobna informacijska tehnologija oziroma bolj natančno posebne e-platforme, kjer delodajalci svoje delavce pozovejo k opravi določene naloge ali projekta. V tem primeru gre za notranjo obliko množičnega dela, poznamo pa tudi zunanjo obliko, kjer delodajalec naslovi nedoločen krog oseb. Naloge, ki se opravljajo preko e-platform, so lahko rutinske in čisto enostavne ter kratkoročne, lahko pa so zahtevne strokovne naloge, kjer se zahteva specifično znanje in sposobnosti in so dolgoročne narave. Vse pa se opravljajo preko e-platform oziroma digitalnih medijev (Tičar, 2016).

Literatura je na samem začetku pojava množičnega dela to opisovala kot delo, ki ga ljudje opravljajo za zabavo, drobiž. Kmalu se je izkazalo, da nekaterim predstavlja primarni vir zaslužka, ki pa je na žalost, vsaj pri večini, zelo nizek. Raziskave kažejo, da so glavni dejavniki motiviranja za opravljanje platformnega dela predvsem možnost avtonomnosti in menjavanja nalog. Pri tej obliki dela pride pogosto do izraza napet odnos med delavci in naročniki, ki imajo nad delavci moč, saj jih, kadar pride do napake v izvedbi dela, za to tudi krivijo, ne glede na to, ali je krivda resnično na delavčevi strani. Ravno zato so se kmalu razvile platforme, kjer je naročnike možno oceniti, s tem pa se uravnoteži asimetrija informacij, ki se sicer pojavlja v tem odnosu. Druženje delavcev je v fizični obliki v tem primeru nemogoče, se pa zato le-ti zbirajo in pogovarjajo preko forumov ter mailing list. Kljub temu, da platformno delo spodbuja samostojno delo, si delavci na ta način med seboj lahko pomagajo in koordinirajo delo (Alkhatib, Bernstein & Levi, 2017).

Dober primer platforme, ki posameznikom in podjetjem omogoča koordinacijo uporabe človeških virov za opravljanje dela, ki ga računalniški še niso zmožni, je Amazon Mechanical Turk ali MTurk. Področja dela se tukaj gibljejo od ekonomije, sociologije, politike do računovodstva, kliničnih znanosti in psihologije. Na platformi sodelujejo delavci in tako imenovani naročniki. Ko delavec opravi neko nalogo, jo delavec lahko sprejme in plača ali pa jo zavrne – v tem primeru delavec plačila ne dobi. Delavci lahko naročnike ocenjujejo na spletni strani, ki je povezana s to platformo, imajo pa tudi seznam kompetenc in spretnosti, ki jim omogočijo ali onemogočijo opravljanje naloge, glede zahteve naročnika (Stewart, Chandler & Paolacci, 2017).

Pri množični obliki dela je zaznati visoko stopnjo prekamnosti, saj je tistemu, ki e-platformo upravlja ali zgolj uporablja, zagotovljena diskrecija pri določitvi, izvajalce naloge pa ni potrebno obvestiti o razlogih za neizbiro, torej jim plačilo kljub opravljeni nalogi ni zagotovljeno. Če pa so že izbrani, je plačilo večinoma zelo nizko (Tičar, 2016). Delodajalec nima nobenih obvezujočih obremenitev, saj lahko platforme zapusti kadarkoli, pri tem pa nima nobenih dodatnih stroškov ali logističnih težav. Na voljo imaj konstantno množico globalne delovne sile, izogne pa se zamudni izbiri primerne delavca ali

zunanjih izvajalcev. Delavcem ni potrebno zagotoviti delovnega prostora in delovne opreme, izogne se tudi možnih provizij, ki bi jih zahtevale zaposlovalne agencije (Felstiner, 2011).

Delavce, ki opravljajo delo peko digitalnih platform, lahko razdelimo v tri skupine, in sicer na tiste, ki jim tovrstno delo predstavlja le dodaten zaslužek, saj imajo glavni vir zaslužka preko drugega dela, druga skupina so tisti, ki jim tako delo predstavlja edino oziroma pretežno osnovo za pridobivanje sredstev, ter tretja skupina, kamor spadajo tisti, ki se preživljajo z množičnim delom, saj so zaradi na primer invalidnosti ali socialne izključenosti izločeni iz rednega trga dela (Tičar, 2016).

Množično delo ima tudi nekaj pozitivnih lastnosti, kot je na primer delo v okolju, ki delavcu ustreza, sploh v primeru, ko je digitalizirano. Delavec ga lahko opravlja od doma, v najljubši kavarni ali kar medtem, ko potuje v tujini. Sam si lahko določi urnik dela, trajanje dela ter si izbere vrsto dela, ki ga želi opravljati oziroma ga lahko opravi glede na svoje znanje in sposobnosti (Tičar, 2016).

Žal se pri množičnem delu pojavlja problem pomanjkanja visoke stopnje vzajemnega zaupanja in spoštovanja med delavcem ter delodajalcem, saj je ta omogočena le pri delu, kjer se pojavi osebni stik. Delovno mesto v fizični obliki se izgubi, pojavi pa se kibernetično delovno mesto, za njim pa oseba anonimne narave, ki s klikanjem preko digitalnih platform ustvarja številne a kratke povezave (Tičar, 2016).

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Set energijskih sil, ki izvirajo znotraj in izven zaposlenega posameznika, lahko opišemo kot delovno motivacijo. Te sile namreč določajo obliko, smer, intenzivnost in trajanje dela ter so tudi sile, ki človeka pripeljejo do tega, da začne opravljati neko delo (Latham & Pinder, 2004; Valero & Hirschi, 2016). Gre torej za proces, pri katerem je zaradi doseganja ciljev podjetja zaželeno določeno vedenje. Motivirano osebo prepoznamo po tem, da želi učinkovito doseči cilje, ki si jih je zadalo podjetje (DuBrin, 2002; Mládková, Zouharová & Nový, 2015).

Zavzetost do dela in lojalnost delodajalcu sta dva pojma, ki sta bila v preteklosti zelo drugačna od sedanjosti. Motivacija zaposlenih se je skrivala v nenapisani obljubi, ki je dejala, da v kolikor bodo pridno in trdo delali ter redno hodili v službo, bodo do upokojitve del podjetja, na koncu pa bodo za svoj trud prejeli zlato uro v znak hvaležnosti za vsa leta predanosti istemu delodajalcu ter redno pokojnino. Teh zagotovil podjetja že nekaj časa ne morejo več dajati, zato so glavni vzvodi za lojalnost in zavzetost postali vpletenost v delo in odločitve, poznavanje svoje vloge v podjetju in zadovoljstvo na delovnem mestu, pravi Holtz (v Breznik, 2009).

Da bi zaposlene uspešno motivirali, je potrebno poznati ne le organizacijo, ampak tudi potrebe zaposlenih, saj lahko na ta način prilagajamo spodbude ter nagrade. Te se pri delavcih spreminjajo, nekaj časa jih lahko motivira ena stvar, čez čas pa spet druga, prav tako je odvisno, za katero organizacijo delajo in v kateri panogi (Franca & Kepic, 2008; Goldsmith 2012; Mládková, Zouharová & Nový, 2015). Negativna ekonomija ustvarja organizacijsko klimo, kjer so zaposleni lahko precej razočarani in razdražljivi, kar lahko privede do toksičnega organizacijskega okolja. Menedžerji in nadrejeni lahko motivirajo ljudi v normalnih pogojih, v ekstremnih pogojih pa lahko za to poskrbi le pravi vodja. Ta mora namreč gledati preko ciljev organizacije ter dobičkov in se osredotočiti na zaposlene in jih znati motivirati na osebni ravni (Crumpton, 2013).

Motivacija zaposlenih je že od nekdaj zanimiva za raziskovanje, saj se ne dotika le ekonomije in menedžmenta, ampak hkrati tudi psihologije človeka (Cerle, 2004; Lopes & Chambel, 2015). Teorij je veliko, spreminjajo pa se zelo hitro (Goldsmith, 2012; Kanfer & Chen, 2016). Kar nekaj tradicionalnih motivacijskih teorij se navezuje na hierarhijo potreb po Maslowu, teorijo potreb po dosežkih (McClelland), dvofaktorsko motivacijsko teorijo (Herzberg), teorijo pravičnosti (Adams), teorijo pričakovanja (Vroom) in na ostale. Kljub temu da so bile narejene znanstvene raziskave, ki so podprle te teorije, je vseeno še vedno nejasno, katera je tista, ki poda najboljši vpogled v motivacijo dela (Ankli & Palliam, 2012; Latham & Pinder, 2004; Mládková, Zouharová & Nový, 2015). Eden izmed začetnikov teorij menedžmenta in motivacije je Frederick W. Taylor, ki je za večanje učinkovitosti delavcev predlagal finančno nadomestilo. Sledili so mu behavioristi, ki so predlagali, da se delovna mesta reorganizirajo tako, da zaposleni dobi občutek samostojnosti, dosežkov in odgovornosti. Vse bolj pa v ospredje prihajajo teorije postavljanja ciljev in ciljnega vodenja, pravi Wiley (v Cerle, 2004).

Kako osebne značilnosti vplivajo na vložen trud pri delodajalcu ter na izbiro ciljev, pojasnjujejo osebne teorije. Te tvorijo pomemben sklop motivacijskih teorij, kot so Maslowa teorija hierarhije potreb, Alderferjeva teorija ERG, teorija pravičnosti, Herzbergova teorija higienikov in motivatorjev, McClellandova teorija potreb ter ostale (Cerle, 2004).

V vsakem delovnem okolju najdemo zaposlene, ki so nadpovprečno storilni in motivirani, zaposlene, ki so povprečni, in take, ki so nemotivirani. Tako kot razlikujemo zaposlene po spolu, starosti, izobrazbi, jih lahko razlikujemo tudi po stopnji storilnosti in učinkovitosti. Zato pomemben vidik psihologije dela je ravno motivacija. Menedžment je odgovoren do podjetja in lastnikov ter do delavcev, saj je njihova naloga, da zaposlenim omogočijo, da postanejo uspešni. Zagotoviti morajo klimo, okolje in vzdušje, v katerem bodo vsi lahko od sebe dali največ (Frlec, 2008; Goldsmith 2012).

Samozaupanje, samospoštovanje ter splošna predstava o samem sebi so temelji motivacije. Če ima zaposlen negativno mnenje o sebi, nima temeljev, kjer bi se lahko kopičila motivacijska energija, zato posledično ni uspešen in učinkovit. Samoučinkovitost je pomembna lastnost, ki jo mora imeti delavec, da je lahko prepričan o lastnih sposobnostih izvajanja specifičnih nalog. Tak delavec je bolj motiviran od delavca, ki ima negativno mnenje o sebi. Gre za obliko notranje motivacije, ki jo lahko postopoma razvijamo, pogoj pa je, da poznamo gradnike, ki vplivajo na prepričanje posameznika o lastni učinkovitosti (Frlec, 2008).

Analize in raziskave, ki so se osredotočale na vprašanje »Zakaj delavec dela?« ter iskale dejavnike za motiviranje delavcev, so se v ZDA začele pojavljati v začetku 20. stoletja. V raziskavah leta 1946 so zaposleni v ameriški industriji odgovarjali na to vprašanje ter razvrstili motivatorje, ki so vplivali na njihovo delo. Nastal je seznam motivatorjev, ki se je uporabljal v nadaljnjih raziskavah. Kasnejše raziskave so ugotovljale, da je pomemben motivator plača in hkrati opozarjale na pomanjkanje sočutja pri osebnih težavah zaposlenih, je zapisal Wiley (v Cerle, 2004).

Wiley (v Cerle, 2004) pove, da se je za najpomembnejši motivator v letu 1946 izkazalo priznanje za opravljeno delo, kasneje med letoma 1980 in 1986 pa se kot najpomembnejši motivator pojavi zanimivo delo. Privlačnost dela je v teh letih torej postala zelo pomembna, kar predpostavlja tudi Herzbergova teorija motivatorjev in higienikov. Herzberg namreč trdi, da vse delavce motivira prirojena potreba po uspehu pri zahtevnih nalogah, menedžerjeva naloga pa tako postane zagotavljanje priložnosti delavcem, da se izkažejo in so motivirani za uspeh. Takoj za zanimivim delom se je na drugo mesto v 80-ih uvrstilo priznanje za opravljeno delo, saj je za zaposlene zelo pomemben tudi »feedback« oziroma povratna informacija, da je delo dobro opravljeno. V veliko primerih tej potrebi namreč ni zadoščeno, saj so menedžerji s pohvalami in odobritvami zelo skopi.

Leta 1992 so raziskave pokazale zelo drugačne rezultate. Pojavile so se znatne spremembe v gospodarstvu, organizacije so zmanjševale stroške, konkurenca je postala visoka, zaposlitve pa negotove. Zaposleni so vse bolj dvomili v varnost zaposlitve ter v zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, zato so se na vrh motivatorjev uvrstile dobre plače in varnost delovnega mesta, povzame Wiley (v Cerle, 2004).

Vsak delodajalec mora poznati potrebe in motivatorje svojih zaposlenih, le-te pa mora redno analizirati, da ima dober vpogled v dejavnike, ki delavce motivirajo. Znati mora razlikovati med dejavniki, ki motivirajo delavce na različnih delovnih mestih, glede na spol, starost, izobrazbo itd. Pomembno je, da ne izhaja iz tega, kaj bi motiviralo njega, temveč se osredotoči na želje in potrebe zaposlenih. Na delo zaposlenih vplivajo tudi organizacijsko okolje in kultura (Cerle, 2004).

Vsaka nova generacija v delovnem okolju zahteva novejšo, drugačno in sodobno vidike motiviranja. Nekdo, ki je vodja in želi motivirati, mora za začetek pridobiti avtonomijo, ki pri novih generacijah ni samoumevna, njena stopnja in kakovost pa bosta osnova za motiviranje prihodnjih generacij. Dober vodja se zaveda, da ima vsakdo drugačne vrednote in da drugih z lastnimi vrednotami ne moremo motivirati. Svoje motive lahko uporabljamo pri samomotivaciji, za motivacijo ostalih delavcev pa uporabimo njihove motive. Da bi uspešno motivirali, je zaposlene potrebno dobro poznati – njihove spretnosti, kompetentnost, prednosti, slabosti, psihološki in motivacijski profil (Ćurić, 2008).

Dwivedula in Bredillet (2009) opozarjata, da se pojavljajo razlike v motivacijskih dejavnikih v tradicionalnih organizacijah in pri sodobnih organizacijah, ki temeljijo predvsem na projektih. Pri prvih so v ospredju oblikovanje delovnega mesta, stopnja avtonomije, sposobnost uporabe spretnosti ter možnost dobivanja povratnih informacij. Pri organizacijah, ki temeljijo na projektih, je delovna motivacija sicer bolj omejena, vendar vseeno bolj raznolika. Motivacija večinoma poleg prej naštetega temelji še na raznolikosti nalog, priznanju s strani sodelavcev in nadrejenih ter dela, ki predstavlja izziv.

2.1 Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je izraz, ki se pogosto uporablja vzporedno z motivacijo zaposlenih ali celo namesto nje. Izraz bi lahko definirali kot posameznikovo emocionalno in kognitivno motivacijo oziroma bolj natančno njegovo namerno, osredotočeno, vztrajno prizadevanje za doseganje ciljev povezanih z delom. Opišemo ga lahko kot emocionalno navezanost, predanost in zadovoljstvo z delom, hkrati pa ta vključuje tudi visoko raven osredotočenosti na delo samo in zmožnost izključevanja vseh zunanjih dogodkov, ki niso povezani z delom. Pri participaciji zaposlenih pa je ključnega pomena še samoučinkovitost delavcev (Lopes & Chambel, 2015; McShane & von Glinow, 2012).

Zavzetost zaposlenih je v očeh menedžerjev čedalje bolj pomembna lastnost, ki jo naj bi delavec imel. Raziskave kažejo, da zaposleni z višjo zavzetostjo delajo boljše, so bolj produktivni in bolj prispevajo k dobičku podjetja ter so pri delu bolj prisotni. Večina zaposlenih žal ni visoko angažiranih ali pa sploh niso angažirani, to pa privede do nizke motiviranosti, frustracij na delovnem mestu, kar moti tudi ostale zaposlene, ter podcenjevanja motivacije ostalih zaposlenih (McShane & von Glinow, 2012).

2.2 Motivacijske teorije

2.2.1 Teorija ojačanja

Teorija ojačanja je ena izmed precej uveljavljenih teorij motivacije. Trdi, da je posameznikovo vedenje odvisno od posledic, ki so lahko kazni ali nagrade, ki jih zaposleni

prejmejo za določeno vedenje. Z razliko od motivacijskih teorij, ki so osredotočene na potrebe, se teorija ojačanja usmerja na nagrade, ki spodbujajo določeno vedenje in na kazni, ki odvrtaajo od določenega vedenja (McShane & von Glinow, 2012).

Temelj teorije ojačanja je učenje, ki se zgodi kot posledica vedenja. Delavci se naučijo ponavljati dejanja, ki jim prinesejo pozitiven izid, in izogibati dejanjem, ki prinesejo negativni izid. Kasneje, ko se tega naučijo, morajo biti motivirani z nagradami, da tako vedenje ponovijo (McShane & von Glinow, 2012).

McShane & von Glinow (2012) povzemata behaviorista B. F. Skinnerja, ki je mnenja, da za učenje, uvajanje in kasneje motiviranje zaposlenih menedžer ne rabi poznati delovanja uma. Menedžer mora poznati in razumeti povezavo med vedenjem in posledicami in nato želeno vedenje nagraditi ter neželjeno vedenje kaznovati. Obstajajo štiri strategije za oblikovanje vedenja (skupinskega ali individualnega):

- **Pozitivno ojačanje** je uporaba prijetne in pozitivne posledice, ko zaposleni prikaže želen odziv. Po ojačanju je velika možnost, da bo delavec to dejanje ponovil. Izraz ojačanje se uporablja, ker pomeni, da vedenje ali odziv ojačamo. Ko menedžer zaposlenega pohvali, ker je delal nadure, to ojača delavčevo nagnjenost k temu, da v bodoče naredi še več nadur.

- **Učenje izogibanja** nagradi zaposlene s tem, da prepreči neželene in neprijetne posledice. Ta proces lahko imenujemo tudi negativno ojačanje, ker se odstrani negativno situacijo. Gre torej za nagrado in ne za kazen. Menedžer delavcu izroči ukor pred izključitvijo, zaradi zamujanja na delo. Delavec mora 30 dni pravočasno priti v službo, sicer bo dobil odpoved. Delavec torej 30 dni pravočasno prihaja v službo, menedžer pa ga po 30 dneh nagradi s tem, da umakne ukor.

- **Iztrebljanje** je dejanje, kjer se neželjeno vedenje oslabi oziroma se zmanjša pogostost ponavljanja le-tega tako, da se odstrani nagrado za to vedenje. Gre za odsotnost ojačanja. Ko se zaposleni neprimerno obnaša do sodelavca, tako da ga na primer moti, ker želi njegovo pozornost, ga lahko sodelavec ignorira in mu s tem odvzame nagrado za njegovo vedenje, ki bi v tem primeru bila pozornost. Delavec preneha s tem vedenjem, zato pravimo, da je bilo vedenje iztrebljeno.

- **Kazen** nastopi kot posledica neprimernega in neželenega vedenja. Indirektna oblika kazni, je odvzem določenega privilegija, kot je na primer sodelovanje pri zanimivem projektu.

2.2.2 Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja pravi, da motivacija izhaja iz sprejemanja odločitev, da želimo sodelovati pri aktivnostih, ki nam prinesejo pozitivne izide. Zaposleni so visoko motivirani, če vedo, da bo njihov trud vodil do dobro opravljenega dela, dobro opravljeno delo pa bo prineslo zelene izide (McShane & von Glinow, 2012).

Ključne komponente teorije pričakovanja (Kanfer & Chen, 2016; McShane & von Glinow, 2012):

- **Pričakovanje** (kako močno zaposleni verjame, da lahko opravi določeno nalogo). Posameznikova subjektivna ocena, da bo nalogo opravil dobro in da bo večji trud vodil do želene delovne uspešnosti. Če zaposleni ne verjame, da je dovolj sposoben, da opravi neko nalogo, je verjetnost, da bo sploh poskusil, precej manjša. Tukaj se pomembnost, da ima oseba visoka pričakovanja združi s konceptom delovne motivacije, ki pravi, da je zelo pomembna samoučinkovitost. Če ima oseba nizko samoučinkovitost – torej verjame, da naloge ni sposobna dobro opraviti, to vodi v nizko motivacijo. In ravno obratno, če je oseba visoko samoučinkovita, je posledično tudi visoko motivirana.

- **Izvedba** (kako močno zaposleni verjame, da bo opravljanje naloge vodilo do določenega izida). Zaposleni oceni verjetnost, da bo izvedba naloge vodila do določenih izidov, med katerimi sta višji status in plača, napredovanje, večja varnost zaposlitve in pohvale s strani menedžmenta.

- **Vrednost** (vrednost, ki jo zaposleni pripiše izidu). Zaposleni nagradam pripišejo pozitivne vrednosti, kaznim pa negativne vrednosti.

Včasih se želeni in neželeni izidi med seboj izključujejo, kar se kaže v nični vrednosti in posledično nični motivacijski sili. Dober primer tega je, ko delavec ne želi napredovati, saj so pozitivne vrednosti napredovanja (več denarja, višji status) nevtralizirane s strani negativnih vrednosti (menjava lokacije in dobrih sodelavcev) (McShane & von Glinow, 2012).

Uporaba teorije pričakovanja v praksi se začne s tem, da menedžer za izvedbo naloge izbere zaposlene, ki imajo ustrezne spretnosti in znanje. Menedžer jim zagotovi ustrezno usposabljanje ter razloži, kakšne so zahteve za opravljanje naloge. Zaposleni morajo imeti dovolj časa in virov za uspešno opravljen nalogo, za začetek pa jim menedžer lahko naloži lažje naloge, da se zaposleni postopoma izučijo. Za zaposlene z nizko samozavestjo mora menedžer pripraviti ustrezne vaje in treninge za višanje le te. Nato lahko menedžer preide do drugega dela, kjer mora pravilno meriti in ocenjevati uspešnost izvedbe naloge. Zaposlenim mora natančno razložiti, kakšen izid je potreben, da je naloga uspešno opravljena in da bo sledila nagrada. Pomembno je, da prikaže tudi pretekle primere uspešno opravljenih nalog. Na koncu se razdeli nagrade, ki pa morajo biti ustrezne – zaposleni jih mora ceniti, prav tako pa morajo nagrade biti individualne (McShane & von Glinow, 2012).

Za ustvarjanje visoko motiviranih situacij mora menedžer postopoma oceniti pričakovanje, izvedbo ter vrednost. Eden izmed pristopov je, da se prepriča o delavčevi samoučinkovitosti in o tem, da je delavec pravilno usposobljen za izvedbo naloge ter da

poviša delavčevo samozavest. Na ta način zviša pričakovanje. Možnost izvedbe se lahko zviša s tem, da menedžer delavcu zagotovi primerno nagrado ob uspešno opravljenem delu. Vrednost pa se dvigne s tem, ko menedžer izbere primerne in smiselne nagrade (McShane & von Glinow, 2012).

2.2.3 Teorija postavljanja ciljev / Ciljno vodenje

S postavljanjem ciljev na delovnem mestu lahko posameznikom omogočimo pozitivne izkušnje (Frlec, 2008). Postavljanje ciljev je osnoven proces, ki je direktno ali indirektno skoraj vedno del vseh motivacijskih teorij. Menedžerji vedno spodbujajo zastavljanje ciljev, saj se s tem delovna uspešnost ne le ohrani, ampak tudi izboljša. Več sto študij je pokazalo, da so zaposleni, ki se jim postavi točno določene cilje, veliko uspešnejši pri svojem delu kot tisti zaposleni, ki od nadrejenih dobijo nespecifične cilje, kot so »izkaži se«, »naredi najbolje«, ali od tistih, ki nimajo določenih ciljev. Hkrati pa mora biti posameznik dovolj sposoben, da ta cilj doseže, ga sprejme in dobi povratne informacije o uspešnosti, ko cilj doseže (Goldsmith, 2012; Kanfer & Chen, 2016; Latham & Pinder, 2004; McShane & von Glinow, 2012).

McShane & von Glinow (2012) povzemata Locka in Lathama, ki sta v teorijo postavljanja ciljev in uspešnosti nalog vključila več sto študij o ciljih, spodaj pa je naštetih nekaj nedavnih ugotovitev:

1. *Specifični cilji vodijo do večje uspešnosti kot pa splošni cilji.* Zaposlenemu moramo postaviti specifičen cilj, kot je na primer »Knjiženje odsotnosti zaposlenih za posamezni mesec naj se skrajša na pet delovnih dni«, namesto splošnega cilja, kot je »Potrudi se pri tej nalogi«. Kljub temu da veliko ljudi meni, da je postavljanje splošnih ciljev odličen motivator, temu ni tako.
2. *Uspešnost se poveča skladno s težavnostjo cilja.* Težji kot je cilj, več bo posameznik dosegel. Izjema je le, ko posamezniku zastavimo pretežak cilj, saj ta zniža njegovo uspešnost. Težave pri doseganju cilja namreč vodijo v frustracije, to pa vodi v slabo izvedbo naloge.
3. *Da bi cilji izboljšali izvedbo naloge, jo mora delavec sprejeti.* Če zaposleni zavrne cilj oziroma izvedbo naloge, je ne bo vključil v planiranje dela. Pomembno je, da se glede postavljanja ciljev pogovorimo z zaposlenimi, ne pa, da jih direktno postavimo pred cilj. Participacija pri zastavljanju ciljev je pomembna predvsem zato, ker vodi v večjo zadovoljstvo pri doseganju določenega cilja.
4. *Cilji so bolj učinkoviti, če se jih uporablja za ocenjevanje delovne uspešnosti.* Vpliv ciljev se poveča, v kolikor zaposleni vedo, da se bo njihovo delo ocenjevalo glede na to, kako uspešni so bili pri doseganju cilja.

5. *Cilji morajo biti povezani s povratno informacijo in z nagradami.* Zaposlenim je potrebno sproti podajati povratne informacije o napredku pri doseganju cilja, na koncu pa je za uspešno dosežen cilj zaposlenega potrebno nagraditi.

6. *Skupinsko postavljanje ciljev je enako pomembno kot individualno zastavljanje ciljev.* Produktivnost naraste bolj, če zaposleni delujejo kot tim s specifičnim skupinskim ciljem, kot pa če delujejo individualno s samo individualnimi cilji.

7. *Cilj, ki je usmerjen k učenju, izboljša produktivnost bolj kot cilj, ki je usmerjen k sami izvedbi naloge.* Zaposleni, ki si zastavi cilj usmerjen k učenju, želi razviti nove kompetence s tem, da se uči novih spretnosti in obvladovanja novih situacij. Zaposleni, ki ima za cilj le uspešnost in izvedbo samega cilja, išče potrditev svojih kompetenc in se hkrati želi izogniti negativnim komentarjem.

Pri teoriji postavljanja ciljev so pomembni naslednji faktorji: specifičnost ciljev, merljivost ciljev, možnost doseči cilj, pomembnost ciljev, časovni okvir ciljev, navdušenost nad ciljem, ocenjevanje ciljev (Goldsmith, 2012; Kanfer & Chen, 2016; McShane & von Glinow, 2012).

Težko dosegljivi cilji imajo pozitivno noto pri samoučinkovitosti, posamezniku namreč dajo več informacij o njegovi sposobnosti, kot pa enostavni cilji. Posameznik lahko na ta način krepí svoje prepričanje o samoučinkovitosti, če je predan delu in ima določene spretnosti za opravljanje naloge (Frlec, 2008).

Učinkovit način uporabe teorije ciljev je postavljanje kratkoročnih ciljev in spodbujanje ostalih zaposlenih, da si jih zastavijo. Kratkoročni cilji podpirajo dolgoročne cilje organizacije, vendar so hitreje in lažje dosegljivi, saj so »razdrobljeni« na več delov. Vodstvo mora narediti načrt, kjer so zajeti cilji ter kdo bo zadolžen za dosego teh ciljev. Rezultati raziskav s tega področja namreč kažejo, da se produktivnost poveča, če se vodstvo odloči in dejansko izpelje ciljno vodenje (Frlec, 2008). Še ena stvar, ki igra pomembno vlogo pri postavljanju ciljev, je dejstvo, da si zaposleni, ki sami sebe ocenjujejo kot sposobne in imajo o sebi pozitivno mnenje, navadno postavljajo bolj notranje oziroma osebne cilje, s katerimi se lahko poistovetijo. Raziskave so pokazale, da taki notranji cilji vodijo do več doseženih ciljev ter uravnavajo povezavo med samooceno in zadovoljstvom na delovnem mestu (Salmela-Aro, Mutanen & Vuori, 2012).

Pri postavljanju ciljev ne smemo pozabiti na učinkovito povratno informacijo, saj imata oba iste karakteristike. Povratna informacija o nalogi zaposlenemu pove, ali je dosegel cilj ali pa primerno usmeri njegov trud za dosego cilja. Povratna informacija pojasni vloge, ki jih imajo zaposleni pri nalogi, izboljša spretnosti in znanje posameznika, motivira – če je konstruktivna in če so zaposleni visoko samoučinkoviti. Povratna informacija mora biti specifična in pomembna, na voljo mora biti takoj, ko se pojavi neko vedenje ali rezultat dela, mora biti kredibilna – priti mora od osebe, ki ji zaposleni zaupa in ne nazadnje,

pojavit se mora dovolj pogosto – če zaposleni dela na novi nalogi, mora biti bolj pogosta, če pa zaposleni opravlja nalogo, s katero se je srečal že dostikrat, je pogostost lahko manjša, prav tako pa mora biti bolj pogosta, če je čas izvedbe naloge zelo dolg (McShane & von Glinow, 2012).

2.2.4 Teorija pravičnosti in družbene primerjave

Večina organizacijskih vodij se zaveda, da je zelo pomembno ter hkrati pravično in moralno pravilno, da se vse zaposlene obravnava enako, saj to vpliva na motivacijo, lojalnost in dobro počutje zaposlenih. Kljub temu je pojav občutka nepravičnosti in neenakosti pogost v vseh podjetjih, zato je za začetek potrebno razumeti, da sta na ravni organizacije dve obliki organizacijske pravičnosti. Distribucijska pravičnost se nanaša na pravičnost pri prejetih izidih oziroma nagradah, v primerjavi z nagradami, ki jih prejmejo sodelavci. Postopkovna pravičnost pa se nanaša na pravičnost postopkov za odločanje o razdelitvi virov (Kanfer & Chen, 2016; McShane & von Glinow, 2012).

Teorija pravičnosti in družbene primerjave poudarja predvsem racionalno stran zaposlenih ter se fokusira na to, kako ljudje mislijo, da so obravnavani v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih sta odvisna od tega, kako pravično obravnavanega se zaposleni počuti v primerjavi z drugimi delavci (Kanfer & Chen, 2016; McShane & von Glinow, 2012).

Teorija trdi, da se zaposleni držijo prepričanj o določenih izidih, ki jih prejmejo od službe in o vložkih, ki jih investirajo, da dosežejo te izide. Izidi vključujejo plačo, koristi, status in vse ostalo, kar delavec prepozna kot uporabno. Vložki vključujejo vse dejavnike, ki jih delavci prepoznajo kot njihovo investicijo v delo ali karkoli vrednega kar doprinesejo k delu – sposobnosti, stopnja izobrazbe, spretnosti, trud itd. (Kanfer & Chen, 2016; McShane & von Glinow, 2012).

Zaposleni primerjajo svoje vložke in izide z ostalimi delavci in so zadovoljni, če so prepričani, da je njihov izid primerljiv z izidi sodelavcev. Takrat so pripravljene delati bolj trdo. Stanje nezadovoljstva se pojavi v primeru, ko so zaposleni prepričani, da dajejo podjetju veliko več, kot prejmejo nazaj. Pojavljata se dve vrsti primerjav – med tem koliko zaposleni v podjetje vložijo in koliko dobi nazaj ter koliko prejmejo nazaj drugi zaposleni pri istem vložku. Če pride do neenakosti, se zaposleni poslužijo naslednjih dejanj (McShane & von Glinow, 2012):

1. Po izidu. Delavec, ki je mnenja, da ni bil obravnavan pravilno, lahko zaprosi za višjo plačo ali bonus, za možnost napredovanja ali več dopusta. Nekateri so pripravljene iti celo tako daleč, da kradejo podjetju, kar mislijo, da so si zaslužili. Spet drugi želijo prepričati menedžment, da ostalim zmanjšajo plačo.

2. *Po vložku.* Zaposleni, ki je mnenja, da ni bil obravnavan pravilno, posledično vložijo manj truda ali časa v delo. Delavec s premajhno plačo, lahko celo hlina bolniški staž, da poskrbi za osebne zadeve. Ena izmed ekstremnih dejanj je lahko tudi, da takšen delavec spodbuja tudi druge, da delajo manj, da bodo zaslužili manj.

3. *Izkrivljanje percepcije.* Včasih občutek neenakosti delavcu zamegli dejansko stanje njihovega vložka v delo in izida ter vložka in izida ostalih zaposlenih. Nekateri delavci so mnenja, da si zaslužijo višjo plačo, ker so obiskovali »težjo« fakulteto ali pa iščejo dokaze, da so v delo vložili več kot sodelavci.

4. *Spreminjanje referenčnega vira.* Dober način obnavljanja občutka enakosti je s spreminjanjem referenčnega vira. Študent veterine sprejme službo v Novem mestu in ugotovi, da ima v primerjavi z ostalimi študenti veterine slabšo plačo. Najprej se pritožuje, da ima prenizko plačo, nato pa ugotovi, da se mora primerjati s tistimi, ki so zaposleni v Novem mestu, ne pa s tistimi, ki imajo službo v Ljubljani, saj je tam standard višji in posledično so tudi plače višje, nakar ugotovi, da je plačan dobro.

5. *Zapuščanje situacije.* Ekstremna poteza, ki se je lahko poslužijo zaposleni, ki meni, da je obravnavan nepravilno, je odpoved. Tako lahko poišče službo, kjer najde večjo pravičnost na drugem delovnem mestu.

Teorija pravičnosti je direktno povezana s plačilnim sistemom. Kljub temu da je v podjetju program produktivnosti in izboljšanja kvalitete dobro zastavljen, mora še vedno zagotoviti pravično plačilo (McShane & von Glinow, 2012).

2.2.5 Teorija socialnega učenja

Ljudje se naučijo različnih vedenj preko opazovanja in imitiranja drugih, kasneje pa so motivirani, da naučena dejanja ponovijo. Socialno učenje je proces opazovanja nekega vedenja, prepoznavanje posledic in prilagajanje vedenja. Na vedenje posameznika vplivajo njegova spoznanja in družbeno okolje. Proces socialnega učenja se zgodi, ko so izpolnjeni spodnji pogoji, ki jih naštevata McShane & von Glinow (2012):

1. Zaposleni mora imeti visoka pričakovanja, da se lahko nauči opazovanega vedenja, in visoko instrumentalnost, da bo naučeno vedenje prineslo nagrade. Oseba mora biti visoko samoučinkovita. Socialno učenje se bo zgodilo, ko bo oseba dovolj samozavestna, da bo dobro izpolnila nalogo.

2. Zgoditi se mora samoupravljanje z nagradami. Pri opazovanju vedenja se naučimo nove poslovne spretnosti, ta pa nam prinese povišano osebno zadovoljstvo. Šele nato pride do nagrade, ko spretnost uporabimo v neki realni situaciji.

3. Vedenje, ki se ga naučimo, mora vsebovati predvsem oprijemljive in verbalne aktivnosti – fizične in medosebne naloge, kognitivnih procesov namreč ne moremo posnemati.

4. Socialno učenje se lahko zgodi le, če ima zaposleni fizične in mentalne sposobnosti, da posnema neko vedenje. Šibka oseba na primer ne more premikati pohištva s tem, da opazuje in se uči.

Na prvi pogled se zdi, da se socialno učenje bolj osredotoča na učenje kot na samo motivacijo, vendar so vidiki motivacije tukaj zelo pomembni. Delavci pogostokrat posnemajo vedenje tistih ljudi, od katerih želijo potrditev – nadrejeni ali zelo uspešni sodelavci. Del motivacije za učenje in posnemanje vedenja je tako tudi potrditev pomembnih ljudi v delovnem okolju (McShane & von Glinow, 2012).

2.2.6 Notranja in zunanja motivacija

Teorija notranje in zunanje motivacije se osredotoča na dva vidika motiviranja. V kolikor se zaposlene motivira preko notranje motivacije, to pomeni, da je delovno mesto zanimivo, privlačno in da delavec v tem primeru ne potrebuje dodatne zunanje motivacije. Zaposlenemu tako delovno mesto zagotavlja dovolj pristojnosti in odgovornosti. Visoko notranje motivirani so predvsem zaposleni, ki visoko cenijo delo, medtem ko imajo tisti, ki delo cenijo manj, nizko notranjo motivacijo (Lopes & Chambel, 2015; McShane & von Glinow, 2012).

Notranja motivacija se sklicuje na teorijo o samoodločanju, ki pravi, da so zaposleni visoko motivirani, ko dobijo občutek, da lahko svoje vedenje regulirajo kakor želijo. Gre za ravno obratni vidik motiviranja v primerjavi s teorijo ojačanja, ki pravi, da je pomembna zunanja motivacija – nagrade (McShane & von Glinow, 2012).

Notranja motivacija in teorija samoodločanja sta tesno povezani med seboj. Na promocijo notranje motivacije vplivajo karakteristike naloge, te morajo nalogo prikazati kot izziv in delavcu omogočiti avtonomijo. Notranja motivacija se poveča tudi, če delavec ve, da nalogo opravlja zase in ne za neko zunanjo nagrado (McShane & von Glinow, 2012).

Nekatere organizacije pogosto uporabljajo prakso korenčka in palice ter na ta način spodbujajo zaposlene, saj predvidevajo, da bodo zaposleni vlagali vedno več truda vsakič, ko jim bo ponujena materialna spodbuda. Raziskave so celo pokazale povezavo med finančnimi spodbudami in večjo učinkovitostjo zaposlenih (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Goldsmith, 2012).

Pogosto pa se problemi z zunanjimi nagradami kažejo v slabši delovni uspešnosti, hkrati pa lahko delujejo kot demotivatorji, sploh ko gre za nalogo kreativne narave. Privlačnost zunanje nagrade lahko povzroči, da se delavec preveč ozko osredotoči na nalogo, da nalogo opravi hitro in površno, saj želi hitro priti do nagrade, da nalogo opravi kljub temu da mu ni pisana na kožo in mu je neprivlačna, samo zaradi nagrade, hkrati pa se delavec lahko vidi manj svobodnega in z manj avtonomije (McShane & von Glinow, 2012).

Kljub temu podjetja ne smejo opuščati denarnih nagrad in ostala pozitivna ojačanja. Tudi zaposleni, ki zelo uživajo v svojem delu, želijo potrditev s strani menedžmenta. Menedžment mora znati uravnotežiti zunanje in notranje nagrade (Goldsmith, 2012; McShane & von Glinow, 2012).

2.3 Sodobni pristopi k motiviranju zaposlenih

Proti koncu 19. in v začetku 20. stoletja je glavni dejavnik motiviranja predstavljala plača, kasnejše teorije pa so trdile, da poleg finančnih nagrad, ki sicer igrajo delno vlogo pri motiviranju zaposlenih, obstajajo še bolj pomembni dejavniki motiviranja. Opravljenih je bilo veliko raziskav na temo osebnih potreb, povratnih informacij, družbene identitete, timskega dela itd., posledično pa so nastale teorije potreb, ki so se osredotočale predvsem na različne nivoje zadovoljenih potreb, od najmanj do najbolj pomembnih na vrhu lestvice, danes pa so teorije bolj osredotočene na vlogo družbe, delovnega okolja in delovnih timov. Kognitivna stran dela je tudi postala pomemben del raziskav, kot je na primer Csikszentmihalyjeva teorija stanja »flow«, kjer delavec doseže stanje, ko je popolnoma predan delu in doseže odklop od zunanjega sveta. Gre za stanje visoke delovne motivacije (Murtonen et al., 2008).

2.3.1 Relacijske potrebe

Zaposleni so motivirani, ko so zadovoljene njihove relacijske potrebe, torej tiste, ki izvirajo iz človekove interakcije. Te potrebe so nujne, da nek odnos lahko funkcionira, v tem primeru odnos nadrejeni – podrejeni. V primeru, da te potrebe niso zadovoljene, se odnosi skrhajo, zaposleni imajo čedalje manjšo voljo po sodelovanju, niso več motivirani, so čedalje bolj odtujeni, nezaupljivi in nezadovoljni (Zidar Gale, 2011).

Zidar Gale (2011) med relacijske potrebe uvršča:

- Potreba po varnosti je tista, pri kateri morajo nadrejeni upoštevati asertivne pravice zaposlenih, kot so na primer: obravnavanje zaposlenih s spoštovanjem, da zaposleni lahko izrazi svoje občutke, da se zaposlene posluša, da se zaposleni lahko izrazi, lahko reče ne ali ja, da se zaposleni lahko kdaj tudi zmoti itd. Vodja z upoštevanjem teh pravic zaposlenemu daje občutek varnosti ter občutek, da mu stoji ob strani.
- Potreba po potrditvi je temeljna potreba, saj je pomembno, da se zaposleni počuti cenjenega, vrednega in da je deležen pozornosti. Vodja mora zaposlene spoštovati in jih pohvaliti, če delo opravijo dobro. Kadar se zaposleni dela loti drugače, mu mora vodja prisluhniti in se ne razburjati.
- Potreba po mentorstvu se kaže v tem, da zaposleni potrebuje nekoga, ki ga sprejema, ščiti in mu stoji ob strani. Vodja je ta, ki se mora znati potegniti za svoje zaposlene, mora jih znati spodbujati in informirati, zato mora biti oseba na katero se zaposleni lahko zanesejo, ji zaupajo in jo spoštujejo.

- Potreba po vzajemnosti je potreba po sodelovanju z nekom, ki ima podobne izkušnje in ki bo razumel, kaj je zaposleni doživel ali doživlja. Lahko je to tudi oseba, ki nima podobnih izkušenj, je pa zato zelo empatičen človek, ki si vse to lahko predstavlja na isti način, kot če bi stvar doživel.

- Potreba po samodefinciji je potreba po izražanju edinstvenosti zaposlenega, hkrati pa dobiti priznanje in spoštovanje od nadrejenega. Je v nasprotju s potrebo po vzajemnosti, saj je tukaj izražena potreba po biti drugačen. Vodja mora znati upoštevati tudi postopke zaposlenega pri opravljanju neke naloge, če mu pristopi niso všeč se mora z zaposlenim pogovoriti in mu dovoliti, da izrazi svoje mnenje.

- Potreba po vplivu na drugo osebo je bistven del dobrega odnosa. Pomeni, da vplivamo na druge tako, da delajo, razmišljajo, se odzivajo v skladu z našimi željami oziroma mnenjem. Pomembno je predvsem zadovoljiti potrebo po tem, da ta učinek vidimo in vemo, da smo pri drugem dosegli neko spremembo.

- Potreba po iniciaciji, kjer zaposleni želijo, da nekdo drug prevzame pobudo za spremembo, saj sami tega trenutno ne znajo ali ne zmorejo narediti. Vodja naj bi zaposlene opazoval in podrejenemu priskočil na pomoč, ko se ta ne znajde ali nima dovolj znanja in spretnosti, da bi neko nalogo zaključil.

2.3.2 Zagotavljanje uspešnosti

Največja konkurenčna prednost podjetij so ravno zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Vsako podjetje pa mora znati iz zaposlenih izvleči najboljše, da so lahko kar najbolj učinkoviti in uspešni pri opravljanju svojega dela (Vodopivec, 2011).

Performance management lahko v slovenščino prevedemo kot zagotavljanje uspešnosti, hkrati pa lahko pod ta pojem štejemo tudi zagotavljanje učinkovitosti. Pri učinkovitosti gre za to, da zaposleni stvari delajo prav, merimo jo lahko tako, da ugotovimo, kakšni vložki so potrebni za doseg nekega učinka. Pri uspešnosti zaposleni delajo prave stvari, merimo pa jo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke (Vodopivec, 2011).

Vsa podjetja si prizadevajo, da bi iz zaposlenih izvabila najboljše, zato je to nekakšen stalen proces, ne glede na trenutne gospodarske razmere. Veliko podjetij uporablja sistem letnih razgovorov in je mnenja, da je to učinkovit način za izboljšanje motivacije ter učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Napaka, ki se tukaj pojavlja, je, da se letni razgovori opravljajo za nazaj. Zaposleni morajo poznati cilje podjetja in vedeti, kako svoje cilje združiti z njimi, razgovori pa morajo potekati bolj pogosto, da se cilje sproti pregleda in se določi nove ali popravi stare glede na trenutno področje, s katerim se zaposleni ukvarja, glede na spreminjanje okoliščin poslovanja, trendov in zahtev. Pogosta praksa so tudi letne ocene, ki so dostikrat vse prej kot subjektivne narave. Vodje so dostikrat prisiljene k distribuciji letnih ocen zaradi nadzora letnih stroškov. To so tradicionalni

postopki, ki se jih poslužuje večina podjetij. Ta način je potrebno spremeniti in se osredotočiti na to, kako bi lahko stvari izboljšali (Vodopivec, 2011).

Poslovna odličnost podjetja se kaže v tem, kako dobro so povezani strategija in načrtovani cilji z aktivnostmi podjetja, oddelkov in posameznikov. Cilji morajo biti določeni od zgoraj navzdol, zaposleni pa morajo znati povezati doseganje ciljev s strategijo podjetja ter njihovimi cilji. Za doseganje ciljev morajo biti zaposleni nagrajeni, hkrati pa se morajo zavedati svojega prispevka k poslovni uspešnosti podjetja. Ciljno vodenje je vse pogostejša praksa v slovenskih podjetjih, da pa je lahko tudi uspešna praksa, pa mora biti podprta s strani vrhnjega menedžmenta (Vodopivec, 2011).

Prvi korak k spremembi je odklik od tradicionalnega razmišljanja, kjer vrhnji menedžment razmišlja, srednji načrtuje ter ocenjuje in spremlja, vsi ostali na spodnji ravni pa izvajajo. Potrebno je uvesti skupine, ki načrtujejo, razmišljajo, izvajajo ter spremljajo same. Menedžment mora zaposlenim nuditi podporo ter z njimi komunicirati jasno in nedvoumno, ne nazadnje pa morajo zaposlene tudi spodbujati. Skupine naj bi vsaj enkrat tedensko sestankovale ter opravile »brainstorming«, kjer se diskutira predvsem o nalogi skupine in posameznikov v tej skupini, v smislu ali se naloge opravljajo dobro, kako bi se lahko še izboljšali ter ali so naloge, ki jih opravljajo, smiselne. Cilj je torej iskanje izboljšav v delovanju podjetja ter vizualizacija problemov in rešitev. Potrebno je tudi konstantno spremljanje uvajanja izboljšav, dela posameznikov in ocenjevanje uspešnosti. Pri reševanju problemov je skupina vedno bolj uspešna, kot pa posameznik, ki skuša sam najti rešitev za nek problem (Vodopivec, 2011).

2.3.3 Nematerialna motivacija

Oster boj za tržni delež vodi podjetja k želji po zviševanju motivacije delavcev. Vse prevečkrat se osredotočijo na finančno motiviranje zaposlenih in zapostavljajo ostale potrebe zaposlenih, ti pa jih posledično vse pogosteje zapustijo. Za dolgoročno uspešnost in rast podjetja ter doseganje skupnih ciljev je potrebna osredotočenost na intelektualni kapital, saj so ravno zaposleni tisti, ki pripomorejo k konkurenčni prednosti podjetja. V večini primerov lahko za njihovo nemotiviranost krivimo dejstvo, da na trenutnem delovnem mestu ne vidijo možnosti osebnega razvoja, napredovanja in imajo drugačna pričakovanja in cilje, kot jih ima vodstvo (Kepic & Franca, 2008).

Bistvena razlika med notranjo in zunanjo motivacijo je v tem, da, če je oseba motivirana notranje, to pomeni, da delo opravlja, ker se ji zdi zanimivo in v njem uživa. Če pa je oseba motivirana zunanje, delo opravlja, ker vodi v želen izid oziroma prinaša zelene nagrade. Pri zunanji motivaciji se pogosto uporablja sistem plačila glede na uspešnost, ki pa lahko v primerih, ko deluje, prinese zelo dobre rezultate, kadar pa ne deluje pravilno, privede do slabih rezultatov. Gre za rizičen način nagrajevanja, ki lahko vodi v preveliko

tekmovalnost med zaposlenimi, premalo pozornosti pa se v takem primeru nameni samemu merjenju uspešnosti (Gerhart & Fang, 2015; Lopes & Chambel, 2015).

Ljudje smo bitja, ki vse počenemo zaradi zadovoljevanja lastnih potreb. Med njimi je tudi potreba po učenju (poleg potrebe po ljubezni, pripadnosti, moči, upoštevanju, svobodi, zabavi, kreativnosti). Delamo vedno za sebe, ne za druge, in če želimo svoje potrebe zadovoljiti, se moramo ustrezno vesti. Kako to povezujemo z motivacijo, lahko razumemo, ko vemo, kako deluje sistem motiviranja z nagrado in kaznijo (Tavčar, 2012).

Zaposlene želimo usmeriti k sodelovanju, prevzemanju odgovornosti, inovativnemu razmišljanju ter k želji, da se delo opravi kakovostno, zato jim moramo poleg nagrad dati tudi nedenarne spodbude (Klopčič, 2005). Notranjo motivacijo lahko definiramo kot željo po tem, da zaposleni delo opravlja zase in zato, da doseže zadovoljstvo (Kuvaas et al., 2017). Eden izmed pristopov k motiviranju v sodobnem poslovnem okolju je ta, da ima delavec čim višjo stopnjo avtonomije. Ker se kreirajo delovna mesta, ki omogočajo visoko stopnjo fleksibilnosti, tako časovne, torej kdaj se delo opravlja, kot lokacijske oziroma kje se delo opravlja, hkrati naraščajo tudi kvantitativne zahteve delovnega mesta. V takih primerih je visoka stopnja avtonomije lahko dobra motivacija za zaposlene, saj se na ta način lažje soočijo z veliko količina dela, ki ga morajo opraviti (Yperen, Wortler & De Jonge, 2016).

Problem motiviranja s kaznijo ali nagrado je v tem, da je kratkoročne narave, ob konstantni uporabi pa se rezultati zmanjšujejo. Zaposlenemu za neko dejanje naložimo nagrado ali kazen, ki bo morda delovala še enkrat, potem pa bomo za enako velik korak nagrado/kazen vsakič morali povečevati, kar nas lahko veliko stane. Nagrada (kazen) zmanjšuje notranjo motivacijo in zmanjša željo, da bi zaposleni nekaj storil sam, na lastno pobudo (Tavčar, 2012).

Dolgoročne motivatorje je študijsko raziskoval Frederick Herzberg ter z rezultati podprl teorijo higienikov in motivatorjev. Higieniki so tisti elementi dela, ki povzročijo nezadovoljstvo, če določene potrebe niso zadovoljene, motivatorji pa so elementi, ki povzročijo zadovoljstvo, če so določene potrebe zadovoljene. Herzberg tako trdi, da nas najbolj motivirajo zanimivo delo, odgovornost, priznanje in dosežek, denar ter odnosi s sodelavci ter podrejenimi pa so tisti, ki lahko povzročijo zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Denar je v tem primeru le sredstvo za doseg cilja, razne študije pa so pokazale, da ko se delavcu poviša plača, mu to zadostuje le za nekaj časa, ko se zopet pojavi potreba po še višji plači (Tavčar, 2012).

Denar oziroma plača lahko vodi do skrhanim medosebnih odnosom na delovnem mestu, hkrati pa ubija kreativnost. V strahu, da ne bodo dobili nagrade za neko nalogo, postanejo

delavci nekreativni. Pojavi se lahko tudi mnenje, da delo opravljajo boljše kot sodelavci, dobivajo pa isto plačo kot oni (Tavčar, 2012).

Z nedenarno motivacijo se danes ukvarja veliko avtorjev. Eden izmed njih je Daniel Pink, ki pravi, da so glavni motivatorji štirje: avtonomnost, mojstrstvo, smisel dela ter odnosi. Prvi pomemben notranji motivator je avtonomnost oziroma, da zaposleni lahko sami določajo svoje delo, da so samostojni, samovoljni. Primerjamo ga lahko s potrebo po svobodi, ki jo opisuje Glasser. To je predvsem pomembno pri delavcih, ki so v kreativnih in ustvarjalnih poklicih, ali pa pri tistih, ki se ukvarjajo s strankami. Nanje lahko vplivamo zelo pozitivno, če jim pustimo, da sami upravljajo s svojim časom in energijo. Avtonomnost lahko povežemo z naslednjim motivatorjem, mojstrstvom – željo, da delo oziroma nalogo opravimo čim bolje. Tretji motivator pa je smisel dela, ki vodi do tega, da se zaposleni dela sploh lotijo. Nekateri ljudje smisel svojega dela najdejo takoj, drugi potrebujejo nekaj časa, da najdejo razloge za opravljanje tega dela, kot so na primer dobri sodelavci, zanimivo delo, delo za korist širše skupnosti. In nazadnje še delavci, ki vidijo smisel dela v tem, da jim le-ta zagotovi materialno osnovo, da lahko psihološke in socialne potrebe zadovoljujejo drugje. Četrty motivator so odnosi, saj včasih neko delo naredimo za nekoga, ki je v našem življenju pomemben, ker nam je zanj mar ali ker želimo biti sprejeti v njegovi očeh (Tavčar, 2012).

Eden izmed avtorjev, ki se ukvarjajo z motivacijo, je tudi Mihaly Csikszentmihalyi, ki se v svojih raziskavah loteva stanja »flow«. Gre za stanje, ko nas delo popolnoma prevzame in pozabimo na čas in okolico. Za tako stanje in predanost delu mora biti naloga, ki jo opravljamo, primerna našim sposobnostim. Če je ta pretežka, nas lahko ohromita stres in strah, če pa je prelahka, nas ne more dejansko prevzeti in nam ne predstavlja izziva, kar lahko vodi v dolgčas in apatijo (Tavčar, 2012).

Kaj torej igra ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih? Delavci morajo vedeti, kaj jih zanima in kaj so njihovi življenjski interesi, saj je ključnega pomena ravno to, da delajo, kar jih zanima. Le tako bo delo takšno, da ga bodo ljudje radi opravljali, z veseljem prihajali v službo in imeli pozitivne odnose s sodelavci. Vsakemu delu lahko dodamo ali odstranimo določene dejavnike, s čimer bi posamezniku zadovoljili interese. Vsakemu posamezniku je jasno, da se delovni proces ne bo spreminjal zgolj zaradi interesa posameznika, vendar je dovolj že to, da vedo, da jim nadrejeni stojijo ob strani in jim znajo prisluhniti ter pomagati pri doseganju življenjskih interesov. Tudi nagrade so del motivacije, vendar naj bi bile manj prisotne kot nedenarna motivacija. Če se jih vodje poslužujejo, naj bodo predmet presenečenja in naj se pojavljajo občasno in nepričakovano. To velja predvsem za delo kreativne narave. Pri rutinskem delu je postopek motiviranja malce drugačen. Če se zaposleni rad uči, mu damo priložnost, da je mentor mlajšim in novo zaposlenim, če je nekomu pomembno, da se njegove ideje sliši, mu damo možnost predstavitve teh idej pri nadrejenih itd. (Tavčar, 2012). Poudariti gre tudi, da tu bistveno

vlogo igrajo realne povratne informacije o posameznikovem delu. Delavcu je potrebno razložiti, zakaj je dobil neko pohvalo ali zakaj je ni dobil. Zaposleni naj pove, ali se z oceno strinja, ter vodji predstavi okoliščine dela, saj se s tem spodbujadi dialog v podjetju (Klopčič, 2005).

Smiselno je uporabljati nagrade za vse zaposlene, kajti če jih dobivajo le najuspešnejši, to demotivira ostale delavce. Če so tega deležni vsi, jih s tem motiviramo, da prevzamejo osebno odgovornost za neko delo in spodbujamo operativno učinkovitost (Klopčič, 2005).

Poslušanje sodelavcev je nekakšen temelj vseh motivatorjev. Šele ko jih dobro spoznamo, vemo, kakšne so njihove potrebe ter kaj jih motivira. Včasih ne gre brez uporabe materialnih nagrad ali kazni; zaposleni morajo v tem primeri vedeti, kaj jih čaka in kdaj jih to čaka. Če se le da, naj se s tem tudi strinjajo in dobro razumejo. Včasih se zaposlenim delo zdi nesmiselno, dolgočasno in nepotrebno, zato jim čim večkrat damo možnost, da ga opravijo po svoje (Tavčar, 2012).

Nedenarne nagrade so lahko različne. Od raznih izobraževanj in tečajev, do glasovanja znotraj podjetja med sodelavci za najbolj inovativno idejo, nominiranja najboljših sodelavcev in obiska raznih konferenc. Vse je odvisno od panoge ter od inovativnosti in zavzetosti vodij, ki želijo spodbujati delavce. V tako okolje želimo privabiti talente ter ustvarjati možnost za željo uspešnih zaposlenih po tem, da ostanejo v podjetju in se tam tudi karierno razvijajo (Klopčič, 2005).

2.3.4 Pozitivna psihologija motivacije

V podjetjih se vse prevečkrat kot motivacijo uporablja negativno psihologijo, kot so grožnje in vzbujanje strahu pri zaposlenih. Vodje to vidijo kot neko enostavno rešitev, ki zmeraj deluje, zato jo vztrajno ponavljajo in prakticirajo; številne organizacije celo temeljijo na negativni psihologiji. Tak način motiviranja sicer deluje, vendar ne motivira, v zaposlenih pa ugaša iskricke veselja do dela. Zaposleni opravljajo delo iz napačnih razlogov in motivov – strah, grožnje, kar jih lahko pripelje do izpolnjevanja kratkoročnih ciljev, vsekakor pa s takim načinom motiviranja ne moremo doseči glavnega osrednjega cilja (Gruban, 2009).

Idealno stanje med pozitivno in negativno motivacijo, ki naj bi ga doseglo neko podjetje, je 5 : 1. V tujini je to razmerje nekje 3 : 1, v Sloveniji pa poraznih 1 : 1. Pohvale, spodbude ter pozitivna motivacija so redka praksa. Veliko tega se prenese iz otroštva in iz časa šolanja, kjer se vse večkrat uporablja stavek »Če tega ne narediš, sledi kazen«, namesto stavka »Če to narediš, dobiš nagrado«. Tako se na negativne signale iz okolice odzivamo precej hitreje in bolj učinkovito, saj gre za zadeve, ki nas ogrožajo, lahko pa vplivajo tudi na naše preživetje (Gruban, 2009).

Rezultati 25-letne Gallupove raziskave, ki je potekala v kar 124 državah, so pokazali, kako izredno pomembna je pozitivna motivacija ne glede na kulturo ali panogo, saj vpliva na produktivnost, stroške, absentizem, energijo, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Vodje se branijo pred očitki, da pozitivne motivacije ne uporabljajo dovolj, tako, da pravijo, da v dajanju pohval niso dobri, da so zaposlenega pohvalili že s tem, ko so ga zaposlili, ter da molk še ne pomeni, da delo ni dobro opravljeno. Zaposleni pa so ljudje in kot ljudje čustvena bitja, ki se hranijo s pozitivno motivacijo, saj jim ta daje občutek sreče in zadovoljstva (Gruban, 2009).

Pri izrekanju pohval je potrebno biti pozoren, da so pohvale iskrene, pristne in poštene, zaposlenemu je potrebno dati vedeti, da so s svojim dejanjem pripomogli k doseganju skupnega cilja (Gruban, 2009). Raziskave so pokazale, da se lahko pri zaposlenemu izboljšata produktivnost in učinkovitost ter zmanjša stres pri delu, ko mu nadrejeni pokaže podporo. Zaposleni se bo namreč trudil toliko, kolikor bo nadrejeni pokazal, da ceni njegovo delovno učinkovitost in da ga skrbi za njegovo dobro (Taghipour & Dejban, 2013).

2.3.5 Mentorstvo

Učinkovit sistem mentorstva v podjetju dolgoročno privede do večje motivacije, delovne uspešnosti in kompetentnosti delavca. Mentor je nekdo z izkušnjami in znanjem, ki le-te prenese na manj izkušenega delavca, mu je hkrati v oporo, mu svetuje in ga vodi v procesu razvoja kariere. Novo zaposleni, ki ima dobrega mentorja, bo kasneje lažje upravljal s svojim znanjem, ga prenesel v prakso in uspešno sodeloval v timu. Tovrsten način motiviranja pripomore k zadovoljstvu delavca in kolektiva (Čebulj, 2007).

Pri mentorstvu gre za formalni ali neformalni prenos znanja in je marsikje edini način prenosa znanja, veščin in spretnosti med zaposlenimi. Kot učinkovita rešitev se je mentorstvo izkazalo predvsem zato, ker formalizira interni prenos znanja, hkrati pa delavci vedo, kje je izvor znanja, kdo ga prenaša in sprejema ter kako uspešen je bil proces prenosa veščin in znanja (Čebulj, 2007).

Najpogosteje se mentorstvo uporablja pri uvajanju novo zaposlenih, pri učenju naslednikov in ključnih zaposlenih na pomembnih in odgovornih pozicijah ter pri ponovnem razvoju dalj časa odsotnih zaposlenih in kot podpora zaposlenim v tujini (Čebulj, 2007).

Mentorstvo ima v podjetju karierno in psihosocialno funkcijo. Psihosocialna funkcija je usmerjena na medsebojne odnose, na to, da je delavec sprejet in mentorju lahko zaupa svoje skrbi in strahove. Delavcu mentor omogoči občutek kompetentnosti ter učinkovitosti. Pri karierni se osredotočamo na delavčevo napredovanje v podjetju, na njegove interese,

mentor mu omogoči sodelovanje pri zelenih projektih ter ga predstavi delavcem na pomembnih položajih (Kranjčec, 2005).

Glavna povezava med mentorstvom in motivacijo je v tem, da mentorstvo motivira tako mentorja kot mentoriranca (Čebulj, 2007). Mentorirancu je omogočeno lažje napredovanje, višja plača, hkrati pa je bolj zadovoljen s svojo kariero in delom ter je podjetju bolj pripaden (Kranjčec, 2005). Poleg tega, da omogoča sistem upravljanja z znanjem, pripomore tudi k boljši produktivnosti, komunikaciji, hitrejšemu prilagajanju zaposlenih in podjetja samega ter je stroškovno učinkovitejša od izobraževanja preko zunanjih izvajalcev (Čebulj, 2007).

Dober mentor je tisti, ki zna dati priznanje in ki se zna učiti iz preteklih napak. Delavcu mora znati prenesti navodila ter pooblastila, hkrati pa mora z njim imeti pogovore, spremljati njegov napredek in mu dati povratne informacije (Parsloe, 1992). Mentorji morajo poznati celoten proces mentorstva, cilje, ki naj bi jih dosegli, ter obvladajo metode za razvoj zaposlenih. Ključna je torej izbira mentorjev za proces mentorstva – ti morajo biti deležni ustreznega izobraževanja, nad njimi morajo biti nadzorniki, ki nadzirajo njihovo delo, prav tako pa je pomembno, da za zaposlenega izberemo primerne mentorja. Delavcu moramo omogočiti razvoj preko mentorja, s katerim se osebnostno ujema, saj je to ključnega pomena za navezavo dobrih medsebojnih odnosov (Čebulj, 2007).

2.3.6 Samoučinkovitost

Veščine, znanje in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni, so nujni vidiki njihove motivacije, vsekakor pa ne zadosten. Lastna učinkovitost ter predvsem prepričanje v to, da smo učinkoviti, nam omogoča precej višjo delovno motivacijo in nam koristi na področju delovne uspešnosti (Frlec, 2008).

Menedžment je tisti, ki ima glavno vlogo pri povečevanju uspešnosti zaposlenih. Spodbujati jih morajo, da zaupajo vase, da so prepričani o lastni učinkovitosti, ter zagotoviti okolje, kjer se bodo zaposleni lahko razvijali. Posameznik, od katerega se pričakuje, da se bo lotil neke naloge, mora biti motiviran. Motivacija je tesno povezana s splošno predstavo o sebi ter z občutkom spoštovanja do samega sebe. Pozitivna predstava o sebi je osnova za kopičenje motivacijske energije pri posamezniku, saj so tisti zaposleni, ki so močno prepričani o lastni učinkovitosti, veliko bolj motivirani od tistih, pri katerih je prepričanost o samoučinkovitosti nizka (Frlec, 2008; Kanfer & Chen, 2016).

Samoučinkovitost lahko definiramo kot prepričanje o tem, da smo sami sposobni narediti specifično nalogo. Le-to ima vpliv na odločitve posameznika, trud, ki ga vlaga v neko delo, čustvene odzive na situacije, vztrajnost in na obvladovanje stresnih situacij.

Samoučinkovitost je lahko odlična izhodiščna točka za upravljanje motivacije pri posamezniku, saj lahko na podlagi tega, kako močno ima nekdo razvito prepričanje o samoučinkovitosti, predvidimo njegovo vedenje in motivacijo do dela. Vodje morajo biti zato seznanjene s procesi, ki vplivajo na povečevanje samoučinkovitosti zaposlenih, saj so lahko le taki delavci uspešni pri opravljanju dela (Frlec, 2008; Kanfer & Chen, 2016).

Pogoji za uspešno opravljanje dela so spretnosti zaposlenega, priložnosti s strani vodstva, zagotavljanje podpore iz okolja in samoučinkovitost. Če je delavec prepričan, da nalogi ne bo kos, se je najverjetneje ne bo lotil. Prav tako velja, da če ni prepričan, da se lahko nauči izvajati določeno nalogo ali neke nove spretnosti, se zna zgoditi, da se le-tega niti ne bo poskušal naučiti. Tako izpustipriložnost, da biti uspešen v nečem, kar bi mu lahko ležalo, zgolj zaradi prepričanja, da neke situacije ne bomogel obvladati. Ko vodstvo uči zaposlene nekih novih veščin, jim mora hkrati pomagati pri krepitvi samoučinkovitosti, sicer obstaja možnost, da se bodo raje izognili situacijam, kjer bi naučeno znanje lahko uporabili (Frlec, 2008).

Področje upravljanja s človeškimi viri naj bi se torej v večji meri posvečalo spodbujanju in krepitvi samoučinkovitosti. Koncept je sicer malce težje izvedljiv v praksi, vendar je vseeno pomembno, da ravno preko spoznanj o moči samoprepričanja stopimo korak bližje k bolj učinkovitemu upravljanju s človeškimi viri. Prepričanja o samoučinkovitosti namreč vodijo do psiholoških učinkov, ki spodbujajo ali zavirajo motivacijo za opravljanje nalog in dela (Frlec, 2008).

2.3.7 Okolju prijazno podjetje

Delodajalci od delavcev želijo čim boljše opravljeno delo, ustvarjanje dodane vrednosti ter da v delo vložijo še več, kot je od njih pričakovano. Prav tako imajo delavci potrebe in želje, ki naj bi jih delodajalci bili zmožni izpolniti. Pomembno je predvsem varno delovno okolje ter delo, ki je zaposlenemu zanimivo in mu predstavlja izziv, omogočanje zaposlenemu, da na dan pride njegov kreativni duh ter možnost napredovanja. Če se podjetja dobro zavedajo, kako pomembno je motivirati tako zaposlene, da lahko dosežejo dolgoročne cilje, bodo veliko pozornost namenila iskanju novih načinov za dvigovanje motiviranosti pri delodajalcih in zaposlenih (Breznik, 2009).

Včasih so zaposleni delali le to, kar je bilo v opisu delovnih nalog, danes pa je ravno obratno, saj večina delavcev želi biti vpletena v celoten proces in imeti občutek, da so njihove ideje, spretnosti in znanje pomemben faktor pri doseganju ciljev podjetja ter pri uspešnosti posameznih projektov. Mnenje zaposlenih je za delodajalce postalo pomembno, saj je ravno njihova vpletenost pomembna za ustvarjanje zaupanja. Podjetja iščejo različne načine za motivacijo od ustvarjanja fokusnih skupin do izvajanja raziskav ter oddelčnih srečanj (Breznik, 2009).

Ena izmed oblik motiviranj, ki se za raziskovanje zdi zelo zanimiva, je oblikovanje zelene pisarne. Sinonim za dobro vodene organizacije je lahko odgovorno ravnanje z okoljem. Vse večkrat slišimo o podnebnih spremembah, slabem stanju našega okolja ter o pobudah in pozivih k odgovornemu ravnanju z okoljem in pozivih, da naj podjetja postanejo okolju bolj prijazna (Breznik, 2009).

Načeloma naj bi na to opozarjalo vodstvo, vendar včasih, ko do tega ne pride, delavci to storijo kar sami, vse prevečkrat pa jim za to zmanjka časa. Zaposleni se na primer v službo vozijo s kolesi ali z javnim prevoznim sredstvom, nekateri gredo peš, na delovnem mestu reciklirajo odpadni material, so pazljivi pri uporabi klimatskih in grelnih naprav ter pri porabi vode, papirnatih brisač, elektronskih naprav in tako dalje (Breznik, 2009).

Zelena pisarna je lahko projekt v podjetju, v katerega se vključi zaposlene. Na ta način lahko sodelujejo pri spremembah in skupaj ustvarijo novo organizacijsko kulturo. Tak projekt zahteva vpletenost, pripravljenost za sodelovanje in zavzetost vseh zaposlenih, prav tako pa mora vodstvo imeti močno iniciativo, v nasprotnem primeru bo projekt že od začetka obsojen na propad. Organizacijska kultura je tista, ki deluje kot lepilo, ki združuje različne posameznike v podjetju, ter nam kaže, kako delujejo v podjetju. S spremembo in vpeljavo okolju prijaznih ukrepov torej vplivamo na uveljavljene načine delovanja in razmišljanja ter jih spreminjamo. Celoten proces je potrebno načrtovati in vmes dobro strateško komunicirati. Potrebna je tudi močna podpora in predanost vodstva, ki delavcu predstavlja vzor (Breznik, 2009).

2.3.8 Motivacija 3.0

Sodobni avtor motivacijskih knjig Daniel Pink je veliko pozornosti namenil iskanju novega načina motiviranja in razlagi, zakaj star način motiviranja delavcev z uporabo palice in korenčka ni primeren za vsako situacijo, sploh pa ne, če želimo, da so zaposleni dolgoročno motivirani.

Motivacija 1.0, kjer je bilo pomembno preživetje, ter Motivacija 2.0, ki temelji na zunanjih nagradah ter kaznih, nista več združljivi z načinom dela, ki se pojavlja v 21. stoletju, prav tako pa ne sovpadata z organizacijo dela in nenazadnje s sodobnim načinom razmišljanja (Pink, 2011).

Zunanje motiviranje preko nagrad in kazni lahko zmanjša storilnost, uniči notranjo motivacijo, prispeva k manj lepemu vedenju prav tako pa vpliva na ustvarjalnost – ta se pri uporabi korenčka in palice namreč hitro zatre. Hkrati lahko med zaposlenimi pride do neetičnega vedenja, odvisnosti ter do kratkoročnega razmišljanja, torej do vsega, česar si na dolgi rok ne želimo. Tovrstni način motiviranja je uporaben predvsem pri rutinskih opravilih ter pri opravih, kjer se morajo zaposleni držati veliko pravil (Pink, 2011).

Motivacija 3.0 je način motiviranja zaposlenih, kjer je poudarek na notranjem zadovoljstvu zaposlenega zaradi dejavnosti, ki jo opravlja. Ljudi lahko uvrstimo na tip X ali tip I. Tip X so ljudje, ki vedenje razvijajo na podlagi zunanjih želja, motivirajo jih zunanje nagrade, ki jih prinese neka dejavnost, v ospredju je drugi gon. Motivacija 2.0 je spodbujala vedenje tipa X, hkrati pa je bila od njega odvisna. Med tip I pa spadajo ljudje, ki jih podžgejo notranje želje ter se bolj ukvarjajo z notranjim zadovoljstvom zaradi dejavnosti, v ospredju je tretji gon. Motivacija 3.0 je odvisna od vedenja tipa I (Pink, 2011).

Vedenje tipa I je pridobljeno in ne prirojeno, gre namreč za vedenjske vzorce spremenljive narave, ki izvirajo iz konteksta, izkušenj in okoliščin. Iz vedenja tipa X lahko sčasoma in preko učenja osnovnega ravnanja in odnosa nastane vedenje tipa I. Vedenje tipa I je dolgoročno vedno boljše od tipa X, saj ljudje, ki trdo delajo zaradi notranje želje po nadzoru nad svojim življenjem, želji po doseganju trajnih ciljev ter želji po osvojitvi novih znanj, vztrajajo pri svojem delu tudi ob nastopu težav. Vedenje tipa I, ravno tako kot vedenje tipa X, zanima denar, vendar je razlika v tem, da tip I želi primerno in pravično plačilo, da se mu z denarjem ni potrebno ukvarjati med tem, ko opravlja delo, tip X pa vidi delo kot denar in delo opravlja le zato, da dobi plačo. Motivatorji pri tipu X sčasoma postajajo vse zahtevnejši in dražji, medtem ko so motivatorji tipa I obnovljive narave. In nenazadnje ljudje tipa I težijo k samostojnosti in notranji motivaciji, zato so boljšega duševnega zdravja, posledično bolj spoštujejo sodelavce in nadrejene ter imajo boljše medčloveške odnose, kar pozitivno vpliva na celoten delovni proces (Pink, 2011).

Vedenje tipa I je odvisno od samostojnosti, dovršenosti in smisla, ki ga zaposleni vidi v svojem delu. Omogočanje samostojnosti zaposlenemu pri izbiri opravil, pri določanju časovnega okvira opravljanja dela, pri izbiri ekipe, s katero bo zaposleni sodeloval, ter pri načinu opravljanja dela ima velik pomen, saj lahko na ta način močno povečamo storilnost delavca. Motivacija 3.0 zahteva težnjo po dovršenosti, saj lahko le tako napredujemo v sodobnem gospodarstvu. Prvi korak k dovršenosti so optimalne izkušnje oziroma izzivi, ki se jih lotimo z veseljem in so nam pisani na kožo, hkrati pa je pomemben način razmišljanja. Svoje sposobnosti morajo delavci znati prepoznati kot nekaj, kar lahko vedno izboljšajo. Za dovršenost so poleg zgoraj naštetih pomembni še trud, namenska vadba in pogum. Smisel, kot zadnji element motivacije 3.0, se navezuje na maksimiranje smisla in ne maksimiranje dobička v sodobnih podjetjih. Dobiček naj bi se uporabljal za doseganje smisla, besede naj bi se uporabljale za kaj več kot pa samo za lastno korist, smislu samemu pa naj bi se zaposleni posvetili pod lastnimi pogoji (Pink, 2011).

V organizacijah lahko delodajalci na različne načine spodbujajo vedenje tipa I in s tem svoje delovno okolje umestijo v svet Motivacije 3.0. Pink (2011) priporoča naslednje strategije:

1. Prilagojena različica »dvajset odstotkov«, kjer delavci namesto dvajset odstotkov svojega delavnika porabijo na primer petnajst ali deset odstotkov za projekt, ki si ga izberejo sami. Poskusu se lahko določi tudi rok pol leta, tri mesece ali morda devet mesecev. Zaposleni na ta način dobijo občutek samostojnosti, svoj odmor porabijo bolj koristno in na plan morda pridejo koristne ideje za podjetje.
2. »Zdaj ko« nagrade sodelavcev so nagrade, ki so jih začeli uporabljati v podjetju Kimley – Horn and Associates. Gre za sistem nagrajevanja, kjer lahko kdorkoli kadarkoli podeli nagrado petdeset dolarjev komurkoli v podjetju. Ko zaposleni naredi oziroma doseže nekaj izjemnega, na ta način dobi pohvalo s strani sodelavcev in ne vodstva, nagrade pa so nepogojene, zato delujejo motivacijsko.
3. Revizija samostojnosti je pomembna strategija za odkrivanje stopnje samostojnosti zaposlenih v podjetju, hkrati pa pokaže, koliko je vodilni kader nagnjen k uvajanju sprememb, če vidi prave podatke.
4. Zmanjševanje nadzora je značilno vedenje tipa I. Vodilni, ki so nagnjeni k nadzoru, naj postavljajo cilje skupaj z zaposlenimi, uporabljajo nenadzorovan jezik (namesto moral, naj uporabijo premislite, upoštevajte) ter naj določijo govorilne ure (ure, ko se zaposleni oglasijo na pogovoru).
5. Ugotavljanje ciljev organizacije skupaj z zaposlenimi, saj nekateri niso ravno prepričani, kaj je skupen cilj podjetja. Preko zanimivih miselnih iger lahko lažje pridejo do tega spoznanja.
6. Reichov preizkus z zaimki, kjer lahko delodajalci ugotovijo, kakšna je pripadnost delavcev podjetju, glede na to ali v pogovoru o podjetju govorijo kot o »mi« ali »oni«.
7. Pri načrtu za notranjo motivacijo so lahko delodajalcem v veliko pomoč ravno spletne strani in elektronski forumi, saj so narejeni odkrito. Delodajalec lahko ustvari okolje, kjer se bodo zaposleni počutili dobro in se izražali ter sodelovali ter bili samostojni v odprtem sistemu.
8. Delodajalec naj spodbuja zlatolaskina opravila za skupine, ki niso ne pretežka, ne prelahka. Ekipe mora biti sestavljena iz raznolikih posameznikov, ki med seboj sodelujejo, ne pa tekmujejo. Naloge v ekipi naj se menjavajo, spodbuja pa naj se smisel skupnega cilja, ne pa motivira z nagradami.
9. Motivacijski dnevi so namenjeni temu, da si zaposleni napolnijo baterije, se pogovarjajo o pomembnih vprašanjih ter da znova pritegnejo zaposlene. Eden izmed načinov, kako to doseči je ta, da delodajalec na dan motivacijskega dneva zaposlenim omogoči, da počnejo, kar želijo, vendar morajo naslednji dan predstaviti novo zamisel, produkt, notranji postopek ali kaj podobnega, skratka postavi naj jih pred izziv.

2.3.9 Prosocialna motivacija

Prosocialna motivacija je želja po tem, da pozitivno vplivamo na druge posameznike in na družbene kolektive. Trenutno je v porastu storitven sektor ter timsko delo, ki sta povečala medosebno interakcijo ter ustvarila nove odnose na delovnem mestu, kjer se lahko

zaposleni srečajo s prosocialno motivacijo ali pa jo izrazijo. Tovrstna motivacija ima pomemben vpliv na zaposlene in na njihovo uspešnost na delovnem mestu, saj jih spodbuja, da nudijo pomoč drugim, vztrajajo pri smiselnih nalogah, sprejmejo negativne povratne informacije in so bolj proaktivni (Grant & Berg 2010).

Globalna prosocialna motivacija je tista, kjer je zaposleni nagnjen k želji, da koristi drugim. Pri kontekstualni prosocialni motivaciji je zaposleni nagnjen k želji, da pomaga določeni skupini ljudi preko določenega poklica, službe ali dela. Pri situacijski prosocialni motivaciji pa želi zaposleni pomagati specifični skupini ljudi v specifični situaciji (Grant & Berg 2010).

Prosocialna motivacija temelji na enem ali več od štirih ciljev: altruizem, egoizem, principalizem in kolektivizem. Ko štiti dobrobit drugih, prosocialna motivacija temelji na altruizmu, ko poveča pozitiven vpliv in zmanjša negativen ter ko povečuje samozavest in materialne nagrade temelji na egoizmu, ko prinaša moralno vrednost temelji na principalizmu ter na kolektivizmu, ko štiti in krepi vez posameznika s skupino (Grant & Berg 2010).

Smer, intenzivnost ter vztrajnost napora lahko variirata pri prosocialni motivaciji. Lahko je usmerjena v fizično dobro počutje drugih, v materialno preskrbljenost, psihično dobro počutje, razvoj in ostalo. Prav tako je lahko usmerjena v posameznike, skupine, skupine znotraj organizacije ali skupine strank, dobaviteljev itd. Traja lahko le nekaj ur ali pa skozi celo delovno ali celo življenjsko dobo (Grant & Berg 2010).

Kot predhodnike prosocialne motivacije oziroma njene povzročitelje, Grant & Berg (2010) navajata naslednje:

- Racionalno oblikovanje delovnih mest; ko so delovna mesta oblikovana tako, da omogočajo pomembnost nalog in kontakt z upravičenci oziroma s strankami.
- Kolektivistične norme in nagrade; so bolj pomembne od individualnih in bolj pripomorejo k nastanku prosocialne motivacije, saj zaposleni dobijo občutek pomembnosti prispevanja k skupnim ciljem, ravno tako pa čutijo, da lahko in da je primerno skrbeti za dobrobit drugih.
- Transformacijsko vodenje; transformacijski vodje delujejo kot vzorniki zaposlenim, saj so predani organizacijskim ciljem in delajo za skupno dobro, delavci pa se posledično zgledujejo po njih.

V smislu kontingentnih posledic ima prosocialna motivacija velik vpliv na vztrajnost, delovno uspešnost in produktivnost, še posebno, ko jo spremlja notranja motivacija. Če je menedžment vreden zaupanja ima prosocialna motivacija vpliv tudi na delovno uspešnost. V smislu moderiranja učinkov lahko prosocialna motivacija izboljša kreativnost notranje

motiviranih zaposlenih, izboljša delovno uspešnost pri zaposlenih z visoko samoevalvacijo ter izboljša ocene uspešnosti pri proaktivnih zaposlenih (Grant & Berg 2010).

2.3.10 Oblikovanje delovnega mesta

Ena izmed odličnih strategij za motiviranje delavcev je, da se delovno mesto oblikuje na način, da zaposlenemu predstavlja izziv in da zaposlen prevzame odgovornost za izvajanje nalog. Zaposleni postane motiviran samo z opravljanjem dela in ne potrebuje dodatne motivacije (DuBrin, 2002; Goldsmith, 2012; Kanfer & Chen, 2016; Latham & Pinder, 2004).

2.3.10.1 Obogatitev delovnega mesta

Obogatitev delovnega mesta pomeni, da delo naredimo bolj motivacijsko in zadovoljivo s tem, da mu dodamo raznolikost, odgovornost in omogočamo sprejemanje odločitev na ravni vodstva. Zaposleni na ta način dobi občutek lastništva, odgovornosti in da njegovo delo nekaj šteje in pripomore k doseganju organizacijskih ciljev. S tem se povečuje motivacija in zadovoljstvo zaposlenih (DuBrin, 2002).

Obogateno delovno mesto pomeni, da zaposleni dobiva povratne informacije, da sodeluje in ima stik s strankami, naj bodo te interne ali eksterne, da se uči novih spretnosti in pridobiva novo znanje, ima nadzor nad svojim urnikom dela in se sam odloča, kako si porazdeli naloge med delovnim časom, da ima zaposleni možnost delati v unikatni izkušnji, da ima nadzor nad resursi, da direktno komunicira z avtoriteto in je osebno odgovoren za svoje delo (DuBrin, 2002).

Preden se vodstvo odloči za obogatitev delovnih mest, se mora vprašati, ali delavci resnično potrebujejo nove odgovornosti in raznolikost, saj so nekatera delovna mesta že dovolj obogatena. Nekateri zaposleni ne želijo obogatitev, saj se želijo izogniti stresu in preveliki odgovornosti (DuBrin, 2002).

2.3.10.2 Značilnosti delovnega mesta

Značilnosti delovnega mesta je metoda obogatitve delovnega mesta, ki se osredotoča na naloge in na medosebne zahteve dela. Model temelji na teoriji potreb in pričakovanj, s poudarkom na tem, da delavci zadovoljijo svoje potrebe preko dela (DuBrin, 2002).

Karakteristike, s katerimi lahko preko dela izboljšamo motivacijo, zadovoljstvo in delovno uspešnost, so raznolikost sposobnosti, ki jih zaposleni uporablja na delovnem mestu, identiteta naloge, s katero se zaposleni poistoveti na način, da nalogo od začetka do konca opravi sam, pomembnost naloge do stopnje, ko ima velik vpliv na druge v organizaciji in v

zunanjem okolju, avtonomija, ki zaposlenemu nudi svobodo opravljanja dela, samostojnost in diskretnost pri urniku dela in določanju procedur pri implementaciji, povratne informacije, ki jih zaposleni dobi takoj po opravljenem delu. Zaposleni na podlagi vseh tem komponent dobi občutek, da opravlja pomembno delo in da je odgovoren za izide, h katerim privedejo njegove opravljene naloge. Zaposleni postane bolj notranje motiviran, zadovoljen z delom, je manjkrat odsoten z dela in kvalitetno opravlja delo (DuBrin 2002).

2.3.10.3 Samousmerjajoče se delovne skupine

Samousmerjajoča delovna skupina je formalna skupina zaposlenih, ki je odgovorna za celoten delovni proces ali del delovnega procesa, ki ima za rezultat določen produkt ali storitev za notranjo ali zunanjo stranko. Skupine so rezultat obogatitev delovnih mest, saj delo v skupini razširi delo in odgovornost članov skupine (DuBrin, 2002).

Cilj in namen ustanovitve samousmerjajoče delovne skupine je višanje produktivnosti, izboljšanje kvalitete, zmanjšanje časa porabljenega za en produkt ali eno storitev ter hitrejše odzivanje na spremembe v delovnem okolju (DuBrin, 2002).

Preko timskega dela se na ta način vsak član skupine lahko nauči nekaj novih spretnosti, saj si med seboj izmenjujejo naloge. Hkrati pridobijo vpogled v celotno delovanje organizacije ter se preizkusijo na različnih področjih. Zaradi odgovornosti, ki jo nosijo kot samousmerjajoča se skupina, člani razvijejo ponos do svojega dela in skupine. Občutek imajo, da upravljajo z manjšim podjetjem, ki ima dobiček ali izgubo vezano na njihovo delo (DuBrin, 2002).

Problem, ki se pojavlja pri samousmerjajočih se delovnih skupinah, je absentizem. Nekateri člani skupine se zanašajo na to, da jih bodo krili drugi člani. Za tako skupino podjetje potrebuje visoko kvalitetno delovno silo, ki je iznajdljiva, fleksibilna, inteligentna ter misli široko. Hkrati lahko tak način dela prinese visoke stroške, sploh, če ima podjetje veliko samousmerjajočih delovnih skupin in vsaka potrebuje svoj prostor in opremo (DuBrin, 2002; Kanfer & Chen, 2016).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Zasnova raziskave

V empiričnem delu magistrske naloge se bom osredotočila na ugotavljanje dejavnikov motiviranja zaposlenih glede na to, v kakšnem delovnem razmerju so. Literatura in viri, ki sem jih navajala v teoretičnem delu, bodo služili kot osnova za oblikovanje ustreznih hipotez in modela preučevanja. Raziskava bo izvedena preko kvantitativnega načina zbiranja podatkov s pomočjo spletne ankete, s katero bom anketirala zaposlene v različnih

delovnih razmerjih. Na podlagi rešenih anket želim izvedeti, kaj motivira delavce v tipičnih delavnih razmerjih ter kaj motivira tiste, ki so zaposleni v atipičnih delovnih razmerjih. Spletni anketni vprašalnik bo sestavljen iz zaprtega tipa vprašanj, rešile pa ga bodo osebe, ki spadajo v ciljno skupino in bodo želele sodelovati v raziskavi.

Namen raziskave je ugotoviti, ali zaposlene v večini motivirajo notranji ali zunanji dejavniki, ali so bolj dovzetni na kaznovanje ali na nagrajevanje ter kako pomembno se jim zdi, da na delovnem mestu zadovoljijo nekatere potrebe. Hkrati želim ugotoviti, v kolikšni meri se pojavljajo razlike v motivaciji pri delavcih zaposlenih za polni delovni čas in pri tistih, ki so zaposleni za nedoločen čas, ter pri tistih, ki so zaposleni na kakršenkoli drug način. Glede na to, da živimo v času, ko je zaposlovanje za določen čas, krajši delovni čas, preko s.p.-ja, avtorske pogodbe, agencijske pogodbe, študentske napotnice itd. čedalje pogostejše, je pomembno, da se zavedamo, na kakšen način lahko take delavce motiviramo. Navadno so v podjetju prisotni krajši čas, posledično je navezanost na podjetje slabša, zato je potrebno ugotoviti, kje se pojavljajo tisti ključni dejavniki motiviranja, da lahko podjetja še naprej uspešno delujejo in da se delavci ne počutijo manjvredne v primerjavi z delavci, ki so zaposleni za nedoločen čas.

3.2. Hipoteze

V temeljni tezi magistrske naloge predvidevam, da obstajajo razlike med dejavniki motiviranja zaposlenih v tipičnih in zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Glavna teza magistrskega dela se na podlagi zgoraj navedenih ciljev torej glasi, da obstajajo razlike med dejavniki motiviranja zaposlenih v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih ter da materialne nagrade niso glavni motivator zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Breznik (2012) poudarja, da eno največjih težav pri zaposlitvi za določen čas predstavlja ravno varnost zaposlitve. Če delavec ve, da mu delovno razmerje kmalu poteče in lahko ostane brez zaposlitve, mu to predstavlja konstanten stres, hkrati pa vpliva na njegovo družinsko življenje, varnost in zdravje pri delu ter na vseživljenjsko učenje. Potreba po varnosti je ena osnovnih življenjskih potreb, ki naj bi bile zadovoljene. Varnost zaposlitve kot motivacijski dejavnik, je pomembna predvsem z vidika, da se zaposlenim ni potrebno ukvarjati s tem, kdaj se bo njihovo delovno razmerje prenehalo, ampak se lahko posvetijo razmišljanju o izboljšanju poslovnih procesov in rezultatov (Latin, 2012).

Na podlagi teh argumentov postavljam prvo hipotezo:

H1a: Delovna motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na varnosti zaposlitve kot motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih.

Pink (2011) razlaga, da je pri zunanjih nagradah v ospredju predvsem kratkoročno razmišljanje. McShane in Glinow (2012) pa ugotavljata, da privlačnost zunanje nagrade lahko povzroči, da delavec sprejme naloge, ki mu morda niso pisane na kožo ali so mu neprivlačne. Glede na to, da gre pri atipičnih delovnih razmerjih v veliko primerih za kratkoročna razmerja, predvidevam, da veliko zaposlenih na svoje delo ne gleda kot na nekaj dolgoročnega. Tukaj bi predvsem v ospredje postavila študente, sezonske delavce, delavce za določen čas ter delavce, ki delo opravljajo preko podjemnih pogodb in digitalnih platform.

V atipična delovna razmerja so prisiljeni vstopiti predvsem mladi, ženske ter tujci oziroma priseljenci. Ženske so bolj izpostavljene k usklajevanju družinskih in delovnih obveznostih, zato se večkrat znajdejo v delovnih razmerjih za krajši delovni čas. Mladi, ki zaključijo s študijem, naj bi zatem vstopili v delovno razmerje, vendar se večkrat znajdejo v raznih pripravništvih, delo opravljajo za določen čas, se uvajajo, delajo dodatne študijske programe in menjajo delodajalce ter so vmes brezposelni. Tujci so tisti, ki so pripravljeni vstopiti v katerokoli delovno razmerje za manjšo plačo in pod slabšimi pogoji, za kar so krive kulturne in diskriminacijske ovire na trgu dela (Wallace, 2002). Delavci v atipičnih razmerjih se pogosto odločijo za tak način dela, ker druge izbire nimajo in so prisiljeni opravljati delo, ki jim morda ne leži, edini motivator v tem primeru so torej zunanje nagrade.

Problemi z zunanjimi nagradami se kažejo v slabši delovni uspešnosti, hkrati pa lahko delujejo kot demotivatorji, sploh ko gre za nalogo kreativne narave. Privlačnost zunanje nagrade lahko povzroči, da se delavec preveč ozko osredotoči na nalogo, da nalogo opravi hitro in površno, saj želi hitro priti do nagrade, da nalogo opravi kljub temu da mu ni pisana na kožo in mu je neprivlačna, samo zaradi nagrade, hkrati pa se delavec lahko vidi manj svobodnega in z manj avtonomije (McShane & von Glinow, 2012).

Med zaposlenimi lahko pride tudi do neetičnega vedenja, odvisnosti ter do kratkoročnega razmišljanja, torej do vsega, česar si na dolgi rok ne želimo. Tovrstni način motiviranja je uporaben predvsem pri rutinskih opravilih ter pri opravilih, kjer morajo zaposleni upoštevati veliko pravil (Pink, 2011).

Na podlagi zgornjih argumentov postavljam naslednjo hipotezo:

H1b: Delovna motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na zunanjih nagradah kot motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih.

Kot pravi Pink (2011), je zunanja motivacija kratkoročne narave. Tavčar (2012) meni, da morajo zaposleni vedeti, kaj jih zanima in veseli, saj bodo le tako lahko delo opravljali z veseljem in imeli dobre odnose s sodelavci. V tipičnih delovnih razmerjih se delavci

verjetno lažje pogajajo za zunanje nagrade, tako da je njihova večja želja ta, da delo dobi smisel, gledano dolgoročno.

Na podlagi teh dejstev, sledi hipoteza:

H2a: Delovna motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na notranjih nagradah kot motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Pri motivaciji 3.0 delo zaposlenim predstavlja izziv, ki se ga lotijo z veseljem. Prepoznajo svoje sposobnosti in pri njih vedno vidijo prostor za izboljšanje. Smisel ni več v maksimiranju dobička, ampak v maksimiranju smisla (Pink, 2011). Delavci v tipičnem delovnem razmerju verjetno lažje prepoznajo zgornje lastnosti, saj čutijo večjo predanost delodajalcu in delu, zato se naslednja hipoteza glasi:

H2b: Delovna motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na Pinkovi motivaciji 3.0, kot motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Vedenje tipa I je priučeno, vedenje tipa X pa je prirojeno. Iz vedenja tipa X lahko sčasoma in preko učenja osnovnega ravnanja in odnosa nastane vedenje tipa I (Pink, 2011). Predvidevam, da bo vseeno več ljudi bolj motivirali dejavnik kot so plača, fiksni delovni urnik, navodila s strani nadrejenih in podobno, saj je to večini bolj blizu in poznano. Tip I je način vedenja, ki ga prinesejo pozitivne izkušnje, ki jih je bilo v zadnjih letih zaradi gospodarske krize, morda nekoliko manj. Zadnja hipoteza se tako glasi:

H3: Pri anketirancih bo bolj do izraza prišel tip X in ne tip I.

3.3 Metodologija

3.3.1 Predstavitev vprašalnika

V empiričnem delu magistrskega dela sem raziskovala delovno motivacijo pri zaposlenih, ki opravljajo kakršno koli delo v kakršnem koli delovnem razmerju. Vprašanja v anketi se nanašajo na motivacijske teorije in na različne načine motiviranja zaposlenih, ki sem jih proučevala v teoretičnem delu magistrske naloge. Zbiranje primarnih podatkov je bilo izvedeno s spletnim anketnim vprašalnikom, in sicer preko spletnega portala Ika, saj se mi je ta opcija zbiranja podatkov zdela najhitrejša ter najbolj anonimna.

Vprašalnik je sestavljen tako, da na začetku nagovori anketiranca ter mu razloži, kaj želim s tem vprašalnikom raziskati, kriterije raziskave ter koliko časa mu bo izpolnjevanje ankete vzelo. Anketiranec dobi tudi zagotovilo, da je anketa anonimna. Vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov, kjer so vnaprej pripravljena vprašanja z vnaprej predvidenimi odgovori. Prvi vključuje demografske spremenljivke, kjer želim izvedeti spol, starost, izobrazbo anketiranca ter obliko zaposlitve. Drugi del vprašalnika se nanaša na dejavnike, ki opisujejo značilnosti delovnega mesta. Tretji sklop vprašanja sprašuje po stopnji

motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu, četrti in peti sklop pa se nanašata na pomembnost notranjih in zunanjih nagrad kot motivatorjev na delovnem mestu. Uporabljena merska lestvica v anketnem vprašalniku je petstopenjska Likertova oziroma sumarna lestvica, ki ima vrednosti odgovorov od 1 do 5. V drugem, četrtem in petem sklopu vprašanj vrednost 1 pomeni »popolnoma nepomemben dejavnik« in vrednost 5 »zelo pomemben dejavnik«. Pri tretjem sklopu vprašanja pa vrednost 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in vrednost 5 »popolnoma se strinjam«. Za tako lestvico sem se odločila, ker anketirancem omogoča zelo jasno izražanje stališč oziroma ravni strinjanja s trditvijo.

Pri sestavi drugega dela vprašalnika, kjer sem ugotavljala pomembnost določenih značilnosti delovnega mesta, ter pri četrtem in petem sklopu, kjer sem merila pomembnost zunanjih in notranjih nagrad, sem si pomagala z vprašalnikom, ki so ga sestavili Chatzopoulou, Vlachvei in Monovasilis (2015), ki so merili motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v luči recesije, ter z vprašalnikom, ki ga je uporabil Wiley (1997), ko je meril pomembnost motivacijskih dejavnikov pri zaposlenih iz različnih sektorjev za določen in nedoločen čas.

Za ugotavljanje stopnje motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu sem si pomagala z vprašalnikom, ki ga je razvil Daniel Pink kot del njegove knjige Drive (2009).

Pod spremenljivko »motivacija 3.0« sem štela naslednje trditve: zaposleni naj bi imeli delni nadzor pri izbiri kdaj, kako in s kom bodo delo opravljali; rad/-a sprejemam nove izzive in večjo odgovornost na delovnem mestu; menim, da sem sposoben/-a opravljati težje naloge; pri svojem delu večkrat čutim popolno predanost in odklop od zunanjega sveta; popolnoma razumem in se strinjam s cilji organizacije, kjer trenutno opravljam delo; poleg mesečnega zaslužka mi je pomembno tudi, da s svojim delom pomagam drugim in na nek način tudi družbi, svetu; pri delu si sam/-a postavljam cilje in hkrati redno preverjam, ali sem uspešen/-a pri doseganju le-teh; trenutno delovno mesto sem si izbral/-a, ker se mi zdi zanimivo in mi predstavlja izziv; pri svojem delu se vedno trudim, da bi postal/-a boljši/-a v tem, kar počnem.

Pod spremenljivko »vedenje tipa I« spadajo trditve: Zanimivo delo; samostojno delo; odgovorno delo; možnost soodločanja; dodatno izobraževanje in usposabljanje; prilagodljiv delovni čas; dodatna pomoč pri težavnem delu; povratne informacije o opravljenih nalogah; zaposleni naj bi imeli delni nadzor pri izbiri kdaj, kako in s kom bodo delo opravljali; rad/-a sprejemam nove izzive in večjo odgovornost na delovnem mestu; menim, da sem sposoben/-a opravljati težje naloge; pri svojem delu večkrat čutim popolno predanost in odklop od zunanjega sveta; popolnoma razumem in se strinjam s cilji organizacije, kjer trenutno opravljam delo; poleg mesečnega zaslužka mi je pomembno tudi, da s svojim delom pomagam drugim in na nek način tudi družbi, svetu; pri delu si sam/-a postavljam cilje in hkrati redno preverjam, ali sem uspešen/-a pri doseganju le-teh;

trenutno delovno mesto sem si izbral/-a, ker se mi zdi zanimivo in mi predstavlja izziv; pri svojem delu se vedno trudim, da bi postal/-a boljši/-a v tem, kar počnem.

Pod spremenljivko »vedenje tipa X« spadajo trditve: Višina plače; varnost zaposlitve; fiksni delovni urnik je pomemben za uspešno opravljeno delo; pri opravljanju dela rad/-a sledim določenim pravilom in postopkom; delo opravljam zgolj zato, da zaslužim denar; plačilo za delo, ki ga opravljam, se mi zdi primerno in pravično v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo isto ali podobno delo; če bi za opravljeno delo prejel/-a višje plačilo, bi delo opravljal/-a bolje.

Anketni vprašalnik, s katerim sem izvedla raziskavo delovne motivacije pri zaposlenih v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih, se nahaja v prilogi 1.

3.3.2 Predstavitev vzorca

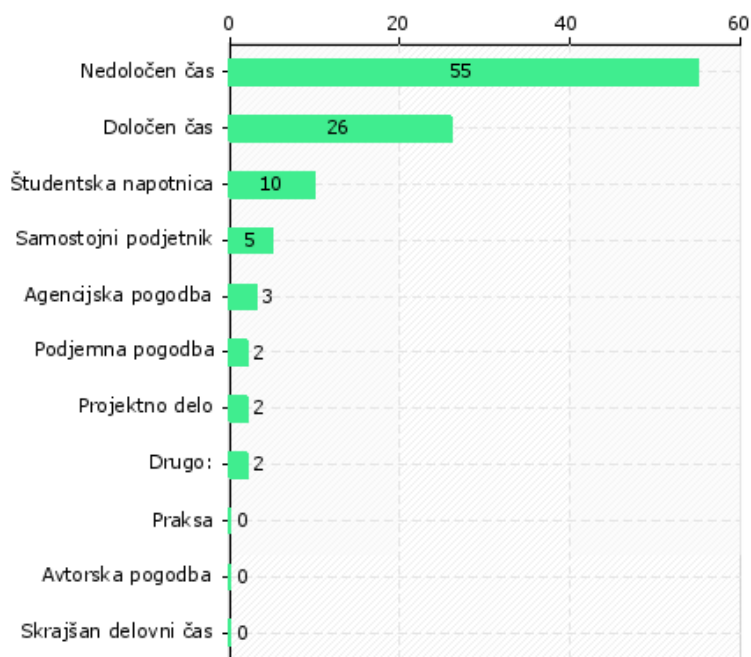
Anketa je bila izvedena meseca marca 2018 in sicer preko spletnega portala Ika. Poslana je bila preko elektronskih sporočil ter objavljena na mojem Facebook in Instagram profilu, saj sem želela pridobiti čim več odgovorov različnih oseb in različnih demografskih profilov. V celoti je vprašalnik izpolnilo 105 anketirancev, 13 anketirancev je vprašalnik izpolnilo deloma, na nagovor pa je kliknilo kar 426 oseb.

Od 105 anketirancev, ki so vprašalnik izpolnili v celoti, je bilo 39 oziroma 37 % moških ter 66 oziroma 63 % žensk. Večina vprašanih spada v starostno skupino od 21 do 30 let, in sicer kar 55 %, od 16 do 20 let je starih 3 % vprašanih, od 31 do 40 let 25 % vprašanih, od 41 do 50 let 11 %, najmanjši delež pa predstavljajo vprašani stari nad 50 let, teh je bilo namreč le 6 % vprašanih.

Rezultati vprašanja glede dosežene formalne izobrazbe kažejo, da ima 1 anketiranec nedokončano osnovno šolo in 1 anketiranec dokončano osnovno šolo. Vsi ostali anketiranci, ki so anketo izpolnili v celoti, imajo IV. ali višjo stopnjo izobrazbe. Od 105 vprašanih imata 2 zaključeno srednje poklicno triletno izobraževanje, 31 jih ima zaključeno gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško ali drugo strokovno izobraževanje, 6 jih ima zaključen višješolski program (do 1994) oziroma višješolski strokovni program, 29 jih ima zaključeno specializacijo po višješolskem programu ali visokošolski strokovni program ali visokošolski strokovni ali univerzitetni program 1. bolonjske stopnje, največ anketirancev, in sicer 32, ima zaključeno specializacijo po visokošolskem strokovnem programu ali univerzitetnem programu oziroma ima magisterij 2. bolonjske stopnje, 1 anketiranec ima narejeno specializacijo po univerzitetnem programu ali magisterij znanosti, 2 anketiranca pa imata narejen doktorat znanosti oziroma doktorat znanosti 3. bolonjske stopnje.

Kar se tiče oblike delovnega razmerja, je v raziskavi sodelovalo 55 oz 52 % anketirancev, ki so zaposleni za nedoločen čas, torej so v tipičnem delovnem razmerju, 48 % anketirancev pa je trenutno vezanih na atipično delovno razmerje. Spodaj so prikazani bolj natančni podatki glede oblike delovnih razmerij (v %).

Graf 1: Struktura anketirancev glede na obliko zaposlitve



Vir: lastno delo

3.3.3 Statistične metode

Hipoteze sem preverjala s pomočjo programa SPSS, kjer sem na podlagi t-testa za neodvisne vzorce ugotavljala, ali obstajajo statistično pomembne razlike med zaposlenimi v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih oziroma ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna od povprečne vrednosti v drugi skupini enot. Prav tako sem s pomočjo programa SPSS ugotavljala povprečne vrednosti odvisnih spremenljivk pri posamezni hipotezi za vsako skupino zaposlenih.

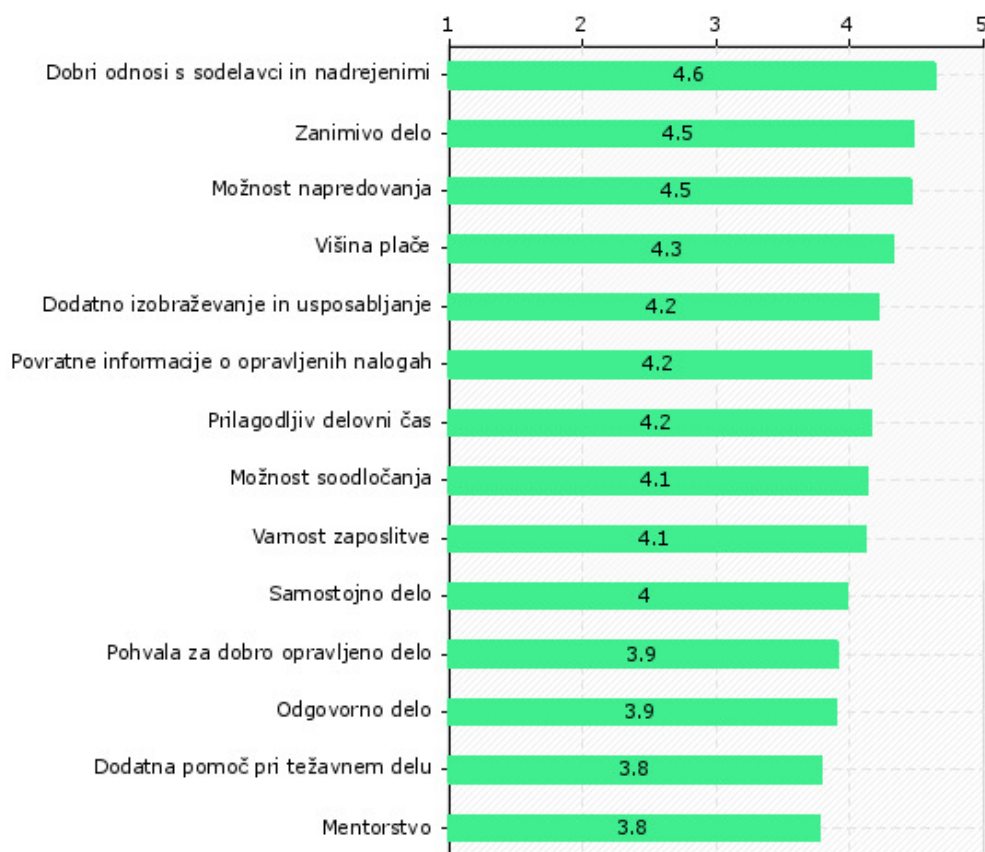
3.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju bom predstavila rezultate posameznih sklopov trditev. Vrednosti so izražene z Likertovo petstopenjsko lestvico, vsebinski pomen pa se med lestvicami razlikuje, zato ga bom opredelila pri posameznih rezultatih.

V prvem sklopu sem merila pomembnost posameznih značilnosti delovnega mesta za posameznika. Postavila sem 14 trditev, kjer so respondenti lahko izrazili svoje mnenje

glede pomembnosti posamezne značilnosti na lestvici od 1 do 5 (1 – popolnoma nepomemben dejavnik, 2 – nepomemben dejavnik, 3 – nevtralen dejavnik, 4 – pomemben dejavnik, 5 – zelo pomemben dejavnik). V povprečju se je respondentom zdela najpomembnejša značilnost delovnega mesta dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi (4,6), takoj za tem sta sledila zanimivo delo in možnost napredovanja (4,5) in višina plače (4,3). Dodatno izobraževanje in usposabljanje, povratne informacije o opravljenih nalogah ter prilagodljiv delovni čas so se v povprečju respondentom zdeli enako pomembni (4,2). Sledili sta možnost soodločanja in varnost zaposlitve (4,1) in samostojno delo (4). V povprečju so se respondentom najmanj pomembne značilnosti delovnega mesta zdele pohvala za dobro opravljeno delo in odgovorno delo (3,9) ter na zadnjem mestu dodatna pomoč pri težavnem delu in mentorstvo (3,8).

Graf 2: značilnosti delovnega mesta



Vir: lastno delo

V nadaljevanju sem želela ugotoviti stopnjo motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu, kjer so respondenti izražali svoje strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti strinjam niti ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam). V povprečju so se najbolj strinjali s trditvama »Menim, da sem sposoben/-a opravljati težje naloge« in »Pri svojem delu se vedno trudim,

da bi postal/-a boljši/-a pri tem, kar počnem«, kjer se je 38 % (pri prvi trditvi) in 39 % (pri drugi trditvi) respondentov odločilo, da se s trditvama popolnoma strinjajo. 53 % (pri prvi trditvi) in 52 % (pri drugi trditvi) respondentov se s trditvijo strinja, 9 % (pri prvi trditvi) in 7 % (pri drugi trditvi) se niti strinja niti ne strinja. S prvo trditvijo se ne strinja ali popolnoma ne strinja noben respondent, z drugo trditvijo pa se 2 % ne strinjata in nihče popolnoma ne strinja. Sledi jima trditev »Rad/-a sprejemam nove izzive in večjo odgovornost na delovnem mestu«, kjer se s to trditvijo popolnoma strinja 29 % respondentov, 50 % se strinja, 17 % niti strinja niti ne strinja ter 4 % se ne strinjajo. 16 % respondentov se popolnoma strinja s trditvijo »Poleg mesečnega zaslužka, mi je pomembno tudi, da s svojim delom pomagam drugim in na nek način tudi družbi, svetu«, 53 % se jih strinja, 24 % niti strinja niti ne strinja ter 7 % ne strinja. Nato se je glede na povprečje uvrstila trditev »Zaposleni naj bi imeli delni nadzor pri izbiri kdaj, kako in s kom bodo delo opravljali«. Tukaj se popolnoma strinja 7 % respondentov, strinja se kar 61 %, niti strinja niti ne strinja se jih 26 %, 6 % se jih ne strinja ter 1 % se popolnoma ne strinja.

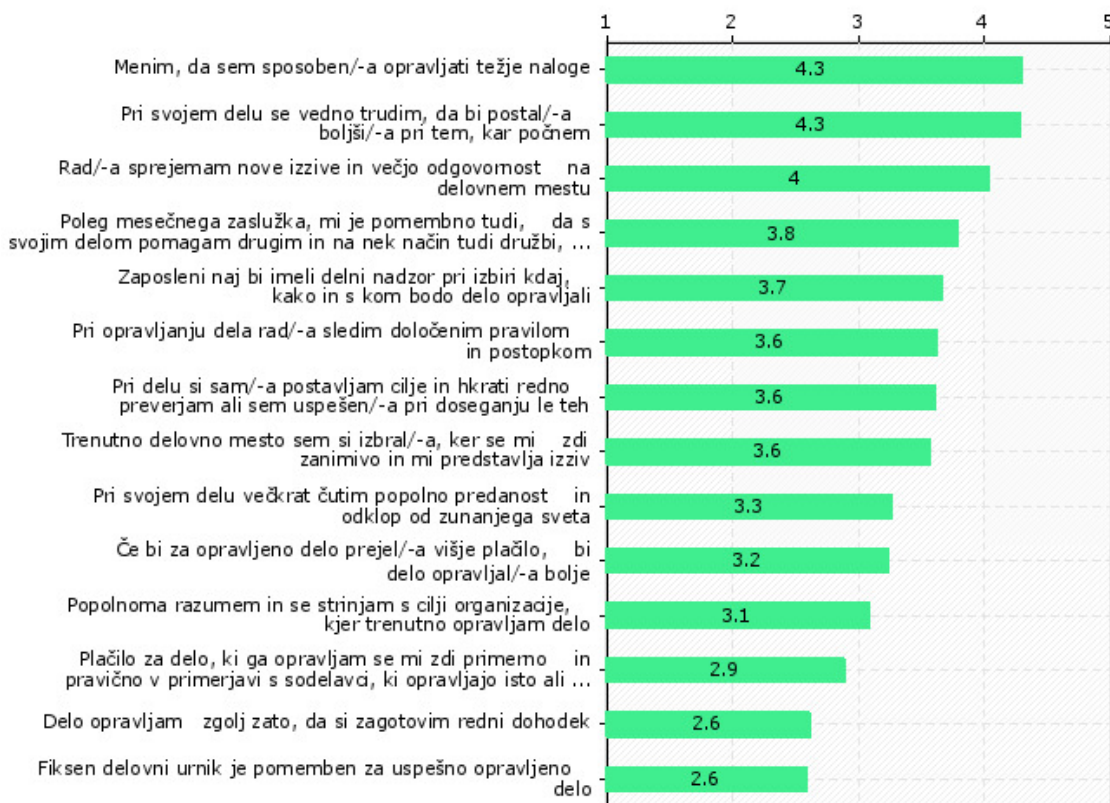
Glede na povprečje so se v sredini znašle tri trditve, in sicer »Pri opravljanju dela rad/-a sledim določenim pravilom in postopkom«, »Pri delu si sam/-a postavljam cilje in hkrati redno preverjam, ali sem uspešen/-a pri doseganju le teh« ter »Trenutno delovno mesto sem si izbral/-a, ker se mi zdi zanimivo in mi predstavlja izziv«. S prvo trditvijo se popolnoma strinja 8 % respondentov, z drugo 13 % ter s tretjo 20 %. 56 % se jih strinja s prvo, 47 % z drugo ter 37 % respondentov s tretjo trditvijo. Niti strinja niti ne strinja se 27 % respondentov pri prvi trditvi, 29 % pri drugi in 25 % pri tretji. Svoje nestrinjanje je pri prvi in drugi trditvi izrazilo 10 % respondentov, pri tretji pa kar 16 %. Popolnoma se ne strinjata le 2 % respondentov pri drugi in tretji trditvi.

S trditvijo, da pri svojem delu občutijo popolno predanost in odklop od zunanjega sveta, se popolnoma strinja 11 % respondentov, 30 % se jih strinja, 34 % niti strinja niti ne strinja, 21 % se jih ne strinja ter 3 % popolnoma ne strinjajo. Kmalu ji sledi trditev »Če bi za svoje delo prejemal/-a višje plačilo, bi delo opravljal/-a bolje«, s katero se popolnoma strinja 14 % respondentov, 31 % se jih strinja, 23 % niti strinja niti ne strinja, kar 27 % jih je izrazilo nestrinjanje ter 5 % popolnoma nestrinjanje. Naslednja glede na povprečje je trditev »Popolnoma se strinjam in razumem cilje organizacije, kjer trenutno opravljam delo«, s čimer se popolnoma strinja 10 % ter strinja 27 % respondentov, 29 % se jih niti strinja niti ne strinja, kar 30 % se jih ne strinja ter 5 % popolnoma ne strinja.

Glede na povprečje so se najnižje uvrstile trditve »Plačilo za delo, ki ga opravljam, se mi zdi primerno in pravično v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo isto ali podobno delo«, »Delo opravljam zgolj zato, da si zagotovim redni dohodek« in na zadnjem mestu »Fiksen delovni urnik je pomemben za uspešno opravljeno delo«. Z vsemi tremi trditvami se popolnoma strinja le 5 % respondentov, svoje strinjanje je izrazilo tudi 28 % respondentov pri prvi trditvi, 15 % pri drugi in 18 % pri tretji. Niti strinja niti ne strinja se 28 %

respondentov pri prvi trditvi, 30 % pri drugi in 24 % pri tretji. Nestrinjanje je izrazilo 31 % respondentov pri prvi trditvi ter 37 % pri drugi in tretji. 9 % se jih popolnoma ne strinja s prvo trditvijo, 13 % z drugo in 16 % s tretjo.

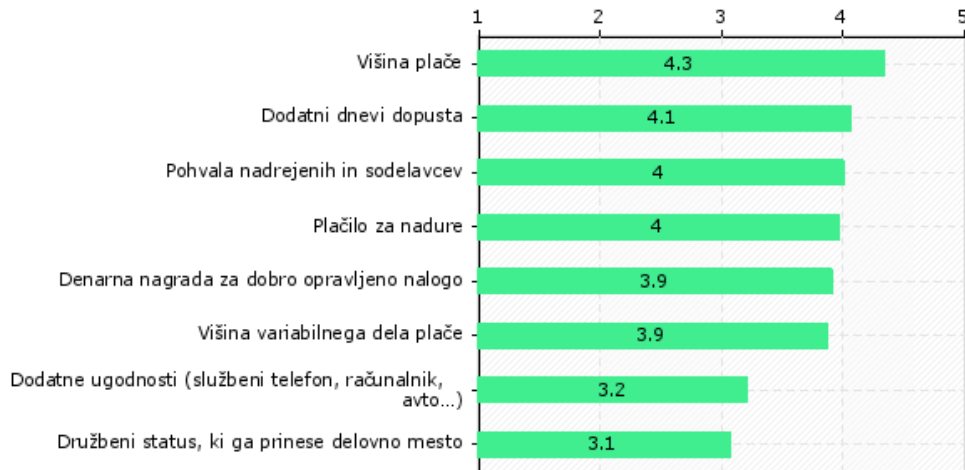
Graf 3: Stopnja motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu



Vir: lastno delo

Pri tretjem sklopu vprašanj sem želela izvedeti, kako pomembne se respondentom zdijo zunanje nagrade na delovnem mestu kot dejavnik motiviranja zaposlenih. Postavila sem 8 trditev, kjer so respondenti, tako kot v prvem sklopu vprašanj, lahko izrazili svoje mnenje glede pomembnosti posamezne značilnosti na lestvici od 1 do 5 (1 – popolnoma nepomemben dejavnik, 2 – nepomemben dejavnik, 3 – nevtralen dejavnik, 4 – pomemben dejavnik, 5 – zelo pomemben dejavnik). Kot najpomembnejši dejavnik se je v povprečju izkazala višina plače (4,3), sledijo ji dodatni dnevi dopusta (4,1), tretjo mesto pa si delita pohvala nadrejenih in sodelavcev ter plačilo za nadure (4,0). Denarna nagrada za dobro opravljeno nalogo ter višina variabilnega dela plače se v povprečju respondentom zdita še kar pomembni (3,9), medtem ko se dodatne ugodnosti, kot so služben avto, telefon, računalnik, ter družbeni status, ki ga prinese delovno mesto, respondentom zdita nevtralna dejavnika s povprečjem 3,2 in 3,1.

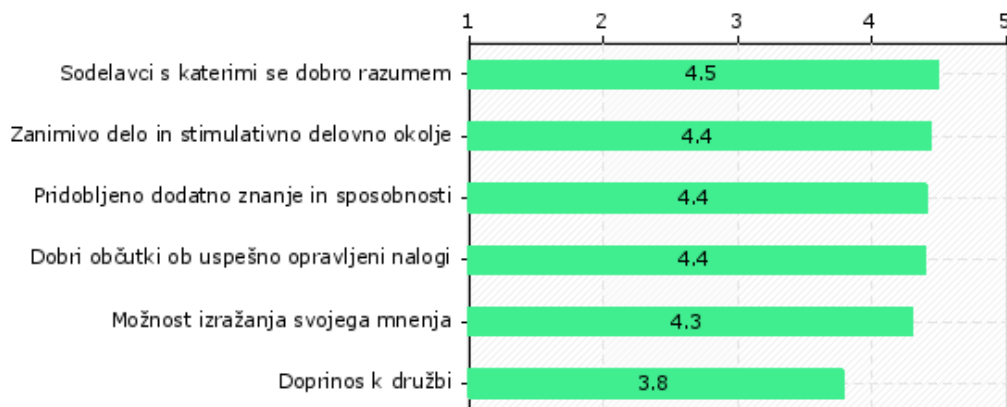
Graf 4: Zunanje nagrade



Vir: lastno delo

V zadnjem, četrtem sklopu trditev, sem ugotavljala pomembnost notranjih nagrad kot dejavnikov motiviranja na delovnem mestu. Izbrala sem 6 trditev, kjer so respondenti zopet lahko izrazili svoje mnenje glede pomembnosti posamezne značilnosti na lestvici od 1 do 5 (1 – popolnoma nepomemben dejavnik, 2 – nepomemben dejavnik, 3 – nevtralen dejavnik, 4 – pomemben dejavnik, 5 – zelo pomemben dejavnik). Kot najpomembnejši dejavnik notranjega nagrajevanja so se respondentom zdeli sodelavci, s katerimi se dobro razumejo (4,5), nato so se uvrstili zanimivo delo in stimulatívno delovno okolje ter pridobljeno dodatno znanje in sposobnosti, ki se respondentom zdijo precej pomembni dejavniki (4,4), ter možnost izražanja svojega mnenja (4,3). Na zadnjem mestu je doprinos k družbi (3,8), ki ga respondenti v povprečju uvrščajo med pomemben in nevtralen dejavnik motiviranja na delovnem mestu.

Graf 5: Notranje nagrade



Vir: lastno delo

3.5 Preverjanje hipotez

H1a: Delovna motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na varnosti zaposlitve, kot pri delavcih v tipičnih delovnih razmerjih.

Pri analizi povezave med delavci zaposlenimi v tipičnih delovnih razmerjih (neodvisna spremenljivka) in pomembnosti varnosti zaposlitve kot motivacijskega dejavnika na delovnem mestu (odvisna spremenljivka) znaša vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu $t = -2,379$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,019$. Povprečna vrednost stopnje pomembnosti varnosti zaposlitve kot motivacijskega dejavnika na delovnem mestu je pri delavcih v tipičnih delovnih razmerjih 4,31, pri delavcih v atipičnih delovnih razmerjih pa 3,92. To pomeni, da je delavcem v tipičnih delovnih razmerjih bolj pomembna varnost zaposlitve kot delavcem v atipičnih delovnih razmerjih. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem hipotezo, da delovna motivacija v atipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na varnosti zaposlitve kot pri delavcih v tipičnih razmerjih. Hkrati pa rezultati t-testa kažejo na to, da bi ob ponovitvi raziskave prišla do istih rezultatov.

Tabela 1: Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve		N	Povprečna vrednost	Std. odklon
	Atipično delovno razmerje	50	3,92	,877
	Tipično delovno razmerje	55	4,31	,791

Vir: lastno delo

H1b: Delovna motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na zunanjih nagradah kot motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih.

Pri analizi povezave med delavci zaposlenimi v tipičnih delovnih razmerjih (neodvisna spremenljivka) in pomembnosti zunanjih nagrad kot motivacijskega dejavnika na delovnem mestu (odvisna spremenljivka) znaša vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -0,020$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,984$. Povprečje vrednosti, kot je razvidno v tabeli 2, je skoraj enako v obeh vrstah zaposlitve. Ničelne hipoteze 1b niso mogla zavrniti.

Tabela 2: Zunanje nagrade

Zunanje nagrade		N	Povprečna vrednost	Std. odklon
	Atipično delovno razmerje	50	3,8025	,48451
	Tipično delovno razmerje	55	3,8045	,58173

Vir: lastno delo

H2a: Delovna motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na notranjih nagradah kot motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Analiza povezave med delavci zaposlenimi v tipičnih delovnih razmerjih (neodvisna spremenljivka) in pomembnosti notranjih nagrad kot motivacijskega dejavnika na delovnem mestu (odvisna spremenljivka) prikaže vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu $t = -0,334$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,739$. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zopet zavrnemo hipotezo, da delovna motivacija v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na notranjih nagradah, kot motivacija delavcev v atipičnih delovnih razmerjih, kljub temu, da vrednost povprečja pomembnosti notranjih nagrad na delovnem mestu kot motivacijskega dejavnika znaša pri delavcih v tipičnih razmerjih 4,3152, torej je vrednost višja kot pri delavcih v atipičnih razmerjih, kjer ta znaša 4,2833. Vrednost t-testa namreč kaže na to, da če bi raziskavo ponovila 100 %, v vsaj 95 % ne bi mogla trdit, da je to povprečje res višje. Rezultati sicer gredo v smer, ki jo je napovedala hipoteza, vendar tega ne morem statistično trditi.

Tabela 3: Notranje nagrade

Notranje nagrade		N	Povprečna vrednost	Std. odklon
	Atipično delovno razmerje	50	4,2833	,07350
Tipično delovno razmerje	55	4,3152	,06081	

Vir: lastno delo

H2b: Delovna motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na Pinkovi motivaciji 3.0 kot motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih.

Analiza povezave med delavci zaposlenimi v tipičnih delovnih razmerjih (neodvisna spremenljivka) in med motivacijo 3.0 (odvisna spremenljivka) znaša vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 0,303$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,762$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov tudi tokrat ne morem zavrniti hipotezo, da delovna motivacija v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na Pinkovi motivaciji 3.0 kot motivacija delavcev v atipičnih delovnih razmerjih.

Tabela 4: Motivacija 3.0

Motivacija 3.0		N	Povprečna vrednost	Std. odklon
	Atipično delovno razmerje	50	3,7489	,54192
Tipično delovno razmerje	55	3,7192	,45202	

Vir: lastno delo

H3: Pri anketirancih bo bolj do izraza prišel tip X in ne tip I.

Zadnja analiza, kjer sem preverjala povezavo med delavci zaposlenimi v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih (neodvisna spremenljivka) in med vedenjem tipa X in tipa I (odvisna spremenljivka). Parni t-test je pokazal, da vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu znaša $t = 9,081$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$. Pri pregledu povprečne vrednosti vedenja X in vedenja I ugotovim, da pri prvem ta vrednost znaša 3,3401 in pri drugem 3,9064. Vedenje tipa I ima višje povprečje, kar pomeni, da je pri anketirancih bolj do izraza prišel tip I in ne tip X. Hipotezo H3 zavrnem.

4 DISKUSIJA

4.1 Povzetek ugotovitev

V svoji magistrski nalogi sem izvedla raziskavo, s katero sem želela ugotoviti motivacijske dejavnike delavcev zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih ter razlike v motiviranju zaposlenih v standardnih oziroma tipičnih oblikah zaposlitve ter med tistimi, ki so vezani na atipično obliko zaposlitve. V literaturi in virih nisem našla veliko raziskav, ki bi se neposredno ukvarjale z motivacijo delavcev v atipičnih delovnih razmerjih, večina raziskav je namreč vezana na standardne oblike zaposlitve. Hipoteze, ki sem jih osnovala glede na ugotovitve obstoječih raziskav, sem v celoti zavrгла.

Prva hipoteza (H1a), ki sem jo zastavila, predvideva, da zaposlene v atipičnih delovnih razmerjih bolj motivira varnost zaposlitve kot zaposlene v tipičnih delovnih razmerjih. Varnost zaposlitve predstavlja pomemben motivator za vse zaposlene, saj si vsakdo želi imeti stalno zaposlitev in redno plačilo (Latin, 2012), še posebej v času gospodarske krize (Šenol, 2011), rezultati pa so pokazali precej visoko povprečje, in sicer je pri zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih znašalo 3,92 in pri zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih 4,31. Wiley (1997) je v svoji raziskavi prišel do podobnih ugotovitev, delavci za določen čas so varnost zaposlitve ocenili za manj pomemben motivacijski dejavnik kot delavci zaposleni za nedoločen čas. Nižja pri atipičnih je verjetno predvsem zaradi študentov, ki vedo, da je trenutno delo le prehodno in ga opravljajo zgolj, da zaslužijo nekaj denarja, pri zaposlenih za določen čas pa varnost ne predstavlja tako pomembnega dejavnika, če trenutno opravljajo delo, ki jih ne veseli in vedo, da bodo tako ali drugače menjali zaposlitev.

Pri naslednji hipotezi (H1b) predvidevam, da delovna motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na zunanjih nagradah kot motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih, vendar je raziskava pokazala, da so zunanje nagrade skoraj enako pomembne obema skupinama zaposlenih. Povprečje pri obeh je 3,8, kar pomeni, da imajo zunanje nagrade dokaj pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. McShane in Glinow (2012) trdita, da je zunanja motivacija pomembna predvsem zaposlenim, ki svojega dela ne vidijo kot pomembno in nimajo dovolj avtonomije. Pink (2011) pa

poudarja, da zunanje nagrade pridejo v poštev predvsem pri rutinskih delih, kjer ni dosti prostora za ustvarjalnost in avtonomijo zaposlenega. Tudi Wiley (1997) je prišel do podobnih ugotovitev, saj sta obe skupini zaposlenih za določen in nedoločen čas pomembnost višine plače postavili na isto mesto po pomembnosti, in sicer kot najbolj pomemben dejavnik. Sklepam lahko torej, da je v obeh skupinah kar nekaj zaposlenih, ki trenutno delo opravljajo predvsem zaradi zunanjih nagrad, saj jim samo delo ne predstavlja zadovoljstva.

S hipotezo H2a sem želela dokazati, da delovna motivacija zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih v večji meri temelji na notranjih nagradah kot motivacija zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih, kar je analiza v nadaljevanju zopet ovrgla. Notranja motivacija se je sicer izkazala za bolj pomemben sklop motivacijskih dejavnikov od tistih, ki spadajo pod zunanjo motivacijo, in sicer pri obeh skupinah zaposlenih, vendar je bila vseeno malo višja pri delavcih v tipičnih delovnih razmerjih. Pretekle raziskave so pokazale drugačne rezultate, zaposlenim za določen čas je veliko bolj pomembno zanimivo delo kot zaposlenim za nedoločen čas, prav tako bolj cenijo dobre delovne pogoje. Zaposleni za neodločen čas pa kot pomemben motivacijski dejavnik vidijo zvestobo delodajalcu ter občutek, da delodajalec njihovo delo ceni (Wiley, 1997).

S hipotezo H2b sem se želela osredotočiti na sodobne motivacijske teorije ter dokazati, da delavce zaposlene v tipičnih delovnih razmerjih bolj motivirajo dejavniki povezani z motivacijo 3.0. Rezultati so pokazali, da je povprečje vrednosti malce višje pri zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih. Povprečje vrednosti obeh skupin kaže, da je motivacija 3.0 nekje med pomembnimi in niti pomembnimi niti nepomembnimi motivacijskimi dejavniki tako za skupino zaposlenih v atipičnih kot za skupino zaposlenih v tipičnih delovnih razmerjih.

Pri zadnji hipotezi (H3) sem preverjala, h kateremu vedenju so, glede na teorijo Daniela Pinka (2011), anketiranci bolj nagnjeni. Trdila sem, da je to vedenje X, vendar je analiza odgovorov pokazala, da je pri anketirancih do izraza prišlo vedenje tipa I. Tukaj so bile razlike v povprečju kar precej očitne, pri vedenju tipa I povprečje znaša 3,9, pri vedenju tipa X pa 3,3. Ugotavljam torej, da je anketirancem bolj pomemben njihov prispevek na delovnem mestu ter razumevanje samega dela, osebna rast in dobro opravljeno delo kot pa sama plača, razne dodatne ugodnosti, kot so služben telefon, računalnik in dodatki za dobro opravljeno delo ali nadure.

4.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na podlagi pregleda obstoječe literature in empirične raziskave prispeva k utemeljitvi in razlagi razlik v motivaciji delavcev v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih. Prve raziskave na tem področju segajo v zgodnja leta dvajsetega stoletja, ko so

raziskovalci želeli odkriti popolno povezavo med osebo in delovnim mestom (Wiley, 1997), kljub temu pa so raziskave usmerjene v razlike motiviranja delavcev glede na obliko zaposlitve relativno redke. V letu 1946 je bila izvedena prva anketa med delavci, s katero so raziskovalci želeli ugotoviti, kaj je tisto, kar motivira delavce, da vsak dan znova hodijo v službo. Leta 1986 pa je sledila anketa, kjer so delavce razdelili v podskupine, med drugim tudi na podskupino zaposlenih za določen in nedoločen čas. Delavci so skozi čas različnim dejavnikom dajali različno stopnjo pomembnosti (Wiley, 1997).

Prvi teoretični prispevek k literaturi proučevanja motivacije delavcev je potrditev tega, da delavci varnost zaposlitve smatrajo kot pomemben motivacijski dejavnik, predvsem tisti, ki so zaposleni v tipičnih delovnih razmerjih. Pomembnost varnosti zaposlitve so pokazale tako pretekle kot sedanje raziskave, saj jo zaposleni tudi skozi čas ocenjujejo kot pomemben motivacijski dejavnik na delovnem mestu (Wiley, 1997; Chatzopoulou, M. et al., 2015). Raziskovalci so v svojih raziskavah primerjali nestandardno delo s standardnim delom, to pa je pokazalo, da so delavci v nestandardnih oblikah zaposlitve svoje delo videli kot slabše in nepravilno plačano v primerjavi s standardno obliko dela, imeli so manj nadzora pri delu ter prav tako manj diskretnosti, počutili so se izključene iz sprejemanja odločitev, bili pa so tudi mnenja, da ne morejo razvijati svojih spretnosti in potenciala ter da je njihova zaposlitev manj varna. Dve tretjini delavcev nista bili zadovoljni z obliko zaposlitve, tako delovno razmerje sta bili namreč prisiljeni skleniti, ker nista imeli druge izbire (Green & Heywood, 2011; Hall, 2005; Watson, 2005). Varnost dela se je tudi v tej raziskavi pokazala kot pomemben faktor motiviranja delavcev v atipičnih delovnih razmerjih.

Drugi prispevek k literaturi je pomembnost upoštevanja notranjih dejavnikov pri motiviranju zaposlenih. Notranjo motivacijo lahko povežemo z motivacijo 3.0 avtorja Daniela Pinka, saj gre za podoben način motiviranja na delovnem mestu. Rezultati izvedene raziskave so pokazali, da so jih zaposleni, ki so rešili anketo, ocenili precej višje glede na pomembnost kot zunanje dejavnike motiviranja. Chatzopoulou et. al. (2015) je v svoji raziskavi ugotovil podobno, saj so zaposleni na prvo mesto postavili zanimivo delo, nato so se zvrstili tudi pravično in enakopravno obravnavanje, dobri odnosi z nadrejenimi ter sodelavci in možnost pridobitve dodatnega znanja ter veščin. V preteklih letih so raziskave prav tako pokazale, da je delavcem najpomembnejše zanimivo delo (v letih 1980 in 1986), v letu 1946 pa spoštovanje. Le v letu 1992 je raziskava pokazala, da je delavcem najpomembnejši motivacijski dejavnik dobra plača (Wiley, 1997). V moji raziskavi pa so se izmed vseh dejavnikov anketirancem najpomembnejši zdeli dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, ki so jih vsi ocenili kot pomemben ali zelo pomemben dejavnik motivacije. Nekatero raziskavo so se osredotočale tudi na to, kaj motivira delavce, da se sploh odločijo za zaposlitev v atipičnem delovnem razmerju, in zakaj tam tudi ostanejo. Sledile so ugotovitve, da lahko razloge razdelimo glede na profil delavca. Tisti, ki imajo uspešne kariere in dobro plačane službe, se odločijo za nestandardno zaposlitev, saj jim ta prinaša

koristi, kot so višja plača, fleksibilen delovni čas in življenjski stil. Za nekatere je agencijsko delo pomenilo korak bližje k stalni zaposlitvi. Za ostale delavce pa je nestandardno delo pomenilo nižji zaslužek, nestalno delo, obdobja nezaposlenosti itd. (Connely & Gallagher, 2004; Kunda et al., 2002; McKeown & Haley, 2009). Motivacijo lahko torej razlikujemo tudi glede na profil delavca v atipičnem delovnem razmerju. Tisti na visoko plačanih delovnih mestih so torej bolj motivirani s fleksibilnim delovnim časom ter z možnostjo napredovanja, tisti, ki opravljajo delo na slabše plačanih delovnih mestih, pa so motivirani z varnostjo zaposlitve. Obe skupini delavcev motivira plača, ki se je tudi v moji raziskavi glede na pomembnost uvrstila visoko.

4.3 Praktična priporočila

Rezultati raziskave so pokazali kar nekaj razlik med motivacijo zaposlenih v atipičnih in tipičnih delovnih razmerjih. Delodajalci sicer težko prepoznajo, kaj vsakega posameznika motivira, vseeno pa lahko poskušajo zaposlene motivirati glede na to, v katero podskupino spadajo, naj bo to glede na spol, starost ali v primeru moje raziskave glede na vrsto zaposlitve. Pomembno je, da delodajalec prepozna, zakaj posamezna skupina delavcev dela oziroma kaj jih motivira k temu, da hodijo v službo. Študentje in dijaki imajo verjetno druge razloge za opravljanje določenega dela kot pa nekdo, ki je zaposlen za nedoločen čas, zato jih je potrebno motivirati na drugačen način in poskrbeti, da bodo na delovnem mestu motivirani, saj lahko le tako dosežemo, da bodo svoje delo opravljali dobro in da bodo prispevali k boljšim poslovnim procesom.

Glede na to da je zaposlenim za nedoločen čas in polni delovni čas pomembna oziroma zelo pomembna varnost zaposlitve, jim morajo delodajalci dati vedeti, da so na delovnem mestu cenjeni, da je njihovo delo pomembno in da prispevajo k boljšemu delovanju organizacije. Delavcem v atipičnih delovnih razmerjih varnost ni zelo pomembna, zato se delodajalci primarno pri tej skupini delavcev ne rabijo fokusirati na motiviranje skozi varnost zaposlitve.

Notranja motivacija se je izkazala kot pomemben motivator pri obeh skupinah zaposlenih. Delodajalci morajo graditi na dobrih odnosih s svojimi zaposlenimi in poskrbeti za dobro organizacijsko klimo ne glede na vrsto zaposlitve. Delavci, nadrejeni in podrejeni se morajo med seboj razumeti in sodelovati, da lahko delovni proces na dnevni ravni nemoteno teče. Pomembno je tudi, da se pri timskem delu omogoča prosta izbira skupine, saj lahko na ta način zaposleni sodelujejo s tistimi, s katerimi se najbolj razumejo. Zanimivo delo, omogočanje dodatnega izobraževanja in pridobivanje dodatnih sposobnosti so tudi motivacijski dejavniki, na katerih morajo delodajalci največ delati, saj so jih anketiranci ocenili kot najpomembnejše. Stimulativno delovno okolje je tisto, ki bo delavcu omogočilo, da iz sebe izvleče najboljše.

Zunanje nagrade so le kratkoročni motivator (Pink, 2011), zato naj se delodajalci primarno ne osredotočajo nanje. Rezultati tukaj niso pokazali bistvenih razlik med obema skupinama zaposlenih. Kot izjemi bi izpostavila višino plače in dodatne dneve dopusta. Višina plače se je že skozi leta raziskav večkrat pokazala kot pomemben motivacijski dejavnik (Wiley, 1997; Chatzopoulou, M. et al., 2015). Tudi dodatni dnevi dopusta za dobro opravljeno delo ali za dolgoletno zvestobo enemu delodajalcu so zelo dober način motiviranja.

Motivacija 3.0 in vedenje tipa X je tisto, kar bi se moralo spodbujati pri zaposlenih v atipičnih in tipičnih delovnih razmerjih. Gre za dolgoročno investicijo tako v zaposlene kot v podjetje. Zaposleni radi sprejemajo nove izzive in večjo odgovornost na delovnem mestu, kljub temu da to ni vedno vidno navzven. Vsakemu zaposlenemu je potrebno dati možnost sodelovanja pri novih projektih in možnost, da se izkaže. Na ta način ga lahko delodajalec dobro stimulira in ga postavi pred nov izziv, ki ga bo motiviral, da bo svoje delo dobro opravil. Raziskava je pokazala, da jih veliko meni, da so sposobni opravljati težje naloge, hkrati pa jih zelo malo čuti popolno predanost delu, še slabše pa razumejo cilje organizacije in se z njimi strinjajo.. To delodajalcem predstavlja precejšen problem, saj delavci ne morejo biti zadovoljni in motivirani, če pri delu ne čutijo predanosti ali pa če ne podpirajo ciljev organizacije. Zato je pomembno, da se jih vključi v načrtovanje in postavljanje ciljev, da se jim omogoča izražanje mnenja in podajanje predlogov. Tudi možnost soodločanja delavcem predstavlja pomemben motivacijski dejavnik. Predvsem pri delavcih v tipičnih delovnih razmerjih igra ta vidik ključno vlogo, da lahko delavec in delodajalec sodelujeta na dolgi rok. Tukaj bi izpostavila še dajanje povratnih informacij o opravljenih nalogah ter možnost napredovanja. Delodajalec mora spremljati delavca in mu dajati informacije o tem, kaj lahko popravi, kje mu gre dobro itd. Le tako lahko delavec nalogo opravi dobro in ve, kaj delodajalec od njega želi. tudi napredovanje Glede na rezultate raziskave delavcem pomemben del motiviranja na delovnem mestu pomeni tudi napredovanje. Delo naj jim torej predstavlja izziv, ki ga lahko osvojijo in nato napredujejo k večjim in težjim izzivom.

4.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskava, ki sem jo izvedla v okviru magistrskega dela, ima vsebinske, časovne in metodološke omejitve.

Vsebinske omejitve se nanašajo na izbor preučevanih motivacijskih dejavnikov v anketnem vprašalniku, ki sem jih omejila na preučevanje le nekaterih, saj bi bila anketa sicer predolga. To pomanjkljivost sem skušala odpraviti tako, da sem se osredotočila na več raziskav izvedenih na tem področju in izbrala tiste dejavnike, ki se pojavljajo pri vseh raziskavah ali pa se pojavljajo najpogosteje. Prav tako je ena izmed vsebinskih omejitev ta, da je bila povprečna izobrazba anketirancev relativno visoka, zato bi rezultati pri isti raziskavi, kjer bi anketiranci imeli nižjo izobrazbo, lahko bili drugačni. Naslednja vsebinska omejitev je ta, da ugotovitev raziskav ni mogoče posploševati na vse države,

ampak le na Slovenijo. Rezultati so namreč specifični za slovensko kulturno okolje, saj vsi anketiranci prihajajo iz različnih koncev Slovenije. Spremenljivke pa so do določene mere odvisne od kulturnih značilnosti posamezne družbe, tako da je posploševanje med zaposlenimi v vseh državah tukaj nemogoče. Ena izmed ključnih omejitev je bila tudi omejitev pri iskanju strokovne literature, ki bi preučevala razlike v motiviranju delavcev v tipičnih in atipičnih delovnih razmerjih.

Časovni okvir anketiranja vseh podskupin zaposlenih predstavlja časovno omejitev. Zato sem časovno omejitev zmanjšala tako, da je bil časovni okvir anketiranja čim krajši, saj lahko le na ta način dobim najbolj kvalitetne rezultate glede na trenutni okvir preučevanja. Čas anketiranja od začetka in do zaključka ankete je traja 14 dni, anketiranci pa so ocenjevali svoj trenutni pogled na motivacijo na delovnem mestu, zato bi rezultati v drugem časovnem obdobju lahko bili drugačni.

Zadnja metodološka omejitev pa je dvom anketirancev, da anketa zagotavlja anonimnost podatkov. Posledično anketiranci morda niso podajali povsem resničnih odgovorov in ocen pomembnosti raznih motivacijskih dejavnikov. Z uvodnim nagovorom sem poskušala odpraviti to omejitev, kjer sem se predstavila ter poudarila, da delam raziskavo za študijske namene. Razložila sem, za kakšno raziskavo gre, ter zagotovila popolno anonimnost pridobljenih podatkov.

Z nadaljnjimi raziskavami bi bilo mojo raziskavo smiselno razširit na različne skupine zaposlenih v atipičnih delovnih razmerjih. Na ta način bi lahko temeljito preučili, kaj je tisto, kar motivira zaposlene preko študentskih napotnic, preko s.p.-jev, zaposlene za določen čas, preko avtorskih in podjemnih pogodb in ostale. Zanimivo bi bilo, če bi se tovrstne raziskave lahko naredile tudi pri »crowdworkers« in pri vseh novodobnih oblikah digitalnega dela. S svojo raziskavo sem se le bežno dotaknila problematike motiviranja delavcev v različnih oblikah delovnih razmerij. Da bi lahko podala konkretne rezultate in zaključke glede delovne motivacije, bi morala raziskavo opraviti na večjem vzorcu in tudi v več državah. Smiselno bi bilo opraviti tudi raziskavo glede na različna delovna mesta in ugotoviti, ali obstajajo razlike v motiviranju pri nižjih in višjih pozicijah delovnih mest. Isto pa bi lahko storili tudi glede na stopnjo izobrazbe ter primerjali motivacijo zaposlenih na delovnem mestu in ugotovili, ali in kje se pojavljajo ključne razlike med različnimi stopnjami izobrazbe.

SKLEP

Zadnja gospodarska kriza je v veliki meri prevetrila način zaposlovanja in za seboj prinesla povečano zaposlovanje v nestandardnih oblikah dela. Delavcem so se kratile pravice, hkrati pa so bili prisiljeni vstopati v delovna razmerja, ki jim niso bila po godu. Vse to je vodilo v slabšo delovno motivacijo, spremenila pa se je tudi struktura pomembnosti

motivacijskih dejavnikov. Glede na to, da so delodajalci odvisni od delavcev, saj so delavci tisti, na katerih stoji podjetje, je pomembno, da razumejo, kaj jih motivira. Izsledki moje raziskave kažejo, da so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi tisti, ki jih zaposleni ocenjujejo kot najpomembnejše. Nato sledita višina plače in zanimivo delo, ki sta še vedno zelo pomembna motivacijska dejavnika na delovnem mestu, kar so ugotovile tudi pretekle raziskave. Delodajalci bi se torej na podlagi teh rezultatov lahko obrnili na teorijo relacijskih potreb in na teorijo oblikovanja delovnega mesta. Ti dve teoriji se najbolj približata zgornjim rezultatom, saj prva poudarja odnos delodajalec – delavec, druga pa oblikovanje delovnega mesta na način, da bo delavcu delo zanimivo in mu bo predstavljalo izziv. Višina plače pa je klasičen motivacijski dejavnik, ki ga cenijo vsi zaposleni, saj jim predstavlja reden dohodek in posledično preživetje.

Tudi varnost zaposlitve je tista, ki motivira delavce, saj jim predstavlja stabilnost in načrtovanje prihodnosti. Zanimiv podatek, ki sem ga dobila v raziskavi, je ta, da je manj pomembna delavcem v atipičnih delovnih razmerjih, Glede na to, da je varnost zaposlitve v zadnjih letih precej slabša, jo zaposleni v atipičnih delovnih razmerjih verjetno cenijo toliko manj. Nekateri se za atipične oblike zaposlitve odločijo zavestno, saj se želijo preizkusiti v več stvareh in jim posledično varnost pomeni manj. Vseeno se morajo delodajalci osredotočiti na to, da delavcem omogočijo dolgoročno zaposlitev, saj le tako lahko pridobijo zvesto delovno silo, ki bo predana ciljem podjetja.

Sodobne teorije motivacije na delovnem mestu vidim kot pomembne, saj v kombinaciji s klasičnimi motivacijskimi dejavniki predstavljajo idealno kombinacijo motiviranja zaposlenih. Tudi raziskava je pokazala, da je vse več zaposlenim bližje vedenje tipa X in ne vedenje tipa I. Zaposleni torej vse več dajo na zanimiva delovna mesta, ki jim bodo omogočila nadaljnji osebni razvoj in dolgoročno učenje. V službi preživimo vse več časa, zato naj bi bil cilj vsakega podjetja, da oblikuje delovna mesta tako, da bodo delavci razumeli, kaj delajo in kakšen je njihov doprinos organizaciji, hkrati pa bodo pri delu čutili predanost. Sliši se sicer utopično, vendar verjamem, da vlaganje v zaposlene in njihovo motivacijo lahko prinese pozitivne poslovne rezultate za podjetja.

Kljub temu da ima raziskava nekaj omejitev, menim, da je pomembno, da se tudi nadaljnje raziskave ne osredotočajo le na standardne oblike zaposlitve, ampak tudi na nestandardne oblike. Teh oblik bo v prihodnosti več, saj se trg čedalje bolj odpira in postaja dostopen na vseh koncih sveta, gospodarstvo pa zahteva prilagodljiva podjetja, ki so sposobna na hiter način kader tako pridobiti kot tudi odpustiti. Motivacija je raziskana predvsem s teoretičnega vidika, zelo malo raziskav pa je narejenih z zaposlenimi. Delodajalci bi se morali osredotočiti na redno spremljanje dejavnikov motiviranja zaposlenih in se na tem področju tudi izobraževati.

VIRI IN LITERATURA

1. Ales, E., Deinert, O. & Kenner, J. (2017). *Core and Contingent Work in the European Union. A Comparative Analysis*, Oxford: Hart Publishing.
2. Alkhatib, A., Bernstein, M. & Levi, M. (2017). Examining Crowd Work and Gig Work Through The Historical Lens of Piecework. *CHI 2017 Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 4599–4616.
3. Ankli, R. E. & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7–10.
4. Arnold, D., & Bongiovi, J. R. (2013). Precarious, informalizing, and flexible work: transforming concepts and new understandings. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 289–308.
5. Breznik, M. (2013). *Atipične oblike zaposlitev (poročilo ekspertnih intervjujev z analizo politik)*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
6. Broschak J. P., Davis-Blake, A. & Block, E. S. (2008). Nonstandard, Not Substandard: The Relationship Among Work Arrangements, Work Attitudes, and Job Performance. *Work and Occupations*, 35(1), 3–43.
7. Cerle, G. (2004). Motivacija zaposlenih – kateri motivatorji so pomembni in kako nanje vplivajo notranje vrednote. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 50(1/2), 102–106.
8. Chatzopoulou M., Vlachvei, A. & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24(2015), 136–145.
9. Cerasoli, C. P., Nicklin, M. J. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
10. Connelly, C.E. and Gallagher, D.G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), 959–983.
11. Crumpton, M. A. (2013). Keeping the motivation going. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 26(4), 144–146.
12. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(20), 29–32.
13. Čurić, Ž. (2008). Motiviranje prihodnjih generacij: sodobni ukrepi pri motiviranju prihodnjih generacij. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(22), 43–46.

14. Diefendorff, J. M. & Seaton, G. A. (2015). Work motivation. V J. D. Wright (ur.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (str. 680–686). Elsevier: Oxford.
15. DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of Organizational behaviour* (2 izd.). Cincinnati (Ohio): South-Western.
16. Dwivedula, R. & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28(2010), 158–165.
17. Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430.
18. Franca, V. & Kepic, N. (2008). Motiviranje zavarovalnih zastopnikov: plača še vedno na prvem mestu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(25), 77–81.
19. Frlec, Š. (2008). Motivacija za delo in kako jo spodbujati: vpliv samoučinkovitosti na motivacijo. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(25), 40–43.
20. Felstiner, A. (2011). Working the Crowd: Employment and Labour Law in the Crowdsourcing Industry. *Berkely Journal of employment & labour law*, 32(2011), 143–203.
21. Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
22. Goldsmith, E. B. (2012). Work Efficiency and Motivation. V V. S. Ramachandran (ur.), *Encyclopedia of Human Behavior* (2 izv.) (str. 697–702). Elsevier: San Diego.
23. Grant, A. M., & Berg, J. M. (2010). Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference. V Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (ur.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (str. 28–44), New York: Oxford University Press.
24. Green, C.P. & Heywood, J.S. (2011). Flexible Contracts and Subjective Well-Being. *Economic Inquiry*, 49(3), 716–729.
25. Green, P. I., et al. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37(2017), 1–18.
26. Gruban, B. (2009). Prehod iz negativne v pozitivno (psihologijo) motivacijo zaposlenih?: nov veter na kadrovskega področju. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(28), 50–52.
27. Hall, R. (2006). Temporary Agency Work and HRM in Australia. *Personal Review*, 35(2), 158–174.
28. Hevenstone, D. (2010). National Context and Atypical Employment. *International sociology*, 25(3), 315–347.
29. Ignjatović, M. (2002). *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.

31. Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(2016), 6–19.
32. Klopčič, S. (2005). Victoria: motivacijski sistem za zmagovalce - podjetja in zaposlene: strateške cilje organizacije dosejajo le motivirani zaposleni. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3(8), 60–63.
33. Körfer, A. & Röthig, O. (2017). Decent crowdwork – the fight for labour law in the digital age. *Transfer*, 23(2), 233–236.
34. Kranjčec, R. (2005). Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja: funkcije mentorstva in njegovi učinki. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*, 11(1), 46–55.
35. Kresal, B. (2008). Izzivi sodobnega trga dela glede zaposlovanja za določen čas v Sloveniji in EU. . *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(26), 38–41.
36. Kresal Šoltes, K. (2009). Kakšna delovna razmerja hočemo po krizi. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(30), 6–8.
37. Kresal Šoltes, K. (2012). Začasne pogodbe in minimalni delovni standardi. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(48), 33–36.
38. Kunda, B., Barley, S.R and Evans, J. (2002). Why do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labour Market. *Industrial and Labour Relations Review*, 55(2), 234–261.
39. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C.G.L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(2017), 244–258.
40. Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(2005), 485–516.
41. Latin, A. (2012). Motivacija kot dejavnik prodajne uspešnosti. *Mednarodno inovativno poslovanje*, 4(1). Pridobljeno iz http://journal.doba.si/letnik_4-2012-st-1/motivacija-kot-dejavnik-prodajne-uspesnosti.
42. Lopes, S. & Chambel, M. J. (2015). Motivations of temporary agency workers and contextfree well-being: Work engagement as a mediator. *Tékhne*, 12(1), 38–47.
43. Marr, B. (2016, 18. oktober). Crowdworking: Is Your Job Heading For The Cloud? *Forbes*. Pridobljeno iz <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/10/18/crowdworking-is-your-job-heading-for-the-cloud/#458e9a8639d6>.
44. McKay, S., Jefferys, S., Paraksevpoulou, A. & Keles, J. (2012). *Study on Precarious work and social rights Carried out for the European Commission (VT/2010/048)*. London: Metropolitan University.
45. McShane, S. L. & von Glinow, M. A. (2012). *Organizational behaviour* (6 izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
46. McKeown, T. and Hanley, G. (2009). Challenges and Changes in the Contractor Workforce. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 295–317.
47. Mládková, L., Zouharová, J. & Nový, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers.

- Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(2015), 768–776.
48. Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K., Lehtinen, E. (2008). Motivational orientations in work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 213–222.
 49. Novak, J. (2001). Delo za zaposlitvene agencije. *Podjetje in delo*, 1(27), 101–118.
 50. Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring and Assesing. A Practical Guide to Developing Competence*. London: Kogan Page Ltd.
 51. Pedulla, D. S. (2013). The Hidden Costs of Contingency: Employers' Use of Contingent Workers and Standard Employees' Outcomes. *Social Forces*, 92(2), 691–722.
 52. Pink, D. H. (2011). *Zagon: presenetljiva resnica o tem kaj nas dejansko motivira*. Maribor: videotop.
 53. Polivka, A. E. & Nardone, T. (1989) On the definition of 'contingent work'. *Monthly Labor Review*, 112(12), 9–16.
 54. Polivka, A. E. (1996). Contingent and alternative work arrangements, defined. *Monthly Labor Review*, 119(10), 3–9.
 55. Rodgers, G., & Rodgers, J. (1989). *Precarious jobs in labour market regulation: The growth of atypical employment in Western Europe*. Geneva, Switzerland: International Institute for Labour Studies.
 56. Salmela-Aro, K., Mutanen, P. & Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 67–75.
 57. Stewart, N., Chandler, J. & Paolacci, G. (2017). Crowdsourcing Samples in Cognitive Science. *Trends in Cognitive Science*, 21(10), 736–748.
 58. Şenol, F. (2011). The Effect of Job Security on the Perception of External Motivational Tools: A Study in Hotel Businesses. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(2), 33–60.
 59. Šercer, M. (2012). Fleksibilne pogodbe in fleksibilne pogodbene klavzule, kot jih zahteva praksa. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(48), 37–40.
 60. Šetinc Tekavc, M. (2003). Fleksibilnost zaposlovanja: katero obliko sodelovanja naj izbere delodajalec? *Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja*, 22(8), 12–15.
 61. Tavčar, R. (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače: ko delo dobi smisel. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(45), 38–42.
 62. Taghipour, A. & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84(2013), 1601–1605.
 63. Tičar, L. (2012). *Nove oblike dela : kdo in v kakšnem obsegu naj uživa delovnopravno varstvo?* Ljubljana : Pravna fakulteta.
 64. Tičar, L. (2013). Oblike formalnega dela v Sloveniji. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(54), 13–16.
 65. Tičar, L. (2016). Digitalizacija in vpliv na delovna razmerja. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2(5), 26–29.

66. Valero, D. & Hirschi, A. (2016). Latent profiles of work motivation in adolescents in relation to work expectations; goal engagement; and changes in work experiences, *Journal of Vocational Behavior*, 93(2016), 67–80.
67. Verle, K. (2009). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih: horizontalni organizacijski odnosi – boljše zadovoljstvo in motivacija zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(29), 64–70.
68. Vodopivec, V. (2011). »Performance management«: kako izvabiti iz zaposlenih najboljše. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(43), 6–9.
69. Walker, B. (2011). How does non-standard employment affect workers? A consideration of the evidence. *New Zealand Journal of Employment Relations* 36(3), 14–29.
70. Wallace, C. (2002). *HWF Research Report #1. Critical Review of literature and discourses about flexibility*. Vienna: Institute for Advanced Studies.
71. Watson, I. (2005). Contented Workers in Inferior Jobs? Re-assessing Casual Employment in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 47(4), 371–392.
72. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.
73. Van Yperen, N. W., Wortler, B. & De Jonge, K. M. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60(2016), 179–184.
74. Zabukovec, M. (2015, 27. junij). Peter Pogačar: najprej se vprašajmo, kaj je prekarno delo. *Delo*. Pridobljeno iz <http://www.delo.si/novice/slovenija/najprej-se-vprasajmo-kaj-je-prekarno-delo.html>.
75. Zidar Gale, T. (2011). Relacijske potrebe – temelj za boljšo motivacijo zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(43), 64–65.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Napaka! Zaznamek ni definiran.

Pozdravljeni,

sem Sara Stojanović in za empirični del magistrske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ugotavljam dejavnike motiviranja pri delavcih, ki so v atipičnih delovnih razmerjih ter jih primerjam z dejavniki motiviranja delavcev v tipičnih delovnih razmerjih.

Vprašalnik je namenjen osebam starim nad 16 let, ki trenutno opravljajo katerokoli obliko dela. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike stanja na delovnem mestu. Anketa je anonimna, podatki, pridobljeni s tem vprašalnikom pa bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela.

Prosim, če si vzamete 5 minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

1. V katero starostno skupino spadate?

- a) 16-19 let
- b) 20-29 let
- c) 30-39 let
- d) 40-49 let
- e) 50 let ali več

2. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

3. Oblika zaposlitve:

- a) nedoločen čas
- b) določen čas
- c) s.p.
- d) honorarna pogodba
- e) študentska napotnica
- f) praksa
- g) podjemna pogodba
- h) avtorsko delo
- i) projektno delo
- j) brez zaposlitve
- k) drugo: _____

4. Stopnja dokončane izobrazbe:

- a) stopnja (nedokončana OŠ)
- b) II. stopnja (OŠ)

- c) III. stopnja (nižje poklicno dvo letno izobraževanje)
- d) IV. stopnja (srednje poklicno tri letno izobraževanje)
- e) V. stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje)
- f) VI/1. stopnja (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program)
- g) VI/2. stopnja (specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi + visokošolski strokovni in univerzitetni program 1. bol. st.)
- h) stopnja (specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program + magisterij stroke 2. bol. st.)
- i) VIII/1. stopnja (specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti)
- j) VIII/2. stopnja (doktorat znanosti + doktorat znanosti 3. bol. st.)

5. Kako pomembni so za vas spodaj naštet dejavniki, ki opisujejo značilnosti delovnega mesta?

Odgovorite tako, da za vsak dejavnik izberete eno izmed števil od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da je dejavnik za vas popolnoma nepomemben, 5 pa da je dejavnik zelo pomemben.

	1-Popolnoma nepomemben dejavnik	2-Nepomemben dejavnik	3-Nevtralen dejavnik	4-Pomemben dejavnik	5-Zelo pomemben dejavnik
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Samostojno delo	1	2	3	4	5
Odgovorno delo	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dodatno izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitev	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Dodatna pomoč pri težavnem delu	1	2	3	4	5
Pohvala za	1	2	3	4	5

dobro opravljeno delo					
Povratne informacije o opravljenih nalogah	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi	1	2	3	4	5
Mentorstvo	1	2	3	4	5

6. Naslednje trditve se nanašajo na stopnjo motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu.

Odgovorite tako, da svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od izbir od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se trditvijo sploh ne strinjate in 5, da se s trditvijo povsem strinjate.

	1-Sploh se ne strinjam	2-Se ne strinjam	3-Se niti ne strinjam niti strinjam	4-Se strinjam	5-Se povsem strinjam
Zaposleni naj bi imeli delni nadzor pri izbiri kdaj, kako in s kom bodo delo opravljali	1	2	3	4	5
Fiksen delovni urnik je pomemben za uspešno opravljeno delo	1	2	3	4	5
Pri opravljanju dela rad/-a sledim določenim pravilom in postopkom	1	2	3	4	5
Rad/-a sprejemam nove izzive in večjo odgovornost na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Menim, da sem sposoben/-a opravljati težje naloge	1	2	3	4	5
Delo opravljam zgolj zato, da zaslužim denar	1	2	3	4	5
Pri svojem delu večkrat čutim popolno predanost in	1	2	3	4	5

odklop od zunanjega sveta					
Popolnoma razumem in se strinjam s cilji organizacije, kjer trenutno opravljam delo	1	2	3	4	5
Poleg mesečnega zaslužka, mi je pomembno tudi, da s svojim delom pomagam drugim in na nek način tudi družbi, svetu	1	2	3	4	5
Pri delu si sam/-a postavljam cilje in hkrati redno preverjam ali sem uspešen/-a pri doseganju le teh	1	2	3	4	5
Plačilo za delo, ki ga opravljam se mi zdi primerno in pravično v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo isto ali podobno delo	1	2	3	4	5
Trenutno delovno mesto sem si izbral/-a, ker se mi zdi zanimivo in mi predstavlja izziv	1	2	3	4	5
Pri svojem delu se vedno trudim, da bi postal/-a boljši/-a pri tem, kar počnem.	1	2	3	4	5
Če bi za opravljeno delo prejel/-a višje plačilo, bi delo opravljal/-a bolje	1	2	3	4	5

7. Kako vzpodbudni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z motivacijo na delovnem mestu?

Odgovorite tako, da v vsakem sklopu vprašanj za vsako trditev izberete eno izmed števil od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da je dejavnik za vas popolnoma nepomemben, 5 pa da je dejavnik zelo pomemben.

7.1 Zunanje nagrade:

	1-Popolnoma nepomemben	2-Neomemben	3-Nevtralen	4-Pomemben	5-Zelo pomemben
--	------------------------	-------------	-------------	------------	-----------------

	dejavnik	dejavnik	dejavnik	dejavnik	dejavnik
Višina plače	1	2	3	4	5
Višina variabilnega dela plače	1	2	3	4	5
Plačilo za nadure	1	2	3	4	5
Denarna nagrada za dobro opravljeno nalogo	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (službeni telefon, računalnik, avto...)	1	2	3	4	5
Dodatni dnevi dopusta	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenih in sodelavcev	1	2	3	4	5
Status, ki ga prinese delovno mesto	1	2	3	4	5

7.2 Notranje nagrade

	1-Popolnoma nepomemben dejavnik	2-Neomemben dejavnik	3-Nevtralen dejavnik	4-Pomemben dejavnik	5-Zelo pomemben dejavnik
Sodelavci s katerimi se dobro razumem	1	2	3	4	5
Doprinos k družbi	1	2	3	4	5
Možnost izražanja svojega mnenja	1	2	3	4	5
Pridobljeno dodatno znanje in sposobnosti	1	2	3	4	5

Zanimivo delo in stimulatívno delovno okolje	1	2	3	4	5
Dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi	1	2	3	4	5