

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SODOBNIH PRISTOPOV MOTIVIRANJA NA PRIMERU
GEODETSKE UPRAVE NOVA GORICA**

Ljubljana, 18. september 2018

POLONA ZAVRTANIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Polona Zavrtanik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza sodobnih pristopov motiviranja na primeru Geodetske uprave Nova Gorica, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	4
1.1 Pojem motivacije in njen pomen	4
1.2 Motivacijske teorije	5
1.2.1 Maslowova teorija potreb	5
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
1.2.3 Vroomova teorija pričakovanj	7
1.3 Notranja in zunanja motivacija.....	9
1.4 Dejavniki motivacije	11
1.4.1 Materialni dejavniki motivacije.....	12
1.4.2 Nematerialni dejavniki motivacije.....	13
1.4.3 Demotivatorji na delovnem mestu.....	14
1.5 Izzivi pri motiviranju zaposlenih.....	14
2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA	15
2.1 Timsko delo	15
2.1.1 Oblikovanje tima	16
2.1.2 Uspešen tim	17
2.1.3 Neuspešen tim	18
2.1.4 Konflikti v timu	18
2.2 Opolnomočenje.....	19
2.3 Motiviranje na osnovi ciljev	21
2.4 Igrifikacija	23
2.4.1 Področja uporabe	25
2.4.2 Elementi igrifikacije	25
2.4.3 Primeri uporabe igrifikacije v praksi	27
2.5 Vodenje	27
3 RAZISKOVALNI DEL: SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA NA PRIMERU GEODETSKE UPRAVE NOVA GORICA	28

3.1	Predstavitev območne upravne enote Nova Gorica.....	28
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1	Namen in cilji raziskave	30
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	30
3.2.3	Metoda raziskave.....	31
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika in intervjuja	31
3.2.5	Omejitve raziskave	34
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	35
3.3.1	Predstavitev vzorca	35
3.3.2	Analiza motivacijskih dejavnikov	35
3.3.3	Analiza notranje in zunanje motivacije	37
3.3.4	Analiza sodobnih pristopov motiviranja	40
3.4	Intervju	43
3.5	Končne ugotovitve	46
3.6	Priporočila vodstvu.....	49
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Možne kombinacije med motivatorji in higieniki	7
Tabela 2:	Načini reševanja konfliktov	19
Tabela 3:	Prednosti in slabosti postavljanja podciljev	23
Tabela 4:	Opisani elementi igrifikacije in pripadajoča zadovoljitev potrebe.....	26
Tabela 5:	Primeri uporabe igrifikacije	27
Tabela 6:	Postavljena raziskovalna vprašanja	30
Tabela 7:	Motivacijski dejavniki.....	32
Tabela 8:	Zunanja in notranja motivacija.....	32
Tabela 9:	Sodobni pristopi motiviranja.....	33
Tabela 10:	Sestava anketiranih zaposlenih.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Spremenljivke, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega	8
Slika 2: Najpogosteje uporabljeni nedenarni motivacijski dejavniki	14
Slika 3: Štirje tipi igrifikacijskega vedenja.....	24
Slika 4: Organizacijska struktura Geodetske uprave Nova Gorica	29
Slika 5: Motivacijski dejavniki.....	36
Slika 6: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov glede na povprečne ocene.....	37
Slika 7: Notranja in zunanja motivacija	38
Slika 8: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo glede na vrsto motivacije.....	39
Slika 9: Timsko delo.....	40
Slika 10: Opolnomočenje	41
Slika 11: Postavljanje ciljev	41
Slika 12: Značilnosti vodje.....	42
Slika 13: Ocenjene značilnosti vodje po spolu.....	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Okvirna vprašanja za intervju z vodjo	5

UVOD

Magistrsko delo obravnava koncept motivacije in sodobne pristope motiviranja. Za to temo sem se odločila, ker je v današnjem času poleg kapitala in tehnologije, ki jo uporablja organizacija, ključnega pomena tudi človeški kapital. Ta organizaciji zagotavlja drugačnost pred konkurenti. Zaposleni so tisti, ki omogočijo, da organizacija izpolnjuje svoje poslanstvo. Naloga vodilnih je, da poskrbijo, da so v organizaciji prisotni zadovoljni in predani zaposleni, ter primerno motivirani za opravljanje svojega dela (Al-Sada, Al-Esmael & Faisal, 2017).

Organizacija mora biti osnovana na predanih zaposlenih, saj lahko le zaposleni, ki so predani organizaciji, pripeljejo do ugodnih rezultatov (Hanaysha, 2016). Takšni zaposleni pripomorejo k učinkovitejšemu poslovanju, za to pa je potrebno, da ima management relevantno znanje in pravilen pristop do zaposlenega, da bo lahko le-ta predan in maksimalno produktiven pri opravljanju svojega dela (Rao, 2017). Tradicionalne tehnike motiviranja niso več dovolj, da lahko organizacija konkurira v današnjih razmerah. Potrebno je, da managerji posegajo po sodobnejših pristopih motiviranja, kot je na primer opolnomočenje, postavljanje skupnih ciljev in igrifikacija. Postati morajo avtentični vodje in uporabljati sodobne oblike svetovanja, na primer mentorstvo in treniranje zaposlenih. Z opolnomočenjem zaposlenih lahko organizacija pridobi bolj motivirane zaposlene, inovativnejše ideje in doseže večjo pripadnost zaposlenih organizaciji, kar vodi do razvoja organizacije in njene uspešnosti (Gaul, 2017).

Motivacija je sila, ki usmerja energijo posameznika k izvedbi aktivnosti. V osnovi je vsaka aktivnost, ki jo posameznik izvaja odvisna od motivacije. Na primeru organizacij, se uspešnost zaposlenega pri njegovem delu kaže glede na njegovo motivacijo in sposobnosti (Ramadanty & Martinus, 2016). Manager mora v okviru svoje funkcije vodenja znati usmeriti tok motivacije svojih zaposlenih proti ciljem, ki jim organizacija sledi. Razumevanje motivacije je izrednega pomena. Ko manager razume motivacijo, lahko pridobi koristne informacije o tem, kaj njegove zaposlene spodbuja k določeni akciji, v nadaljevanju pa tudi kaj so razlogi, da zaposleni vztraja pri aktivnosti. Posamezniki se med seboj zelo razlikujejo, zato vsak zaposleni potrebuje različne motive in vzgibe za delo (Dimovski & Penger, 2008, str. 147).

Globalna uspešna podjetja, kot na primer Google, Facebook, Alibaba in drugi, sledijo filozofiji, ki pravi, da so zaposleni na prvem mestu, na drugem mestu kupci in na tretjem delničarji. Poudarek je torej na odnosu do zaposlenih, obravnavajo jih kot posameznike in partnerje, ne pa samo kot delavce (Rao, 2017). Motiviran posameznik bo sledil ciljem organizacije, želel bo pokazati svoje delovne sposobnosti in bo usmerjen k stalnim izboljšavam pri svojem delu. Takšni zaposleni bodo pokazali interes po učenju in kreativnosti, prav tako pa bodo pripravljeni prevzemati tveganja in bili motivirani za reševanje problemov (Chen, Wang & Fang, 2017). V ospredje prihaja tudi koncept miselnosti. Managerji tako dobijo informacije o karakterju in značaju zaposlenih, kar

upoštevajo pri postavljanju ciljev pri svojem odnosu do zaposlenega in načinu motiviranja posameznika (Lyons & Bandura, 2017).

S tradicionalnimi tehnikami motiviranja podjetje izgublja povezljivost in odprtost, prav tako pa je manj prilagodljivo. S sodobnimi koncepti motiviranja organizacija omogoči zaposlenim, da izkoristijo svoje zmožnosti in povečajo svoje zadovoljstvo z delom. V uspešnih sodobnih organizacijah se srečujemo s sploščenimi piramidami. V takšni organizaciji se lahko prilagajajo spremembam in uspešno tekmujejo s konkurenco (Zupan in drugi, 2009).

Brian W. Ness, direktor podjetja ITD pravi, da so ljudje za svoje področje dela najboljši sodniki, kako ga dobro opraviti. V takšno filozofijo naj bi začelo verjeti vsako podjetje. Jasno je, da prihaja vedno bolj v ospredje zadovoljevanje potreb višjega ranga (Gaul, 2017), zato mora vodja imeti pravilne pristope in v sodobnih organizacijah uvajati drugačne motivacijske spodbude, saj je opaziti razliko v spremembi vrednot, motivaciji in zadovoljevanju potreb med različnimi generacijami (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017).

Namen magistrske naloge je, s pomočjo domače in tuje literature, analizirati konstrukt motivacije, preučiti sodobne pristope motiviranja ter z nalogo prispevati k boljšemu razumevanju proučevanega področja. Motivacija je povezana z učinkovitostjo dela, zato je smiselno, da se vsaka organizacija zaveda, kaj motivira zaposlene in nato s pravilnimi pristopi vpliva na njihovo motivacijo. Človeški kapital je ključen faktor organizacij. Ljudje želijo z delom zadovoljiti drugačne potrebe kot v preteklosti, kar posledično pomeni tudi spremembe v motivaciji, zato je obravnavan koncept v nalogi pomemben za preučevanje. Namen teoretičnega dela je preučiti pojem motivacije ter prikazati, kakšne pristope motiviranja podjetja uporabljajo v današnjem času, kar bo predstavljalo tudi osnovo za empirični del naloge. Namen raziskovalnega dela je ugotoviti, ali so zaposleni v izbrani organizaciji motivirani, kaj jih motivira in ali njihov vodja uporablja katerega od sodobnejših pristopov za vplivanje na njihovo motivacijo.

Temeljni cilj magistrskega dela je pokazati pomembnost sodobnih pristopov motiviranja za uspešnost organizacij ter na primeru izbrane organizacije ugotoviti prisotnost uporabe teh pristopov.

Pomožni cilji so:

1. Na podlagi relevantne literature preučiti konstrukt motivacije s pomočjo motivacijskih teorij, dejavnikov motivacije, vrst motivacije in opredelitvijo demotivatorjev.
2. Predstaviti nekatere koncepte, s pomočjo katerih sodobne organizacije pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter pokazati, da sodobni pristopi motiviranja pozitivno vplivajo na učinkovitost, uspešnost in inovativnost organizacije.

3. Z empirično raziskavo želim ugotoviti, ali so zaposleni primerno motivirani, kateri dejavniki motivacije so za zaposlene pomembni ter uporabo sodobnejših pristopov motiviranja v izbrani organizaciji.
4. Predstaviti rezultate ter s pomočjo izsledkov multimetodološke raziskave podati priporočila vodji izbranega podjetja.

Temeljna teza pravi, da v izbrani organizaciji poznajo sodobne pristope motiviranja, njihova uporaba pa pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti z magistrsko nalogo so:

1. Ali so zaposleni v izbrani organizaciji ustrezno motivirani za svoje delo?
2. Kako zaposleni v izbrani organizaciji vrednotijo različne dejavnike motivacije?
3. Kako so v podjetju razviti določeni pristopi motiviranja?
4. Na kakšen način vodstvo ustvarja primerno okolje za motivacijo zaposlenih?
5. Ali v podjetju spremljajo in vrednotijo motivacijo zaposlenih?

Magistrska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del bo vseboval dve večji poglavji, prvo bo obsegalo obravnavo motivacije na splošno, drugo pa pregled nekaterih sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih. Uporabila bom deskriptivno metodo za opisovanje, opazovanje in primerjavo. To bom podkrepila še z metodo kompilacije, s povzetkom mnenj, ugotovitev in stališč s strani raziskovalcev omenjene teme. Podlaga teoretičnega dela magistrske naloge bodo že zbrani sekundarni podatki iz javno dostopnih baz s strani domačih in tujih avtorjev znanstvene literature, predvsem na relevantnih novejših člankih. V tretjem delu bom predstavila rezultate empirične raziskave na primeru izbrane organizacije.

Raziskovalni del bo oblikovan na osnovi multimetodološke raziskave, ki združuje kvalitativno in kvantitativno raziskavo v izbranem podjetju. V raziskavo bodo vključeni zaposleni in njihov vodja. Vprašalnik za zaposlene bom oblikovala s pomočjo znanstvene literature, vprašalnik bo anonimen in zaprtega tipa. Večjo objektivnost in zanesljivost vprašalnika bom skušala doseči tako, da bom opravila še nestrukturiran intervju z vodjo enote. V zadnjem delu bom uporabila primarne podatke s pomočjo metode sinteze za povezovanje teoretičnih izhodišč z ugotovitvami iz raziskovalnega dela. Na tej osnovi bom nato oblikovala sklepna priporočila za vodstvo. V sklopu magistrske naloge se bom soočila z vsebinskimi in metodološkimi omejitvami. Pod prvo prištevam uporabo sekundarnih virov z namenom oblikovanja teoretičnega dela, pod drugo pa štejem morebitno subjektivno mnenje zaposlenih glede pristopov motiviranja v podjetju ali celo morebitno neiskreno odgovarjanje na vprašalnik. Vsebinske omejitve bom skušala preseči z uporabo čim večjega števila znanstvene literature in z metodo triangulacije, metodološke omejitve pa s kombinacijo odgovorov s strani zaposlenih in odgovori vodje.

1 MOTIVACIJA

1.1 Pojem motivacije in njen pomen

Različni avtorji različno definirajo pojem motivacije, kar lahko ugotovimo tudi s pregledom literature. V grobem pa vseeno vsi govorijo o sili, ki nas žene k opravljanju določene dejavnosti. Dimovski, Penger in Žnidarčič (2005) pravijo, da gre pri motivaciji za sile znotraj ali zunaj osebe, katere pri posamezniku sprožijo navdušenje za neko aktivnost in mu tudi pomagajo, da bo pri tem vedenju vztrajal. Opozarjajo tudi, da je pomembno, da manager usmerja motivacijo zaposlenih na tak način, da bodo skušali doseči cilje organizacije. S preučevanjem in razumevanjem motivacije lahko razumemo, zakaj oseba sploh začne z neko akcijo in zakaj pri tem vztraja.

Musek in Pečjak (2001) pa razlagata motivacijo v povezavi s potrebami in cilji osebe. Ko se pojavi potreba, je v človeškem organizmu prisotno neravnovesje, ki ga oseba želi odpraviti, kar ga tudi žene k cilju. Motiv je razlog, da oseba nekaj naredi, pojem motivacija pa nam definira, zakaj se oseba obnaša na določen način. Včasih se s pojmom motivacija ocenjuje raven navdušenosti posameznika za določeno stvar (Sanjeev & Surya, 2016).

Vsako aktivnost, ki jo posameznik izvaja, v osnovi vodi sila motivacije. Motivacija je energija, ki zaposlene usmerja k izpolnjevanju ciljev organizacije. S proučevanjem motivacije lahko razumemo, zakaj se nekdo vede tako kot se. Ali bo nekdo uspešen pri njegovih delovnih nalogah je odvisno od njegovih zmožnosti in motivacije (Ramadanty & Martinus, 2016). Kako bo zaposleni učinkovit pri delu je odvisno od spretnosti posameznika in od usposabljanj in sredstev, ki so mu na voljo za opravljanje delovnih nalog. Motivacija pa je tista notranja sila, ki zaposlenega vodi k samemu dejanju (Kiruja & Mukuru, 2013).

Levine in Crom (1997) menita, da je potrebno ljudi prepričati, da si nekaj želijo narediti. Da bo posameznik uspešen pri svojem delu, mora imeti tudi primerno motivacijsko spodbudo. Manager se mora ljudem posvetiti ter na primeren način poskrbeti, da bodo zaposleni zainteresirani za delo, namesto da jim ukazuje. Pravo motivacijo manager doseže, ko zaposleni verjamejo, da je delo organizacije dragoceno in se počutijo, da tudi oni prispevajo k uspehu. Motivacijo lahko pri osebi še dodatno spodbudimo ali celo zbijamo, ne gre pa je izsiliti. Ko bo zaposleni ustrezno motiviran, bo skušal uporabiti svoje znanje in sposobnosti, da bo delo dobro opravljeno in bo lahko dosegel cilje.

Različne študije so pokazale, da zadovoljni zaposleni niso dovolj za doseganje boljše uspešnosti, le-ti morajo biti tudi visoko motivirani. Pomembno je, da se v podjetju meri in spremlja motiviranost zaposlenih, ter ugotovi, kako bi se jo lahko še izboljšalo. Zadovoljstvo pri delu in delovna uspešnost pa sta povezana takrat, ko so za to podane primerne motivacijske spodbude (Ehrlich, 2006).

1.2 Motivacijske teorije

Skozi čas so se oblikovale različne teorije motivacije. V najširšem okviru jih ločimo po vsebinskih in procesnih teorijah. Pri prvih gre za poudarek potreb, zaradi katerih so nato ljudje motivirani. Pri drugih pa gre za razlago o tem, kakšno vedenje bo zaposleni izbral, da bo zadovoljil svoje potrebe in nato lahko ocenil uspešnost svoje izbire (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Maslowova teorija v osnovi predstavlja pet ravni zadovoljevanja potreb. Herzberg predstavi dve skupini motivacijskih faktorjev, motivatorje in higienike. Vroomova teorija je oblikovana na način, da bo zaposleni vložil trud v delo, zaradi prepričanja, da bo vloženi napor vodil k uspešnosti pri delu, to pa bo nadalje vodilo v nagrade. Pomembno vlogo pri teoriji ima privlačnost nagrade. Adamova teorija pa pravi, da si zaposleni prizadeva, da bo v podjetju prisotna enakost med njim in ostalimi zaposlenimi. Po Skinnerju bo vedenje, po katerem se pojavijo pozitivni rezultati, vodilo do tega, da bo s takšnim vedenjem zaposleni nadaljeval tudi v prihodnosti, zaposleni pa ne bodo ponavljali vedenje, ki jim je v preteklosti prineslo negativne izide (Lindner, 1998). V nadaljevanju so podrobneje predstavljene prve tri teorije.

1.2.1 Maslowova teorija potreb

Maslow je potrebe razdelil od najnižjih potreb, fizioloških, do tistih, ki se nahajajo najvišje v piramidi, to so sociološke. Po piramidi navzgor si sledijo po naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, pripadnosti, spoštovanju, najvišje na piramidi pa je potreba po samo-aktualizaciji. Kot že prej omenjeno, je potrebno najprej zadovoljiti potrebo na nižji ravni, da se nato pojavi potreba, ki je na hierarhični lestvici na višji ravni. Ko je neka potreba zadovoljena, le-ta ni več motivator (Guillen, Ferrero & Hoffman, 2015).

Maslowovo teorijo lahko organizacija vzame kot okvir za določitev različnih ugodnosti, ki jih ponudi zaposlenim in s tem omogoči zadovoljitev njihovih potreb, kar posledično pripelje tudi do boljšega poslovanja. Avtor teorije je definiral pet osnovnih potreb človeka, ki tvorijo osnovo človekovih dejavnosti (Sadri & Bowen, 2011). Neizpolnjene potrebe motivirajo posameznika, da se bo vedel na način, da te potrebe zadovolji. Nižje potrebe, kot so fiziološke potrebe, morajo biti zadovoljene, preden bodo potrebe, kot so potreba po pripadnosti, spoštovanju in na vrhu še potreba po samo-aktualizaciji postale motivatorji. Šele ko bo zaposleni zadovoljil nižje potrebe, ko bo na primer prejemal ustrezno plačilo, da bo lahko preskrbel sebe in družino in imel varne delovne pogoje, ga bo začelo motivirati povečanje delovnih odgovornosti in zahtevnejše delovne naloge (Kiruja & Mukuru, 2013).

Eno izmed najbolj znanih pojmovanj človeških potreb je na ravni organizacije osnovano na osnovi omenjene teorije. V skladu s teorijo, bodo posamezniki, ki ne bodo imeli možnosti rasti in se razvijati v organizacijskem okolju, delovali kot neprilagojeni. Teoretično gre

torej za pet skupin potreb, ki se pri ljudeh hierarhično aktivirajo. S tem pa pridemo do pomembnega dejstva, da mora manager za uspešno vodenje in motiviranje zaposlenih najprej ugotoviti, kje na piramidi potreb se zaposleni nahaja, s tem pa se razkrije tudi, kaj so motivatorji za dotičnega zaposlenega (Kaur, 2013). V današnjem času je teorija še vedno aktualna, ker je lahko organizacijam v pomoč pri oblikovanju programov za izboljšanje motiviranosti, poleg tega pa tudi za povečanje lojalnosti zaposlenih, kar posledično zmanjša fluktuacijo (Sadri & Bowen, 2011).

Primer, kako lahko manager dobro uporabi predstavljeno teorijo v praksi, je Chip Conley, ki je svoje znanje, ki ga je pridobil s preučevanjem Maslowa uspešno prenesel v posel. V svoji knjigi pojasnjuje, kako lahko teorijo, ki jo je Maslow oblikoval, uspešno uporabimo v praksi. Conley meni, da je Maslowova teorija potreb še vedno aktualna, saj lahko managerji na podlagi te teorije oblikujejo ustrezno delovno mesto za posameznika. Stremeti morajo k temu, da ustvarijo okolje, kjer bodo zaposleni imeli možnost zadovoljevati potrebe na višji ravni oziroma celo dosegli samo-aktualizacijo. To pripelje do tega, da zaposleni vidijo smisel v svojem delu in lahko osebno rastejo na svojem delovnem mestu. Taki zaposleni bodo podjetje vodili proti vrhu, med najuspešnejše organizacije. Če povzamem misel Conleya, ki jo lahko navežemo na hierarhijo potreb, obstaja razlika med tem, da zaposleni na delovnem mestu ni v slabem stanju in naveličan svojega dela in med tem, da se zaposleni na delovnem mestu počuti izpopolnjenega in resnično živega (Conley, 2017).

1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Pri Herzbergovi teoriji motivacije gre za dvofaktorsko strukturo motivacije, na eni strani imamo motivacijske dejavnike, na drugi pa higienske dejavnike. Zaposleni so motivirani in zadovoljni, ko so prisotni motivacijski faktorji. Higienski dejavniki pa v nasprotju s tem ne vplivajo na raven zadovoljstva, temveč obsegajo ali izključujejo tiste dejavnike, ki povzročajo pri zaposlenih nezadovoljstvo (Sanjeev & Surya, 2016). V primeru slabih higienskih dejavnikov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005), bo zaposleni pri delu občutil nezadovoljstvo, dobri higienski dejavniki pa nimajo vpliva na motivacijo, temveč je njihova naloga ta, da odstranijo nezadovoljstvo. Gre za motivacijsko teorijo (Odukah, 2016), ki predpostavlja, da obogatitev dela vodi do motiviranih zaposlenih. Predpostavka teorije je, da je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu rezultat različnih dejavnikov.

Motivi so se skozi čas sicer spremenili od prvotno predlaganih. Managerji morajo poznati motive, zaradi katerih bo posameznik želel sprejeti neko delovno mesto, nato pa je potrebno, da se oblikujejo ustrezne strategije za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Motivirani zaposleni bodo vodili k večji uspešnosti organizacije. Pod higienske dejavnike je Herzberg opredelil na primer faktor medosebnih odnosov in varnost zaposlitve, pod motivacijske dejavnike pa recimo odgovornost, dosežke in napredovanje. Tukaj se srečamo

tudi s pojmom notranje in zunanje motivacije, pri čemer se pojem notranji motivacijski faktorji nanašajo na motivacijske dejavnike, zunanji pa na higienske dejavnike. V današnjem času je teorija v osnovi še vedno aktualna za motivacijo zaposlenih, ljudje še vedno potrebujejo neke motive, da se zaposlijo, ti motivi pa jih ne nujno vodijo tudi v zadovoljstvo pri delu (Sanjeev & Surya, 2016).

Herzeberg je torej verjel, da lahko organizacija vpelje v poslovanje določene dejavnike, s katerimi motivira zaposlene do te ravni, da izvabi iz njih čim večjo učinkovitost. Higienski dejavniki niso nujno motivatorji, v primeru, da ti niso prisotni, pa bodo zaposleni demotivirani. Higienski faktorji bodo omogočili, da je zaposleni zadovoljen s svojim delom, zaradi motivacijskih dejavnikov pa bo za svoje delo tudi motiviran. V takšnih primerih, bo podjetje uspelo zadržati svoje ključne zaposlene (Azeez, 2017). V tabeli 1 so opisane možne kombinacije med motivatorji in higieniki na delovnem.

Tabela 1: Možne kombinacije med motivatorji in higieniki

Kombinacija	Opis
Visok delež motivacijskih in dobrih higienskih faktorjev	Najbolj idealna kombinacija za organizacijo. Zaposleni nimajo pritožb nad svoji delom, za delo so visoko motivirani.
Visok delež motivacijskih in slabi higienski faktorji	V organizaciji so zaposleni, ki so motivirani za delo, vendar imajo glede dela veliko pritožb. Zaposleni ima rad svoje delo, ker ga zanima in navdušuje. V njem uživa, vendar ima na primer slabe delovne pogoje ter za delo prejema nizko plačo.
Nizek delež motivatorjev in visok delež higienskih faktorjev	Zaposleni niso visoko motivirani za svoje delo, vendar nimajo pritožb nad svojim delom. Delo opravljajo zaradi plačila.
Nizek delež motivatorjev in slabi higienski faktorji	Najslabša možna kombinacija za organizacijo. Zaposleni so nemotivirani z veliko pritožbami nad svojim delom.

Prerejeno po Azeez (2017).

Higienski dejavniki imajo lahko velik negativen vpliv na zaposlene, s tem pa posledično tudi na organizacijo. Odsotnost teh dejavnikov bo namreč povzročila vedno večje nezadovoljstvo pri zaposlenih in zato morebitno visoko stopnjo fluktuacije ali pa nizko produktivnost. Nasprotno temu pa lahko z dobrimi higienskimi dejavniki ustvarimo v podjetju ugodne delovne pogoje. Teorija nam daje osnovo za oblikovanje analitičnih in stimulacijskih modelov (Gbededo & Liyanage, 2018).

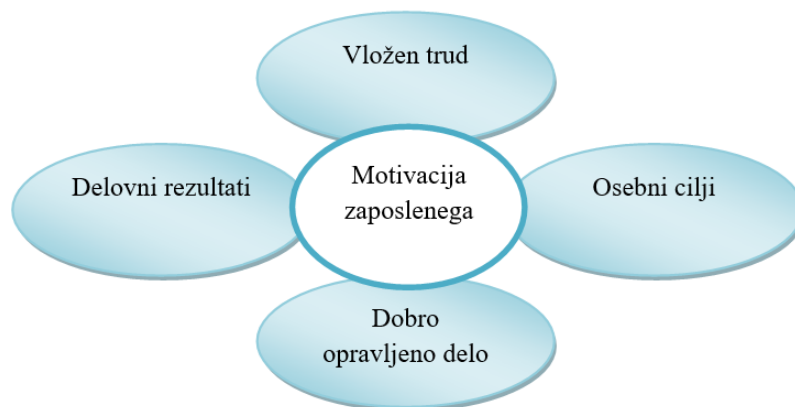
1.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Teorija spada v skupino procesnih teorij, preučuje pa kognitivne procese, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vsak zaposleni, potrebuje neko spodbudo, da bo skušal doseči tako

cilje organizacije kot tudi svoje osebne cilje. Teorija torej pravi, da ima vsak zaposleni, ki dela v organizaciji, svoje cilje, ki jih želi doseči z delom. Usklajenost med cilji posameznika in delovnimi rezultati oziroma med nagradami je pomembna, saj zaposleni ocenijo, kako privlačne se jim zdijo nagrade. Ocenijo torej, do kakšne mere bodo zadovoljile njihova pričakovanja, temu primerna pa je potem tudi njihova motiviranost za delo. Pomembna je torej usklajenost med osebnimi pričakovanji zaposlenih in tem, kakšna bo dejansko nagrada, ki jo dobijo (Parijat & Bagga, 2014). Gre za pojasnjevanje motivacije, ko vloženi napor najprej vodi do uspešnosti, uspešno delo pa vodi do nagrad, ki bodo vodile k doseganju želenih ciljev posameznika. Nagrade imajo učinke na vedenje zaposlenih, predstavljajo pa zunanje dejavnike motivacije (Purvis, Zagenczyk & McCray, 2015).

Ljudje združijo njihove potrebe s prepričanji in pričakovanji glede možnosti za uspeh. Vroom je motivacijo definiriral kot rezultat pričakovanj posameznika, da bo nek vloženi trud oziroma napor vodil v načrtovano učinkovitost oziroma uspešen rezultat na delovnem mestu (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017). Teorija nam pomaga razumeti odnos med naporom, ki ga bo posameznik vložil v delo, uspešnostjo in izpolnjenimi osebnimi cilji. Na podlagi teh povezav, lahko manager ustvari takšno delovno okolje in kulturo organizacije, da bo z njo pozitivno vplival na motivacijo svojih zaposlenih, saj bo razumel kateri dejavniki povečujejo oziroma kateri zmanjšujejo raven motivacije (Parijat & Bagga, 2014). Na sliki 1 so prikazane štiri spremenljivke, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega.

Slika 1: Spremenljivke, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega



Prerejeno po Parijat & Bagga (2014).

Motivacija predstavlja prizadevanje za doseg cilja. Predpostavki za razlago osnovnega mehanizma teorije in za samo prizadevanje priti do cilja sta, da obstaja verjetnost, da bo cilj dosežen in da je pri zaposlenemu prisotno pričakovanje. Obstajati mora nek dejavnik, ki je zaposlenemu pomemben, da bo služil kot krepitev za določeno vedenje, ki ga bo pripeljalo do ugodnih rezultatov. Na motivacijo ugodno vplivajo vsi faktorji, ki imajo spodbujevalne lastnosti in ki so že ugodno delovali pri predhodnem vedenju. Posameznik si bo prizadeval za doseg nekega cilja na način, da bo med različnimi alternativami

spodbud izbral tisto, pri kateri bo ocenil, da obstaja največja verjetnost, da z njo doseže cilj (Beckmann & Heckhausen, 2008).

Teorija spada med eno bolj zapletenih teorij motivacije, vseeno pa lahko povzamemo, da je osnovana na psihološkem pristopu, ki razlaga, da bodo zaposleni motivirani za delo, ko obstaja pričakovanje, da bodo s svojim vedenjem dosegli rezultat, ki si ga želijo. Temelji na podlagi pričakovanj, gre za zaznavanje in predvidevanje možnih posledic, ki jih bo prineslo določeno vedenje. Potrebno pa se je zavedati, da se pričakovanja ljudi spreminjajo. Dejavniki, ki danes zvišujejo motivacijo zaposlenega, ni nujno, da bodo imeli pozitiven vpliv na motivacijo tudi v prihodnje (Parijat & Bagga, 2014).

1.3 Notranja in zunanja motivacija

Notranja motivacija je povezana z nekim notranjim pritiskom, da se bo posameznik vedel na določen način oziroma z užitkom, ki ga neka delovna naloga prinese osebi. Motivacija se skriva v tem, da zaposleni zaznava delovno nalogo kot pomembno (Manganelli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier, 2018). Notranjo motivacijo (Auger & Woodman, 2016) lahko opredelimo kot motiviranost za izvedbo določene aktivnosti zaradi zanimanja in lastnega zadovoljstva. Cilj za povečanje notranje motivacije je (Potipiroon & Ford, 2017), da pri zaposleni osebi spodbudimo zanimanje in užitek za delo, saj gre za hedonistično naravo motivacije. Notranje motivirani zaposleni bo pripravljen v delo vložiti svoj trud brez dodatnih zunanjih nagrad. Namen notranje motivacije je, da dosežemo zadovoljitev psiholoških potreb zaposlenih, kar se tiče odnosov, zdravja, spodobnosti, pripadnosti in avtonomije (Martin, 2018).

Ker je notranja motivacija povezana s samo-učinkovitostjo, vztrajnostjo in željo po pridobivanju izkušenj je nanjo težko vplivati. Zaposleni z omenjenimi lastnostmi doprinešajo h kreativnemu delovnemu okolju, k osebam, ki bodo pokazala voljo in interes za reševanje problemov. Notranja motivacija je povezana z dojetanjem, da je posameznik sposoben delati v določenem okolju, s tem pa si tudi priznava lastne dosežke in to samo še pozitivno vpliva na motivacijo. V kolikor je motiviranost osebe v večji meri odvisno od zunanjih dejavnikov, je notranja motivacija šibka. Notranje motivirani zaposleni so sposobni doseči dobre kognitivne sposobnosti, kot je na primer sposobnost načrtovanja, vzdrževanje pozornosti in reševanje problemov (Auger & Woodman, 2016).

Ljudje bodo notranje motivirani takrat, ko bodo v delu uživali, ko jih bo delo veselilo in jim predstavljalo izziv in ko bodo lahko na delovnem mestu rasli. Spodbuditi pri posameznikih notranjo motivacijo je zahtevna naloga, hkrati pa ključna stvar za doseganje uspešnosti. S spodbujanjem notranje motivacije naj bi vplivali tudi na višjo kreativnost zaposlenih, ki pa je danes nujna, da lahko organizacije dobro delujejo v tako konkurenčnem okolju (Auger & Woodman, 2016). Na motivacijo lahko ugodno vplivamo tako, da ima zaposleni raznolike delovne naloge, da mu prepustimo tudi pomembnejše naloge, skušamo povečati raven veščin in mu damo tudi primerne povratne informacije o

delu (Potipiroon & Ford, 2017). Za vodstvo je notranja motivacija želena karakteristika zaposlenih, ker si bodo taki zaposleni prizadevali za dobro opravljeno delo na podlagi svojih vrednot in pozitivnega vedenja na delovnem mestu. Takšni zaposleni bodo bili predani svojemu delu, bodo sodelovali in skrbeli za pretok in izmenjavo informacij. Managerji bodo povečali kakovost dela in s tem izboljšali produktivnost, v kolikor bodo dosegli okrepitev notranje motivacije pri svojih podrejenih. S tem bodo tudi ohranili najboljše delavce, ki so predani delu in organizaciji (Martin, 2018).

Tudi sama narava posla ima vpliv na notranjo motivacijo. Motivirani zaposleni izkazujejo večjo pripadnost organizaciji, v kateri delajo, kar velja tudi za javne službe. Pri javnih delih naj bi notranje visoko motiviranih zaposlenih verjeli, da z delom pripomorejo k javno dobremu. Zaradi tega bodo s svojim delom zadovoljni in ga bodo učinkovito opravljali. Kljub temu, da neka oseba vidi svoje delo kot ključno za skupnost, pa so nekatere javne službe lahko dolgočasne, mogoče celo neprijetne, kar pa nima dobrega učinka na motivacijo (Potipiroon & Ford, 2017).

Težko povečamo notranjo motivacijo zaposlenih, v kolikor zaposleni dajejo večjo prednost zunanji dejavniki motivacije, kar pomeni, da se zaposleni zatekajo k nagradam in priznanjem oziroma delajo za to, da bi se izognili kazni. Vse to uničuje notranjo motiviranost. To pa nas opozarja, da mora biti sistem nagrajevanja zelo previdno osnovan. Plačilni sistem glede na uspešnost se redko izkažejo kot učinkoviti, čeprav njihova uporaba v zadnjih letih narašča. Ko zaposleni vidijo takšne sisteme kot vrsto kontrole, s katerimi jih nadrejeni nadzorujejo, ima to negativen vpliv na motivacijo. Organizacije, ki uporabljajo takšne sisteme morajo poskrbeti, da jih zaposleni dojemajo kot pravične, biti morajo podpora pri njihovem delu, da bodo lahko pozitivno vplivali na motivacijo (Auger & Woodman, 2016).

Na zunanjo motivacijo imajo vodje lahko največjo kontrolo. S tem ko zaposlenim ponudijo razne materialne in socialne nagrade, na primer dodatne finančne bonuse, ugled v podjetju, ali ko se zaposleni želijo izogniti kaznim, je zunanja motivacija vrsta motivacije, ki se jo lahko najbolj nadzoruje. Zunanja motivacije se nanaša na ojačitve iz zunanjega okolja. Gre za družbeno priznanje, kamor štejemo priljubljenost, ekonomski uspeh in podobo zaposlenega. Povezana je torej z možnimi posledicami, ki jih prinese delo (Manganelli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier, 2018). Z razumevanjem motivacije lahko pojasnimo, kako značilnosti delovnega mesta oziroma okolje, v katerem posameznik dela, vpliva na vedenje zaposlenih (Martin, 2018).

Z razliko od notranje motiviranih posameznikov, bodo zunanje motivirani zaposleni opravljali delo, ker menijo, da ga morajo opraviti zaradi nekaterih pozitivnih izidov ali v izogib negativnim posledicam. Poleg tega pa zunanja motivacija vsebuje nizko stopnjo samostojnosti (Becker, Kernan, Clark & Klein, 2015). Martin (2018) pravi, da v primeru zunanje motivacije, ko nadrejeni skušajo z različnimi orodji nadzorovati motivacijo in s

tem ustvariti neke vrste prisilo za zaposlene, ne gre pričakovati pozitivnega vedenja pri delu.

Managerji morajo oceniti motivacijo svojih zaposlenih. Na podlagi tega si morajo odgovoriti na vprašanje, katere vrste orodij imajo na voljo za oceno motivacije zaposlenih v povezavi z delom, ki ga zaposleni opravljajo ter ugotoviti, s katerimi delovnimi praksami bi lahko prišli do optimalne motiviranosti v organizaciji, skozi zadovoljitev osnovnih psiholoških potreb svojih zaposlenih. Za naloge, ki zaposlenim niso najbolj prijetne, pa so zunanji faktorji primernejši za izboljšanje motivacije zaposlenega, da bo opravil določeno delo (Manganelli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier, 2018). Organizacije se soočajo z višjimi stroški odhajanja najboljših zaposlenih, če jih ne znajo pravilno motivirati. Neodvisna in nadzorovana motivacija sta v središču proučevanja med različnimi vrstami motivacij (Martin, 2018).

Ugotovili so, da je predanost svojemu poklicu pozitivno povezana z notranjo motiviranostjo, pripadnost organizaciji pa ima negativno povezavo z notranjo in pozitivno povezavo z zunanjo motivacijo. Opažena je bila tudi pozitivna povezava med ciljno usmerjenostjo in notranjo motivacijo, ni pa bila izkazana povezava med zunanjo motivacijo in zasledovanjem ciljev (Becker, Kernan, Clark & Klein, 2015).

1.4 Dejavniki motivacije

Pri pregledu literature, glede motivacijskih dejavnikov, ugotovimo, da različni avtorji različno razdelijo motivacijske dejavnike v skupine. Največ raziskav lahko najdemo na temo zunanje in notranje motivacije, gre za preučevanje notranjih in zunanjih dejavnikov motivacije ter njihov vpliv na motivacijo posameznika. Dejavnike se deli tudi na materialne in nematerialne, preučevani pa so tudi demotivatorji, torej tisti dejavniki, ki imajo negativen vpliv na motivacijo. Vodje lahko z uporabo različnih dejavnikov vplivajo na motiviranost zaposlenih, s tem pa posredno tudi na uspešnost in inovativnost ter konkurenčnost na trgu v sodobnem svetu. Prepoznati je potrebno skupino dejavnikov, ki ugodno vplivajo na spodbujanje motivacije in skupino tistih dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo.

Dejavniki, ki spodbujajo zaposlene k učinkovito opravljenemu delu, se danes razlikujejo od dejavnikov, ki so pozitivno vplivali na zaposlene v preteklosti. Tisti dejavniki, ki so bili nekoč za zaposlene najpomembnejši, danes mogoče niso več. Podjetja, ki želijo konkurirati na trgu morajo biti inovativna in sposobna se hitro prilagajati spremembam. Srečujemo se s hitrim porastom uporabe tehnologije in večkulturnimi delovnimi mesti. V ospredju je timsko delo in ne več individualno delo posameznika. Vse to predstavlja managerjem izzive pri vodenju organizacij. Pomembno je, da se ustvari primerno ravnotežje med delom in osebnim življenjem, da so v organizacijah prisotni zadovoljni in psihološko stabilni zaposleni. Vse to predstavlja izziv za obvladovanje zaposlenih (Landy & Conte, 2016).

Potrebe se razlikujejo od ljudi do ljudi ter glede na to, v katerem obdobju življenja se nahaja posameznik, kar pomeni, da bodo različne motivacijske spodbude imele različen vpliv na motiviranost zaposlenih. Managerji se morajo zavedati te kompleksnosti in ustvariti v organizaciji primerna orodja za pridobivanje informacij o motiviranosti vsakega posameznika in morebitno ukrepanje na tem področju (Hicks & Adams, 2003).

Motiv nam pojasni, zakaj želi zaposleni doseči hotene rezultate. Do enakih namenov lahko vodijo tudi različni motivi. Kot primer lahko vzamemo dve podjetji, ki sta v svoje tovarne želeli vstaviti filtre za boljše prezračevanje, z namenom, da se zmanjša izpostavljenost zaposlenih onesnaženemu zraku in izboljša pogoje dela. Eno izmed podjetji želi namestiti filtre, ker se želi izogniti stavki zaposlenih, drugo podjetje pa resnično skrbi za zdravje zaposlenih. V kolikor je zaposlenim jasen razlog, bodo ti različno motivirani, in sicer, bo pri drugi skupini zaposlenih večja verjetnost, da bodo pripravljene delati nadure oziroma čez vikend, za čim hitrejšo namestitev filtrov (Orhun, 2017).

1.4.1 Materialni dejavniki motivacije

Pri materialnih dejavniki, gre običajno za finančne oblike dejavnikov, ki pa ne vodijo nujno do želenih izidov. Vsekakor pa je jasno, da imajo zelo velik vpliv na motivacijo zaposlenih, niso pa edini pomembni dejavniki. Z denarnimi spodbudami lahko zaposleni zadovoljijo svoje osnovne potrebe, prav tako pa tudi potrebe na višjih ravneh, kot so na primer ugled in status v družbi, skrb za družino in podobno. Prav tako ni nujno, da bodo denarni dejavniki motivacije prispevali k učinkovitejšemu delu zaposlenega, v kolikor zaposleni nima zadostnega znanja in veščin za delo. Organizacije lahko izgubijo veliko denarnih sredstev brez večjega pozitivnega učinka za organizacijo, v kolikor so osredotočeni samo na finančne spodbude. Z materialnimi dejavniki lahko torej povečamo pripravljenost za delo samo do določene mere (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013).

Denarne spodbude so plačilo za zaposlene, ki ga dobijo z namenom, da se izboljša njihova izvedba samega dela. V ta namen, je zaposlenemu lahko ponujeno povišanje plače, delež pri deljenju dobička in podobno. Z denarnimi spodbudami lahko vplivamo na motivacijo samo na kratek rok. Po nekaterih študijah naj bi imele pozitiven vpliv na motivacijo, druge študije pa celo pravijo, da z denarnimi spodbudami negativno vplivamo na motivacijo, oziroma imajo zelo majhen vpliv na motiviranost. Sam vpliv je vsekakor odvisen tudi od demografskih dejavnikov, ter same narave dela. Različne študije so preučevale vpliv tako denarnih kot nedenarnih spodbud na motiviranost zaposlenih v različnih dejavnostih, rezultati so pokazali, da v različnih dejavnostih zaposleni drugače vrednotijo spodbude (Erbasi & Arat, 2012).

Denarne spodbude s katerimi skušamo doseči učinkovito delo, se nanašajo na določeno vrsto plačila, s katero želimo namerno vplivati na vedenje zaposlenega in s tem doseči želeno ravnanje. Konkretno lahko pod finančne spodbude štejemo osnovno plačo zaposlenega, poleg tega pa še druge vrste denarnih plačil, kot so na primer razni dodatki za

kreativnost, za dobre osebne rezultate na delovnem mestu in podobno. Pod finančne spodbude lahko prištevamo tudi posredna plačila, kot je plačilo za zdravstveno zavarovanje, plačilo za pokojnino, plačilo za življenjsko zavarovanje in druga plačila. Poleg tega pa še različne dodatke oziroma bonuse, kot so subvencije za malico ter dodatki za prevoz na delo, nagrade za delovno uspešnost in podobno, ki se razlikujejo glede na organizacije (Hicks & Adams, 2003).

V primeru, da ima zaposleni zelo nizko osnovno plačo, s katero težko pokrije svoje stroške, bodo imele finančne spodbude zelo velik in direkten vpliv na rezultate. Ko pa posameznik prejema relativno visoko plačilo za svoje delo, bodo nefinančni dejavniki imeli nekoliko večji vpliv na motiviranost. V veliko primerih, imajo zaposleni minimalne plače, zato so finančne spodbude pri njih ključni in najvplivnejši faktor pri delu. Običajno so nedenarne spodbude kombinirane tudi z denarnimi (Dambisya, 2007).

1.4.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Nefinančne spodbude naj bi imele dolgoročnejši vpliv na motivacijo, za razliko od finančnih dejavnikov. Ko je zaposleni zadovoljen s svojim delom in osnovnim plačilom, naj bi imele nefinančne spodbude večji vpliv na zadovoljstvo pri delu in s tem pozitiven vpliv na motivacijo (Erbasi & Arat, 2012).

Dambisya (2007) pravi, da so spodbude, ki so nefinančne narave običajno povezane z dolgoročnimi strateškimi plani. Čeprav s finančnimi dejavniki dosežemo takojšen odziv s strani zaposlenih, so nefinančne spodbude, skupina dejavnikov, ki predstavljajo dolgoročno stabilnost za vplivanje na zaposlene. Tako finančna kot nefinančna skupina dejavnikov mora biti ustrezno uporabljena, zaposlenim morajo biti na voljo konstantne povratne informacije glede dela, sam proces dela pa nadzorovan in vrednoten.

Zaposleni so velikokrat pripravljani tudi žrtvovati določeno vrsto motivacije, saj so na primer pripravljani sprejeti nižje plačilo, če imajo radi svoje delo in v njem uživajo. Seveda pa velja tudi obratno in bo oseba za boljše plačilo opravljala tudi manj prijetno delo. Obstaja torej nek menjalni prag, pri katerem je zaposleni pripravljen zamenjati med različnimi motivacijskimi dejavniki. Predvsem ko gre za nematerialne dejavnike, ki jih ne moremo finančno ovrednotiti, je ta proces izbire v pogostih primerih nezaveden. Za zaposlene, ki jim je pomemben dejavnik zanimivo delo, obstaja večja verjetnost, da bodo izbirali med dejavniki, ki spodbujajo notranjo motivacijo. Seveda pa vsak zaposleni ovrednoti spodbude drugače. Vrste spodbud so pri posameznikih drugače spoštovane, katere od njih bodo imeli rajši je odvisno od tega, kako bo posameznik združil svoje potrebe s svojimi občutki. Sodobne študije nakazujejo, da imajo vpliv na želje spremenljivke, kot sta samoučinkovitost in avtonomija zaposlitve. Visoka stopnja avtonomije pri delu naj bi vodila do notranje motiviranega zaposlenega, samoučinkovitost pa celo izboljša notranjo motiviranost (Huang, 2018). Nedenarni motivacijski dejavniki, ki

se najpogosteje pojavljajo pri pregledu literature in raziskav s področja motivacije zaposlenih so prikazani na sliki 2.

Slika 2: Najpogosteje uporabljeni nedenarni motivacijski dejavniki



Prerejeno po Erbas & Arat (2012), Huang (2018) in Dambisya (2007).

1.4.3 Demotivatorji na delovnem mestu

Za razliko od pojma motivacije, lahko rečemo, da je demotivacija relativno nov koncept. S pojmom demotivacija imamo v mislih tako notranje kot tudi zunanje sile, ki vplivajo na zmanjševanje ali samo ublažitev motivacijske osnove za neko vedenje. Demotivacija torej zmanjšuje težnjo po akciji. Kot neke klasične demotivatorje lahko opredelimo preveliko obremenitev dela in neustrezen delovni čas, pomanjkanje znanja, slab status v organizaciji, pomanjkanje programov za denarne spodbude, nestabilnost zaposlitve in podobno (Jarkas, Radosavljevic & Wuyi, 2014).

Ogromno študij in teorij je bilo posvečeno motivaciji, kjer so skušali pokazati, kaj motivira ljudi za delo. Glavna naloga vodje naj bi bila ugotoviti, kaj njegove zaposlene motivira pri delu, manj pozornosti pa je bilo posvečeno ugotovitvam, kaj zaposlene pri delu demotivira. Nekateri avtorji enačijo pojem demotivacije s pomanjkanjem motivacije, drugi pa pravijo, da pomanjkanje motivacije znak, da gre pri posamezniku za nizko stopnjo notranje motivacije oziroma majhen zagon za določeno vedenje. Demotivacija zatre zagnanost za določeno akcijo. Pri osebah povzroči nezadovoljstvo, v hujših primerih pa celo ravnodušnost in obupanost (Oyedele, 2013).

1.5 Izzivi pri motiviranju zaposlenih

V večini ljudje delajo zato, ker nujno potrebujejo denar. Ni pa vedno razlog za delo samo v tem. Dejstvo je, da veliko ljudi hodi v službo kljub temu, da jim to ni nujno potrebno. Za uspešno obvladovanje zaposlenih in organizacij se moramo osredotočiti na poznavanje in preučevanje problemov, s katerimi se soočamo v sodobnem svetu in ne tistih, ki so pestili družbo pred časom. Gre torej za soočanje z globalizacijo, vedno pomembnejšo vlogo ima timsko delo, hitra je porast uporabe tehnologije, veliko je honorarnih delavcev ter delavcev z začasnimi pogodbami, opravljanje dela od doma ter soočanje z ustvarjanjem

ravnotežja med delom in privatnim življenjem. Ne gre samo za razlike v opravljanju dela v preteklosti in današnjem času, ampak tudi za spremembe pri ljudeh, za težnjo k zadovoljevanju drugačnih potreb kot v preteklosti ter za delo v večkulturnem okolju zaradi globalizacije (Landy & Conte, 2016).

Organizacije namenjajo velike količine denarja za razvijanje oziroma oblikovanje orodij ali programov za učinkovito nagrajevanje zaposlenih in s tem ohranitev ali celo povečanje njihove motiviranosti na delovnem mestu. Želijo oblikovati primerne spodbude s katerimi naj bi se spodbujali sodobnejši načini dela, kot je timsko delo in delitev znanja, povečati pa želijo tudi pripadnost organizaciji (Milne, 2007).

Za doseg pozitivnih rezultatov organizacije je potrebno pozitivno vplivati na vedenje zaposlenih, kateri določajo rezultate organizacije. Tiste organizacije, ki skušajo na zaposlene vplivati samo s pomočjo denarnih spodbud, morajo v svoj sistem dodati tudi nedenarne nagrade oziroma spodbude za zaposlene. Denarne nagrade so za zaposlene zelo pomembne, vendar niso zadosten dejavnik za ustvarjanje predane delovne sile. V sodobnem času je nujno, da se spodbudi motivacijo zaposlenih z dejavniki, ki so nedenarne narave, kar pozitivno vpliva na notranjo motivacijo, s tem pa pridobimo zadovoljne in uspešne zaposlene, ki so motivirani za delo zaradi dela samega, ker v njem uživajo in se izpolnjujejo. Ljudje se zavedajo, da je v današnjem globalnem svetu potrebno biti prilagodljiv in veliko vlagati s svoj osebni razvoj, znanje in veščine. Zaradi tega želijo ljudje delati v organizacijah, kjer lahko izboljšujejo svoje veščine ter razširjajo svoje znanje in sposobnosti, da lahko ostajajo konkurenčni in zaposljivi na trgu dela. Za motivirane zaposlene je torej zelo pomembno okolje, ki spodbuja osebno rast posameznika (Peluso, Innocenti & Pilati, 2017).

Skozi čas so organizacije dojele, da so človeški viri najpomembnejše sredstvo podjetji za doseganje nujne trajno konkurenčne prednosti in s tem uspešnih rezultatov, saj bodo nemotivirani zaposleni v svoje delo vložili samo minimalen napor, posledica tega pa bo nekvalitetno delo (Oyedele, 2013).

2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA

2.1 Timsko delo

Nemogoče je zanikati prisotnost timov v organizacijah, saj je danes na sodobno oblikovanih delovnih mestih vedno bolj pogosto ekipno delo. Posamezen tim deluje kot majhna skupnost oziroma družba. Oblikovanje tima v današnjem času vsekakor predstavlja izziv, saj timi opravljajo razne delovne naloge (Bailey & Skvoretz, 2017). Vsaka ekipa ima neke delovne naloge, ki nam torej povedo kaj v bistvu tim dela, medtem ko imamo s pojmom timsko delo v mislih kako nek tim izvaja svoje delo. Pri timskem delu torej preučujemo vedenjske procese med člani tima (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo &

Beauchamp, 2017). Timsko delo je delovanje več posameznikov, ki si skupaj prizadevajo doseči določen cilj. V sodobnih organizacijah je timsko delo eden izmed najbolj želenih značilnosti, ki jo delodajalci želijo imeti v svojih organizacijah. Ne gre vedno za delo v velikih skupinah, vendar je smisel timskega dela tudi okolje, v katerem se čuti sodelovanje in občutek skupnosti (Khan & Al Mashikhi, 2017).

Organizacije navajajo zmožnost timskega dela kot eno ključnih veščin tudi pri najemanju novih zaposlenih. Gre za trenutno zelo želen način dela, saj je možno z njim izboljšati produktivnost, ker gre za kombinacije različnih veščin za reševanje problemov (Brock, McAliney, Ma & Sen, 2017). Današnje globalno poslovanje je postalo zelo odvisno od timskega dela, saj je le to vedno pomembnejše ne glede na vrsto organizacije, uspešnost organizacij pa postaja vse bolj odvisna od kreativnosti in inovativnosti. Zaradi tega pa mora organizacija razviti tudi primerna orodja za spremljanje in merjenje, kako učinkovito timi izvajajo svoje delo ter kako dobro timi sodelujejo med seboj (King, 2017).

2.1.1 Oblikovanje tima

Ko posameznike razvrstimo v time, ne moremo domnevati, da bodo vse skupine imele enake karakteristike. Nekateri posamezniki se bodo v določenem timu bolj povezali kot drugi in imeli zato drugačno socialno izkušnjo, kar bo vplivalo tudi na delovanje tima. V timu naj bi šlo za socialno učenje, kar pomeni, da se zaposleni učijo skozi opazovanje in interakcijo z ostalimi člani. Tako naj bi organizacije razvile kvalificirane zaposlene (Solansky & McIver, 2018).

Kot prvo je potrebno določiti, kakšni so cilji in kakšen je namen tima, zakaj je torej nek tim oblikovan. Poleg tega se določi tudi ustrezne plane oziroma strategije, s čimer se določi, kako bodo cilji doseženi. S tem se zagotovi, da je vsakemu članu tima jasno, kakšen je njegov namen v skupini, kakšne so njegove delovne naloge, kaj se od posameznika pričakuje. Oblikovanih je veliko teoretičnih modelov glede timskega dela, ki so v večini usmerjeni na vedenje tima v povezavi z izvedbo delovnih nalog in tem, kako obdržati posameznike združene v oblikovanem timu. Pri timskem delu moramo spremljati vedenje pred izvedbo delovnih nalog, med izvajanjem in po zaključku naloge (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017).

Timi predstavljajo temelj modernih organizacij, ki morajo imeti tudi primerno usposabljanje. Obstaja veliko preizkušenih načinov za urjenje timov, katerih cilj je, da se člani tima spodbudi oziroma motivira, da znanje, ki ga pridobijo skozi izobraževanje, tudi uporabljajo pri svojih dnevni delovnih nalogah. Motivacija ima ključno vlogo v zvezi z usposabljanjem timov. Vpliva na to, da bo udeleženec čutil navdušenje nad novim znanjem in programom za izobraževanje, ter bo to navdušenje ostajalo kljub morebitnim kritikam s strani nadrejenih. Osebe morajo biti motivirane za učenje oziroma pridobivanje novega znanja, kasneje pa še za prenos znanja in uporabo naučenega (Medina, 2016).

2.1.2 Uspešen tim

Delovni timi so socialne povezave. Člani morajo biti zadovoljni z delovanjem tima ter videti priložnost tudi za svoj osebni razvoj, da bo tim res učinkovito deloval. To bo omogočilo, da bodo posamezniki delo v timu videli kot pozitivno izkušnjo in bodo pripravljeni na takšen način delati tudi v prihodnosti (Medina, 2016).

Tim bo najbolj uspešen, ko bo v njem prisotna visoka stopnja socialne podpore ter visoka sposobnost članov. Pod prvo je mišljeno, da se člani tima med seboj podpirajo in imajo med seboj dobre odnose. V takšnih timih si člani med seboj bolj zaupajo ter odprto delijo svoje misli in izkušnje. Pri drugem konstrukt pa gre za vrednotenje tima, za ocenitev zmožnosti tima za izpolnjevanje delovnih nalog kot celote (Solansky & McIver, 2018). K uspešnosti tima pripomore deljenje informacij med člani tima, da so člani tima pripravljeni sodelovati med seboj in popraviti morebitne napake, da zasledujejo postavljene cilje ter da imajo člani potrebne sposobnosti za izvedbo nalog. Uspešne time določajo spremenljivke, kot so sposobnost reševanja problemov, dobra in učinkovita komunikacija v timu, ki se jo doseže s primernimi diskusijami, fleksibilnost, zaupanje med člani in pretok informacij. Člani sprejmejo stil vodenja, vodja pa poskrbi, da je delo v timu dinamično in sodelovalno (Brock, McAliney, Ma & Sen, 2017).

Zadovoljstvo pri delu in dobra klima v organizaciji pozitivno vplivata na timsko delo. Poleg tega pa ima učinkovita komunikacija med člani tima ključno vlogo pri razvoju tima. V primeru, da so se člani tima pripravljeni poslušati med seboj ter da med njimi vlada dobra izmenjava informacij, se izboljša sodelovanje, prav tako pa se tudi razvija skupno znanje, zaradi katerega lahko tim rase (Al-Araidah, Al Theeb, Bader & Mandahawi, 2018). Današnje organizacije morajo biti kreativne, če želijo konkurirati na trgu. Klima v timu in način dela imata vpliv na posameznega zaposlenega. Če želijo nadrejeni motivirati zaposlene in spodbuditi njihovo kreativnost morajo vedeti, s katerimi faktorji to doseči. Vsak posameznik v timu ima neko svojo predstavo glede tekmovalnosti znotraj tima. V skladu s tem se v timu lahko razvije sodelovalna ali tekmovalna klima. Sodelovalen timski duh ima pozitiven vpliv na kreativnost zaposlenih, kar je povezano z notranjo motivacijo, po drugi strani pa je tekmovalen timski duh povezan z zunanjimi motivacijskimi faktorji. Ko je tim sestavljen iz članov, ki niso notranje motivirani, pa lahko tudi z zunanjimi spodbudami pozitivno vplivamo na kreativnost (Zhu, Gardner & Chen, 2018).

Svetovno uspešni podjetji, kot sta Toyota ali McDonalds nagrajujejo uspešne time. To sta primera timsko usmerjenih organizacij, ki sta si skozi leta priborile vodilni položaj na trgu dejavnosti iz njihovega področja. V evropskih in zahodnih organizacijah se uvaja timske pristope v skoraj vse sektorje, iz tega pa veliko organizacij črpa tudi svoje konkurenčne prednosti (Khan & Al Mashikhi, 2017).

2.1.3 Neuspešen tim

Presenetljivo je dejstvo, da kljub pomembnosti timskega dela veliko zaposlenih meni, da so že delali v timu, ki je bil neučinkovit. Čeprav je danes timsko delo nujno za uspešno organizacijo, je veliko timov nefunkcionalnih (Brock, McAliney, Ma & Sen, 2017). Osnovati uspešno delovno ekipo, ne pomeni samo to, da združimo posameznike z dobrimi delovnimi veščinami. Člani tima morajo biti pripravljene delati skupaj, da bodo lahko uspešno dosegli svoj zastavljeni cilj (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017). Da bo tim uspešen, pa je treba vzpostaviti tudi dober timski duh, takšno delovno okolje, kjer si člani tima med seboj zaupajo in se podpirajo ter spoštuje tudi različne oziroma drugačne zamisli (Khan & Al Mashikhi, 2017). Tim ne bo funkcioniral optimalno če bo v timu pomanjkanje zaupanja, če se bodo člani tima izogibali prevzemanju odgovornosti, člani imajo strah pred konfliktom ter če je raven prevzetih obveznosti nizka (Brock, McAliney, Ma & Sen, 2017).

Kljub temu, da je timsko delo eno najbolj želenih lastnosti v organizacijah, pa ostaja še veliko timov neuspešnih zaradi številnih razlogov. Eden izmed njih je lahko tudi pomanjkljivo znanje ali nezadostne veščine, kar pa je možno odpraviti z primernim izobraževanjem ali usposabljanjem. Procenti se gibljejo krepko čez polovico, ko zaposlene povprašajo glede njihove delovne ekipe, saj jih veliko meni, da so delali v nefunkcionalni ekipi. Za neučinkovitost ekipe so lahko krivi naslednji faktorji, in sicer strah pred konfliktom, pomanjkanje zaupanje med člani ekipe, slaba predanost timu, slaba usmerjenost na rezultate in izogibanje odgovornosti (Brock, McAliney, Ma & Sen, 2017).

Med izvajanjem nalog pa je pomembno, da se izvaja naloge na način, ki odgovarja članom tima, ki ustreza njihovi komunikaciji in ki spodbuja sodelovanje v timu. Ob koncu opravljene naloge, pa se nato še izvede analiza uspešnosti tima. V primeru, da je to potrebno, se uvede spremembe v delo ali odpravi tudi probleme, ki preprečujejo dosego zastavljenih ciljev in bodo zato v prihodnje cilji lažje dosegljivi. Poleg tega pa je ves čas delovanja tima potrebno spremljati timsko dinamiko, morebitne konflikte med člani in jih tudi čim prej odpraviti, saj v nasprotnem primeru tim ne more delovati učinkovito (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017). Čeprav naj bi se osebe v timu spodbujale za učenje in pridobivanje novih izkušenj, je mogoče, da se bo v katerem izmed timov oblikoval takšen socialen krog, ki bo pripomogel v ravno obratno smer. Takšno vedenje temelji na socialno kognitivni teoriji Alberta Bandure, kjer posamezniki začnejo posnemati vedenje ostalih (Solansky & McIver, 2018).

2.1.4 Konflikti v timu

Seveda so lahko timi pri svojem delu zelo uspešni, vendar lahko pride med člani tudi do nesoglasji, še posebej v trenutkih, ko je potrebno sprejemati odločitve. Konflikti v timu vplivajo na splošno zadovoljstvo v timu in v končni fazi tudi na samo izvedbo dela in uspešnost. Možnost nastopa konfliktov v timu narašča z neskladjem oziroma razlikami

med člani. Pri konfliktih, ki so vezani na delovno nalogo, člani tima različno presojuje načine za doseganje skupnih ciljev, posledica tega pa so nestrinjanja med člani tima. Takšne vrste konflikta so lahko v nekaterih primerih spodbudne, lahko pa imajo tudi negativne posledice na izvedbo dela. Druga vrsta konfliktov se nanaša na odnose oziroma nezdržljivost med člani. Takšni konflikti lahko vodijo do nezaupanja med člani, v skrajnih primerih celo do jeze in sovražnosti, imajo pa tudi zelo negativne vplive na odločanje. Tretja vrsta konflikta pa zajema načrtovanje glede izvedbe dela. Zaradi tega so lahko člani manj osredotočeni na samo nalogo, kar se odraža kot negativne posledice na rezultatih (Medina, 2016). V tabeli 2 so opisani načini reševanja konfliktov.

Tabela 2: Načini reševanja konfliktov

Načini reševanja konfliktov	
Reševanje problemov	Obe strani vpeti v konflikt sta pripravljene sprejeti kompromis, poslušati mnenje druge strani, z namenom, da se nastali problem učinkovito razreši.
Soočanje/Prevlada	Ena izmed strani skuša prevladati pri konfliktu in uveljaviti svoje mnenje. Takšen način soočanja s konfliktom ima škodljivo vlogo pri reševanju nastalega problema in negativno vpliva na odnose.
Izogibanje	Strani, ki so vpletene v konflikt se izogibajo njegovemu reševanju ali popuščajo pri svojem mnenju, sprejmejo vedno podrejeni položaj. Gre za enostransko odločanje, neučinkovito vedenje in nepripravljenost na reševanje problemskih situacij.

Prerejeno po Aw & Ayoko (2017).

2.2 Opolnomočenje

Zaposleni so najpomembnejši vir za organizacijo, zato jih je potrebno neprestano motivirati za sledenje ciljem organizacije. Globalen način poslovanja in velik tehnološki napredek je zahteval spremembe in določene prilagoditve v načinu vodenja, opolnomočenje zaposlenih pa se je pri tem izkazalo za izredno pomemben faktor. Gre za sodoben pristop v organizaciji, na kar je vplivala tudi stroga konkurenca na trgu. Organizacije, ki imajo opolnomočene zaposlene naj bi bile bolj produktivne in s tem bolj sposobne konkurirati na trgu, ker so zaposleni predani svojemu delu in organizaciji. Bolj so vključeni v organizacijo (Hanaysha & Tahir, 2016).

Opolnomočenje služi kot motivator za usmerjanje energije zaposlenih in vzdrževanje želenega vedenja. Doseže se večjo avtonomnost in odgovornost zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihove sposobnosti, možnost odločanja ter smisel pri delu. Zaposleni bodo pripravljene v delo vložiti tudi dodaten trud ter pokazali več kreativnosti in inovativnosti pri delu (Chow, 2018). Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da nadrejeni prenesajo odgovornosti oziroma določeno raven pristojnosti na svoje zaposlene, s tem jih spodbudijo

k opravljanju svojih delovnih dolžnosti po njihovih najboljših močeh ter k uspešni uporabi svojih veščin in znanja (Hanaysha & Tahir, 2016).

O opolnomočenju govorimo v povezavi z različnimi strategijami in politiko v organizacijah, s katero se decentralizira tako avtoriteta kot tudi moč v organizaciji z vrha na zaposlene na nižjih ravneh. Pri opolnomočenju posameznikov in tudi timov gre za stopnjo do katere lahko nekdo sprejema odločitve o delu. Poleg sprejemanja odločitev pa to vključuje tudi sprejemanje večjih odgovornosti ter možnost reševanja problemov na način, ki ga sami izberejo. Tudi timi, ki bodo primerno opolnomočeni, bodo verjeli, da zmorejo doseči cilje in biti učinkoviti pri delu. Svoje delo bodo videli kot smiselno in pomembno (Tuuli, 2018).

Opolnomočen zaposleni bo krepil svojo avtonomnost pri delu. Takšna kultura v podjetju, naj bi omogočala preživetje organizacije dolgoročno. Gre za strategijo deljenja moči med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi z namenom povečati odgovornosti in zmogljivosti zaposlenega, saj so običajno tisti zaposleni, ki se čutijo opolnomočene bolj sposobni se soočiti tudi s težjimi situacijami (Hanaysha & Tahir, 2016). Vodja pa mora presoditi, do katere meje bo določen zaposleni opolnomočen. Dejstvo je, da si vsi zaposleni ne želijo biti opolnomočeni. Za nekatere večje odgovornosti pomenijo tudi večjo obremenitev, kar lahko negativno vpliva na določenega posameznika. Vsekakor pa opolnomočenje prinese pozitivne rezultate, ki se odražajo kot dober izid pri delu (Lee, Kim & Perdue, 2016).

Kot primer uporabe koncepta opolnomočenja, lahko vzamemo podjetje ITD, v katerem vodstvo podjetja pravi, da s tem ko opolnomočimo zaposlene, želijo narediti stvari pravilno, nočejo razočarati. Gre za dolgoročen proces ustvarjanja takšne kulture, ki temelji na obojestranskem zaupanju med nadrejeni in podrejenimi. Prav tako v podjetju menijo, da denarna nadomestila služijo kot kratkoročni motivatorji. V podjetju upoštevajo predloge in ideje za izboljšavo poslovanja. Poleg tega nimajo strogih pravil, kot primer, imajo zelo fleksibilen delovni čas. V zimskem času ali v primeru zelo slabega vremena, lahko zaposleni delajo čez vikend in so nato prosti med tednom, prav tako so zelo fleksibilni glede začetka in konca delovnega časa na posamezen dan. Bistvo je v tem, da takšen sistem nebi deloval, če bi šlo za zelo strogo nadzorovanje iz vrha. Vodstvo zaupa zaposlenim, da bodo poskrbeli, da bo delo opravljeno (Gaul, 2017).

V literaturi je možno zaslediti dve vrsti opolnomočenja, prva je opolnomočenja na ravni organizacije oziroma strukturno opolnomočenje, druga vrsta pa psihološko opolnomočenje. Prvo se nanaša na različne mehanizme v organizaciji, s katerimi se prenašajo pristojnosti in pooblastila iz višjih na nižje ravni zaposlenih. Druga vrsta opolnomočenja pa se nanaša na motivacijo za opravljanje nalog, ki se s psihološkim opolnomočenjem zviša ter na izboljšanje perspektive zaposlenega glede samoučinkovitosti (Idris, See & Coughlan, 2018).

Opolnomočenje je široko uporabljen faktor za vplivanje na motiviranost zaposlenih. Odigra pomembno vlogo pri izboljšanju motivacije. Zaposlenim damo možnost sprejemati odločitve ter jih s tem spodbudimo k uporabi vsega svojega znanja ter sposobnosti, da

izpeljejo določeno delo na svoj način ter imajo pristojnosti reagirati na določene spremembe na trgu (Hanaysha & Tahir, 2016). Veliko študij kaže, da so opolnomočeni zaposleni tudi bolj zadovoljni s svojim delo, opolnomočenje pa je lahko tudi motivator, ki pozitivno vpliva na notranjo motivacijo, saj se s tem viša samozavest zaposlenega. kar se odraža tudi pri delu. Poleg tega pa zaposleni čutijo, da jih management obravnava kot zaupanja vredne zato se tudi bolj posvetijo organizaciji (Lee, Kim & Perdue, 2016).

Zaposleni so samozavestnejši, bolj zadovoljni in raje prihajajo na delo. Takšni zaposleni pa bodo tudi pripravljeni vložiti veliko več navora v delo, kar se bo seveda odražala v boljših rezultatih. Ogromno preučevanja organizacij je v povezavi z zadovoljstvom pri delu in opolnomočenjem. Pozitivna stran opolnomočenja je tudi, da bodo organizacije, ki opolnomočijo svoje zaposlene lažje delovale v okolju hitrih sprememb (Idris, See & Coughlan, 2018). Zaposleni vidijo, da jim vodje zaupajo, kar jih dodatno motivira tudi za učenje. Z vodenjem na osnovi opolnomočenja se v organizaciji oblikuje okolje, ki zaposlene motivira in spodbuja k pridobivanju novega znanja in učenju novih načinov za izvedbo dela, saj imajo zaposleni dobro podporo, vse potrebne povratne informacije in sredstva za delo. To omogoča tudi osebni razvoj, razvijanje sposobnosti za odkrivanje novih priložnosti in spodbudo pri soočanju s problemskimi situacijami (Chow, 2018).

Zaposleni, ki imajo avtonomijo pri svojem delu, bodo raje opravljali svoje delo, bolj bodo tudi pripravljeni sodelovati s sodelavci in povezani s svojimi člani tima. Čutili bodo, da se ceni njihovo delo ter da so pomembni za organizacijo (Hanaysha & Tahir, 2016). Zabrišejo se meje med nadrejenimi in podrejenimi na način, da se izboljša komunikacija med ravnema, zaposleni imajo več informacij ter so vključeni v odločanje, v organizaciji vladajo boljši odnosi med managementom in ostalimi zaposlenimi. Z opolnomočenjem pa se doseže tudi, da so zaposleni bolj predani svojemu delu in organizaciji (Idris, See & Coughlan, 2018).

2.3 Motiviranje na osnovi ciljev

Postavljanje ciljev je v podjetjih ena izmed pomembnih tehnik motiviranja zaposlenih. Postavljeni cilji morajo biti visoki, natančno določeni ter za zaposlenega dosegljivi. V kolikor zaposleni ne ve, kako naj cilj doseže, pa postavljanje ciljev ne igra pomembne vloge pri motiviranju (Ford, 2017). Cilji, ki jih postavimo osebi, dajo zagon za delo, če so v skladu z interesi in vrednotami osebe, prav tako pa če gre za delo v katerem uživa in ji je zanimivo, kar predstavlja avtonomno motivacijo. Na drugi strani, pa bo postavljanje ciljev v povezavi z motivacijo manj uspešno, v kolikor bo dosega cilja pogojena z različnimi nagradami, pritiski nad posameznikom ali morebitnimi kaznimi (Wolf, Herrmann & Brandstätter, 2018).

Da bo zaposleni motiviran za dosego cilja, mora cilj zaznavati kot zanimiv in pomemben, za dosego cilja pa bo motiviran tudi v primeru, ko ne bo želel biti zasenčen oziroma osramočen, ker ni izpolnil postavljenih ciljev ali zaradi drugih zunanjih dejavnikov

(Leduc-Cummings, Milyavskaya & Peetz, 2017). Ko so zaposleni notranje motivirani za dosego ciljev, bodo prepoznali manj ovir na poti do cilja, še vedno pa morajo v delo vložiti svoj trud. V nasprotju s tem, torej v primeru, ko je oseba iz različnih razlogov primorana k izpolnjevanju ciljev, pa se bo soočila tudi z več ovirami, delo pa bo od nje terjalo tudi več napora (Leduc-Cummings, Milyavskaya & Peetz, 2017).

Vodja lahko zaposlenemu postavi cilje vezane ne izvedbo dela, učenje in vedenje. Prva skupina ciljev se nanaša na določene delovne rezultate, ki jih mora zaposleni doseči. Pri skupini ciljev, ki so vezani na učenje, je cilj, da se doseže določene spretnosti in pridobi novo znanje, ki je potrebno, da bodo postavljeni cilji uspešno doseženi. Pri zadnji skupini, pa skušamo vplivati na vedenje, ki bo pripeljalo do izvedbe cilja. Pri vedenjskih ciljih je pomembno tudi, da zaposleni verjame, da lahko opravi zastavljene naloge (Ford, 2017). Zaposleni, ki bodo usmerjeni proti učnemu cilju, bodo bolj pripravljeni deliti znanje in informacije, medtem ko bodo zaposleni, katerih cilj je vezan na uspešno izvedbo dela, manj pripravljeni deliti znanje. Zaradi tega je dobro, če obstaja kombinacija, ki združi tako usmerjenost k uspešni izvedbi določene naloge ter pridobivanje znanja oziroma urjenje veščin (Shamim, Cang & Yu, 2017).

Da zaposleni lahko doseže cilj mora tudi natančno vedeti, na kakšen način mu bo to uspelo. Poleg tega pa morajo zaposleni biti tudi pripravljeni vložiti svoj trud v delo, to pa bodo pripravljeni samo takrat, ko bodo verjeli, da imajo dovolj sposobnosti in virov, da lahko dosežejo zastavljene cilje. Cilji morajo biti postavljeni primerno glede na delovno mesto in zaposlenega (Ford, 2017). Tudi pri timskem delu je pomembno, da je posameznikom v timu jasno, kakšen je njihov skupni cilj. Primerno postavljeni cilji naj bi spodbudili učinkovitost tima, izboljšali usmerjenost tima, ustvari pa se tudi občutek sodelovanja znotraj tima (Gardner, Kosemund, Hogg, Heymann & Martinez, 2017).

Cilji so lahko visoko postavljeni za tiste zaposlene, ki od sebe pričakujejo veliko, zato bodo pripravljeni vložiti ves svoj napor v izpolnitev cilja, kar bo na koncu vodilo tudi k večjemu zadovoljstvu. Gre za občutek samozadovoljstva, zato so zaposleni, ki jim veliko pomeni zadovoljitev tovrstne potrebe motivirani za dobro opravljanje dela in sledenje ciljem. Na motivacijo ima velik vpliv tudi to, kaj zaposleni pričakuje od samega sebe (Gómez-Miñambres, 2012).

Nekatere organizacije svojim zaposlenim postavijo nekaj letnih ciljev, drugi pa imajo raje, da so zaposlenim predstavljeni manjši cilji, ki po korakih pripeljejo do večjih. Manjši cilji naj bi imeli boljši vpliv na motivacijo, saj delujejo manjši cilji lažji za jih doseči. Po drugi strani pa ima postavljanje podciljev tudi negativen vpliv, saj se bo zaposleni po vsakem doseženem cilju nagradil in zato nekoliko pozabil na svojo glavno nalogo (Huang, Jin & Zhang, 2017). V tabeli 3 so prikazane nekatere prednosti in slabosti postavljanja podciljev.

Tabela 3: Prednosti in slabosti postavljanja podciljev

Prednosti	Slabosti
<ol style="list-style-type: none"> 1. Spremljanje procesa/napredovanja na poti h končnemu cilju skozi povratne informacije. 2. Podcilji so lažje in hitreje dosegljivi. 3. Dvigne se raven motivacije, ko je podcilj dosežen. 4. Manjša kompleksnost končnega cilja, saj so podcilji lažje dosegljivi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podcilji predstavljajo vmesne nivoje, kar je lahko moteč dejavnik na poti do glavnega cilja, saj obstaja možnost, da se bo zaposleni zadovoljil že z dosego vmesnih ciljev. 2. Osredotočenost na podcilje in zato manjša pozornost na glavni cilj.

Prerejeno po Huang, Jin & Zhang (2017).

2.4 Igrifikacija

Igrifikacijo organizacije uporabljajo na dva načina. Prvi se nanaša na kupce in njihovo zvestobo organizaciji, drugi pa na zaposlene v organizaciji in njihovo pripadnost delu. V primeru dobro vpeljane igrifikacije v organizacijo se poveča motivacija zaposlenih in s tem tudi njihova produktivnost. Pomembno je, da je mogoče meriti in slediti vpeljanim aktivnostim, na primer spremljati število všečkov, komentarjev in podobno. Čeprav gre pri igrifikaciji za tehnologijo na osnovi iger pa ni nujno, da to v organizaciji izpade samo kot igra, vendar morajo biti sistemi v skladu z organizacijskimi standardi. Igrifikacijo določajo trije stebri in sicer sprožilci, sposobnosti in motivacija (Dale, 2014).

Z igrifikacijo lahko vsakodnevno rutinsko delo naredimo bolj priljubljeno. Gre za nov koncept, ki je nastal za digitalno pismene generacije. Gre za uporabo računalniških mehanizmov v neigralnem okolju, oziroma za uporabo računalniškega načina ramišljanja. Sodobne organizacije uporabljajo igrifikacijo za motiviranje na različnih področjih, kot je na primer v poslovanju, športu in izobraževanju. V prihodnosti se pričakuje, da bo uporaba takšnih sistemov samo še rasla (Alsawaier, 2018).

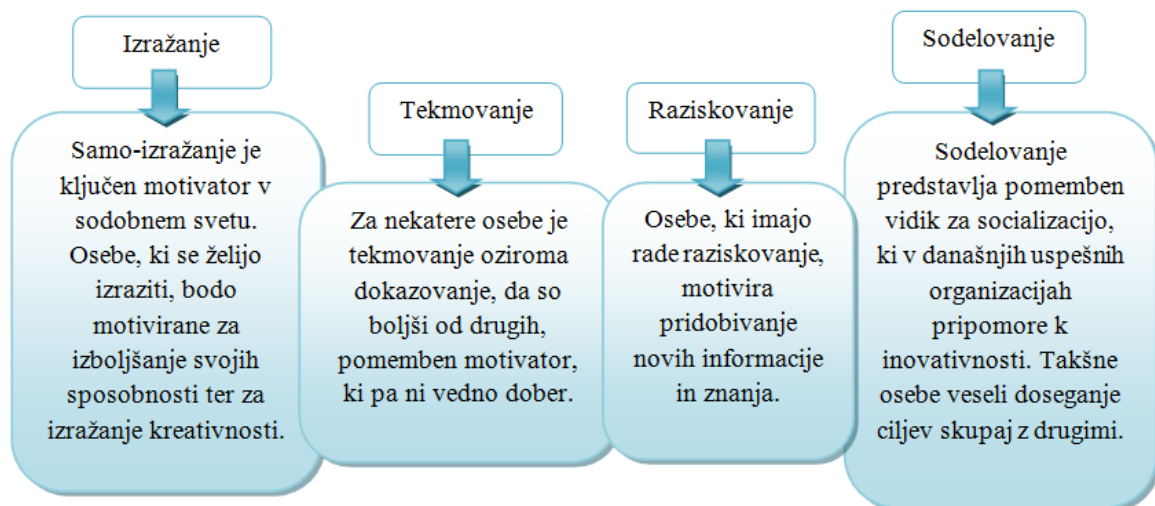
Prve knjige, ki nakazujejo na igrifikacijo je možno opaziti v osemdesetih letih. V naslednjem desetletju se začnejo pojavljati prvi računalniki v učilnicah, pojavijo se prve igre, ki pa obsegajo samo majhno raven uporabljenih spretnosti in ponavljajoče aktivnosti. Leta 2002 je bil izraz igrifikacija prvič uporabljen, saj je bilo za ameriško vojsko ustvarjenih več takšnih iger. Leta 2005 je ameriško podjetje Bunchball predstavilo prvo platformo igrifikacije za organizacije, kjer je proces osnovan na podlagi točk in vodilnih lestvic. V letu 2010 postane izraz zelo priljubljen, od takrat naprej pa je samo še rasla uporaba igrifikacijskih orodij (Dale, 2014). Je relativno nov koncept z začetkom v letu 2002. Vsi igrifikacijski sistemi se ne izkažejo za uspešno, saj je potrebno dobro poznati človeško dinamiko, da se lahko oblikuje in uvede primeren sistem. Z igrifikacijo se želi pritegniti uporabnike ter vplivati na njihovo vedenje. Gre za uporabo motivacijskih teorij

in vedenjskih navad ter elementov, ki so značilni za igranje (Bhattacharyya, Jena & Pradhan, 2018).

Igralniške elemente uporabimo v realnem okolju, ki pa nimajo igralniškega namena. Na ta način se spodbuja motivacija in izvedba dela oziroma aktivnosti. Gre za inovativni pristop motiviranja, s katerim želimo vplivati na obnašanje posameznikov z uporabo igralniških elementov (Sailer, Hense, Mayr & Mandl, 2017). Igrifikacija lahko pozitivno vpliva na motivacijo. Namen je, da se z uporabo določene tehnologije vpliva na motivacijo igralcev. Pri tem sta možna dva načina, vpliv kot zunanji motivacijski faktorji ali kot notranji. Pri prvih gre za zunanje koristi, pri drugi vrsti pa se z rezultatom doseže željo ali zadovoljni potrebo posameznika. Ko bo igrifikacija pri osebi nastopala kot zunanji motivator bo učinkovita samo do trenutka, ko bo cilj dosežen. Ko bo oseba dosegla cilj oziroma prejela zeleno nagrado pa ne bo imelo več vpliva na motivacijo. Po drugi strani, pa bo igrifikacija, ki bo imela vpliv na notranjo motiviranost bila trajnejša. Zanimivo je predvsem za mlajše generacije, saj združuje učenje in zabavo ter koriščenje sodobnih tehnologij (Perryer, Celestine, Scott-Ladd & Leighton, 2016).

V bližnji prihodnosti bo večino delovne sile predstavljala generacija Y, ki bo zahtevala drugačne pristope do zaposlenih in delo, v katerem bodo zaposleni videli smisel, sicer organizacije ne bodo mogle izkoristiti celotnega potenciala svojih zaposlenih (Bhattacharyya, Jena & Pradhan, 2018). Motivacija je eden izmed glavnih namenov uporabe igrifikacije. Obravnavamo lahko štiri tipe vedenja, ki so predstavljeni na sliki 3.

Slika 3: Štirje tipi igrifikacijskega vedenja



Prirjeno po Dale (2014).

2.4.1 Področja uporabe

Igrifikacijski sistemi so v praksi uporabljani na različnih področjih. Povedano pa je predvideno, da spodbudi motivacijo in zato vzdržuje oziroma sproži določeno vedenje, ki je usmerjeno k zelenemu cilju. Pri pregledu literature s področja igrifikacije je možno zaslediti več pozitivnih kot negativnih posledic. Kakšne posledice ima igrifikacija na motivacijo, pa ne moremo splošno obravnavati, ker gre pri uporabi igrifikacije za različne konstrukte in vrsto kombinacij igralniških elementov (Sailer, Hense, Mayr & Mandl, 2017).

Primer takšne tehnologije se kaže v simulatorjih za pilote, gasilce in druge poklice, kjer lahko posamezniki z uporabo tehnologije, ki virtualno posnemajo realne situacije, pridobijo določeno znanje in trenirajo svoje zmožnosti. Omenjena vrsta tehnologije je uporabljena v zdravstvu, vojski in policiji, v izobraževalnih procesih ter na drugih področjih (Perryer, Celestine, Scott-Ladd & Leighton, 2016). Različne študije prikazujejo, da je igrifikacija, ki se jo uporablja za pedagoške namene zelo uporabna, saj ima veliko mladih težave pri učenju in ne najdejo motivacije za učenje, učenje skozi igro pa je privlačnejše in zanimivejše (Alsawaier, 2018).

Igrifikacija ni primerna za vsa področja. Za ugotovitev, kdaj bo igrifikacija primerna si lahko pomagamo z odgovori na vprašanja, kot so kakšna bo vrednost vedenja, ki ga spodbudimo z igrifikacijo oziroma kako bo to vplivalo na motivacijo, ali bodo dejavnosti, ki jih želimo doseči dovolj zanimive in je zato takšna izbira smiselna, ali obstaja potencialni konflikti, ki se jim lahko izognemo z že obstoječimi motivacijskimi strukturami in podobno. Še posebno v gospodarstvih, kjer ni na voljo toliko denarnih spodbud, da bi lahko z njimi povečali vključenost zaposlenih in motivacijo, je doseči večjo pripadnost in motiviranost v organizaciji velik izziv (Kumar & Raghavendran, 2015).

2.4.2 Elementi igrifikacije

Z osredotočenostjo na igralce nas zanima, kako bodo elementi igre vplivali na motivacijo posameznika. Dva elementa, ki dajeta velik pomen igrifikaciji, sta konkurenca in napredek. Ostali elementi, ki določajo igro pa so lahko naslednji: točke, značke, grafični prikazi, lestvice, zgodba, soigralci, avatarji (Sailer, Hense, Mayr & Mandl, 2017). V tabeli 4 so opisani elementi igrifikacije in pripadajoča zadovoljitev potrebe.

Elementi imajo na motivacijo vpliv skozi priznavanja, zagotavljanja povratnih informacij, konkurenca med zaposlenimi in podobno. Igrifikacija pomaga pri izboljševanju in urjenju določenih sposobnosti, vendar lahko nekateri elementi, kot so lestvice ali točke, predstavljajo zunanje motivatorje, ki izpodrivajo notranjo motiviranost, ki je s strani organizacij bolj zaželena kot zunanja (Perryer, Celestine, Scott-Ladd & Leighton, 2016).

Zunanje nagrade, kot so lestvice, točke in podobno, se zagotavlja pri večini sodobnih aplikacij igrifikacije. Sistem mora vplivati na notranjo motivacijo, da bo res uspešen, čeprav koncept zunanjih nagrad v določenih primerih dobro deluje. Ljudje raje opravljajo aktivnosti v katerih vidijo smisel, zato morajo tudi igre biti resne in pomenljive (Bhattacharyya, Jena & Pradhan, 2018). Glede nagrad je potrebo biti zelo previden. Nagrade in njihova pogostost naj bi bili določeni vnaprej ter primerno omejeni. Pogostejše naj bi bile nagrade ki spodbujajo notranjo motivacijo. Organizacije morajo biti zelo pazljive pri denarnih nagradah oziroma se jim popolnoma izogibati (Dale, 2014).

Tabela 4: Opisani elementi igrifikacije in pripadajoča zadovoljitev potrebe

Elementi	Opis elementa	Zadovoljitev potrebe
točke	Eden izmed najbolj razširjenih osnovnih elementov. Označujejo napredek in so nagrade, ki se jih prejme za uspešno opravljeno aktivnost igre.	prikaz svojih sposobnosti/zmožnosti
značke	Simbolizirajo dosežke v igralnem okolju. V primerjavi s točkami imajo enak namen. So virtualni statusni simbol, razlika s točkami pa je v tem, da zbiranje značk ni obvezno za igranje in ne določajo pomena zgodbe.	prikaz svojih sposobnosti/zmožnosti
grafični prikazi	Uporabljeni v primeru strateških iger. Prikazujejo igralčevo izvedbo glede na prejšnja igranja. Prikazujejo samo igranje določenega posameznika in ne primerjavo z drugimi igralci. Z motivacijskega vidika usmerjajo vedenje, imajo pozitivne učinke za učenje.	prikaz svojih sposobnosti/zmožnosti
lestvice	Razvrstijo igralce po uspešnosti glede na vnaprej določene kriterije za igro. Služijo kot motivator, ko je igralec pri vrhu lestvice in tako blizu najboljšega mesta. Po drugi strani pa je grafični prikaz lahko tudi demotivator, ko je igralec na dnu rangirne lestvice. Pozitivni učinki konkurence med igralci se lahko pokažejo v primeru, ko so igralci med seboj na podobni ravni učinkovitosti.	prikaz svojih sposobnosti/zmožnosti
zgodba	Gre za pomen igre, ki igralca motivira za igranje in presega na primer pomen samega zbiranja točk. Zgodba motivira igralce, ko je v skladu z njihovimi interesi v realnem svetu.	potreba po avtonomiji (smiselnost zgodbe), potreba po socialnih povezavah
soigralci	Realne ali virtualne ekipe oziroma posamezniki, pomembni za spodbujanje sodelovanja ali konkurence.	potreba po socializaciji
avatar	Ustvarjeni prikazi/like, običajno s strani igralca. Igralec ustvari identiteto po svoji izbiri, kar mu omogoča postati del neke skupnosti v igrah.	potreba po avtonomiji (svoboda odločanja)

Prirejeno po Sailer, Hense, Mayr & Mandl (2017).

2.4.3 Primeri uporabe igrifikacije v praksi

Igrifikacijski sistemi so uporabni na različnih področjih. Uporablja se jih v podjetjih, trženju, izobraževanju, zdravstvu, zbiranju podatkov in drugje. So sredstvo za vplivanje na vedenje in s tem izvedbo aktivnosti (Sailer, Hense, Mayr & Mandl, 2017). V tabeli 5 je prikazanih nekaj primerov uporabe igrifikacije v praksi.

Tabela 5: Primeri uporabe igrifikacije

Podjetje	Primer igrifikacije
Google	Zaposleni imajo znotraj podjetja možnost uporabe posebne valute Goobles, s čimer želijo spodbuditi kreativnejše ideje in doseči, da zaposleni vložijo še več truda v svoje delo.
SAP	Želeli so zmanjšati ogljični odtis podjetja, zato so osnovali igro za spodbujanje svojih zaposlenih k skupinskimi prevozom.
Deloitte	Uvedba programa Maverick, s katerim želijo vplivati na kulturo v podjetju, odkrivati talente, podpirati inovativnost in spodbujati vključenost v organizacijo. Gre za tekmovanje znotraj organizacije.
Microsoft	Aplikacija Ribbon Hero 2. Zgodba igre predstavlja lik, ki se prebija skozi različna časovna obdobja. V vsakem izmed njih pa se igralec skozi različne izzive prebija do višjih nivojev, pri tem pa gre skozi izzive v povezavi z Wordom, Excelom ali na primer PowerPointom. Skozi igro se igralec dejansko nauči uporabljati Orodja, kar pozitivno vpliva na produktivnost in kreativnost zaposlenih na zabaven način.
Bluewolf Consulting	Spodbujajo svoje zaposlene, da delijo in izražajo svoje kreativne zamisli ter debatirajo o programih znotraj podjetja in na takšen način zbirajo točke.
Področje turizma	Primer aplikacije Pokemon Go, ki je že v prvem tednu po pojavu na tržišču dosegla 65 milijonov uporabnikov, z namenom odkrivanja novih krajev. Gre za primer, kako lahko organizacije, ki delujejo na področju turizma zadovoljijo tudi potrebe generacije Y in Z generacije v povezavi z doživetjem na različnih destinacijah.

Prerejeno po Bhattacharyya, Jena & Pradhan (2018), Microsoft (2018), Kumar & Raghavendran (2015), Skinner, Sarpong & White (2018) in Dale (2014).

2.5 Vodenje

Stil vodenja, ki se ga uporablja v organizaciji ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo, ter posledično na delovno uspešnost. Mlajše generacije lažje zapustijo in hitreje zamenjajo delovno mesto v primeru, da delo ne zadovoljuje njihovih potreb. Zaposleni mlajših generacij potrebujejo drugačne motivacijske spodbude. V kolikor vodja nima pravilnega pristopa do zaposlenih, se lahko zaradi sprememb v vrednotah, odnosih na delovnih mestih in motivaciji, zmanjša učinkovitost organizacije (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017).

Transformacijski vodja si prizadeva motivirati svoje zaposlene, da postavijo skupne interese pred individualne interese posameznika (Williams Jr, Raffo & Clark, 2018). Motivira zaposlene, da sledijo skupni viziji. Na njihovo motivacijo vpliva s svojo karizmo, pozitivno naravnostjo in je sposoben navdihovati svoje zaposlene. Spodbuja intelektualnost skozi doseganje kreativnosti in premagovanje izzivov ter osebno rast zaposlenih (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017).

Pri etičnem vodenju pa mora vodja, poleg tega da se sam vede moralno etično, spodbujati tudi moralno vedenje pri zaposlenih. Odločitve v organizaciji temeljijo na etičnih standardih, vodja zna sprejeti odgovornost za svoje odločitve, to pa je pričakovano tudi od zaposlenih. Vodja predstavlja zaposlenim vzor za opravljanje dela v skladu z moralno etičnimi pravili. Vodja pa mora zopet biti pozoren pri zunanje motiviranih zaposlenih, saj obstaja verjetnost, da ti zaposleni ne bodo videli etičnega vedenja kot pomembnega (Afsar & Shahjehan, 2018).

Avtentično vodenje je sodoben pristop, kjer vodja deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami, imeti mora močan karakter, je pravičen in samozavesten, skrbi za dobre odnose v organizaciji ter vpliva na zaposlene s svojim optimizmom (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017), poleg tega pa se zaveda svojih sposobnosti in pomanjkljivosti (Petersen & Youssef-Morgan, 2018). Avtentični vodja spodbuja notranjo motiviranost, zato se lahko pojavi problem pri zaposlenih, ki preferirajo zunanje motivacijske spodbude (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017). Z avtentičnim stilom vodenja je torej mogoče pomembno vplivati na motivacijo, saj lahko vodja na takšen način usmerja energijo zaposlenih k planiranju in zasledovanju ciljev (Petersen & Youssef-Morgan, 2018).

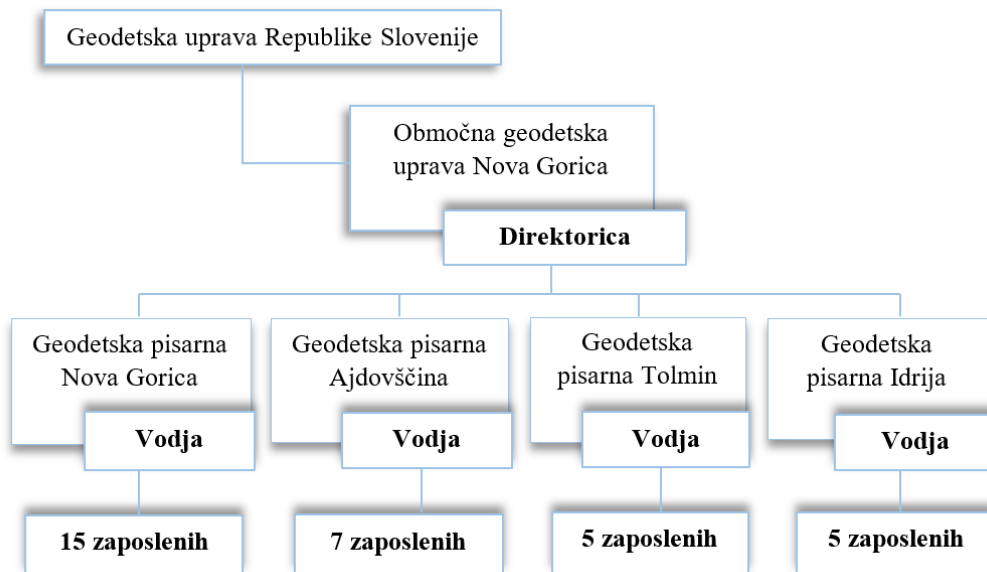
3 RAZISKOVALNI DEL: SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA NA PRIMERU GEODETSKE UPRAVE NOVA GORICA

3.1 Predstavitev območne upravne enote Nova Gorica

Geodetsko upravo Republike Slovenije sestavlja dvanajst območnih geodetskih uprav, ena izmed njih je Geodetska uprava Nova Gorica, kjer dela 32 zaposlenih. Pisarne so v Novi Gorici, Tolminu, Ajdovščini in Idriji, zaradi lažje dostopnosti za stranke. Poleg direktorice ima vsaka pisarna še svojega vodjo.

Na sliki 4 je prikazana organizacijska struktura območne enote Nova Gorica, iz katere je razvidno, da je na najvišjem položaju direktorica, pod njo pa vodje pisarn. V pisarni v Novi Gorici dela 15 zaposlenih, v pisarni v Ajdovščini je zaposlenih 7 oseb, v Tolminu je 5 zaposlenih, v Idriji pa prav tako.

Slika 4: Organizacijska struktura Geodetske uprave Nova Gorica



Vir: Lastno delo.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi dve poglavji predstavljata teoretično podlago, na kateri temelji raziskovalni del magistrske naloge. V teoretičnem delu sem predstavila pojem motivacije ter štiri pristope motiviranja, ki se jih uporablja v sodobnem času za vplivanje na motivacijo in večjo motiviranost zaposlenih. Prva dva sklopa naloge predstavljata osnovo, na podlagi katere sem nato oblikovala tretji del. V raziskovalnem delu sem skušala, na podlagi pridobljenega znanja iz teoretičnega dela z multimetodološkim pristopom, ugotoviti, ali so zaposleni v območni enoti Geodetske uprave v Novi Gorici motivirani za svoje delo, kakšna vrsta motivacije pri njih prevladuje in ali v organizaciji uporabljajo katerega izmed sodobnih pristopov motiviranja. V ta namen sem s pomočjo literature oblikovala zaprt tip vprašalnika za zaposlene ter vprašanja za intervju z vodjo. S pomočjo metode sinteze sem ugotovitve iz teoretičnega dela povezala z raziskovalnim, katerega cilj je pridobitev primarnih podatkov. Anketiranje temelji na kvantitativni metodi, pri intervjuju pa je uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja.

V nadaljevanju so naprej predstavljeni namen, cilji raziskave, temeljna teza in raziskovala vprašanja, podroben opis metode raziskave ter oblikovanje in izvedba vprašalnikov in intervjuja, nato pa še omejitve s katerimi sem se srečala pri raziskavi. Sledi analiza pridobljenih podatkov ter interpretacija rezultatov, na koncu pa so podana še priporočila za vodstvo.

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela je raziskati uporabo sodobnih pristopov motiviranja v izbrani organizaciji, nato pa na podlagi rezultatov raziskave pripraviti priporočila za vodstvo.

Cilj raziskovalnega dela je ugotoviti prisotnost določenih konceptov motiviranja v izbrani organizaciji. Natančneje sem želela preveriti, kakšna vrsta motivacije prevladuje pri zaposlenih v izbrani organizaciji. Opredeliti sem želela dejavnike, ki jih zaposleni v organizaciji najbolj cenijo in tiste, ki so jim najmanj pomembni. Nato pa še ugotoviti, kako zaposleni vrednotijo določene pristope motiviranja ter kako ocenjujejo svojega vodjo. Zanimalo me je, ali vodja pozna sodobne pristope motiviranja, kako spremljajo motivacijo v organizaciji in ali se vodstvo zaveda, kateri dejavniki so za zaposlene najpomembnejši. Ob koncu raziskave sem želela vodstvu organizacije predstaviti rezultate raziskave in podati priporočila na podlagi analiziranih rezultatov.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi sodobne literature s področja motivacije, ki sem jo uporabila tudi v teoretičnem delu sem oblikovala temeljno tezo naloge, ki pravi, da v izbrani organizaciji poznajo sodobne pristope motiviranja, njihova uporaba pa pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. S poznavanjem svojih zaposlenih in s pravilnimi pristopi do zaposlenih lahko organizacija na primeren način vpliva na motiviranost posameznikov v organizaciji ter vzpostavljeno motivacijo tudi učinkovito vzdržuje. V izbrani organizaciji sem tako preverjala, če se uporablja sodobne pristope ter kako zaposleni ter vodja ocenjujejo njihovo uspešnost v povezavi z motivacijo, da bi lahko potrdila postavljeno tezo.

Raziskovalna vprašanja, ki sem jih oblikovala z namenom lažje sleditve načrtu in dosego ciljev so prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Postavljena raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje	
1.	Ali so zaposleni v izbranem podjetju ustrezno motivirani za svoje delo?
2.	Kako zaposleni v izbrani organizaciji vrednotijo različne dejavnike motivacije?
3.	Kako so v podjetju razviti določeni pristopi motiviranja?
4.	Na kakšen način vodstvo ustvarja primerno okolje za motivacijo zaposlenih?
5.	Ali v podjetju spremljajo in vrednotijo motivacijo zaposlenih?

Vir: Lastno delo.

3.2.3 Metoda raziskave

Teoretični del je osnovan na podlagi sekundarnih podatkov iz relevantne domače in tuje literature. Znanje o preučevanih konstruktih ter ugotovite, ki sem jih pridobila pri pisanju teoretičnega dela, so mi dali podlago za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge. Raziskavo sem opravila na Geodetski upravi območne enote Nova Gorica, vključila sem zaposlene in vodstvo. Za raziskovalni del sem uporabila multimetodološki pristop, saj je uporabljena kvantitativna in kvalitativna metoda. Za namen zbiranja primarnih podatkov sem oblikovala vprašalnik zaprtega tipa in polstrukturiran intervju. Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj in trditev, ki so že bili uporabljeni v različnih raziskovalnih študijah iz ustreznega področja. S tem sem želela zagotoviti večjo zanesljivost podatkov. S pomočjo kvalitativne metode in opravljenega intervjuja z vodjo, sem želela doseči večjo veljavnost pridobljenih podatkov ter večjo objektivnost. Za celovitejši vpogled v raziskovalni problem sem uporabila metodo triangulacije.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika in intervjuja

Za raziskavo sem oblikovala vprašalnik za zaposlene s pomočjo tuje literature. Sestavljajo ga trije sklopi. Prvi sklop se nanaša na motivacijske dejavnike, drugi sklop obsega trditve vezane na notranjo oziroma zunanjo motivacijo, tretji sklop pa se navezuje na sodobne pristope motiviranja. Na koncu so še štiri vprašanja demografskega tipa. Naredila sem tudi intervju z vodjo, ki je bil izveden v mesecu avgustu 2018 na podlagi v naprej pripravljenih okvirnih vprašanj. Po potrebi so bila postavljena tudi podvprašanja. Vprašanja so se nanašala na spremljanje motivacije v organizaciji, nato na motivacijske dejavnike in vrsto motivacije, sledila pa so še vprašanja glede sodobnih pristopov motiviranja. Vprašanja so prikazana v prilogi 2.

Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Pri vseh treh sklopih sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico. Pri prvem sklopu so morali zaposleni označiti stopnjo pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika od 1 do 5. Pri drugem in tretjem sklopu pa so zaposleni izbrali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa je pomenilo, da se popolnoma strinjajo z navedeno trditvijo. Vprašalnike so izpolnjevali zaposleni iz vseh štirih območnih geodetskih pisarn. Zaradi zagotavljanja bolj iskrenih odgovorov so bili zaposleni že v naprej seznanjeni z anonimnostjo vprašalnika.

Prvi sklop vprašalnika se nanaša na **motivacijske dejavnike**. Zaposleni so imeli podanih 19 motivacijskih dejavnikov. Pri vsakem posameznem dejavniku so ocenili pomembnost le-tega. Želela sem ugotoviti, kako zaposleni vrednotijo podane motivacijske dejavnike ter na podlagi podanih ocen razvrstiti, kateri dejavniki so za zaposlene najpomembnejši in kateri najmanj pomembni. Vseh 19 motivacijskih dejavnikov, ki so jih zaposleni ocenjevali so podani v tabeli 7.

Tabela 7: Motivacijski dejavniki

	Motivacijski dejavnik
1	Medsebojni odnosi na delovnem mestu
2	Prosti čas
3	Samostojnost pri delu
4	Visoka stopnja odgovornosti
5	Vzdušje na delovnem mestu
6	Višina plače
7	Zanimivost dela
8	Varnost/Stalnost zaposlitve
9	Delovni čas
10	Ime podjetja
11	Neodvisnost pri delu
12	Organizacija dela
13	Odnos z nadrejenimi
14	Finančni bonusi in ugodnosti
15	Pogoji dela (urejenost delovnega prostora, osvetlitev, ogrevanje)
16	Pohvale nadrejenih
17	Izobraževanje in osebna rast
18	Pretok informacij med zaposlenimi
19	Možnost napredovanja

Prirjeno po Zámečník (2014).

Drugi del vprašalnika se nanaša na **vrsto motivacije**. Zaposleni so pri vsaki od desetih navedenih trditvev izbrali stopnjo strinjanja s trditvijo. Šest trditvev opisuje notranjo motivacijo, štiri trditve pa zunanjo motivacijo. Trditve so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Zunanja in notranja motivacija

	Trditvev	Vrsta motivacije
1	Naloge, ki jih pri delu opravljam, se mi zdijo zanimive.	Notranja motivacija
2	V primeru, da bi od mene želeli, da v svoje delo vložim dodaten napor, bi moral za to prejeti dodatno plačilo.	Zunanja motivacija
3	Pomembne so mi zunanje spodbude, da si prizadevam čim bolje opraviti delo.	Zunanja motivacija
4	Delovne naloge mi same po sebi predstavljajo gonilno silo pri delu.	Notranja motivacija

se nadaljuje

Tabela 8: Zunanja in notranja motivacija (nad.)

	Trditev	Vrsta motivacije
5	Moje delo se mi zdi pomembno.	Notranja motivacija
6	Delo mi predstavlja izziv.	Notranja motivacija
7	Zunanje spodbude, kot je na primer dodatno plačilo, so bistvene za to, kako dobro bom opravil svoje delo.	Zunanja motivacija
8	V kolikor bi mi ponudili višjo plačo, bi bil pripravljen bolje opraviti svoje delo.	Zunanja motivacija
9	Moje delo me navdušuje.	Notranja motivacija
10	Včasih sem tako zatopljen in navdušen nad svojim delom, da pozabim na dogajanje okoli sebe.	Notranja motivacija

Prerejeno po Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad (2017).

Pri tretjem sklopu vprašalnika so zaposleni zopet ocenjevali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Trditve se nanašajo na **sodobne pristope motiviranja**, natančneje na timsko delo, opolnomočenje, postavljanje ciljev ter trditve, ki opisujejo vodjo. Trditve tretjega sklopa so navedene v tabeli 9.

Tabela 9: Sodobni pristopi motiviranja

	Trditev	Koncept
1	Prepričan sem, da imam potrebne sposobnosti in znanje za dobro opravljanje svojega dela.	Opolnomočenje
2	Na delovnem mestu imam možnost sam sprejeti potrebne odločitve za opravljanje dela.	Opolnomočenje
3	Sposoben sem opravljati naloge potrebne za moje delovno mesto.	Opolnomočenje
4	Sem neodvisen in imam svobodo pri tem, kako opravljam delo.	Opolnomočenje
5	Nadrejeni mi zaupajo, da bom sprejel ustrezne odločitve glede svojega dela.	Opolnomočenje
6	V svoji ekipi imamo možnost, da si sami dodeljujemo delovne naloge.	Opolnomočenje tima
7	Člani oddelka si med seboj pomagamo, da je delo opravljeno.	Timsko delo
8	Člani oddelka se med seboj spoštujemo.	Timsko delo
9	S člani oddelka skupaj dobro opravljamo delo.	Timsko delo
10	Med seboj se s člani oddelka spodbujamo k uspehu pri opravljanju nalog.	Timsko delo
11	Člani naše skupine si zelo prizadevajo, da je delo kvalitetno opravljeno.	Timsko delo
12	S svojo ekipo velikokrat diskutiramo o idejah, ki jih imamo glede našega dela.	Timsko delo

se nadaljuje

Tabela 9: Sodobni pristopi motiviranja (nad.)

	Trditev	Koncept
13	S svojo ekipo tesno sodelujemo za doseganje ciljev.	Timsko delo
14	Če menim, da so cilji, ki jih morem izpolniti prezahtevni, nisem motiviran za jih doseči.	Postavljanje ciljev
15	Če imam jasno postavljene cilje, sem pri delu učinkovitejši.	Postavljanje ciljev
16	Moj vodja mi postavlja jasne cilje.	Postavljanje ciljev
17	Menim, da moj vodja pozitivno vpliva na mojo samozavest.	Vodenje
18	Moj vodja odprto deli informacije z zaposlenimi.	Vodenje
19	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in zamisli.	Vodenje
20	Moj vodja me navdušuje s svojim optimizmom.	Vodenje
21	Moj nadrejeni zna povečati mojo pripravljenost, da se še bolj potrudim boljše opraviti delo.	Vodenje
22	Menim, da moj vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami.	Vodenje
23	Za svoje delo sem bolj motiviran, če me vodja javno pohvali pred sodelavci.	Vodenje
24	Raje imam, da mi vodja izreče kritiko na štiri oči.	Vodenje
25	Svoje delo boljše opravljam, ker je moj vodja karizmatičen in pozitiven.	Vodenje
26	Svoje delo boljše opravljam, če mi je vodja pripravljen pomagati pri reševanju problemov.	Vodenje

Vir: Hanaysha & Tahir (2016), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008), Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey (2012), Schott, van Kleef & Steen (2015) in Schott, van Kleef & Steen (2018).

3.2.5 Omejitve raziskave

Raziskava ima določene omejitve, ki jih je potrebno upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Ker gre za relativno majhno skupino udeležencev anketiranja, obstaja možnost, da sodelujoči pri anketiranju ne odgovarjajo povsem iskreno. Čeprav so bili vsi zaposleni, ki so izpolnjevali anketne vprašalnike v naprej obveščeni o anonimnosti, je mogoče, da se nekateri bojijo morebitnega razkritja odgovorov in zato ne odgovarjajo tako, kot bi sicer. Druga omejitev, ki sem jo opazila je, da anketiranci niso bili povsem zbrani pri reševanju anketnih vprašalnikov. Opaziti je bilo mogoče napake pri rešenih vprašalnikih, kot je na primer izpuščen odgovor ali obkrožena dva odgovora pri isti trditvi, kar je bilo pri interpretaciji rezultatov tudi upoštevano. Pri nekaterih vprašalnikih je bilo pod določenim sklopom trditev obkroženih večina enakih odgovorov, kar ne prinaša kvalitetnih rezultatov. Predvidevam, da si nekateri zaposleni niso vzeli dovolj časa in niso namenili dovolj pozornosti reševanju vprašalnika. Tretja možna omejitev je tudi samo oblikovanje vprašalnika. Opazila sem, da nekaterim zaposlenim posamezne trditve niso bilo povsem jasne. Omejitev izhaja iz dejstva, da je bil vprašalnik razdeljen med zaposlene, anketar pa pri reševanju vprašalnikov ni bil prisoten. Morebitne nejasnosti med reševanjem vprašalnikov, zato niso mogle biti takoj odpravljene. Takšna vrsta omejitve, bi bila lahko

odpravljena s telefonskim ali osebnim anketiranjem, vendar bi zaradi same dolžine vprašalnika bil to zelo dolg proces, prav tako pa bi s tem najverjetneje dobili več neiskrenih odgovorov, zato menim, da je bila izbrana vrsta anketiranja kljub omejitvam najprimernejša.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju so predstavljeni pridobljeni podatki s pomočjo multimetodološke raziskave in interpretacija rezultatov tako na grafični oziroma tabelarični način kot tudi na opisni. V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo 25 zaposlenih, intervju pa sem naredila z vodjo pisarne v Novi Gorici. Tako vprašalnik kot intervju sta priložena v prilogah.

3.3.1 Predstavitev vzorca

V raziskavi je sodelovalo 25 zaposlenih iz vseh štirih pisarn Geodetske uprave Nova Gorica. Od tega je bilo 10 moških in 15 žensk, vsi starejši od 35 let. Od vseh moških imajo trije univerzitetno izobrazbo, eden višješolsko in šest srednješolsko izobrazbo. Od vseh žensk, pa jih ima pet univerzitetno stopnjo izobrazbe, sedem višješolsko in tri srednješolsko. 88 % anketiranih zaposlenih je starejših od 44 let, ostalih 12 % pa mlajših. 92 % zaposlenih je na trenutnem delovnem mestu zaposlenih že več kot 10 let. Podatki so prikazani tudi v tabeli 10.

Tabela 10: Sestava anketiranih zaposlenih

Spol	Moški	Ženske	Skupaj	Skupaj (v %)
Starost				
Od 35 do 44 let	1	2	3	12
Od 45 do 54 let	3	9	12	48
Več kot 55 let	6	4	10	40
Izobrazba				
Srednja	6	3	9	36
Višja	1	7	8	32
Univerzitetna	3	5	8	32
Leta zaposlenosti na trenutnem delovnem mestu				
Od 5 do 10 let	0	2	2	8
Več kot 10 let	10	13	23	92

Vir: Lastno delo.

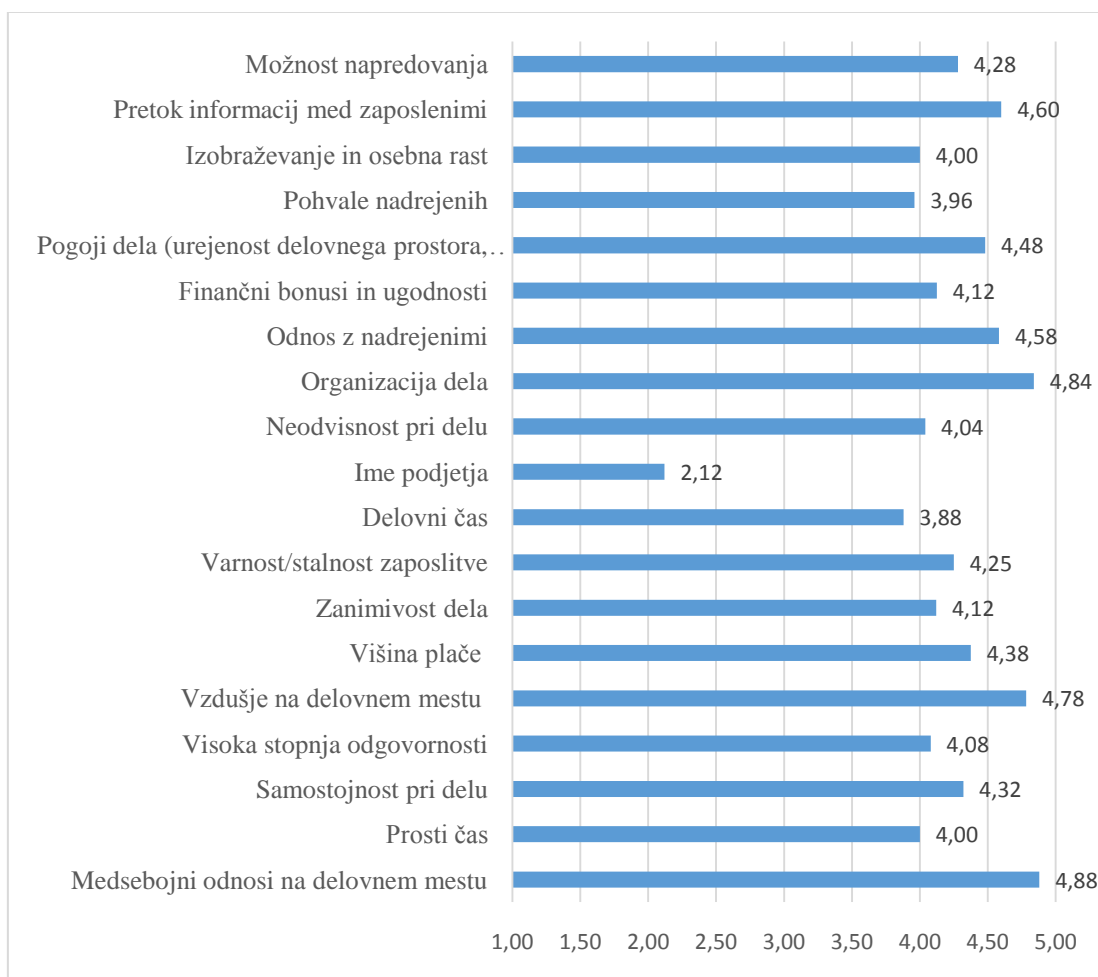
3.3.2 Analiza motivacijskih dejavnikov

Pri analizi motivacijskih dejavnikov sem želela ugotoviti, kako zaposleni vrednotijo posamezen dejavnik in na podlagi ocen razvrstiti dejavnike od najpomembnejših do tistih,

ki so zaposlenim najmanj pomembni in imajo zato najmanjši vpliv na motivacijo. Na sliki 5 so prikazane povprečne vrednosti za posamezen motivacijski dejavnik.

Izmed vseh podanih dejavnikov je za zaposlene najpomembnejši dejavnik »medsebojni odnosi na delovnem mestu«, katerega povprečna vrednost znaša 4,88. V nadaljevanju so opisno predstavljeni še rezultati ostalih podanih dejavnikov od najpomembnejšega do najmanj pomembnega. Zelo pomembni dejavniki za zaposlene so tudi »organizacija dela« s povprečno vrednostjo 4,84, sledi »vzdušje na delovnem mestu« s povprečno vrednostjo 4,78 in nato »pretok informacij med zaposlenimi«, pri katerem znaša povprečna vrednost 4,60. Sledi dejavnik »odnos z nadrejenimi« (4,58), »pogoji dela« (4,48), »višina plače« (4,38), »samostojnost pri delu« (4,32), »možnost napredovanja« (4,28), »varnost zaposlitve« (4,25), »finančni bonusi in ugodnosti« (4,13), »zanimivost dela« (4,12), »visoka stopnja odgovornosti« (4,08), »neodvisnost pri delu« (4,04), »izobraževanje in osebna rast« (4,00) ter »prosti čas« (4,00). Najmanj pomembni dejavniki po ocenah zaposlenih pa so »pohvale nadrejenih« (3,96), »delovni čas« (3,88) ter izstopajoče nizko povprečje pri dejavniku »ime podjetja« (2,12).

Slika 5: Motivacijski dejavniki

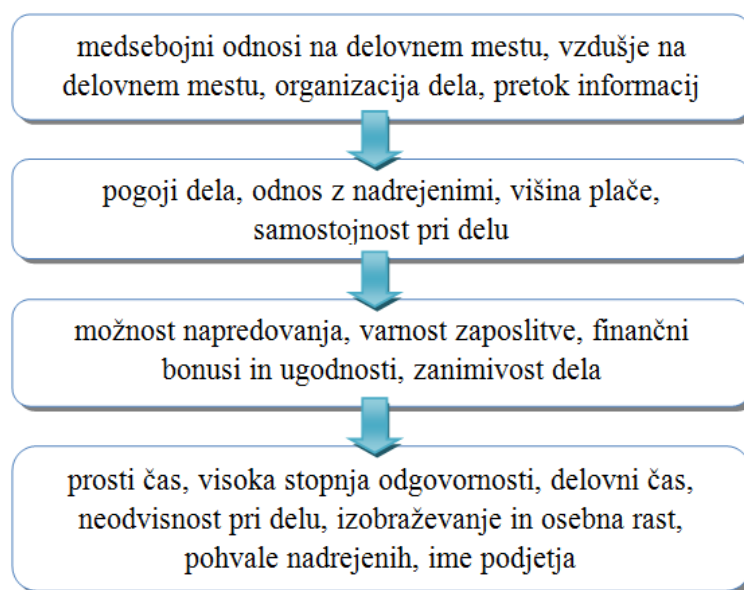


Vir: Lastno delo.

Preverila sem tudi, ali obstajajo razlike glede na spol, vendar so le-te majhne. Največjo razliko med povprečnimi vrednostmi glede na spol je mogoče zaznati pri dejavniku »pretok informacij med zaposlenimi«, povprečna vrednost trditve s strani moških znaša 4,30, za ženske pa 4,80. Najpomembnejša motivacijska dejavnika za ženske sta »medsebojni odnosi na delovnem mestu« in »organizacija dela« z enako povprečno oceno 4,93, za moške pa je najpomembnejši dejavnik »medsebojni odnosi na delovnem mestu« s povprečno oceno 4,80. Ženske so bolje kot moški ocenile naslednje motivacijske dejavnike: medsebojni odnosi na delovnem mestu, prosti čas, vzdušje na delovnem mestu, zanimivost dela, delovni čas, neodvisnost pri delu, organizacija dela, odnos z nadrejenimi, finančni bonusi in ugodnosti, pohvale nadrejenih, izobraževanje in osebna rast, pretok informacij med zaposlenimi ter možnost napredovanja. Pri ostalih šestih navedenih dejavnikih pa so bile povprečne ocene moških višje.

Motivacijske dejavnike sem razvrstila v štiri skupine, in sicer od tistih, ki so v skladu s povprečnimi ocenami najpomembnejši za zaposlene do tistih, ki so zaposlenim najmanj pomembni, kar je prikazano na sliki 6.

Slika 6: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov glede na povprečne ocene



Vir: Lastno delo.

3.3.3 Analiza notranje in zunanje motivacije

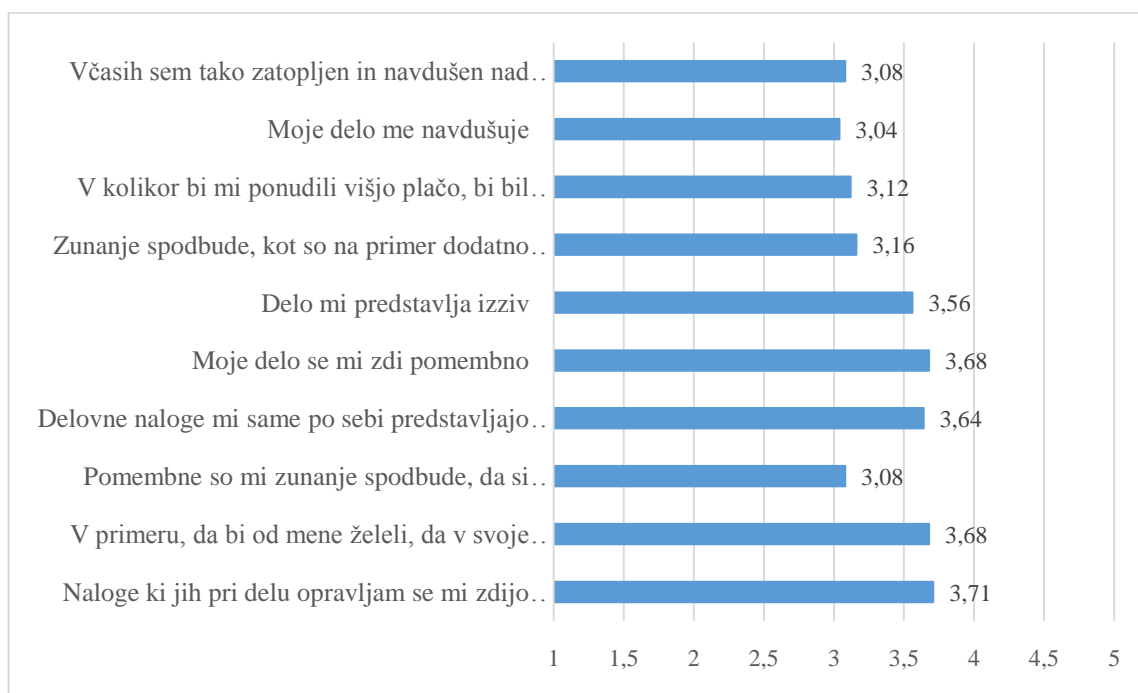
S sklopom trditev, ki so se v vprašalniku nanašale na notranjo in zunanjo motivacijo sem želela preveriti, katera vrsta motivacije prevladuje med zaposlenimi. Zaposleni so nekoliko bolje ocenili trditve, ki opisujejo notranjo motivacijo. Trditev, z najboljšo povprečno oceno 3,71, se glasi »naloge, ki jih pri delu opravljam se mi zdijo zanimive«. Sledi še trditev »moje delo se mi zdi pomembno«, ki se tudi nanaša na notranjo motivacijo, povprečna

ocena trditve znaša 3,68. Z enako povprečno oceno (3,68) je bila vrednotena tudi trditev v povezavi z zunanjo motivacijo, »v primeru, da bi od mene želeli, da v svoje delo vložim dodaten napor, bi moral za to prejeti dodatno plačilo«.

Padajoče po povprečnih vrednostih sledijo trditve »delovne naloge mi same po sebi predstavljajo gonilno silo pri delu« (3,64), »delo mi predstavlja izziv« (3,56), »zunanje spodbude, kot je na primer dodatno plačilo, so bistvene za to, kako dobro bom opravil svoje delo« (3,16), »v kolikor bi mi ponudili višjo plačo, bi bil pripravljen bolje opraviti svoj delo« (3,12), sledita trditvi s povprečno vrednostjo 3,08, ki se glasita, »včasih sem tako zatopljen in navdušen nad svojim delom, da pozabim na dogajanje okoli sebe« in »pomembne so mi zunanje spodbude, da si prizadevam čim bolje opraviti delo«. Najslabše pa je bila ocenjena trditev »moje delo me navdušuje« (3,04). Povprečne vrednosti posameznih trditev so prikazane na sliki 7.

Skupna povprečna ocena vseh trditev, ki se nanašajo na notranjo motivacijo je 3,45. Skupna povprečna ocena vseh trditev, ki opisujejo zunanjo motivacijo pa 3,26.

Slika 7: Notranja in zunanja motivacija



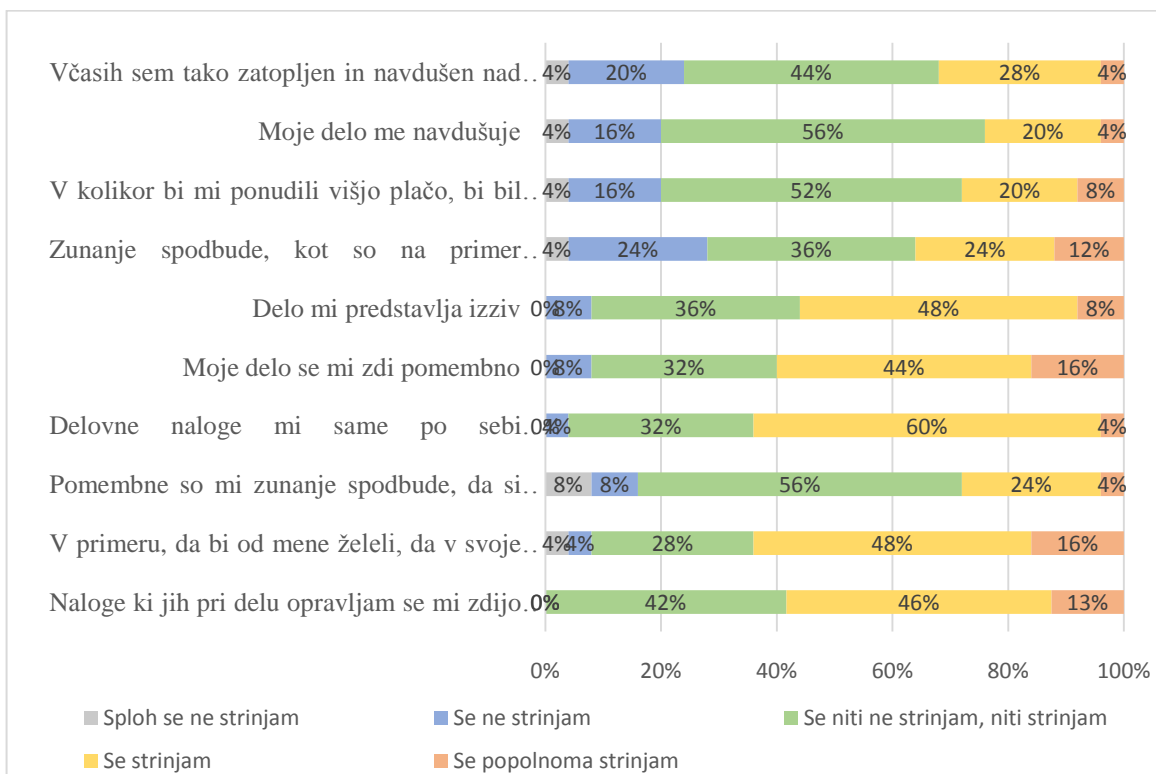
Vir: Lastno delo.

Tudi v primeru delitve zaposlenih glede na spol, se pokaže enak vzorec, torej bolje ocenjene trditve glede notranje motivacije. Pri ženskah je razlika med povprečno oceno trditev glede notranje in zunanje motivacije zanemarljiva, kar pomeni, da so ženske tako notranje kot zunanje motivirane. Pri moških pa je ta razlika večja. Lahko bi rekla, da pri njih prevladuje notranja vrsta motivacije.

Zaposlene sem razdelila tudi glede na izobrazbo, kjer so se pokazale določene razlike v povezavi z notranjo in zunanjo motivacijo v povezavi z izobrazbo. Pri notranji motivaciji povprečne ocene z izobrazbo naraščajo, kar pomeni, da je povprečna ocena zaposlenih s srednjo šolo nižja kot povprečna ocena zaposlenih z univerzitetno izobrazbo. Povprečna ocena za trditve, ki opisujejo notranjo motivacijo za zaposlene s srednjo šolo znaša 3,30, za zaposlene z višješolsko izobrazbo 3,33, za tiste z univerzitetno pa 3,69. Pri zunanji motivaciji pa je ravno obratno. Povprečne ocene padajo iz 3,58 za tiste srednješolsko izobrazbo do 3,28 za višješolsko izobrazbo, najnižja povprečna ocena pa je pri zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, ki znaša 2,91. Pri zaposlenih s srednješolsko izobrazbo prevladuje zunanja motiviranost, pri zaposlenih z univerzitetno izobrazbo pa notranja motiviranost. Razlika v povprečni oceni za zunanjo in notranjo motivacijo za zaposlene z višješolsko izobrazbo je zanemarljiva, nobena izmed teh dveh vrst motivacije ne izrazito prevladuje.

Slika 8 prikazuje stopnjo strinjanja za vsako posamezno trditvev. 64 % zaposlenih se strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, ki pravi, da bi bil zaposleni v svoje delo pripravljen vložiti dodaten napor, v kolikor bi za to prejel dodatno plačilo. Enak procent zaposlenih se strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da jim delovne naloge same po sebi predstavljajo gonilno silo pri delu. 60 % zaposlenih svoje delo dojema kot pomembno, 59 % zaposlenim se naloge, ki jih opravljajo zdijo zanimive.

Slika 8: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo glede na vrsto motivacije



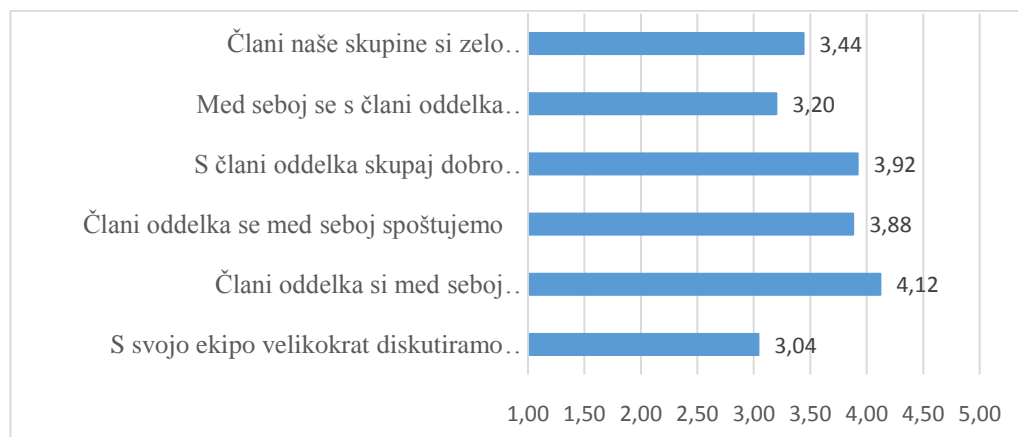
Vir: Lastno delo.

3.3.4 Analiza sodobnih pristopov motiviranja

V nadaljevanju so prikazani rezultati iz tretjega sklopa trditev, ki so se nanašala na sodobne pristope motiviranja. Predstavljeni so koncept timskega dela, opolnomočenja, postavljanja ciljev ter vodenja oziroma značilnosti vodje.

Pri trditvah o **timskem delu**, so zaposleni najslabše ocenili trditev, da s svojo ekipo velikokrat diskutirajo o idejah, ki jih imajo glede dela. Povprečna ocena trditve znaša 3,04. Najbolje pa so ocenili trditev, ki pravi, da si člani oddelka med seboj pomagajo, da je delo opravljeno. Povprečna ocena te trditve znaša 4,12. Sledita še trditvi, »člani oddelka se med seboj spoštujemo«, pri kateri povprečna vrednost znaša 3,88, ter trditev, »s člani oddelka skupaj dobro opravljamo delo«, s povprečno vrednostjo 3,92. Slabše ocenjeni trditvi pa sta bili, »med seboj se s člani oddelka spodbujamo k uspehu pri opravljanju nalog«, ki so jo zaposleni v povprečju ocenili z 3,20 in trditev »člani skupine si zelo prizadevajo, da je delo kvalitetno opravljeno«, s povprečno vrednostjo 3,44. Moški so za malenkost bolje ocenjevali timsko delo kot ženske. Povprečne vrednosti trditev so prikazane na sliki 9.

Slika 9: Timsko delo

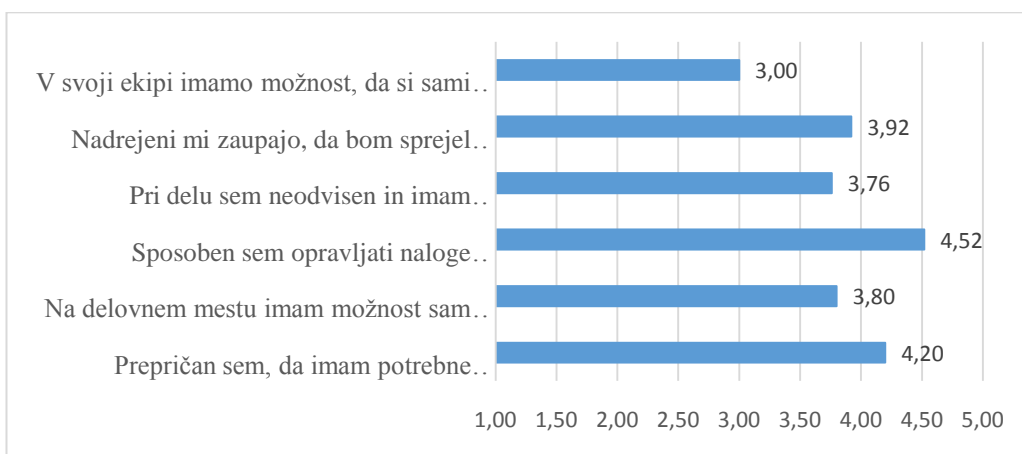


Vir: Lastno delo.

Pri sklopu trditev glede **opolnomočenja** izstopata trditvi »sposoben sem opravljati naloge potrebne za moje delovno mesto«, z najboljšo povprečno oceno 4,52, ter trditev »v svoji ekipi imamo možnost, da si sami dodeljujemo delovne naloge«, z najslabšo povprečno oceno 3,00. Povprečne vrednosti so prikazane na sliki 10.

Glede na rezultate lahko rečemo, da zaposleni verjamejo v svoje sposobnosti in znanje pri delu, menijo pa, da so nekoliko omejeni pri sprejemanju odločitev. Več kot polovica se tudi strinja, da jim nadrejeni zaupajo, da bodo sprejeli ustrezne odločitve glede svojega dela, da so pri delu svobodni in neodvisni ter da imajo na delovnem mestu možnost sami sprejemati odločitve. Opolnomočenje je bilo na splošno boljše vrednoteno kot timsko delo, saj so bile trditve zelo visoko ocenjene.

Slika 10: Opolnomočenje

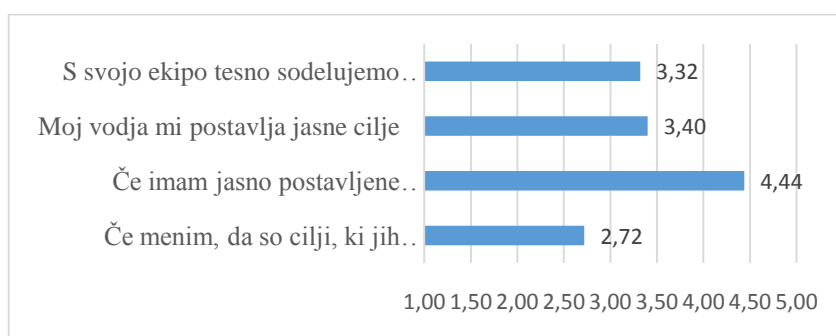


Vir: Lastno delo.

Moški so boljše ocenili trditev, ki pravi, da jim nadrejeni zaupa glede sprejemanja odločitev kot ženske. Pri moških znaša povprečna ocena 4,20, pri ženskah pa 3,73. Prav tako pa so tudi pri vseh ostalih trditvah, povprečne ocene moških višje, kar pomeni, da se moški čutijo bolj opolnomočeni v primerjavi z ženskami.

Rezultati trditev v povezavi s **postavljanjem ciljev** kažejo, da zaposleni menijo, da so pri delu učinkovitejši, v kolikor imajo jasno postavljene cilje, kar nam prikazuje tudi najvišja povprečna ocena 4,44. Zaposleni pa se ne strinjajo s trditvijo, da v primeru, da se jim cilji zdijo prezahtevni, niso motivirani za delo. Menijo torej, da so motivirani za delo tudi v primeru, ko se jim postavljeni cilji zdijo prezahtevni za dosego. Trditev, »moj vodja mi postavlja jasne cilje«, so v povprečju ocenili z 3,40. Trditev, »s svojo ekipo tesno sodelujemo za doseganje ciljev« pa z povprečno oceno 3,32. Povprečne vrednosti so prikazane na sliki 11. Pri tem sklopu trditev ni večjih razlik glede na spol.

Slika 11: Postavljanje ciljev



Vir: Lastno delo.

S sklopom trditev, ki se nanašajo na **vodenje** sem želela ugotoviti, kakšno mnenje imajo zaposleni glede svojega vodje. Povprečne ocene posameznih trditev so prikazane na sliki

12. Izmed vseh zaposlenih se jih 21 strinja oziroma popolnoma strinja, da svoje delo bolje opravljajo v primeru, če jim je vodja pripravljen pomagati pri reševanju problemov (4,24). Zaposleni dajejo visoko oceno tudi trditvi, da vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami (3,79), prav tako pa imajo zaposleni raje, da jim vodja izreče kritiko na štiri oči (3,92). Najslabše so zaposleni ocenili trditev, »moj vodja me navdušuje s svojim optimizmom« (3,16). Prav tako pa so zelo slabo ocenili tudi trditev, »svoje delo bolje opravljam, ker je moj vodja karizmatičen in pozitiven« (3,17).

Ostale trditve v povprečju ocenjujejo, z 3,40 trditev, za svoje delo sem bolj motiviran, če me vodja javno pohvali pred sodelavci. Trditvi, moj vodja odprto deli informacije z zaposlenimi in menim, da moj vodja pozitivno vpliva na mojo samozavest so ocenili s povprečno oceno 3,32, sledita še trditvi, moj vodja jasno izraža svoje ideje in zamisli (3,28) in moj nadrejeni zna povečati mojo pripravljenost, da se še bolj potrudim boljše opraviti delo (3,24). Povprečne vrednosti ocenjenih trditev so prikazane na sliki 12.

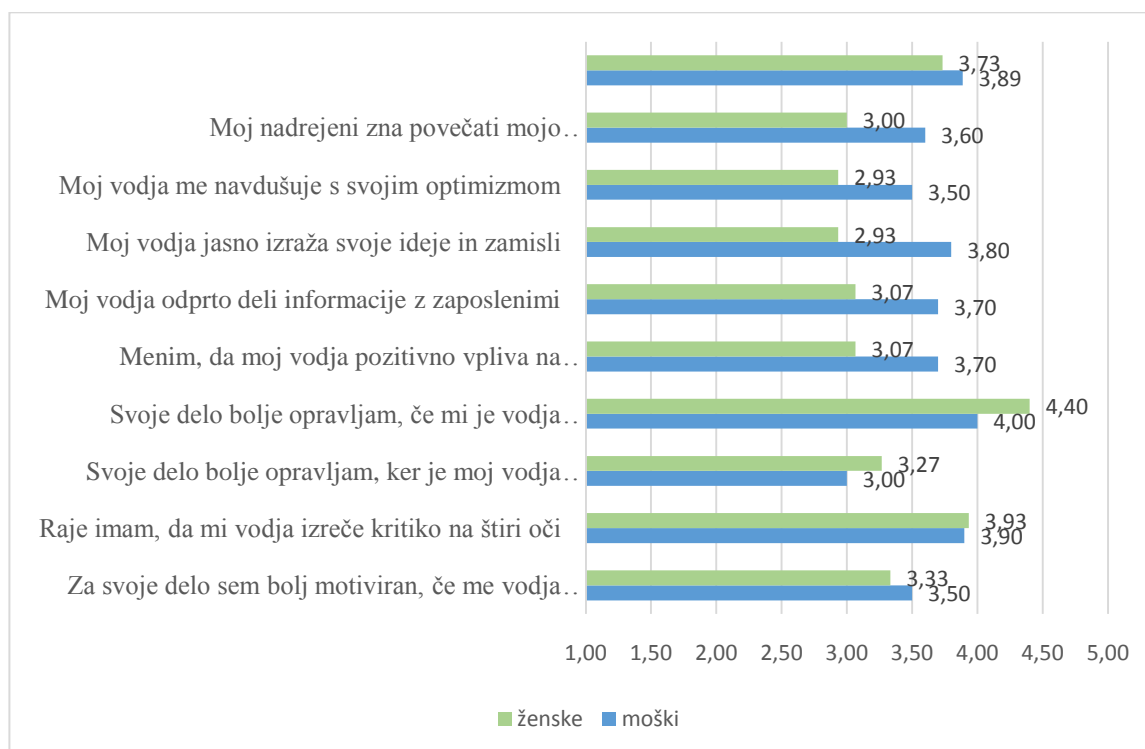
Slika 12: Značilnosti vodje



Vir: Lastno delo.

Na splošno so moški bolje ocenjevali svojega vodjo kot ženske, kar je prikazano na sliki 13. Največja razlika se je pokazala pri trditvi »moj vodja jasno izraža svoje ideje in zamisli«. Moški so trditev ocenili veliko bolje (3,80) kot pa ženske (2,93). Prav tako pa so moški veliko bolje ocenili tudi trditvi »moj vodja odprto deli informacije z zaposlenimi« in trditev »moj vodja pozitivno vpliva na mojo samozavest«.

Slika 13: Ocenjene značilnosti vodje po spolu



Vir: Lastno delo.

3.4 Intervju

Vodjo sem najprej vprašala, ali spremljajo motivacijo zaposlenih in kakšne pristope uporabljajo za vplivanje na motivacijo. Pravi, da motivacijo spremljajo samo delno. Vprašala sem jo tudi, ali so mogoče v preteklosti že uvedli določene ukrepe, da bi z njimi vplivali na motivacijo. Povedala je, da niso še nikoli uvedli posebnih ukrepov za spremljanje oziroma povečanje motivacije. Koliko je zaposleni motiviran, pa se najbolj pokaže skozi individualne pogovore z vodjo ali celo direktorico. Na motivacijo skušajo vplivati s pohvalami in izobraževanji. Običajno to niso izobraževanja organizirana za vse zaposlene. Odvisna so od projekta. Označili bi jih lahko torej bolj kot izpopolnjevanja, ki se izvajajo na primer enkrat letno. V primeru novosti jih je seveda več. Ko se pojavijo novosti na določenem področju, je izobraževanje organizirano za tiste zaposlene, ki delajo na tem področju, torej za tiste, ki bodo to potrebovali, da bodo lažje opravljali delo. Kdo se bo udeležil izobraževanja se določa sproti.

Zanimalo me je, ali kot vodja ukrepa v primeru, če se pri zaposlenemu pokaže, nemotiviranost za svoje delo. Vodja odgovarja, da vsekakor v takšnih primerih v organizaciji ukrepajo. Najprej se z zaposlenim pogovori o njegovem delu, v nadaljevanju pa mu v primeru, da je to potrebno, ponudi tudi pomoč pri delu. S tem mu omogoči na primer večjo samostojnost v prihodnosti. Zaposlenim je vedno pripravljena pomagati pri

reševanju problemov, poleg tega pa meni, da zna vplivati na njihovo pripravljenost, da se potrudijo delo še bolje opraviti.

Nato so sledila vprašanja glede motivacijskih dejavnikov. Vprašala sem jo, kateri motivacijski dejavniki so po njenem mnenju zaposlenim najpomembnejši pri delu. Naštela sem dejavnike, katere so zaposleni ocenjevali v vprašalniku. Zanimalo me je tudi, katere materialne in katere nematerialne dejavnike uporabljajo za vplivanje na motivacijo zaposlenih, ter katera vrsta motivacije po njenem mnenju prevladuje pri zaposlenih. Po mnenju vodje so zaposlenim najpomembnejši dejavniki medsebojni odnosi na delovnem mestu, zanimivost dela, varnost zaposlitve, pohvale nadrejenih in možnost napredovanja. Za vplivanje na motivacijo zaposlenih so pohvale najpogosteje uporabljen motivacijski dejavnik. Kot materialni dejavnik pa predvsem napredovanja, tako v nazivih in pooblastilih, kot tudi napredovanja v plačilnih razredih. Seveda pa je napredovanje odvisno od stopnje izobrazbe. Zaposleni lahko v skladu s svojo izobrazbo napreduje samo do določenega plačilnega razreda.

Na sestankih, kjer so prisotni vsi zaposleni, se poimensko pohvali zaposlenega, ki je bil pri svojem delu uspešen in ga je dobro opravil. S tem vodja skuša spodbuditi tudi vse ostale, jih motivirati za delo. Na sestanku se na primer pove, da je posameznik opravil določeno število delovnih nalog in naj ga drugi skušajo posnemati. Spodbudi se ostale, naj se potrudijo biti tako uspešni. Nikoli pa se ne javno kritizira in govori, kdo na primer plana ni dosegel. V takšnem primeru se vodja pogovori z zaposlenim, kaj je bilo narobe, zakaj delo ni bilo najbolje opravljeno. Tako se ima zaposleni možnost zagovarjati, saj so na njegovo delo lahko vplivale tudi določene osebne težave, pomanjkanje časa zaradi posvečanja drugemu delu in podobno. Meni, da pri zaposlenih prevladuje zunanja motivacija. Vprašala sem jo, kako po njenem mnenju zaposleni sprejemajo svoje delo, ali jim je zanimivo in jim predstavlja izziv. Ocenjuje, da zaposlene njihovo delo ne pretirano navdušuje, saj jim po njenem mnenju delovne naloge niso posebno zanimive, prav tako pa dela ne vidijo kot izredno pomembnega. Zaposleni svojega dela, po njenem mnenju ne sprejemajo kot izziv. Zunanje spodbude zaposlenim niso toliko pomembne, da bi se zaradi njih bolj potrudil pri opravljanju dela. Meni tudi, da so zaposleni zunanje motivirani, ker se za motivacijo uporablja predvsem napredovanje v plačilnih razredih.

Sledil je pogovor v zvezi s cilji, ki jih imajo zaposleni. Vprašala sem jo, na kakšen način se zaposlenim postavlja cilje, ali so jim postavljeni končni cilji ali manjši podcilji ter kako spremljajo doseganje ciljev. Želela sem izvedeti tudi, kakšni so ukrepi v primeru, da zaposleni svojih ciljev ne doseže oziroma ali so v primeru uspešnega doseganja ciljev zaposleni nagrajani. Cilje se postavlja skupaj z zaposlenim na letnem razgovoru. Postavljeni so jim končni cilji. Vsak mesec pa se potem spremlja tudi doseganje plana. Doseganje ciljev se spremlja s pomočjo poročila o delu. Vsak zaposleni mesečno izpolni poročilo o delu. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo izpolnjujejo en tip poročila, zaposleni z višješolsko oziroma univerzitetno pa drugo vrsto poročila. Naloge so določene glede na nivo izobrazbe, vsako delo pa je na primer ovrednoteno po časovni enoti, koliko časa naj bi

zaposleni potreboval, da je določena naloga opravljena, na primer 3 ure. Takšna poročila se izpolnjuje vsak mesec in se jih nato posreduje vodji, vodja pa izpolni še dodatno poročilo za vse zaposlene skupaj po Zakonu o splošnem upravnem postopku. Doseganje ciljev nato javi direktorica naprej, vendar kot celoto, ne za vsakega zaposlenega posebej.

V primeru, da zaposleni ne doseže svojih ciljev, ni posebnih sankcij. Če cilji niso doseženi, zaposleni težje napreduje. Zaposlenega, ki bi zelo slabo opravljal delo, se lahko prijavi pristojnim, v skrajnih primerih pa se lahko poda predlog za odpustitev, vendar v Geodetski upravi Nova Gorica do tega še ni prišlo. Zaposleni, ki ni izpolnil mesečnega plana, ima zagovor pri vodji, če je vodja odsoten pa pri direktorici. Na zagovoru zaposleni pove, zakaj plan ni bil izpolnjen, saj je možno, da je imel drugo delo ali pa so bili elaborati slabo narejeni, zaradi česar zaposleni ni uspel doseči plana. Vodja nato v opombe poročila zapiše, zakaj delo ni bilo narejeno. V primeru uspešnega doseganja ciljev pa zaposleni napreduje. Za napredovanja se gleda letno postavljene cilje. Zaposleni, ki ni noben mesec izpolnil plana, ob koncu leta ne more biti ocenjen kot odličen in zato ne izpolni norme za napredovanje. Ko je nekdo tri leta zaporedoma ocenjen odlično oziroma pet let prav dobro, napreduje za en razred višje ali v nazivu ali v razredu, vedno pa se mu to pozna pri plači. Seveda ima vsaka izobrazba določen razpon za napredovanje. Poleg tega pa lahko vodja v skladu z zakonom zaposlenim dodeli dodatne dneve dopusta. Glede na uspešnost lahko zaposleni dobi od enega do treh dni dodatnega dopusta.

Vodjo sem vprašala glede timskega dela v organizaciji. Glede na to, da gre za javno službo, ni projektov za katere bi bili posebej oblikovani timi. Zaradi tega me je zanimalo, kako vsi zaposleni skupaj delujejo kot tim. Postavila sem vprašanje, kako spodbujajo timsko delo, ali imajo mogoče za zaposlene organizirane teambuildinge ali kaj podobnega in kako se rešujejo morebitni konflikti. Vodja meni, da vsi skupaj kot tim dobro delajo. Zaposleni so si vedno pripravljeni pomagati. V primeru, da nekdo ne zna opraviti dela ali v primeru, da ima zaposleni preveč dela in ga časovno ne uspe opraviti sam, si zaposleni med seboj vedno pomagajo. Kot vodja posreduje na način, da drugemu zaposlenemu ukaže, da pomaga oziroma opravi delo, ki ga nekdo ne zna ali ne zmore. Tudi vodja je pripravljena zaposlenemu pokazati, kako se naredi določeno delo oziroma priskočiti na pomoč ne glede na vrsto naloge. Tudi, ko gre za najosnovnejše naloge, kot je na primer pošta, vodja pomaga svojim zaposlenim v primeru povečanega obsega dela, da je nato delo uspešno opravljeno. Najbolj izrazito se je timski duh v preteklosti pokazal v času popisa, ko so vsi skupaj kot tim delali samo za popis nepremičnin. Redno delo, kot je na primer pošta in računi je bilo narejeno, vse drugo delo, ki ni vezano na rok, pa je čakalo, da so zaključili naloge v zvezi s popisom. Pri delu si pomagajo tudi med pisarnami. Ko imajo na primer v Tolminu povečan obseg dela, jim pomagajo tudi zaposleni v pisarni v Novi Gorici in obratno, če je to potrebno. Konflikte rešujejo z individualnimi pogovori. Nimajo organiziranih teambuildingov, druženje izven delovnega mesta je organizirano samo za konec leta, kot novoletna zabava in v primeru okroglih rojstnodnevnih obletnic.

Glede opolnomočenja pa vodja meni, da so zaradi narave dela precej omejeni z zakoni, saj gre za državno upravo. Vprašala sem ali zaposleni lahko sami sprejemajo odločitve in ali so svobodni pri tem, kako bodo opravili delo. Povedala je, da imajo zaposleni možnost podati svoje mnenje. Ko se na primer sprejema nove pravilnike, tudi zaposleni sodelujejo, nato pa direktorica zbrana mnenja in predloge posreduje naprej. Določene stvari se potem lahko upoštevajo ali pa tudi ne. Glede dela so zaposleni omejeni s pooblastili. Zaposleni lahko sprejema odločitve, za katere ima pooblastilo. Ko delo pride do faze, za katero nima več pooblastila, preda delo naprej vodji, ki ga dokonča.

Ob koncu pa sem vodjo vprašala še, kako sebe vidi kot vodjo. Zase ne meni, da je karizmatičen vodja, prav tako pa ne meni, da zaposlene navdušuje s svojim optimizmom. Je pa kot vodja vedno pripravljena pomagati svojim zaposlenim pri reševanju problemov, prav tako do določene mere zna motivirati zaposlene, da se potrudijo čim bolj opraviti delo. Sebe vidi kot pravičnega vodjo, glede na posebnosti dela državne uprave in omejitve pri nagrajevanju zaposlenih tudi kot uspešnega.

3.5 Končne ugotovitve

Na podlagi izvedene multimetodološke raziskave in izsledkov iz teoretičnega dela v nadaljevanju podajam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja kot zaključne ugotovitve.

1. Ali so zaposleni v izbrani organizaciji ustrezno motivirani za svoje delo?

Raziskava je pokazala, da so zaposleni v organizaciji v povprečju bolj notranje kot zunanje motivirani. Večini zaposlenim se delovne naloge zdijo zanimive, svoje delo sprejemajo kot pomembno, prav tako pa jim delo predstavlja izziv. S strani podjetja je notranja motivacija tista vrsta motivacije, ki si jo vodstvo želi od zaposlenih. Notranje motivirani posamezniki svoje delo opravljajo zaradi lastnega zadovoljstva in zanimanja, saj gre pri notranji motivaciji za hedonistično vrsto motivacije (Auger & Woodman, 2016). Zaposleni, pri katerih prevladuje notranja motiviranost, bodo v delo pripravljene vložiti več truda, brez dodatnih zunanjih spodbud (Potipiroon & Ford, 2017). Na splošno so sicer zaposleni notranje motivirani, še vedno pa je pri nekaterih zaposlenih prisotna tudi velika mera zunanje motivacije, saj večina zaposlenih meni, da bi v svoje delo bili pripravljene vložiti večji napor le v primeru višjega plačila. Vodja meni, da so zaposleni zunanje motivirani predvsem zaradi zunanjih motivacijskih spodbud, kot je na primer napredovanje v plačilnih razredih.

2. Kako zaposleni vrednotijo posamezne dejavnike motivacije?

Glede na pridobljene rezultate, lahko povem, da je zaposlenim najpomembnejši motivacijski dejavnik »medsebojni odnosi na delovnem mestu«. Poleg tega pa še »vzdušje na delovnem mestu«, »organizacija dela« ter »pretok informacij med zaposlenimi«. Tudi

odnos z nadrejenimi predstavlja pomemben dejavnik. Z različnimi dejavniki imajo vodje lahko velik vpliv na motivacijo zaposlenih, zato mora vodja poznati, kaj je zaposlenim pomembno in s katerimi dejavniki lahko pozitivno vpliva na motivacijo. Iz raziskave je mogoče ugotoviti tudi, da so zaposleni na splošno visoko vrednotili nematerialne dejavnike, kljub temu pa jim je pomembna tudi višina plače.

Vodja bi moral oblikovati takšno okolje, kjer bi z nematerialnimi dejavniki vplival na motivacijo, saj prinašajo ti dejavniki dolgoročnejši vpliv na motiviranost, vendar morajo biti zaposleni vseeno zadovoljni s svojim osnovnim plačilom (Erbasi & Arat, 2012). Zaposleni so kot najmanj pomembne dejavnike ovrednotili ime podjetja, izobraževanje in osebno rast, visoko stopnjo odgovornosti in pohvale nadrejenih. Seveda pa na pomembnost dejavnikov (Erbasi & Arat, 2012) vpliva tudi narava dela in demografski dejavniki. Opaža se razlika v vrednotenju dejavnikov med generacijami. V kolikor bi v organizaciji bili zaposleni mlajših generacij, bi se mogoče pokazalo drugačno vrednotenje podanih dejavnikov. Za medsebojne odnose tudi vodja meni, da je to zaposlenim najpomembnejši dejavnik, glede ostalih dejavnikov pa se mnenja ne ujemajo.

3. Kako so v podjetju razviti sodobni koncepti motiviranja?

V organizaciji so prisotni sodobnejši načini motiviranja. Zaposleni menijo, da se s sodelavci med seboj spoštujejo in v svojem oddelku skupaj dobro opravljajo delo. Večina se strinja, da si med seboj pomagajo, da je delo dobro opravljeno. Glede na ocene pa lahko rečem, da med seboj premalo diskutirajo o idejah glede dela. Zaposleni niso najbolje ocenili skupnega spodbujanja k uspehu pri opravljanju nalog. Timsko delo postaja vse pomembnejše, ne glede na vrsto organizacije. Nujno je, da se nadzoruje, kako učinkovito je timsko delo v organizaciji ter sodelovanje med člani (King, 2017). Vsakemu timu pa je potrebno določiti cilje ter poskrbeti, da je zaposlenim jasen njihov namen in naloge v timu ter kaj vodja od njih pričakuje (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017). Glede na rezultate lahko sklepamo, da je timsko delo v organizaciji uspešno, saj je za uspešen tim (Solansky & McIver, 2018) izrednega pomena podpora in odnosi med člani. Tudi vodja podpira timsko delo, sodelovanje in pomoč med zaposlenimi, prav tako pa je vedno pripravljena ponuditi pomoč svojim sodelavcem.

Trditve o opolnomočenju zaposlenih so zaposleni v splošnem dobro ocenjevali. Zaposleni se strinjajo, da so sposobni za opravljanje svojega dela, prav tako pa čutijo, da jim nadrejeni zaupa sprejemanje odločitev. Kljub temu pa ocenjujejo, da nimajo možnosti samostojnega dodeljevanja nalog v svojem timu. Pokazalo se je tudi, da se moški čutijo bolj opolnomočeni kot ženske. Z opolnomočenjem se lahko spodbudi motivacijo ter se jo tudi vzdržuje, saj imajo zaposleni večjo avtonomnost pri delu, čutijo se bolj sposobne opravljati delo, pokažejo več inovativnosti in v delo vložijo več navora (Chow, 2018). Kar se tiče sprejemanja odločitev pa je glede na naravo dela v javni službi to nekoliko omejeno s pooblastili.

Rezultati so pokazali, da je zaposlenim zelo pomembno, da so njihovi cilji jasno postavljeni, saj menijo, da to vpliva na njihovo učinkovitost. Prezahtevni cilji pa po ocenah zaposlenih nimajo negativnega vpliva na njihovo motivacijo. Takšen rezultat je lahko posledica tega, da v primeru, ko zaposleni ne doseže ciljev, ni posebnih sankcij. Zaposleni so z relativno nizko oceno ocenili postavljanje jasnih ciljev s strani vodje. Postavljanje ciljev igra pomembno vlogo pri motiviranju (Ford, 2017), vendar morajo za to biti cilji natančno določeni, zaposlenemu pa jasen način za njihovo dosego. Pri ciljih igra pomembno vlogo tudi vrsta motivacije, saj bodo notranje motivirani zaposleni vložili več truda za dosego ciljev in uvideli manj ovir na poti do cilja (Leduc-Cummings, Milyavskaya & Peetz, 2017). Tudi vodja pravi, da z zaposlenimi le v manjši meri diskutirajo o načinu, s katerim bo zaposleni dosegel cilje.

Pokazalo se je, da je zaposlenim zelo pomembno, da jim je vodja pripravljen pomagati pri reševanju problemov ter da jim kritiko izreče na štiri oči in ne javno pred sodelavci. Zaposleni se strinjajo, da njihov vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami. Večina zaposlenih pa se niti ne strinja, niti strinja s tem, da jih vodja navdušuje s svojim optimizmom in da odprto deli informacije z zaposlenimi. Vseeno pa se v povprečju strinjajo s tem, da je vodja karizmatičen in pozitiven ter da jasno izraža svoje ideje in zamisli. V organizaciji se torej kažejo določene značilnosti transformacijskega in avtentičnega vodenja. Transformacijski vodja pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih s svojo karizmo in pozitivizmom, avtentični vodja pa poleg tega, da je optimističen, ima tudi močan karakter, deluje v skladu s svojimi prepričanji vrednotami (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017) ter dobro pozna svoje prednosti in slabosti (Petersen & Youssef-Morgan, 2018). Na tem področju se mnenja zaposlenih dokaj ujemajo z mnenji vodje, saj je tudi ta povedala, da je zaposlenim vedno pripravljena pomagati pri reševanju problemov, kritika pa se zaposlenemu vedno pove osebno. Zaposlenega, ki je dobro delal, se javno pohvali pred ostalimi sodelavci. Vodja zase pravi, da pozna svoje prednosti in tudi pomanjkljivosti. Zaposleni nekoliko bolje ocenjujejo karizmo vodje kot vodja sama.

4. Na kakšen način vodstvo ustvarja primerno okolje za motivacijo zaposlenih?

Ker gre za javno službo, je večina dela določena z zakoni, kar tudi nekoliko omejuje nadrejene pri nagrajevanjih. Vseeno pa lahko rečemo, da se skuša v organizaciji ustvariti okolje, kjer bi se zaposleni čim bolje počutili, z veseljem hodili na delo in čutili, da imajo podporo nadrejenih tudi v primeru, da se pri delu pojavijo težave. Vodja nikoli ne javno izpostavlja zaposlenih, ki na mesečni in tudi letni ravni niso bili najbolj uspešni, pohvali pa se zaposlene, ki so bili pri delu uspešni. Rezultati so pokazali, da je zaposlenim zelo pomembno, da jim je vodja pripravljena ponuditi pomoč, ko to potrebujejo. Glede na intervju, lahko rečem, da se vodja tega zaveda, saj tudi sama pravi, da svojim zaposlenim vedno priskoči na pomoč ne glede na vrsto dela. Poleg tega zaposleni dobro delujejo kot tim. Pri delu sodelujejo, si nudijo pomoč, delijo znanje, poleg tega pa v določenih primerih tudi vodja posreduje in določi naloge, organizira dela tako, da je narejeno.

5. Kako v organizaciji spremljajo in vrednotijo motivacijo zaposlenih?

Motivacije se v organizaciji spremlja samo delno. Najbolj skozi individualen pogovor med vodjo in zaposlenim. V primeru, da se pri zaposlenemu opazi pomanjkanje motiviranosti se vodja z njim pogovori in mu tudi v primeru, da je to potrebno ponudi pomoč, da je v prihodnje bolj samostojen pri delu. Na splošno pa je spremljanje in predvsem vrednotenje motivacije v organizaciji nekoliko šibko.

3.6 Priporočila vodstvu

V nadaljevanju podajam priporočila vodstvu na podlagi izsledkov multimetodološke raziskave in na podlagi teoretičnih spoznanj v prvem delu naloge. Glede na naravo dela državne uprave so v organizaciji relativno dobro razviti določeni pristopi motiviranja, sama motivacija zaposlenih pa bi lahko bila še boljša. Pomembno je, da vsaka organizacija stremi k izboljšavam in ustvarja okolje, v katerem zaposleni z veseljem opravljajo delo, kar se odraža tudi na uspešnosti in učinkovitosti dela.

Kot prvo predlagam, da v organizaciji dajo nekoliko več poudarka spremljanju motivacije zaposlenih. Vodstvo naj ob prilikah skuša spremljati in ovrednotiti motiviranost posameznika za delo, saj je trenutno to v praksi slabše razvito. Pomembno je, da vodje poznajo, kaj je zaposlenim na delovnem mestu pomembno, kateri dejavniki pozitivno vplivajo na njihovo motiviranost za delo in kateri jih demotivirajo. Tudi raziskava je pokazala, da mnenje glede dejavnikov niso najbolj skladna pri zaposlenih in vodji. Kot dejavnik so medsebojni odnosi zaposlenim zelo pomembni, to se vodja tudi zaveda. Treba je še najprej graditi na odnosih, jih poglobljati, saj se bo na takšen način ustvarjalo okolje, kjer si bodo zaposleni zaupali, med seboj sodelovali, bili zadovoljni in z veseljem opravljali svoje delo. Zaposleni naj imajo možnost povedati, kaj bi pozitivno vplivalo na njihovo motiviranost, vodstvo pa naj to skuša v čim večji meri upoštevati.

Rezultati sicer kažejo, da so zaposleni v povprečju nekoliko bolj notranje kot zunanje motivirani, še vedno pa je zunanja motiviranost relativno visoka. Zaposleni so mnenja, da delo dobro opravljajo in da ga v primeru višje plače ne bi opravili še boljše, vseeno pa bi bili v delo pripravljene vložiti več navora v primeru dodatnega plačila. Problem vidim tudi v tem, da zaposleni svojega dela ne vidijo kot zanimivega, jih ne navdušuje, česar se zaveda tudi vodja. Prav tako delo zaposlenim ne predstavlja izziva. Vodstvo bi moralo uvesti določene pristope za spodbujanje notranje motivacije. Izvedeti je potrebno, kaj bi zaposlenim naredilo delo privlačnejše. Glede nagrajevanja ima vodstvo omejene možnosti, saj je napredovanje določeno s strani države, veliko pa se lahko za boljšo motivacijo naredi z različnimi pohvalami, pozornostmi, srečanji in podobno. Poleg tega se mora spodbujati samozavest in samostojnost pri delu. Vodstvo mora poskrbeti, da bo v organizaciji ustvarjeno takšno okolje, kjer se zaposleni spodbujajo k uspehu in si pri delu pomagajo. Pri doseganju mesečnih oziroma letnih ciljev se lahko spodbudi tekmovalen timski duh, na način, da zaposleni, ki so slabše dosegali plane skušajo posnemati in biti tako dobri kot

tisti, ki so delo najboljše opravili. Seveda je treba paziti, da med zaposlenimi ostane zdrava konkurenca. Na splošno naj prevladuje sodelovalen timski duh, saj morajo med zaposlenimi ostati dobri medsebojni odnosi.

Kar se tiče timskega dela, bi lahko zaposleni med seboj delili mnenja in diskutirali o možnih izboljšavah glede izvedbe delovnih nalog. Zaposleni redko diskutirajo med seboj glede izvedbe dela, so si pa pripravljene pomagati. Lahko bi se, poleg nudenja pomoči, še nekoliko bolj spodbujali k uspehu.

Menim, da ima vodja dober pristop do svojih zaposlenih. Zaposlenim je zelo pomembno, da jim je vodja pripravljen pomagati pri reševanju problemov, zato naj vodja nadaljuje s takšno prakso tudi v prihodnje. Tako zaposleni kot tudi vodja so slabše ocenili karizmatičnost in optimizem vodje. Vodja bi lahko v prihodnje skušal nekoliko bolj vplivati na zaposlene tudi, s karizmo in optimizmom, kar bi pozitivno vplivalo tudi na motiviranost zaposlenih.

Cilji in njihovo doseganje igrajo v organizaciji zelo pomembno vlogo, saj so na podlagi izpolnjevanja ciljev zaposleni tudi ocenjeni, kar vpliva na napredovanje. Večina zaposlenih se popolnoma strinja, da so pri delu učinkovitejši, če imajo jasno postavljene cilje. So pa slabo ocenili trditev, da jim njihov vodja postavlja jasne cilje. Tukaj so možne izboljšave: vodja naj se v prihodnje potruži zaposlenemu postaviti jasne cilje, z zaposlenim naj tudi diskutirata, na kakšen način bo cilje dosegel. V kolikor je to potrebno, naj mu postavi tudi manjše podcilje, ki bodo vodili do doseganja glavnega cilja in posledično do napredovanja. Prav tako, naj vodje dajo pozornost temu, da bodo svoje ideje in zamisli glede dela izražali tako, da bo zaposlenim to razumljivo. Zaposlenim je pomemben dejavnik deljenje informacij, zato naj vodstvo skrbi, da zaposlene obvešča o vseh potrebnih informacijah ter z njimi odprto deli informacije glede dela.

SKLEP

Človeški kapital je danes izrednega pomena za organizacije. Spremenile so se vrednote in s tem tudi zadovoljevanje potreb pri ljudeh. To ima vpliv na motivacijo zaposlenih. Za vsako aktivnost, ki jo zaposleni izvajajo, je potrebna sila motivacije, zato morajo vodje poznati koncept motiviranja in se zavedati, kaj v sodobnem času motivira zaposlene. Tako bo lahko ustvaril okolje, kjer bodo zaposleni z veseljem prihajali na delo, svoje delo dojemali kot zanimivo, pomembno in navdihujoče. To bi moral biti tudi cilj organizacije, da pri zaposlenih zna spodbuditi notranjo motiviranost. Notranje motivirani posamezniki bodo zaradi lastnega zanimanja za delo, pripravljene vanj vložiti več truda, skušali delo opraviti na najbolj učinkovit način in bili bolj kreativni in zadovoljni na delovnem mestu. Vsa svetovno uspešna podjetja, se zavedajo, kako pomembni so zaposleni za uspeh in obstoj na trgu, zato posvečajo zaposlenim veliko pozornosti ter uporabljajo sodobne načine za

vplivanje na motivacijo zaposlenih, ki omogočajo zadovoljevanje potreb in želj v sodobnem načinu življenja.

S pomočjo domače in tuje literature sem v svoji magistrski nalogi preučila koncept motivacije ter nekatere sodobne pristope za motiviranje zaposlenih, kot je na primer timsko delo, opolnomočenje, postavljanje ciljev, igrifikacija in novejši pristopi k vodenju zaposlenih. V empiričnem delu sem na primeru organizacije z multimetodološko raziskavo ugotavljala prisotnost preučevanih pristopov motiviranja, s pomočjo anketiranja zaposlenih in intervjuja z vodjo. Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela sem nato pripravila še priporočila za vodstvo.

V **prvem poglavju** magistrske naloge sem predstavila koncept motivacije. Predstavljene so nekatere motivacijske teorije, motivacijski dejavniki ter dve vrsti motivacije, notranja in zunanja motivacija. **Drugo poglavje** pa zajema sodobne pristope motiviranja zaposlenih. Najprej je predstavljeno timsko delo, sledi koncept opolnomočenja in motiviranje na podlagi ciljev, predstavila sem še igrifikacijo ter na kratko tudi vodenje. **Tretje poglavje** je namenjeno multimetodološki raziskavi, ki sem jo izvedla na primeru Geodetke uprave Nova Gorica. V ta namen sem oblikovala anketni vprašalnik za zaposlene in izvedla intervju z vodjo pisarne v Novi Gorici. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem podala tudi priporočila za vodstvo.

Dosegla sem **osnovni cilj** magistrske naloge in tudi vse pomožne cilje, ki sem si jih zastavila. Na podlagi teoretičnih izsledkov in izsledkov raziskave sem odgovorila na vsa zastavljena **raziskovalna vprašanja**. Prav tako sem potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da v izbrani organizaciji poznajo sodobne pristope motiviranja, njihova uporaba pa pozitivno vpliva na motivacija zaposlenih. Ugotovila sem, da je v organizaciji možno zaslediti določene koncepte motiviranja, ki se jih uporablja v sodobnem času.

LITERATURA IN VIRI

1. Afsar, B. & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793.
2. Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
3. Al-Araidah, O., Al Theeb, N., Bader, M. & Mandahawi, N. (2018). A study of deficiencies in teamwork skills among Jordan caregivers. *International journal of health care quality assurance*, 31(4), 350-360.
4. Al-Sada, M., Al-Esmael, B. & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
5. Alsawaier, R. S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56-79.

6. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
7. Auger, P. & Woodman, R. W. (2016). Creativity and intrinsic motivation: Exploring a complex relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342-366.
8. Aw, V. K. J. & Ayoko, O. B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509-532.
9. Azeez, S. A. (2017). The impact of appraisal system, supervisor support and motivation on employee retention: A review of Literature. *International Journal of commerce and Management Research*, 3(7), 37-42.
10. Bailey, J. L. & Skvoretz, J. (2017). The Social-psychological Aspects of Team Formation: New Avenues for Research. *Sociology Compass*, 11(6), e12487.
11. Barba-Sánchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1097-1115.
12. Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D. & Klein, H. J. (2015). Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202-1225.
13. Beckmann, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation as a function of expectancy and incentive. V J. Heckhausen & H. Heckhausen (ur.), *Motivation and Action* (str. 163-220). Cham: Springer.
14. Bhattacharyya, P., Jena, L. K. & Pradhan, S. (2018). Does “meaningful gamification” address gen Y needs? Exploring its influence on creating meaningful engagement for gen Y workers. *Human Resource Management International Digest*, 26(1), 11-13.
15. Brock, S. E., McAloney, P. J., Ma, C. H. & Sen, A. (2017). Toward more practical measurement of teamwork skills. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 124-133.
16. Chen, P. C., Wang, M. C. & Fang, S. C. (2017). Does motivation matter? The influence of the agency perspective on temporary agency workers. *Employee Relations*, 39(4), 561-581.
17. Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217.
18. Conley, C. (2017). *PEAK: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow Revised and Updated*. Hoboken: John Wiley & Sons.
19. Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work?. *Business information review*, 31(2), 82-90.
20. Dambisya, Y. M. (2007, maj). A review of non-financial incentives for health worker retention in east and southern Africa. *EQUINET Discussion paper*, 44, 1-63.
21. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

23. Ehrlich, C. (2006). The EFQM-model and work motivation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(2), 131-140.
24. Erbası, A. & Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136.
25. Ford, R. C. (2017). Combining performance, learning, and behavioral goals to match job with person: Three steps to enhance employee performance with goal setting. *Business Horizons*, 60(3), 345-352.
26. Gardner, A. K., Kosemund, M., Hogg, D., Heymann, A. & Martinez, J. (2017). Setting goals, not just roles: Improving teamwork through goal-focused debriefing. *The American Journal of Surgery*, 213(2), 249-252.
27. Gaul, P. (2017). They Can Do It! Employee-Driven Innovation. *The Public Manager*, str. 1-1.
28. Gbededo, M. A. & Liyanage, K. (2018). Identification and Alignment of the Social Aspects of Sustainable Manufacturing with the Theory of Motivation. *Sustainability*, 10(3), 852.
29. Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1223-1239.
30. Guillén, M., Ferrero, I. & Hoffman, W. M. (2015). The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of business ethics*, 128(4), 803-816.
31. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
32. Hanaysha, J. & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
33. Hicks, V. & Adams, O. (2003). Pay and non-pay incentives, performance and motivation. *Towards a global health workforce strategy*, 21, 257-274.
34. Huang, S. C., Jin, L. & Zhang, Y. (2017). Step by step: Sub-goals as a source of motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 141, 1-15.
35. Huang, Y. (2018). Motivation exchange rate: the real value of incentives. *Journal of Management Development*, 37(4), 353-362.
36. Idris, A., See, D. & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711.
37. Jarkas, A., Radosavljevic, M. & Wuyi, L. (2014). Prominent demotivational factors influencing the productivity of construction project managers in Qatar. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(8), 1070-1090.
38. Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.
39. Khan, S. & Al Mashikhi, M. L. S. (2017). Impact of Teamwork on Employees Performance. *International Journal Of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.

40. King, K. G. (2017, Avgust). Measuring teamwork and team performance in collaborative work environments. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 196-205.
41. Kiruja, E. K. & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73-82.
42. Kumar, H. & Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 3-12.
43. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
44. Landy, F. J. & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century, Binder ready version: An introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5 izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
45. Leduc-Cummings, I., Milyavskaya, M. & Peetz, J. (2017). Goal motivation and the subjective perception of past and future obstacles. *Personality and Individual Differences*, 109, 160-165.
46. Lee, G., Kim, P. B. & Perdue, R. R. (2016). A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 1-8.
47. Levine, S. R. & Crom, M. A. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi. Prepoznavmo svojo voditeljsko moč in osvojimo spretnost, ki je potrebna za uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
48. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
49. Lyons, P. R. & Bandura, R. P. (2017). Apprehending mindsets in employee development. *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 4-7.
50. Manganello, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
51. Martin, L. (2018, 8. januar). *How to retain motivated employees in their jobs?* Luxembourg: Luxembourg Institute of Socio-Economic Research.
52. McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D. & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PloS one*, 12(1), 1-23.
53. Medina, M. N. (2016). Conflict, individual satisfaction with team, and training motivation. *Team Performance Management*, 22(3/4), 223-239.
54. Microsoft. (2018). *Office Labs: Ribbon Hero 2*. Pridobljeno 24. julija 2018 iz <https://www.microsoft.com/en-au/download/details.aspx?id=26531>
55. Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*, 11(6), 28-38.
56. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

57. Odukah, M. E. (2016). Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 68.
58. Orhun, A. Y. (2018). Perceived motives and reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 109, 436-451.
59. Oyedele, L. O. (2013). Analysis of architects' demotivating factors in design firms. *International Journal of Project Management*, 31(3), 342-354.
60. Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.
61. Peluso, A. M., Innocenti, L. & Pilati, M. (2017, December). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 311-327.
62. Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B. & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327-335.
63. Petersen, K. & Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 436-452.
64. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348.
65. Potipiroon, W. & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238.
66. Purvis, R. L., Zagenczyk, T. J. & McCray, G. E. (2015). What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), 3-14.
67. Ramadanty, S. & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86.
68. Rao, M. S. (2017). Employees first, customers second and shareholders third? Towards a modern HR philosophy. *Human Resource Management International Digest*, 25(6), 6-9.
69. Sadri, G. & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, 43(10), 44-49.
70. Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K. & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380.
71. Sanjeev, M. A. & Surya, A. V. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.
72. Schott, C., van Kleef, D. D. & Steen, T. (2015). What does it mean and imply to be public service motivated?. *The American Review of Public Administration*, 45(6), 689-707.

73. Schott, C., Van Kleef, D. D. & Steen, T. P. (2018). The combined impact of professional role identity and public service motivation on decision-making in dilemma situations. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 21-41.
74. Shamim, S., Cang, S. & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
75. Skinner, H., Sarpong, D. & White, G. R. (2018). Meeting the needs of the Millennials and Generation Z: gamification in tourism through geocaching. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 93-104.
76. Solansky, S. & McIver, D. (2018). Team characteristics and leadership training participation. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 135-149.
77. Tuuli, M. M. (2018). What has project characteristics got to do with the empowerment of individuals, teams and organisations?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 708-733.
78. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
79. Williams Jr, R., Raffo, D. M. & Clark, L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility? *Journal of Management Development*, 37(6), 512-524.
80. Wolf, B. M., Herrmann, M. & Brandstätter, V. (2018). Self-efficacy vs. action orientation: Comparing and contrasting two determinants of goal setting and goal striving. *Journal of Research in Personality*, 73, 35-45.
81. Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, 851-857.
82. Zhu, Y. Q., Gardner, D. G. & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115.
83. Zupan, N., Svetlik, I., Stojanović, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Polona Zavrtanik, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svoje magistrske naloge, na temo sodobnih pristopov motiviranja, v vaši organizaciji raziskujem koncept motivacije in uporabo sodobnih motivacijskih pristopov, zato vas prosim za izpolnitev spodnjega vprašalnika. Vprašalnik je popolnoma anonimen, odgovori posameznika ne bodo vidni, zato na vprašanja odgovarjajte iskreno, saj bo le tako lahko prikazano realno stanje. Rezultati, ki jih bom pridobila z raziskavo, bodo uporabljeni izključno za raziskovalni namen moje magistrske naloge. Pred vami je vprašalnik zaprtega tipa. Pri vsakem vprašanju na vrednostni lestvici obkrožite en ustrezen odgovor.

1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Na lestvici od 1 do 5 označite koliko je za vas pomemben posamezen motivacijski dejavnik.

1 = zelo nepomemben, 2 = nepomemben, 3 = niti pomemben, niti nepomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben

	zelo nepomemben (1)	nepomemben (2)	niti pomemben, niti nepomemben (3)	pomemben (4)	zelo pomemben (5)
Medsebojni odnosi na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Visoka stopnja odgovornosti	1	2	3	4	5
Vzdušje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Varnost/stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Ime podjetja	1	2	3	4	5
Neodvisnost pri delu	1	2	3	4	5
Organizacija dela	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Finančni bonusi in ugodnosti	1	2	3	4	5
Pogoji dela (urejenost delovnega prostora, osvetlitev, ogrevanje)	1	2	3	4	5
Pohvale nadrejenih	1	2	3	4	5
Izobraževanje in osebna rast	1	2	3	4	5
Pretok informacij med zaposlenimi	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, 851-857.

2 ZUNANJA IN NOTRANJA MOTIVACIJA

Pri vsaki trditvi na vrednostni lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 = se strinjam, 5 = Se popolnoma strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Naloge ki jih pri delu opravljam se mi zdijo zanimive	1	2	3	4	5
V primeru, da bi od mene želeli, da v svoje delo vložim dodaten napor, bi moral za to prejeti dodatno plačilo	1	2	3	4	5
Pomembne so mi zunanje spodbude, da si prizadevam čim boljše opraviti delo	1	2	3	4	5
Delovne naloge mi same po sebi predstavljajo gonilno silo pri delu	1	2	3	4	5
Moje delo se mi zdi pomembno	1	2	3	4	5
Delo mi predstavlja izziv	1	2	3	4	5
Zunanje spodbude, kot je na primer dodatno plačilo, so bistvene za to, kako dobro bom opravil svoje delo	1	2	3	4	5
V kolikor bi mi ponudili višjo plačo, bi bil pripravljen boljše opraviti svoje delo	1	2	3	4	5
Moje delo me navdušuje	1	2	3	4	5
Včasih sem tako zatopljen in navdušen nad svojim delom, da pozabim na dogajanje okoli sebe	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

3 SODOBNI PRISTOPI VODENJA

Pri vsaki trditvi na vrednostni lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 = se strinjam, 5 = Se popolnoma strinjam

	sploh se ne strinjam (1)	se ne strinjam (2)	se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	strinjam se (4)	popolnoma se strinjam (5)
Prepričan sem, da imam potrebne sposobnosti in znanje za dobro opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam možnost sam sprejeti potrebne odločitve za opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Sposoben sem opravljati naloge potrebne za moje delovno mesto.	1	2	3	4	5
Pri delu sem neodvisen in imam svobodo pri tem, kako opravljam delo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi zaupajo, da bom sprejel ustrezne odločitve glede svojega dela.	1	2	3	4	5
Člani oddelka si med seboj pomagamo, da je delo opravljeno.	1	2	3	4	5
Člani oddelka se med seboj spoštujemo.	1	2	3	4	5
S člani oddelka skupaj dobro opravljamo delo.	1	2	3	4	5
Med seboj se s člani oddelka spodbujamo k uspehu pri opravljanju nalog.	1	2	3	4	5
Člani naše skupine si zelo prizadevajo, da je delo kvalitetno opravljeno.	1	2	3	4	5
Menim, da moj vodja pozitivno vpliva na mojo samozavest.	1	2	3	4	5
Moj vodja odprto deli informacije z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja jasno izraža svoje ideje in zamisli.	1	2	3	4	5
Moj vodja me navdušuje s svojim optimizmom.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni zna povečati mojo pripravljenost, da se še bolj potrudim boljše opraviti delo.	1	2	3	4	5
Menim, da moj vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami.	1	2	3	4	5
Če menim, da so cilji, ki jih morem izpolniti prezahtevni, nisem motiviran za jih doseči.	1	2	3	4	5
V svoji ekipi imamo možnost, da si sami dodeljujemo delovne naloge.	1	2	3	4	5
S svojo ekipo velikokrat diskutiramo o idejah, ki jih imamo glede našega dela.	1	2	3	4	5
Če imam jasno postavljene cilje, sem pri delu učinkovitejši.	1	2	3	4	5
Moj vodja mi postavlja jasne cilje.	1	2	3	4	5
S svojo ekipo tesno sodelujemo za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem bolj motiviran, če me vodja javno pohvali pred sodelavci.	1	2	3	4	5
Raje imam, da mi vodja izreče kritiko na štiri oči.	1	2	3	4	5
Svoje delo bolje opravljam, ker je moj vodja karizmatičen in pozitiven.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem bolj motiviran, če imam/bom imel možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Svoje delo bolje opravljam, če mi je vodja pripravljen pomagati pri reševanju problemov.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306; Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126; Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348; Schott, C., van Kleef, D. D. & Steen, T. (2015). What does it mean and imply to be public service motivated?. *The American Review of Public Administration*, 45(6), 689-707; Schott, C., Van Kleef, D. D. & Steen, T. P. (2018). The combined impact of professional role identity and public service motivation on decision-making in dilemma situations. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 21-41.

4 RAZNO

1. Spol:

- a) moški
- b) ženska

2. Starost:

- a) 18-24
- b) 25-34
- c) 35- 44
- d) 45-54
- e) 55 in več

3. Stopnja izobrazbe:

- a) Srednja šola
- b) Višja šola
- c) Univerzitetna diploma
- d) Magisterij
- e) Doktorat

4. Koliko časa ste že zaposleni na trenutnem delovnem mestu:

- a) eno leto
- b) od 1 do 3 let
- c) od 3 do 5 let
- d) od 5 do 10 let
- e) več kot 10 let

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Okvirna vprašanja za intervju z vodjo

1. Ali spremljate motivacijo zaposlenih? Kakšne pristope uporabljate za motiviranje zaposlenih?
2. Ali ste v preteklosti že izvedli kakšen poseben ukrep za povečanje motivacije zaposlenih? Kako ste bili pri tem uspešni?
3. Ali kot vodja ukrepate v primeru, da se pri zaposlenemu pokaže, da ni motiviran za svoje delo? Kako?
4. Zaposleni so ocenjevali naslednje motivacijske dejavnike: medsebojni odnosi na delovnem mestu, prosti čas, samostojnost pri delu, visoka stopnja odgovornosti, vzdušje na delovnem mestu, višina plače, zanimivost dela, varnost zaposlitve, delovni čas, ime podjetja, neodvisnost pri delu, organizacija dela, odnos z nadrejenimi, finančni bonusi in ugodnosti, pogoji dela, pohvale nadrejenih, izobraževanje in rast, pretok informacij med zaposlenimi, možnost napredovanja. Kateri so po vašem mnenju zanje najpomembnejši?
5. Katere materialne in nematerialne dejavnike uporabljate za vplivanje na motivacijo zaposlenih?
6. Katera vrsta motivacije po vašem mnenju prevladuje pri zaposlenih, notranja ali zunanja? Ali po vašem mnenju zaposlenim delo predstavlja izziv, jih zanima, navdušuje, ga vidijo kot pomembnega?
7. Ali vam je poznan koncept opolnomočenja? Kje je ta koncept v organizaciji najbolj razviden? Ali imajo zaposleni možnost sami sprejemati potrebne odločitve?
8. V kolikšni meri je upoštevano mnenje zaposlenih pri sprejemanju odločitev?
9. Na kakšen način zaposlenim postavljate cilje? Imajo zaposleni postavljen končni cilj, ali so jim postavljeni manjši podcilji? Diskutirate z njimi kako bodo cilje dosegli?
10. Na kakšen način spremljate doseganje ciljev? Kakšni so ukrepi, če zaposleni ne doseže svojih ciljev? Ali so zaposleni nagrajeni v primeru uspešno doseženih ciljev?
11. Na kakšen način v organizaciji spodbujate timsko delo? Se zaposleni v timu spodbujajo k uspehu?
12. Ali so za zaposlene organizirani teambuildingi ali kaj podobnega?
13. Na kakšen način poteka reševanje konfliktov v timu?
14. Bi se ocenili kot karizmatičnega in optimističnega vodjo? Ste zaposlenim vedno pripravljene pomagati pri reševanju problemov? Znete pri zaposlenih povečati njihovo pripravljenost, da boljše opravijo delo?
15. Kako sebe vidite kot vodjo?