

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PRIMERJAVA MOTIVIRANJA ŠTUDENTOV
V SLOVENIJI IN AMERIKI**

POLONA BENEDIK

IZJAVA

Študentka Polona Benedik izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	1
1.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	1
1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	3
1.2.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y.....	3
1.2.2 Maslowova motivacijska teorija.....	4
1.2.3 Vroomova motivacijska teorija.....	5
1.2.4 Herzbergova motivacijska teorija.....	6
1.2.5 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela.....	7
1.2.6 Frommova motivacijska teorija.....	7
1.2.7 Leavittova motivacijska teorija.....	7
1.2.8 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	8
1.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	9
1.3.1 Dejavniki, ki vzpodbujajo motivacijo.....	10
1.3.2 Kako lahko motivacijo uničimo.....	10
1.3.3 Kaj pridobimo z motiviranjem.....	11
1.4 ZAKAJ DENAR (NE) DELUJE	11
2 MOTIVIRANJE ŠTUDENTOV V SLOVENIJI IN ZDA	12
2.1 ŠTUDIJA O MOTIVIRANJU ŠTUDENTOV V SLOVENIJI	12
2.1.1 Analiza anketnega vprašalnika	12
2.2 ŠTUDENTSKO DELO V ZDA	19
2.2.1 Program Work Experience CCUSA	19
2.2.2 Primerjava študentskega dela v Sloveniji in ZDA na podlagi lastne izkušnje.....	19
2.2.3 Povzetek pogovora z dvema udeleženkama programa Work Experience CCUSA	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Temeljni motivacijski proces</i>	2
<i>Slika 2: Temelji teorije X in teorije Y</i>	3
<i>Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu</i>	4
<i>Slika 4: Vroomova teorija pričakovanj</i>	5
<i>Slika 5 : Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija</i>	6
<i>Slika 6: Hackman-Oldhamov model</i>	7
<i>Slika 7: Leavittova motivacijska teorija</i>	8
<i>Slika 8: Skinnerjeva teorija okrepitve</i>	9
<i>Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	9
<i>Slika 10: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?</i>	12
<i>Slika 11: Kaj vas pri delu najbolj motivira?</i>	13
<i>Slika 12: Kaj pričakujete v zameno za nadpovprečno opravljeno delo?</i>	14
<i>Slika 13: Če bi dobili ponudbo za drugo enako plačano službo, bi jo sprejeli?</i>	14
<i>Slika 14: Kakšno obliko motiviranja naj bi po vaših željah uporabljali delodajalci?</i>	15
<i>Slika 15: Ali ste s strani delodajalca dovolj motivirani za delo?</i>	15
<i>Slika 16: Ali se vam zdi, da vas kot študenta/ko delodajalec obravnava kot manj vredno delovno silo?</i>	16
<i>Slika 17: Menite, da v Sloveniji delodajalci preveč izkoriščajo študente/ke?</i>	16
<i>Slika 18: Obkrožite trditve, ki držijo za vašega nadrejeneg</i>	17
<i>Slika 19: Kaj vas najbolj moti pri delu?</i>	18
<i>Slika 20: Ali bi bili pripravljene sprejeti delo v tujini?</i>	18

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Dejavniki s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo</i>	10
----------------------------------------------------------------------------	----

UVOD

Z motivacijo se ljudje začnemo srečevati že v ranem otroštvu. Starši nam z različnimi motivacijskimi metodami pomagajo pri učenju, reševanju problemov, premagovanju strahu in s tem pri rasti samozavesti in osebnostnem razvoju. Vendar starejši ko smo, manj motivacije smo deležni, tako v službi, kot v okolju v katerem živimo. Eden od razlogov za to je tudi pomanjkanje časa in energije za spodbudne besede ali kakšno drugo obliko motivacije, vendar je le ta nujna pri doseganju zastavljenih ciljev in za osebno zadovoljstvo. Ljudje smo za zadovoljevanje svojih potreb zelo različno motivirani. Potrebe so deloma prirojene, deloma pa pridobljene z vzgojo in vplivi okolja, v vsakem primeru pa so pri ljudeh zelo različno razvite in segajo od naravne težnje za golo preživetje do nepredstavljenih razsežnosti. Vsak dan se nam pojavljajo nove potrebe, ki nas, dokler niso zadovoljene, ženejo naprej. Z denarjem si omogočimo zadovoljitev osnovnih potreb za preživetje, vendar to ni dovolj, da bi bili srečni. Podjetja pri nas se zavedajo, da plačilo ni zadostna motivacija za vsakodnevno uspešno opravljanje dela, vedo tudi, da obstaja ogromno literature o motivaciji in priznanih strokovnjakov s tega področja, vendar se kljub temu le redko odločajo za katerokoli obliko motiviranja zaposlenih. **Predmet** preučevanja zaključne strokovne naloge predstavlja vpliv različnih načinov motiviranja na ljudi in primerjava motiviranja študentov v Sloveniji in Ameriki. **Temeljni cilj** zaključne strokovne naloge je predstaviti različne načine motivacije, njihove vplive na ljudi in predvsem prikazati razlike v motiviranju pri nas in v Ameriki. Na podlagi rezultatov ankete, lastnih izkušenj z delom v Ameriki in izkušenj drugih bom predstavila, kako močno se način motiviranja študentov v Sloveniji razlikuje od načina motiviranja študentov v Ameriki. **Namen** zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kje se kažejo največje razlike v motiviranju študentov pri nas in v Ameriki in kako bi lahko pri nas posnemali njihov način motiviranja in s tem dosegali boljše rezultate. **Strukturno** bo zaključna strokovna naloga razdeljena na dva dela. V prvem delu se bom osredotočila na motivacijo, opredelitev motivacije, motivacijski proces, motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in na učinek denarja, kot motivatorja. Drugi del pa je namenjen analizi ankete o motiviranju študentov in primerjavi motiviranja v Sloveniji in Ameriki na podlagi lastnih in tujih izkušenj.

1 MOTIVACIJA

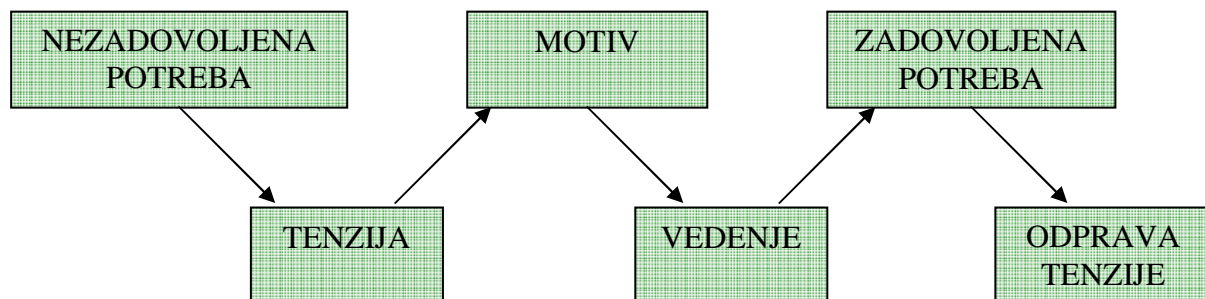
1.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motivacija je psihološki proces, ki spodbuja posameznika, da bi dosegel zastavljene cilje. Ker vpliva na produktivnost, je ena od managerjevih nalog, da ustrezno motivira zaposlene. Beseda motivacija izhaja iz latinskega glagola *movere*, kar pomeni premikati se. Ugotovili so, da: se motivacija spreminja z obnašanjem; ni edini dejavnik, ki vpliva na vedenje; na uspešnost vpliva vedenje; motivacija je pogojni dejavnik, a ne zadosten element uspešnosti poslovanja organizacije in dela posameznikov. Motivacija se nanaša na sile, ki so znotraj ali zunaj posameznika, v njem sprožijo navdušenje za neko početje in mu pomagajo pri tem vztrajati. Opredelimo jo lahko tudi kot posameznikovo močno željo, da bi opravil določeno aktivnost. Proučevanje motivacije pomaga managerjem razumeti, kaj ljudi spodbuja k aktivnosti, kaj vpliva na izbor dejanj in zakaj pri tem vztrajajo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 255). Uhan (2000, str. 11) je splošno opredelil motivacijo kot usmerjanje človekovih aktivnosti k želenim ciljem, s pomočjo njegovih motivov (razlog in hotenje, da človek deluje). Je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega

življenja in doživljanje zadovoljstva. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Kaj motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešneje? To je vprašanje, ki si ga postavljajo vsi, ki vodijo ljudi. Na žalost ni nekega pravilnega, univerzalnega in enostavnega odgovora. Ljudi se motivira na različne načine enostavno zato, ker so si ljudje med seboj različni. Dober vodja je tisti, ki zna vsako osebo motivirati, z njej prilagojenim načinom motivacije. Da je lahko človek dober vodja mora torej poznati različne načine motivacije zaposlenih in pri vsakem posamezniku izbrati najbolj primernega. Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. V organizacijah po svetu so začeli spoznavati, da je nagrada, ki jo zaposleni ceni v eni kulturi, lahko brez vrednosti v drugi ali pa je sprejeta celo kot žalitev. Ker se organizacije globalizirajo, je treba oblikovati njihove motivacijske sisteme tako, da ustrezajo vrednotam zaposlenih in prednostim, ki so značilne za njihov sistem vrednot. V podjetju, ki deluje v globalnem okolju, morajo biti managerji pri oblikovanju sistema motivacije pozorni na relativno vrednost nagrad in na različni pomen, ki ga delu pripisujejo zaposleni v tistih kulturah, v katerih ima podjetje razširjene svoje posle.

Motivacija je povezana s človekovim delom in z vso človekovo aktivnostjo. Je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju in ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Motivacija je nestabilno stanje, zato jo je potrebno neprestano vzdrževati. Človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih vrednot in potreb. Upoštevati jo moramo kot nujno potrebno energijo za vsako človekovo dejanje. Če ne bi bili motivirani, ne bi mogli uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb (Možina, Rozman, Glas & Co. 2002, str. 473).

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125.

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe. Potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije). Tenzija ne vodi do rešitve potrebe, ampak samo nakazuje njen obstoj. V stanju tenzije se nahajajo zaposleni delavci v organizaciji. Da bi jo zmanjšali oziroma odpravili, moramo odpraviti različne aktivnosti. Večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljeni izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu. Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini. To so pozitivni in negativni motivi. Pozitivni izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek želi doseči (zadovoljstvo, varnost, zaupanje, veselje), negativni pa izhajajo iz občutka nevarnosti oziroma ogroženosti življenjskih potreb. Vsak manager mora opaziti in razumeti potrebe ali motive zaposlenega, ter se mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi. Za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto mora biti manager sposoben usmerjati motivacijsko energijo (Treven, 2001, str. 125-126).

1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

1.2.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Teorija McGregorja temelji na prepričanju, da je motivacija vseh zaposlenih ključna za uspešnost podjetja, vodilni delavci v podjetju pa imajo velik vpliv nanjo. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja (Černetič, 2007, str. 233).

Teorija X – v to teorijo McGregor razvršča managerje, ki svoje delovanje in obnašanje do svojih sodelavcev usmerjajo na podlagi naslednjih predpostavk: 1. povprečen človek ne želi delati, če pa že mora, se delu raje izogiba; 2. zaradi odpora do dela mora manager ljudi siliti k delu, jih nadzirati, usmerjati in včasih tudi strašiti s kaznimi, da bodo vložili potreben napor za doseganje ciljev; 3. vsak povprečen človek želi, da je pri svojem delu voden, se želi izogniti odgovornostim. Njegova želja je predvsem varnost. Teorija Y- vanjo so razporejeni managerji, ki skrbijo za integracijo ciljev posameznika s cilji sistema. Njihova prepričanja slonijo na naslednjih predpostavkah: 1. trošenje fizičnih in mentalnih moči pri delu je prav tako naravno; 2. edina sredstva, da dosežemo cilje, niso samo zunanja kontrola in pretnje s kaznijo, pač pa se bo človek posluževal samo usmerjanja in samokontrole.; 3. funkcije nagrade so obveznosti do ciljev; 4. v določenih primerih človek ne samo sprejema, temveč tudi zahteva odgovornost.; 5. sposobnosti relativno visoke stopnje domišljije, genialnosti in kreativnosti pri reševanju organizacijskih problemov niso redke; v vsaki populaciji so zelo razširjene.; 6. intelektualne sposobnosti človeka so v modernem in industrijskem življenju izkoriščene samo deloma (Nemec, 2005, str. 170).

Kot pravi McGregor teoriji X in Y temeljita na številnih raziskavah, vendar ju moramo upoštevati z določeno rezervo, saj sta po eni strani zelo relativnostni, po drugi pa premalo upoštevata konkretne okoliščine (značilnosti managerjev pridobljene v okolju in dedno, njihova kultura in konkretna situacija). Globalno pa moramo upoštevati, da se razvojna usmeritev postopoma pomika od teorije X k teoriji Y, vendar pa je odločilnega pomena za uspešno in učinkovito vodenje sistemov, da znajo managerji na različnih hierarhičnih ravneh strukture upoštevati dejanske situacije (Nemec, 2005, str. 170 - 171).

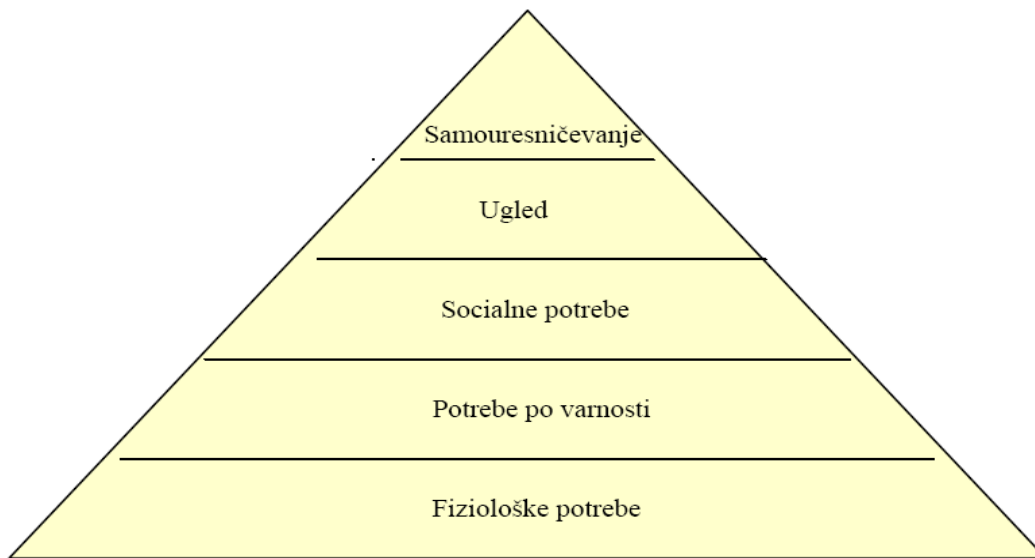
Slika 2: Temelji teorije X in teorije Y

Temelji teorije X	Temelji teorije Y
Povprečna oseba se delovnim nalogam in odgovornosti, če je le možno, raje izogne	Ljudje so sposobni razviti samokontrolo in preudarnost
Večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori, kaj naj delajo in si želijo kontrole	Povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost
Večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem	Ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za dosego napredka organizacije
Večina ljudi si v glavnem želi le varnost	Obstajajo notranje in zunanje nagrade

1.2.2 Maslowova motivacijska teorija

Abraham Maslow je zasnoval idejo, da v ljudeh obstaja temeljna težnja, da določene potrebe izpolnjujejo v določenem zaporedju. Ta teorija je ena najbolj znanih, razvita pa je bila že leta 1954. Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej si mora človek zagotoviti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, nato potrebe po ugledu, kot zadnjo pa mora zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Ta želja se imenuje želja po samopotrjevanju (Lipičnik & Možina, 1993, str. 42).

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: M. Černetič, Management in sociologija organizacij, 2007, str. 225.

Hierarhija potreb po Maslowu:

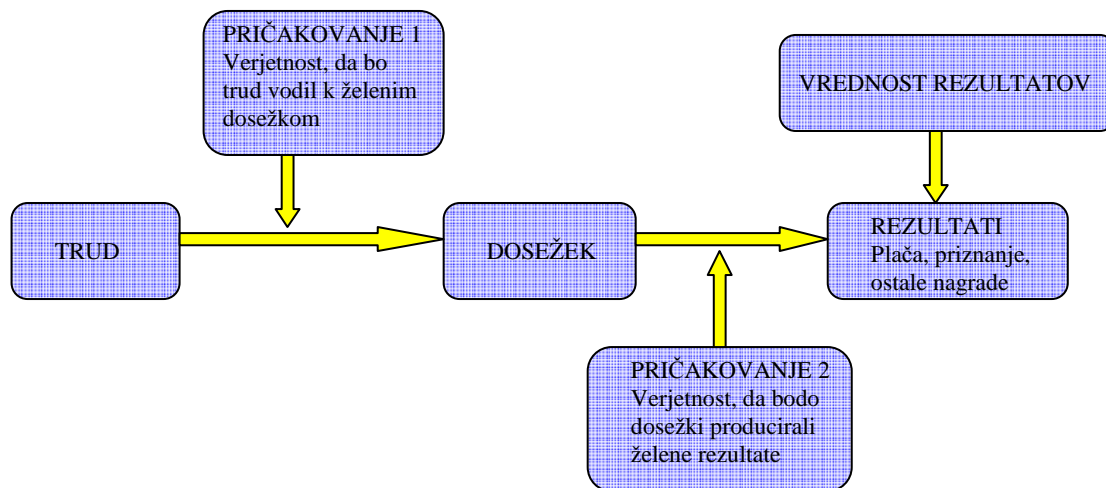
- Fiziološke potrebe (kisik, voda, hrana, zaščita, oblačenje, spolnost) so nujne za preživetje človeka. Le te morajo biti zadovoljene, saj človek najtežje prenaša njihovo pomanjkanje in nezadovoljenost. Osnovne potrebe morajo biti zadovoljene za golo preživetje in dokler niso, človek ne čuti in nima višjih zahtev ter potreb. V sodobnem svetu ima večina ljudi zadovoljene osnovne potrebe, tako da se ozirajo po višjih potrebah.
- Potreba po varnosti vključuje potrebo po redu, stabilnosti, družbi in varnosti. Da bi človek zadovoljil to potrebo, se vključuje v socialno zavarovanje, sindikate, pokojninske sklade...
- Potreba po pripadnosti, sprejetosti, ljubezni in naklonjenosti (krog prijateljev in znancev, zakonska skupnost, ljubezen do bližnjega).
- Potreba po ugledu in spoštovanju (delovno okolje, družbeni položaj) – potreba po ugledu, statusu v družbi, osebnem zadovoljstvu ter samospoštovanju.
- Potreba po samouresničevanju (samoizpolnitev, uresničevanje lastnih potencialov). Po Maslowu večina ljudi ne zadovolji nižjih potreb v taki meri, da bi nastopila potreba po samoaktualizaciji.

Po Maslowu zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebno, da bi jo še nadalje zadovoljeval. Z zadovoljitvijo potrebe na nižji ravni začne človeka spodbujati naslednja, višja vrsta potreb (Lipovec, 1986, str. 113). Motivacijska teorija Maslowa je torej koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev, ni pa teorija, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in v vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

1.2.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: valenco, instrumentalnostjo in pričakovanjem. **Valenca** je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna, negativna ali ima ničelno vrednost. Če je ta pozitivna, ima za posameznika pozitivne lastnosti, zato ga pritegne. Če ima ničelno vrednost, bo posameznik cilje dosegel ravnodušno. Če se oseba želi izogniti ciljem, pa pravimo, da ima cilj negativno valenco. **Instrumentalnost** je definirana kot povezava med dvema ciljema. To za posameznika pomeni, da se mora potruditi in doseči nek cilj zato, da bo lahko kasneje dosegel drug cilj, ki je zanj pomembnejši. **Pričakovanje** predstavlja v Vroomovi teoriji ključni pojem, saj se bo posameznik trudil dosežati cilje. To naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Tako recimo posamezniki pričakujejo, da bo večji vloženi napor pripeljal do npr. večjega zaslužka (Lipičnik, 1998, str. 165). Po tej teoriji motivacija ni odvisna le od tega, koliko si neka oseba želi, ampak tudi od njenega dojetanja, kako verjetno je, da bo želeno dosegla. Po tej trditvi lahko rečemo, da bo oseba zelo motivirana, če verjame, da bo z vlaganjem napora dosegla zelen cilj.

Slika 4: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 238.

Vroomova motivacijska teorija temelji na tezi nasprotujočih si ciljev organizacije, v kateri se delo odvija, in zaposlenih, ki opravljajo delo v tej organizaciji. Vsaka organizacija si prizadeva doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost ter čim nižje stroške poslovanja. Cilji zaposlenih pa so za razliko od ciljev organizacije individualni. Velikokrat pa je uresničitev ciljev posameznih zaposlenih možna le prek ciljev organizacije, ki morajo biti doseženi (Uhan, 2000, str. 26). Managerjeva odgovornost je, da podrejenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in istočasno doseči cilje organizacije. Da bi managerji povečali

motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate, ki jih nudi organizacija, in zagotoviti, da ima vsak zaposlen možnost in podporo, potrebno za doseganje le-teh.

1.2.4 Herzbergova motivacijska teorija

Frederick Herzberg je razvil priljubljeno teorijo motivacije, ki se imenuje dvofaktorska teorija. Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. V študiji, ki jo je avtor opravil, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najboljše motivira, je ugotovil, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve veliki skupini, in sicer na satisfaktorje ali higienike in motivatorje. **Higieniki** – povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni; s svojo prisotnostjo pa tudi ne povzročajo zadovoljstva. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti ampak odstranjujejo neprimernosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Ti dejavniki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Na posameznika nimajo motivacijskega učinka in so zunanji dejavniki (Černetič, 2007, str. 226). **Motivatorji** – so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni; če pa niso zadovoljeni pa ne povzročajo nezadovoljstva. Ti dejavniki povečujejo motivacijo za delo in spodbujajo ljudi k delu. Neposredno izvirajo iz dela. To so: uspeh pri delu, priznanje za rezultate, delovni dosežki, odgovornost, napredovanje, ... (Černetič, 2007, str. 226).

Za managerje je ta teorija pomembna zato, ker lahko uporabljajo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: na eni strani motivatorje in na drugi higienike. Manager bo izboljšal nezadovoljnega zaposlenega tako, da bo izboljšal higienike, če pa bo želel povečati učinkovitost zaposlenega, pa bo uporabil motivatorje. Naloga managerja pa je, da ugotovi, kaj posameznega delavca bolj motivira za delo. Na kratko lahko rečemo, da so higieniki nagrade oziroma vzroki za zadovoljevanje potreb in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika; so neposredni vpliv, ki povečuje motivacijo posameznika za delo in so motivatorji, ki so izpeljani iz individualnega odnosa do dela (Černetič, 2007, str. 227).

Slika 5 : Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

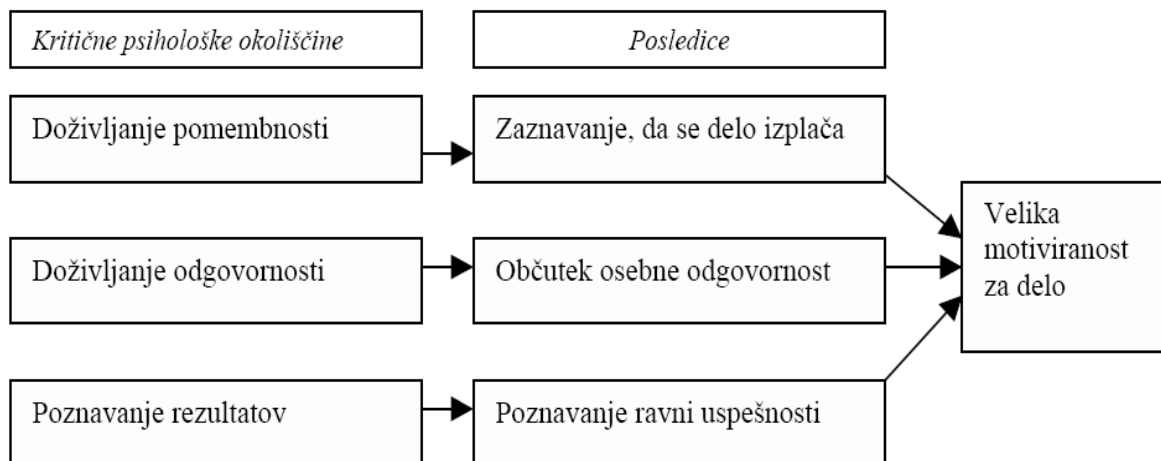


Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 235.

1.2.5 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model izhaja iz Herzbergovih ugotovitev, kjer poizkušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa želita ugotoviti, kako se ti pogoji ustvarjajo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da delajo ljudje dobro samo, če so zadovoljni z delom. Zasnovala sta model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Če zaposleni poznajo rezultate svojega dela, če verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in imajo občutek, da je njihovo delo pomembno, bodo dosegli visoko motivacijo (Černetič, 2007, str. 227-228). V tem modelu so ključne tri psihološke okoliščine, in sicer doživljanje pomembnosti, odgovornosti ter poznavanje rezultatov. Intenzivnost motiviranosti zaposlenih je odvisna od obsega prisotnosti teh treh okoliščin. Če so na visoki ravni, bo tudi motiviranost zaposlenih visoka in obratno. Bolj kot zaznavajo, da se delo splača, da se za opravljeno delo čutijo osebno odgovorne in bolj kot vidijo pozitivne učinke svojega dela, tem bolj so motivirani.

Slika 6: Hackman-Oldhamov model



Vir: M. Černetič, *Management in sociologija organizacij*, 2007, str. 228.

1.2.6 Frommova motivacijska teorija

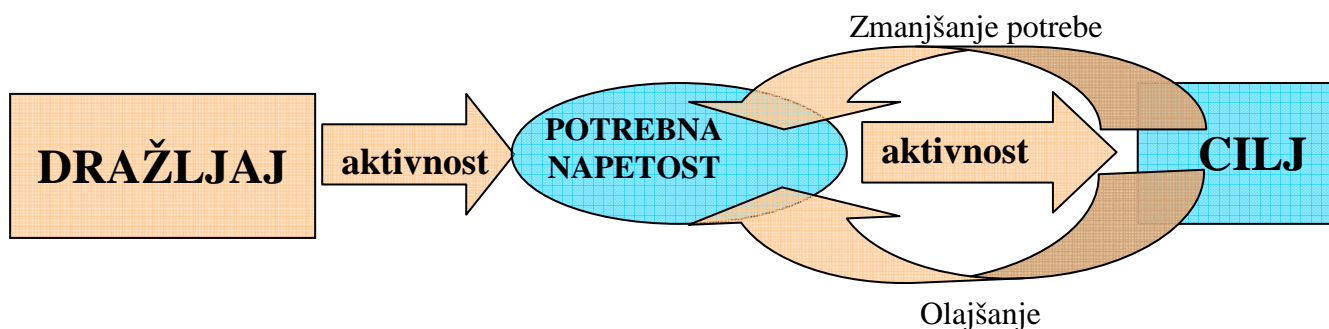
Tudi Erich Fromm je bil eden izmed mnogih, ki se je ukvarjal z vprašanjem, zakaj ljudje delajo. S svojim raziskovanjem je prišel do sklepa, da ljudje delajo ali zato, ker bi radi nekaj imeli ali pa zato, ker bi radi nekaj bili. »Biti« ali »imeti« pa se medsebojno ne izključujeta, ker lahko za isto osebo veljata oba, sta pa vsak na svojem skrajnem koncu lestvice. Pomeni, da nekateri ljudje se bolj nagibajo k materialnim dobrinam, medtem ko si drugi bolj želijo uveljavitve ali priznanja. Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej in sicer, da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem in tiste, ki bi radi nekaj imeli, s čim materialnim. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 171).

1.2.7 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Dražljaj je po temu modelu

sprememba v okolju in osebi, ki povzroča potrebo. Po tem procesu je sprožilec celotnega procesa **potreba**, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. **Napetost** je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako jo doživljamo. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti »živčna«. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. **Cilj** je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitev svoje potrebe. **Aktivnost** povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je **olajšanje**. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj. Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti željeno reakcijo (Lipičnik, 1998, str. 166-167).

Slika 7: Leavittova motivacijska teorija



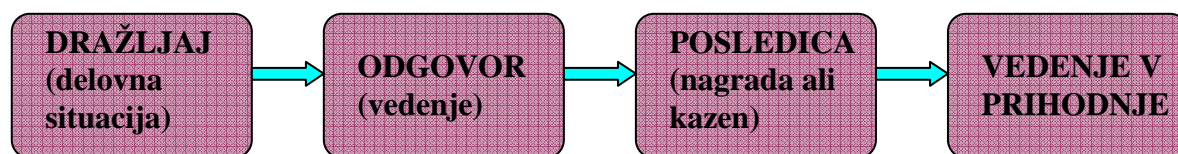
Vir: B. Lipičnik, *Motivacija in motiviranje*, 1994, str. 499.

1.2.8 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorijo imenujejo tudi teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic. Razvil jo je B.F. Skinner v začetku 70-ih let. Po tej teoriji se zaposleni uči s pomočjo posledic. To pomeni, da zaposleni, ki je v tem primeru učenec, zazna povezavo med svojim vedenjem ter posledicami, ki jih tako vedenje povzroča. Posameznik po teh predpostavkah ve, da bo nagrajen oziroma pohvaljen, če bo do strank prijazen in ustrežljiv. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Le temu sledi posledica, nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1998, str. 175).

Vedenje zaposlenih lahko spreminjamo na dva načina, in sicer z nagrajevanjem ali s kaznovanjem. Vedenje lahko spreminjamo s tehniko imenovano **pozitivna okrepitev**, s katero poskušamo doseči ponavljanje zaželenega modela ali s kaznovanjem. **Kaznovanje** je način, ko poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. Če ne uporabimo niti nagrade niti kazni, se pojavi **ugašanje**. Na splošno ima sprememba vedenja večji vpliv na učinkovitost v proizvodnih kot v storitvenih podjetjih. V proizvodnih podjetjih uporaba nefinančnih nagrad, v kombinaciji s finančnimi, ni toliko izboljšala uspešnosti, kot uporaba samo nefinančnih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 239).

Slika 8: Skinnerjeva teorija okrepitve

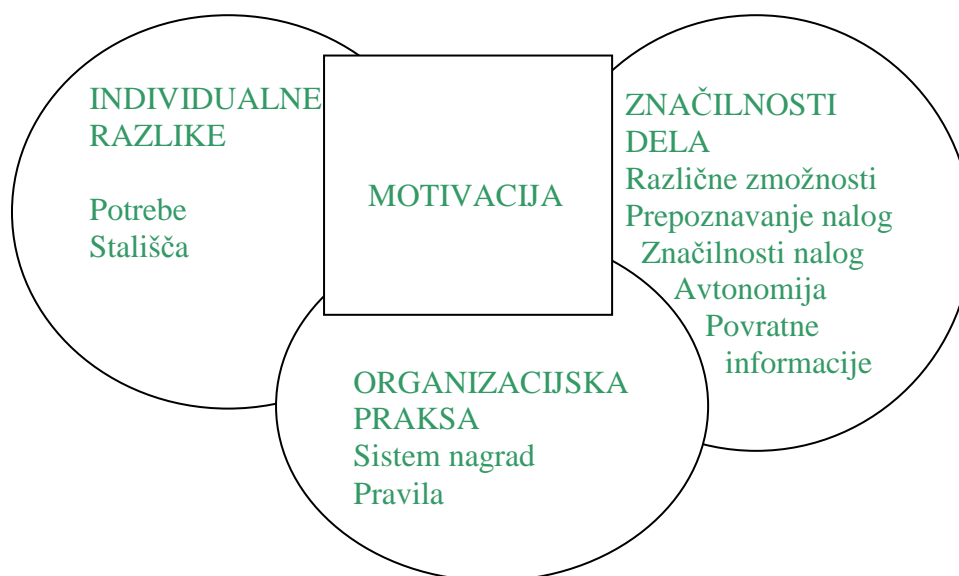


Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 238.

1.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Lipičnik (1998) je, poleg ostalih, naštel tri glavne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Kot prvega je navedel individualne razlike, torej razlike med posamezniki, kot so osebne vrednote, potrebe, stališča in interesi, ki jih človek prinese s seboj na delo. V drugo skupino dejavnikov je uvrstil lastnosti dela in kot tretjo organizacijsko prakso. Organizacijsko prakso sestavljajo splošna politika, pravila, menedžerska praksa in pa sistem nagrajevanja v podjetju. Vodje morajo biti zelo pozorni na vse dejavnike, če želijo, da delujejo pravilno, torej kot motivatorji in ne v nasprotni smeri.

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162.

1.3.1 Dejavniki, ki vzpodbujajo motivacijo

Tabela 1: Dejavniki s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo

DEJAVNIKI, KI VZPODBUJAJO MOTIVACIJO
Koristnost dela. Delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
Poznavanje ciljev. Delavec, ki vidi cilj svojega dela ima višjo storilnost, kot delavec, ki cilja ne vidi.
Poznavanje rezultatov svojega dela. Poznano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen.
Dobre delovne razmere imajo pozitiven učinek na zavzetost delavcev za delo. Prav tako dobri medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere (socialna klima).
Navodila za delo. Ustrežno reagiranje delavcev se največkrat doseže z jasnimi navodili za delo. Vodja mora pri tem sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče, in mu mora to tudi nedvoumno sporočiti.
Pohvala in graja. Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev, graja pa naj bi človeka destimulirala. Eksperimenti so dokazali, da pohvala pa tudi graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši.
Tekmovanje s samim seboj ima izredno velike učinke. Predvsem so ti učinki veliki, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če so le ti tekmovalci enakih zmožnosti.
Sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi .
Spoštovanje zaposlenih.
Ustvarjanje problemov. Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji in ne z ukazi. Tako naj bi vodja vedno nagovoril z vprašanjem, kako bi se neko delo lahko opravilo, ne z ukazom, kako naj kaj naredijo. Vprašanja omogočajo ljudem doživeti situacijo kot problem.
Plača je neke vrste sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi, v zameno za denar, izvabiti določene dejavnosti. Raziskave so pokazale, da z različnimi načini plačevanja iz delavcev lahko izvabimo različne aktivnosti. Sicer pa naj plače ne bi spadale med dejavnike motivacije ampak le med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.

Vir: B. Lipičnik, S. Možina, Psihologija v podjetjih, 1993, str. 46-49.

1.3.2 Kako lahko motivacijo uničimo

Veliko načinov je kako lahko motiviramo zaposlene, kljub temu pa obstaja možnost, da pri tem ne bomo uspešni. Še več, z napačnim ravnanjem lahko motivacijo tudi uničimo. Gre za dejanja nasprotna tistim, s katerimi lahko motivacijo povečamo. Če ne sprejemamo idej od podrejenih in se nam zdijo celo sumljive in dvomljive, če samo kritiziramo, če ne dovolimo prostega kroženja informacij in podobno. Tudi mišljenje, da je opozarjanje na probleme znak neuspešnosti je napačno. Slab učinek na motivacijo ima v nekaterih primerih lahko tudi plača. Predvsem gre za problem, če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom, da dobijo vedno enako plačo ne glede na to koliko so naredili in kakšno delo. Plača je slab motivator tudi, če postane zgolj sredstvo za preživetje in delavcu ne omogoča nič

drugega. Poleg tega obstaja nevarnost, da se uničevanje motivacije razširi tudi na druga področja poslovanja.

1.3.3 Kaj pridobimo z motiviranjem

Kar se dogaja na notranjem trgu se kaže tudi na zunanem trgu. Ob visoki motiviranosti zaposlenih posameznik prispeva več k podjetju oziroma je njegova storilnost večja. Ko je zaposleni dobro motiviran za delo, je pripravljen storiti še več, kot mu narekujejo njegove zadolžitve. Z motiviranostjo se poveča kreativnost in prizadevnost. Ob tem je lahko tudi slika podjetja v očeh strank oziroma kupcev ter njihovih konkurentov »lepša«. Na ta način se ustvarja večje zaupanje strank do podjetja, od katerega kupujejo. Človek, ki je pri svojem delu motiviran, je podoben otroku, ki se navdušeno igra s prijatelji in s preprostimi pripomočki uresničuje nenavadne zamisli. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne ukvarja z razmišljanjem, česar ne more storiti, marveč za vsako stvar najde najboljši možni način izvedbe oziroma uresničitve, pri tem pa tudi sproščeno uživa. Naloga in dolžnost vodij je narediti iz zaposlenih čim več (Mazi, 2002, str. 13).

1.4 ZAKAJ DENAR (NE) DELUJE

Ljudi plačajte pošteno, nato pa se potrudite, da takoj pozabijo na denar! Alfie Kohn

Plačilo naj bi bila tržna vrednost dela posameznika. Žal pa to ni matematični algoritem in si je marsikaj mogoče razložiti le skozi psihologijo motivacije posameznika in številnih čustvenih ter vedenjskih indikatorjev. Transparentnost in občutek pravičnosti pogosto štejeta več kot absolutni znesek denarja, ki ga prejme posameznik. V vsaki organizaciji, kjer trdijo, da se probleme s pridobivanjem vrhunskih kadrov, ohranjanjem ključnih kadrov ali pa problemi nemotiviranosti in nezavzetosti zaposlenih lahko rešujejo predvsem s sistemom nagrajevanja, se močno motijo in očitno ne vlagajo dovolj časa in truda v stimulatívno delovno okolje, organizacijsko klimo in pohvale zaposlenim. Prav slednje recimo imajo veliko uporabno vrednost, a so neverjetno podcenjene. Nekateri vodje so dobesedno alergični nanje, češ da je povsem neumestno stalno hvaliti sodelavce. Mogoče, ker sami nikoli niso deležni pohval. Izgovarjajo se na to, da tega ne »obvladajo«. Dejstvo t.i. dopaminskega učinka pohval se kaže v izsledkih zanimive študije, s katero so raziskovalci ugotovili, da so pogosto pohvaljeni zaposleni kar 2,5 x pogosteje pozitivno pritrdili trditvi, da so »ustrezno plačani za svoje delo«, kot pa tisti delavci, ki pohval niso redno deležni. Prepričljivih raziskav, ki potrjujejo, da denar ni vse, zdaj več ne manjka. Kažejo, da denar počasi, a zanesljivo izgublja moč »centralnega motivatorja«, saj se vse več ljudi zaveda, da nad minimalno vsoto potrebno za spodobno preživetje, denar dodaja le bore malo k subjektivnemu občutku dobrega počutja, sreče, zadovoljstva ali blaginje. Skrivnost torej le ni v denarju. A vsa ta debata je odveč, če zaposleni ne dobijo vsaj tisto, kar omogoča spodobno preživetje in kakovost življenja. In za to v Sloveniji tudi najbrž trenutno gre. Raven spodobnega plačila bržkone (še) ni dosežena. Zato še vsaj nekaj časa pritisk na denarne vidike motiviranja zaposlenih ne bo pojenjal. To pa še zdaleč ne pomeni, da se ne bi morali tudi pri nas ukvarjati s celovitostjo vplivov na motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Kdaj denar torej res deluje kot »motivator«? Le če so izpolnjeni trije pogoji: (1) ko gre za občuten znesek in ne za napitnino, (2) če nagrade niso v rednih časovnih intervalih in (3) ko gre za posebne in ne vsakodnevne dosežke. V vsakem nasprotnem primeru denar deluje kot »higienik«. Naredi nas lahko nezadovoljne, a ne more nas motivirati sam po sebi. Teh načel

žal ne zasledimo v mnogih "slovenskih" modelih nagrajevanja. Prava formula je edino optimalna kombinacija finančnih in nedenarnih spodbud. Psihološke nagrade so torej vsaj enako pomembne kot denar (Gruban, 2009).

2 MOTIVIRANJE ŠTUDENTOV V SLOVENIJI IN ZDA

2.1 ŠTUDIJA O MOTIVIRANJU ŠTUDENTOV V SLOVENIJI

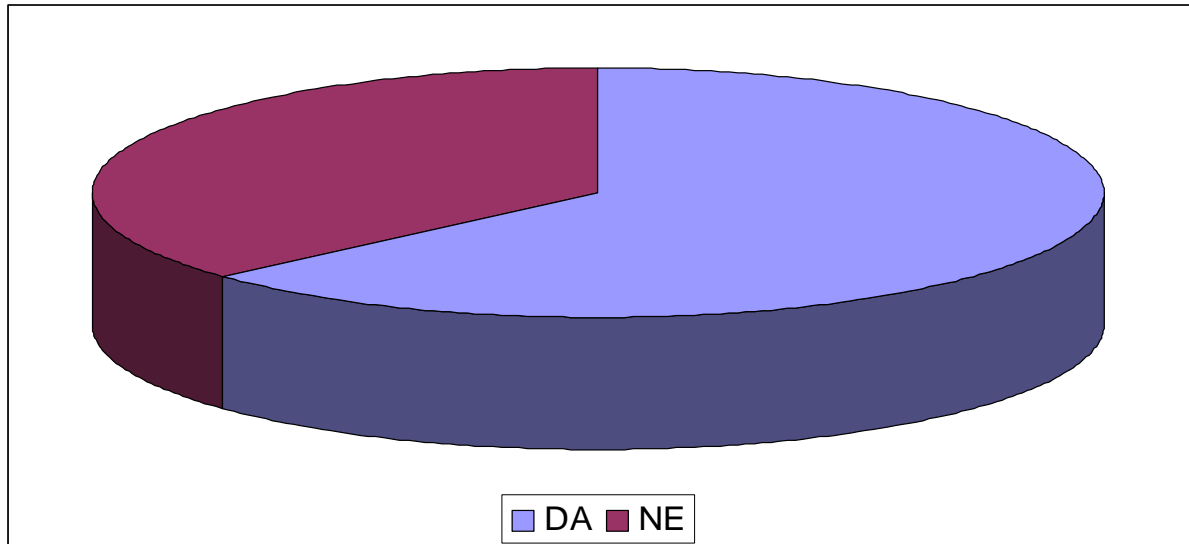
Zelo veliko redno zaposlenih ljudi motivacijo na delu najprej poveže z denarjem. Zanimalo me je, če tako razmišljajo tudi študenti in študentke, zato sem izvedla anketo, pri kateri me je predvsem zanimalo, kaj jih najbolj motivira pri delu in kaj ne. Moj namen je bil tudi ugotoviti, če jih delodajalci dovolj motivirajo za vsakodnevno delo, na kakšen način bi bili najraje motivirani in če bi bili pripravljeni sprejeti delo v tujini. Za ciljno skupino sem izbrala študente in študentke v Sloveniji, ki delajo preko študentskega servisa in niso stari več kot 30 let.

2.1.1 Analiza anketnega vprašalnika

V anketi je sodelovalo 30 anketirancev, 23 žensk in 7 moških, od tega 56,7 % starih od 21 – 25 let, 40 % starih od 26 – 30 let in eden mlajši od 20 let, kar predstavlja 3,3 % vseh anketiranih oseb. Vsi delajo preko študentskega servisa, 60 % jih ima dokončano srednješolsko izobrazbo, 10% višješolsko in 30 % visokošolsko izobrazbo.

Najprej me je zanimalo, če radi odhajajo na delovno mesto.

Slika 10: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?

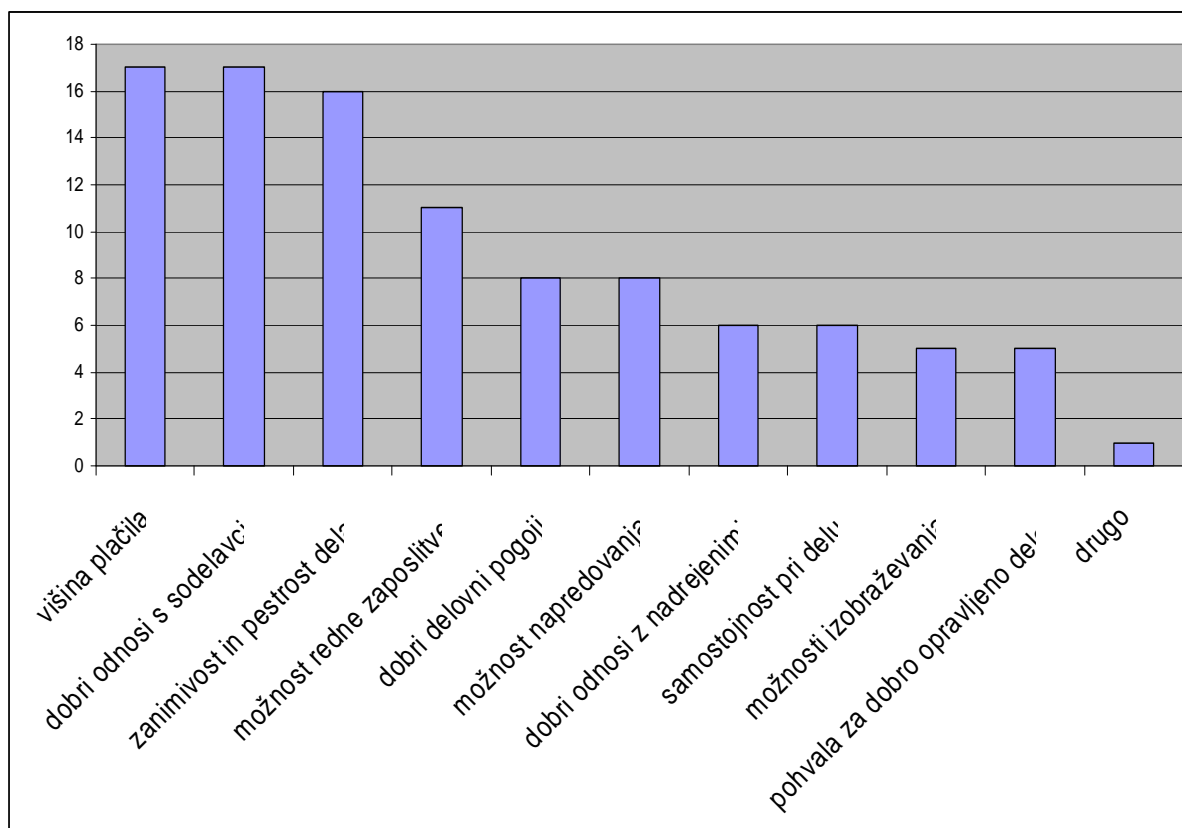


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Rezultati, ki so razvidni na sliki 10, so pokazali, da 63,3 % anketiranih z veseljem odhaja na svoje delovno mesto, 36,7 % pa ne. Dobljeni rezultat me ni presenetil, saj razpon med tistimi, ki z veseljem hodijo na delo in tistimi, ki ne, ni bil tako velik. Seveda je rezultat povezan z motivacijo, ki so je deležni na delovnem mestu, s plačilom, ki ga prejmejo in ostalimi razlogi po katerih sem spraševala v anketi in kateri so analizirani v nadaljevanju.

V nadaljevanju me je zanimalo, kaj anketirane pri delu najbolj motivira.

Slika 11: Kaj vas pri delu najbolj motivira?

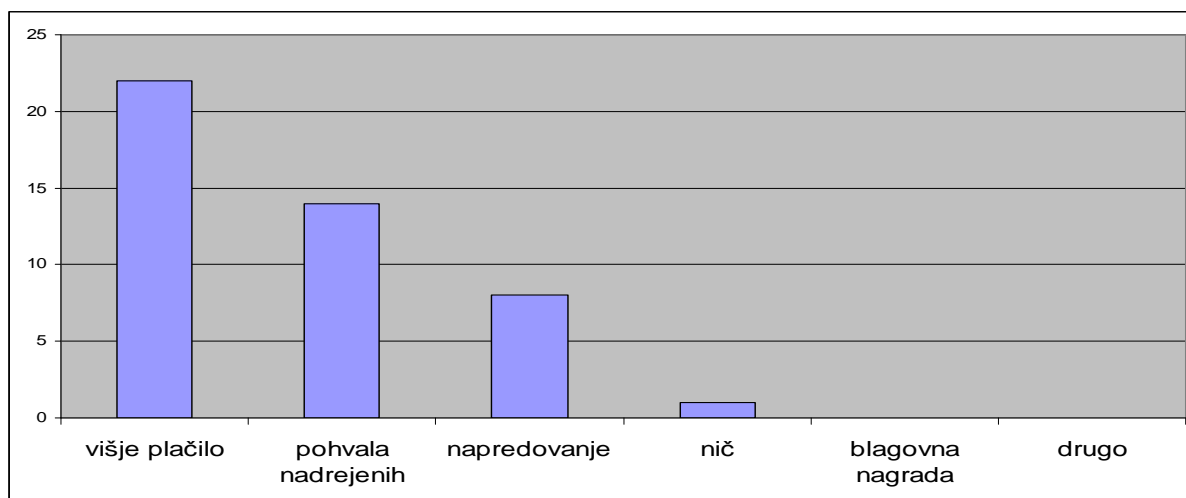


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Sodelujoči v anketi so imeli pri tem vprašanju na voljo deset različnih motivacijskih dejavnikov, katere sem kasneje razvrstila glede na pogostost izbire. Rezultat sem prikazala v obliki stolpcev na sliki 11. Največ anketirancev se je odločilo za višino plačila in dobre odnose s sodelavci. Takoj zatem jih najbolj motivira zanimivost in pestrost dela. Glede na to da sem anketirala študente in študentke je razumljivo, da je med večjimi motivacijskimi dejavniki tudi možnost redne zaposlitve. Temu pa sledijo dobri delovni pogoji in možnost napredovanja. Anketirane v precejšnji meri motivirajo tudi dobri odnosi z nadrejenimi in samostojnost pri delu. Kot se vidi na sliki 11 možnost izobraževanja in pohvala za dobro opravljeno delo po mnenju sodelujočih nista močna motivacijska dejavnika, kar je presenetljivo glede na to, da bi morali biti študenti, ki nimajo veliko delovnih izkušenj, željni pridobivanja novega znanja in pohval, ki pripomorejo k večji samozavesti, ta pa k boljšim rezultatom pri iskanju redne zaposlitve v prihodnosti. Glede na to, da so bili sodelujoči študenti in študentke pa je bilo pričakovati, da bo višina plačila največji motivator za delo. Nekdo izmed anketiranih pa je poleg danih motivacijskih dejavnikov navedel še en dodaten dejavnik, ta pa je, da je delo, ki ga opravlja, delo katerega hoče opravljati celo življenje.

Spraševala sem se tudi, kaj študenti in študentke pričakujejo za nadpovprečno opravljeno delo in to ugotovila z naslednjim vprašanjem.

Slika 12: Kaj pričakujete v zameno za nadpovprečno opravljeno delo?

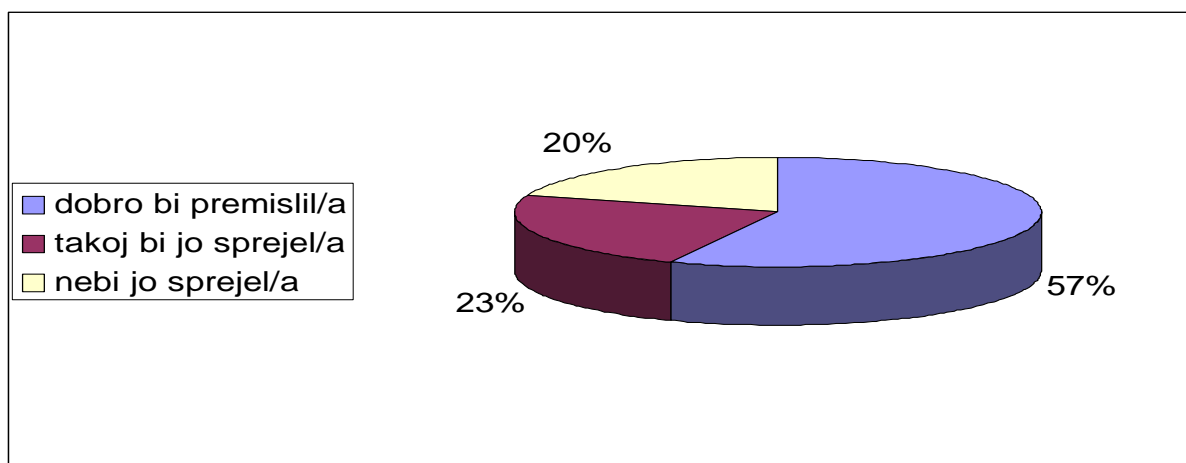


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Kot se vidi na sliki 12 in kot je bilo pričakovano, je največ sodelujočih izbralo višje plačilo. Takoj za tem sledi pohvala nadrejenih in pa napredovanje. Za blagovno nagrado se ni odločil nihče od anketiranih, nekdo izmed njih pa v zameno za nadpovprečno opravljeno delo ne pričakuje nič.

Z naslednjim vprašanjem sem skušala ugotoviti, koliko sodelujočih je zadovoljnih z delom samim, koliko pa jih to delo opravlja samo zaradi višine plačila in ne zato, ker bi jih to delo dejansko veselilo.

Slika 13: Če bi dobili ponudbo za drugo enako plačano službo, bi jo sprejeli?



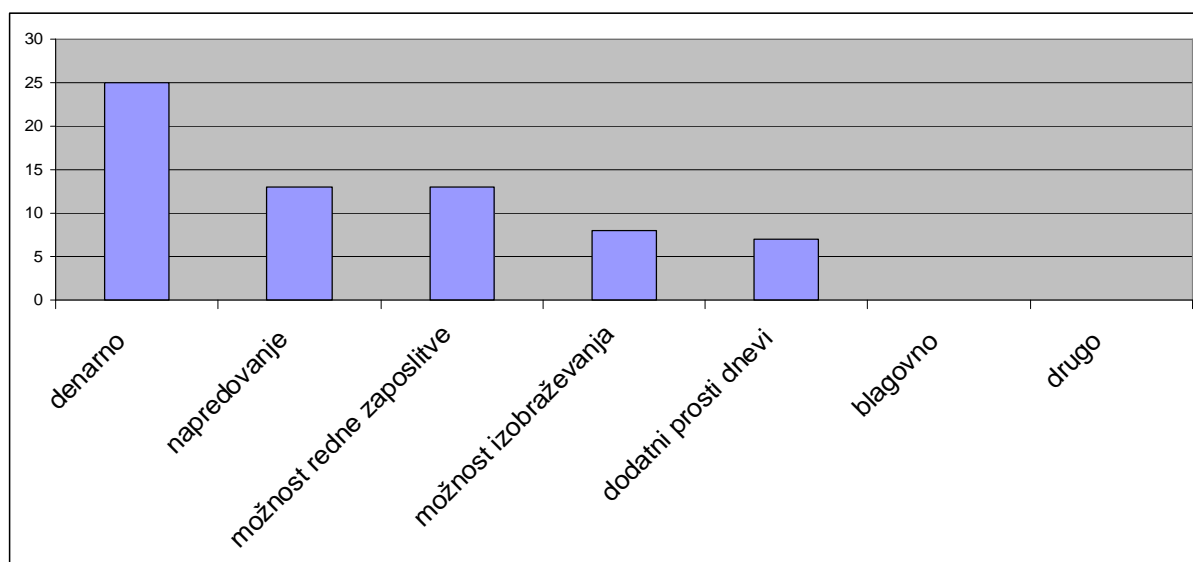
Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Izmed vseh anketiranih bi jih 56,7 % dobro premislilo, če bi sprejeli drugo službo za enako plačilo, kar kaže, da so zadovoljni tako z delom, ki ga opravljajo, kot s plačilom, ki ga za to delo prejmejo. 23,3 % anketiranih bi drugo službo takoj sprejelo, kar kaže, da z delom, ki ga opravljajo niso zadovoljni. Podoben odstotek anketiranih (20 %) pa druge službe za enako plačilo ne bi sprejeli, kar kaže na to, da so z delom, ki ga opravljajo zadovoljni. Seveda pa

moramo upoštevati tudi druge motivacijske dejavnike, ker je nekdo lahko z delom in plačilom zelo zadovoljen, npr. z odnosi s sodelavci pa tako nezadovoljen, da bi bil pripravljen sprejeti drugo službo.

Tokrat me je zanimalo, kakšno obliko motiviranja si od delodajalcev anketirani pravzaprav želijo.

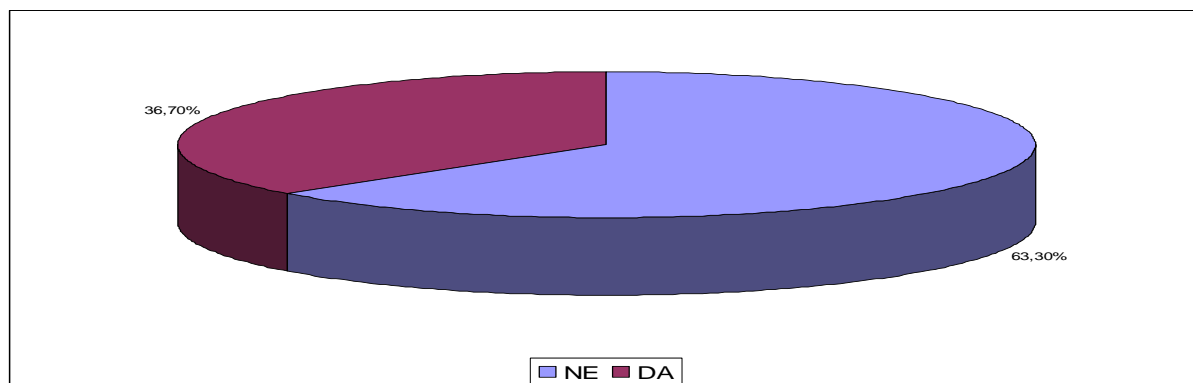
Slika 14: Kakšno obliko motiviranja naj bi po vaših željah uporabljali delodajalci?



Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Kot je razvidno iz slike 14, si največ sodelujočih v anketi želi denarno motivacijo, kar je bil zopet pričakovan rezultat, saj je zelo pogosto denar največji motivacijski dejavnik. Iz tega lahko sklepamo, da anketirani niso zadovoljni z višino svoje plače. Takoj za denarjem, kot motivatorjem, sledi možnost redne zaposlitve in napredovanje, kar kaže željo študentov in študentk po redni zaposlitvi in njihovo ambicioznost ter željo priti na višji položaj, za katerega se izobražujejo. Nekaj anketiranih se je odločilo tudi za možnost izobraževanja in dodatne proste dneve, nihče pa ne bi želel biti motiviran v smislu blagovnih dobrin. V nadaljevanju me je zanimalo, koliko anketiranih misli, da jih njihov delodajalec dovolj motivira za delo, ki ga opravljajo.

Slika 15: Ali ste s strani delodajalca dovolj motivirani za delo?

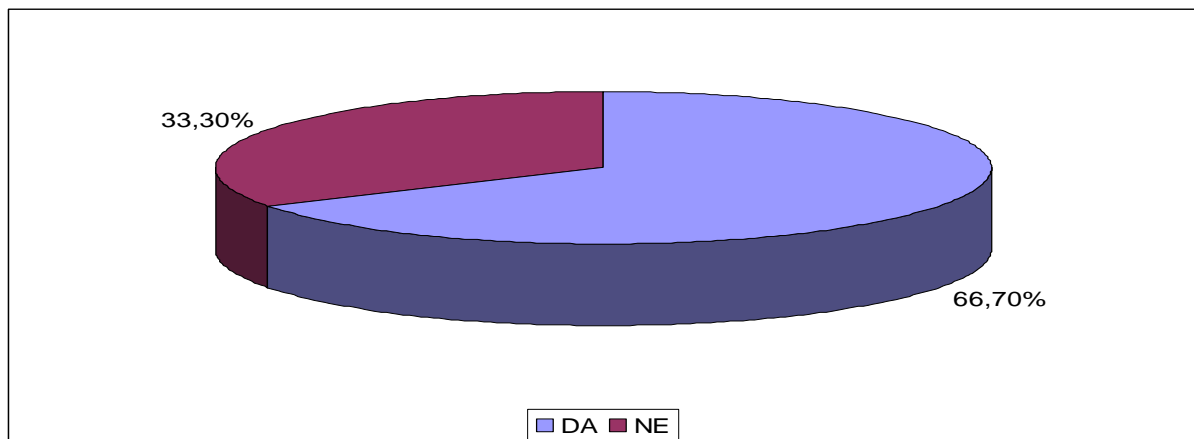


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Slika 15 prikazuje, da 63,3 % delodajalcev študentov in študentk ne motivira dovolj za delo, ki ga opravljajo zanje. 36,7 % anketiranih pa je zadovoljnih z motivacijo, ki jim jo nudijo njihovi delodajalci oz. nadrejeni. Rezultat kaže precejšnje pomanjkanje ustrezne motivacije na delovnih mestih študentov in študentk, ki so sodelovali pri tej anketi.

Za zadovoljstvo z delovnim mestom je pomembno tudi samo počutje zaposlenega, zato me je zanimalo koliko anketiranih se v službi počuti manjvredne zato ker niso redno zaposleni.

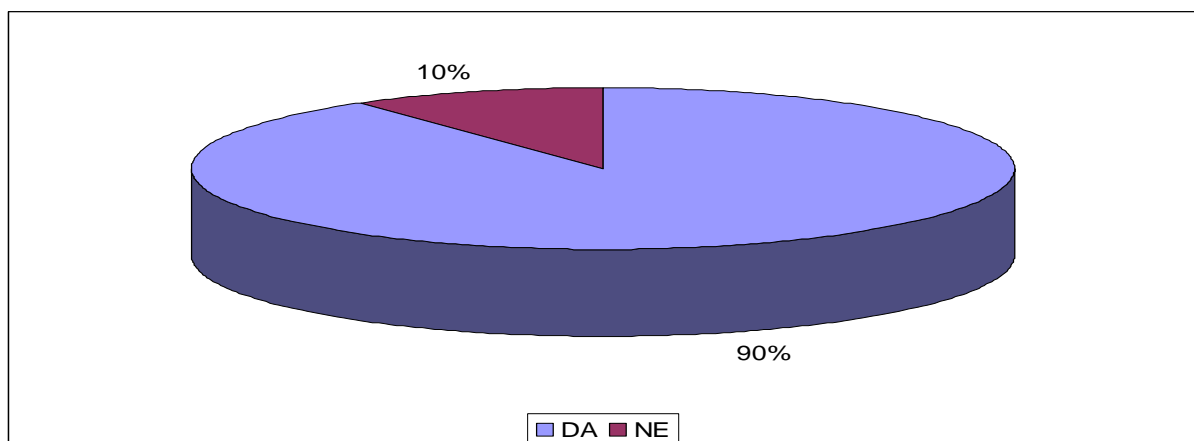
Slika 16: Ali se vam zdi, da vas kot študenta/ko delodajalec obravnava kot manj vredno delovno silo?



Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Kar dve tretjini sodelujočih se na delu počuti manjvredno, zato ker so študentje in ne redno zaposleni. Glede na lastne izkušnje nad rezultatom nisem presenečena, saj delodajalci študente in študentke prevečkrat obravnavajo kot manj vredne in manj sposobne. Za ta problem je možnih več dejavnikov vendar ne glede na vse, to zelo slabo vpliva na motivacijo in na koncu na delovni uspeh. Delodajalci bi morali študente in študentke obravnavati enako kot redno zaposlene, ker bi s tem dosegli več spoštovanja, motivacije in tudi boljše rezultate, kar je cilj vsakega podjetja. Z naslednjim vprašanjem sem pod vprašaj postavila slovenske delodajalce in dobila naslednje rezultate.

Slika 17: Menite, da v Sloveniji delodajalci preveč izkoriščajo študente/ke?

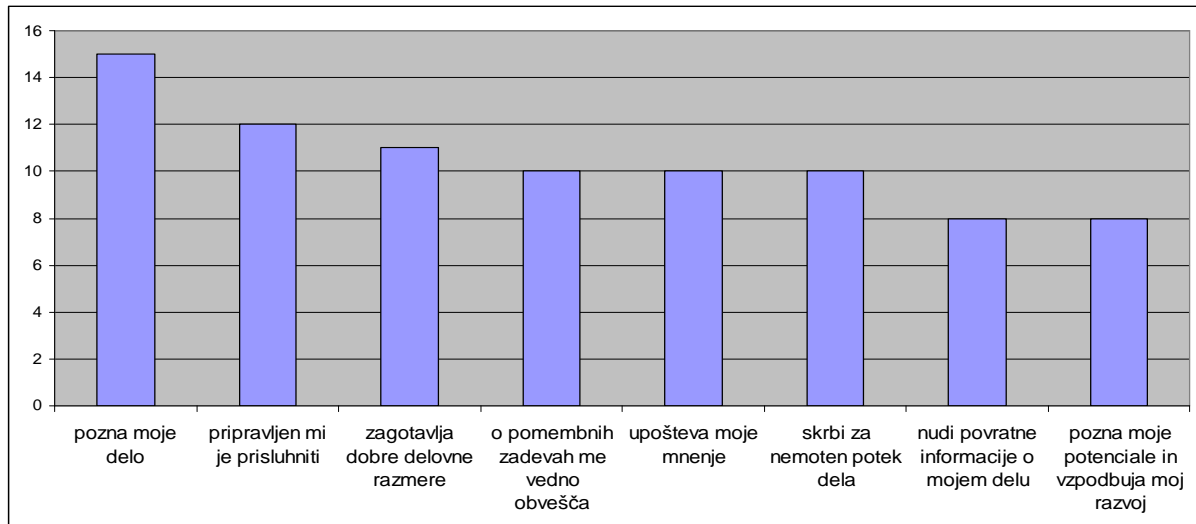


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Izmed vseh sodelujočih pri anketi jih je neverjetnih 90% mnenja, da delodajalci v Sloveniji preveč izkoriščajo študentsko delovno silo, 10 % pa jih je nasprotnega mnenja. Za tak rezultat je krivih več dejavnikov, politika, trg delovne sile v Sloveniji, davčni sistem, delodajalci sami in še bi lahko naštevali, je pa več kot očitno, da bi bile na teh področjih potrebne korenite spremembe.

Proti koncu ankete me je zanimalo še, kakšno mnenje imajo anketirani o svojih delodajalcih.

Slika 18: Obkrožite trditve, ki držijo za vašega nadrejenega

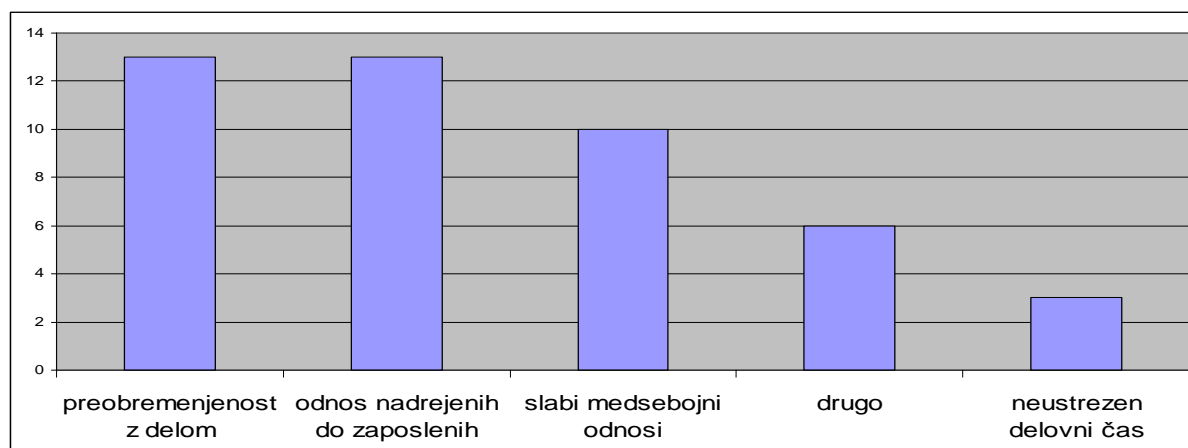


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Zgoraj prikazana lestvica kaže, kakšno mnenje imajo anketirani o svojih nadrejenih. Sodelujoči so imeli možnost izbrati več trditvev. Glede na pogostost izbire določene trditve sem le te razvrstila in jih prikazala z lestvico. Anketirani so največkrat izbrali trditve, da delodajalec pozna njihovo delo in da jim je pripravljen prisluhniti. Temu sledi trditev da jim delodajalec zagotavlja dobre delovne razmere. Trditve da delodajalec upošteva njihovo mnenje, da skrbi za nemoten potek dela in da jih o pomembnih zadevah vedno obvešča so bile izbrane enako pogosto. Najmanjkrat sta bili izbrani trditvi, da jim delodajalec nudi povratne informacije o njihovem delu in da pozna njihove potenciale in vzpodbuja njihov razvoj. 10% anketiranih pa ni izbralo niti ene izmed naštetih trditvev.

Veliko je pozitivnih motivacijskih dejavnikov, mene pa je zanimalo še, kateri so tisti, ki pripomorejo k slabši motivaciji pri delu in s tem k slabšim delovnim rezultatom.

Slika 19: Kaj vas najbolj moti pri delu?

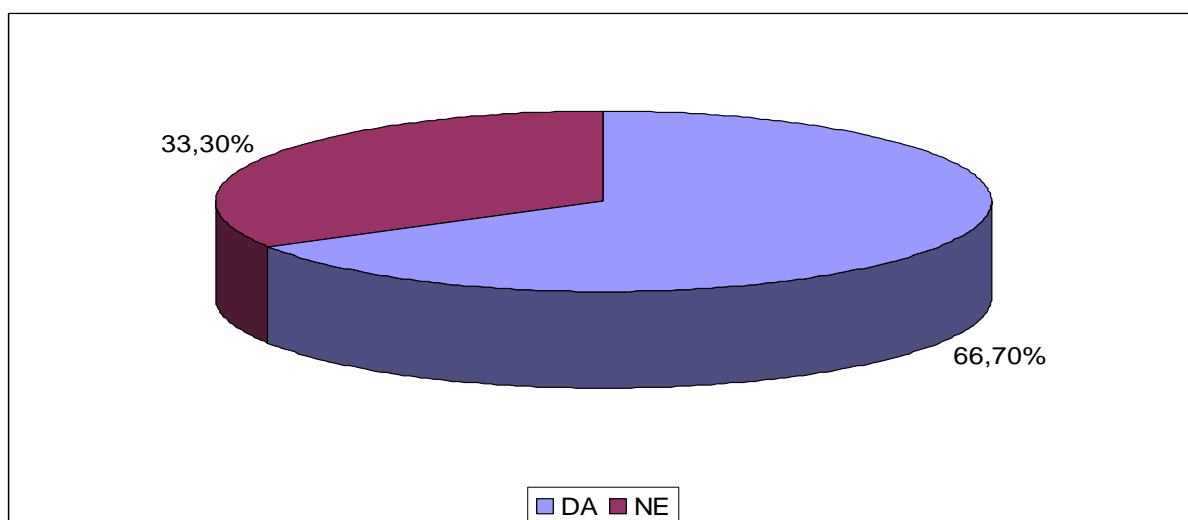


Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Anketirani so imeli na voljo štiri možne odgovore. Največ jih pri delu moti preobremenjenost z delom in odnos njihovih nadrejenih. Veliko nezadovoljstvo pri delu povzročajo tudi slabi medsebojni odnosi. Najmanj anketiranih pri delu moti neustrezen delovni čas. Poleg možnih odgovorov so imeli anketirani možnost napisati tudi druge dejavnike, ki jih motijo pri delu. Šest izmed sodelujočih je navedlo še naslednje: ni možnosti napredovanja, slabo plačilo, nadrejeni ne vzpodbujajo mojega razvoja, starejši kolektiv tik pred upokojitvijo nima več volje do dela in tako pade vse več dela na študente, ni povratnih informacij o delu, nadrejeni dajejo vedno več dela in vedno bolj odgovorne naloge in tega ne plačajo, poleg tega pa te za slabo delo grajajo, za dobro delo pa te pohvalijo takrat, ko niso več obvezani plačati stimulacije.

Ker se moja strokovna zaključna naloga nanaša tudi na delo v tujini me je nazadnje zanimalo, koliko anketiranih bi bilo pripravljeno sprejeti delo v tujini.

Slika 20: Ali bi bili pripravljeni sprejeti delo v tujini?



Vir: Anketni vprašalnik, 2009.

Delo v tujini bi bilo pripravljeno sprejeti dvajset anketiranih, kar predstavlja dve tretjini vseh sodelujočih. Eno tretjino pa delo v tujini ne zanima. Glede na to, da ima vse več mladih željo izkusiti delo v tujini, nad rezultatom nisem presenečena. Razlog za tak rezultat pa verjetno tiči tudi v nezadovoljstvu študentov in študentk v Sloveniji, nad možnostmi za delo in plačilom, ki ga za to delo prejmejo. Mislim, da bi se odstotek tistih, ki bi sprejeli delo v tujini zmanjšal, če bi imeli v Sloveniji več možnosti za redno zaposlitev in če bi jih delodajalci znali ustrezno motivirati za delo ter jim za to nuditi ustrezno plačilo.

2.2 ŠTUDENSKO DELO V ZDA

2.2.1 Program Work Experience CCUSA

CCUSA Work Experience je sponzor za uradni program Summer Work Travel Exchange Visitor, ki ga je zasnovala vlada ZDA z namenom, da omogoči študentom delo in potovanje po ZDA preko J-1 vize. Program Work Experience je namenjen za čas študentskih počitnic od konca maja do oktobra. Program Work Experience CCUSA v Sloveniji deluje že sedmo leto. Možnost programa poletnega dela v ZDA mednarodnim študentom omogoča obiskati in spoznati ZDA na zelo svoboden, avanturističen način in z najmanjšimi možnimi stroški. Vsako leto preko CCUSA organizacije v ZDA odide preko 14.000 študentov s celega sveta. Program omogoča štirimesečno delo na številnih lokacijah po ZDA, predvsem se ponujajo sezonska delovna mesta v turističnem sektorju. Na teh lokacijah čez poletje delajo večinoma študentje iz celega sveta, ki svoje poletje raje preživijo ob delu in zabavi v drugačnem okolju, z novimi prijatelji. V ZDA vsak študent dobi pomembne delovne izkušnje v mednarodnem kolektivu, izboljša znanje angleščine in spozna vrstnike s celega sveta. Po končanem delu pa se s prisluzenim denarjem lahko odpravi še na zaslužen potovanje po ZDA. Da se lahko prijaviš na program moraš biti star vsaj 18 let, imeti moraš status študenta na eni izmed slovenskih fakultet in imeti moraš znanje pogovorne angleščine. Program dovoljuje največ štirimesečno delo, po končanem delu pa študentom ostane še 30 dni, ki jih izkoristijo za potovanje po ZDA. Študenti lahko opravljajo katerokoli delo razen varstva otrok, dela na medicinskem področju, na ladjah in letalih. Najpogostejša so dela v turističnem sektorju: obalna mesteca, nacionalni parki, restavracije, hoteli, kazinoji, ranči, zabavišni parki, letovišča. Plačilo je seveda odvisno od dela, ki si ga izbereš. Moramo pa opozoriti, da ta program prvenstveno ni namenjen bajnim zaslužkom temveč življenjski izkušnji: življenju v drugem kulturnem okolju, spoznavanju ljudi iz celega sveta, izboljšanju jezika in potovanju po ZDA. Zaslužek navsezadnje igra pomembno vlogo, saj je eden od namenov programa, da si sam pokriješ stroške programa, življenja v ZDA in potovanja. Večina študentov začetne stroške povrne v dobrem mesecu. Tisti, ki smo že bili, menimo, da je program investicija v prihodnost.

Vir: Študentska potovalna agencija STA. Poletno delo v ZDA.

2.2.2 Primerjava študentskega dela v Sloveniji in ZDA na podlagi lastne izkušnje

V Sloveniji večina mladine preko študentskega servisa začne delati že v srednji šoli. Razlog za to je želja po samostojnosti s finančnega vidika, želja po pridobivanju novih izkušenj in sposobnost samemu sebi omogočiti več kot povprečno življenje. Tudi sama sem z delom pričela že v srednji šoli. Dela, ki so mi bila na voljo so bila predvsem raznašanje letakov po poštnih nabiralnikih, izvajanje anket po domovih in podobna manjša dela, ki so bila glede na količino porabljenega časa in truda plačana sramotno. Motivacije s strani delodajalca ni bilo, večkrat sem se počutila izkoriščeno in manj vredno, delodajalci pa so pričakovali samo, da bo

delo opravljeno kvalitetno in v času, ki je bil na voljo. Dela nisem opravljala z veseljem in moj edini cilj je bil poiskati kaj boljšega, kjer me bodo spodbujali k boljšim rezultatom in temu ustrezno tudi bolje plačali. Na študentskih servisih po Sloveniji je vsak dan ogromno oglasov. Problem pa je v tem, da te za določeno delo ne bodo sprejeli, ker ne študiraš ustrezne smeri pa čeprav si najbolj ustrezen kandidat za delo, ki ga ponujajo in čeprav te izredno veseli in bi ga z veseljem opravljal, kljub nizkemu plačilu. Tako smo prisiljeni sprejeti delo, ki nas ne veseli, kjer ne dobimo nobene motivacije in še zaslužimo ne dobro. Glede na standard življenja v Sloveniji mora velika večina študentov ob študiju tudi delati, saj jih starši ne morejo finančno podpirati do konca študija. Tudi sama sem ob študiju ves čas delala in zato se je tudi čas študija močno zavlekel. Zaradi predvsem slabih delovnih izkušenj v Sloveniji sem se začela zanimati za študentsko delo v tujini. Na internetu sem našla oglas za poletno delo v ZDA in se odločila, da poizkusim in si s tem pridobim nove delovne izkušnje in na lastni koži okusim ameriški način življenja.

Ko sem se dokončno odločila, da se prijavim je bilo potrebno izpolniti malo morje formularjev. Večkrat se mi je postavilo vprašanje, ali je vredno vložiti toliko truda samo za prijavo. Moja največja motivacija je bila misel, da slabše kot v Sloveniji ne more biti, žalostno ampak resnično. Ker sem imela v podjetju, kjer sem delala ves čas mojega študija nizko urno postavko, so bili začetni stroški programa zelo visoki, vendar sem po izračunih ugotovila, da bom ves denar dobila povrnjen v dobrem mesecu dela v Ameriki, kar me je dodatno motiviralo, da do konca izpeljem zastavljeni cilj. Potrebno je bilo veliko odrekovanja, vendar sem mnenja, da je ob pravi motivaciji vsak cilj dosegljiv. Po opravljenem kratkem razgovoru, izpolnjenih formularjih in čakanju na odgovor sem dobila delo kot receptorka v hotelu, v elitnem resortu Roche Harbor, na otoku San Juan, v zvezni državi Washington. Z dodeljenim delovnim mestom sem bila izredno zadovoljna. Moram poudariti, da v Sloveniji kot študentka v hotelih ne bi bila sprejeta za to delovno mesto, ker ne študiram gostinstva ali turizma. Kot sem že omenila, so delodajalci pri nas usmerjeni tako, da bodo za ponujeno delo sprejeli osebo s primerno izobrazbo in ne osebo, ki je za delo najbolj sposobna. Prednost ameriškega sistema zaposlovanja je v tem, da za določeno delo ni potrebno biti kvalificiran. Možnost dobi vsak, čeprav ni izšolan za to. Od osebe pa je potem odvisno ali se bo izkazala in obdržala službo. Amerike se je prijelo ime dežela priložnosti, kar tudi je in to lahko potrdim na podlagi lastnih izkušenj.

Delovni čas je v Ameriki večinoma daljši, večkrat se zgodi, da se 8-urni delovnik spremeni v 10-urnega in tako kot v Sloveniji te tudi v Ameriki nihče ne vpraša, če se s tem strinjaš. Prednost podaljšanega delovnega časa oz. nadur v Ameriki pa je v tem, da so nadure plačane 50 % več kot pa normalna delovna ura. Tega v Sloveniji ni, niti pri redno zaposlenih, kaj šele pri študentih. In ravno teh dodatnih 50% te motivira, da opraviš še tisto uro dela ali dve na dan več. Poleg denarja te za nadure motivira tudi pohvala oz. zahvala s strani delodajalca, ki ti izkaže hvaležnost, da si bil pripravljen delati več in s tem pripomogel k nemotenemu procesu dela. Pri nas sem npr. to da bom morala delati nadure ponavadi izvedela v zadnjih minutah delovnega dne, prejela nisem nobene pohvale od nadrejenih, način na katerega so mi povedali za nadure pa je bil v smislu, bodi vesela, da lahko delaš pri nas. Kar se tiče dajanja občutka cenjenosti se Slovenija ne more primerjati z Ameriko. Nadrejeni v ZDA so prijazni, pokažejo hvaležnost za tvoj prispevek k uspehu podjetja, te temu primerno nagradijo, bodisi denarno ali predmetno. Izpostavila bi rada tudi sam sprejem študentov, ki smo delali v tem resortu. Prišli smo iz domačega okolja v novo, tuje okolje, kjer nismo vedeli kaj točno pričakovati, vendar so nas sprejeli na tak način, da smo se v trenutku počutili bolj cenjene, kot pa v domači državi. Ker smo bili navajeni, da nas jemljejo za samoumevne in ker nismo bili vajeni pohval in izredne motivacije, smo komaj verjeli svojim očem. Vodilni v resortu so nam poleg zabave

za dobrodošlico, enkrat na mesec pripravili tudi piknik, da smo se med sabo bolje spoznali, saj smo bili tam študenti s skoraj celega sveta. Celo poletje so nadrejeni skrbeli za dobre odnose med študenti. Ob odhodu, na koncu sezone pa vsako leto pripravijo tudi tradicionalno poslovilno zabavo, kot zahvalo vsem zaposlenim, tudi redno zaposlenim Američanom, za ves trud in trdo delo, ki je pripomoglo k uspešni sezoni. V Sloveniji so edine zabave, kamor so ponavadi povabljeni le redno zaposleni, novoletne zabave oz. kosila. Študenti v večini niso deležni kake posebne pozornosti ob takih dogodkih. Američani pa se zavedajo, da je vsak tak dogodek dodatna motivacija za zaposlene in da bodo s takimi gestami pripomogli k še večjim uspehom podjetij. Za to porabijo ogromno denarja vendar se jim to zdi nepomembno, če s tem pripomorejo k boljšemu počutju zaposlenih, višji motivaciji na delovnem mestu in na koncu k uspehu celotnega podjetja. Tudi sam način dela je v Ameriki bolj sproščen, če nekdo naredi napako, ne bo takoj sankcioniran kot pri nas. Pri njih so vajeni to napako razčleniti in ugotoviti zakaj je do nje sploh prišlo in najti ustrezno rešitev, da se problem ne ponovi več. Kljub temu da se v Ameriki gledano po urah dela več, moram omeniti, da je sam sistem dela lažji, ker nadrejeni ne izvajajo takih pritiskov nad zaposlenimi oz. študenti kot pri nas. Večkrat sem v hotelu delala 10 ur na dan, vendar po končanem delovniku nisem bila nikoli tako psihično utrujena, kot sem bila pri nas dostikrat po 8 urah dela. Američanom je izredno pomemben tudi odnos med sodelavci, saj se zavedajo, da trenja med zaposlenimi negativno vplivajo na motivacijo ljudi in s tem na poslovne rezultate. Naj omenim, da smo imeli enkrat tedensko sestanke, kjer je imel vsak možnost povedati, kaj ga moti, kaj bi pripomoglo k boljšemu poslovanju, kje vidi pomanjkanje motivacije, poslušali so tudi naše mnenje, čeprav smo tja prišli delati le za štiri mesece in čeprav smo prišli z drugega kontinenta. Američanom ni pomembno kdo si ampak kako boš pripomogel k boljšemu rezultatu podjetja. Slovenci bi se od njih na tem področju lahko marsikaj naučili.

Ob primerjavi plačila, ki sem ga dobila v ZDA in v Sloveniji, sem ugotovila, da sem v enakem času v ZDA zaslužila dva in pol krat toliko kot v Sloveniji, pri čemer sem vsak dan odšla na delo nasmejana in zadovoljna. Če bi upoštevala še napitnine bi bila razlika še toliko večja. Z mojega stališča je študentsko delo v Sloveniji neprimerljivo s študentskim delom v Ameriki. Poleg zelo dobrega zaslužka, določenih popustov v restavracijah in trgovinah v resortu, zastoj uporabe tenis igrišč, bazena in drugih športnih objektov so vsakemu podarili še nagrade kot so kajaking, ogled kitov z ladjo, nočitev v najnovejšem hotelu, ki še ni bil odprt za goste in mnoge druge nagrade. Na koncu sezone je vsak zaposlen v tem resortu dobil tudi denarno nagrado, zopet kot pohvala za naše delo.

Izpostavila bi tudi odnos, ki ga imajo Američani do tujcev. So veliko bolj odprti narod kot Slovenci in zaradi tega tudi ne delajo takih razlik med ljudmi glede na narodnost. Američani so pripravljeni dati priložnost vsakemu, ki je pripravljen delati in se izkazati. Tudi če gledam kako poskrbijo za udobje tujcev, se Slovenija ne more primerjati. V resortu kjer sem delala se dobro zavedajo, da je internet najpogostejši stik, ki ga imajo študenti, ki pridejo tja delat z domačimi in prijatelji, zato so poskrbeli tudi za brezplačno uporabo interneta in osebne računalnike, ki so nam bili v skupni rabi. Tudi za aktivnosti v prostem času je bilo poskrbljeno, od biljarda do namiznega nogometa, do košarkarskega igrišča in še mnogo drugih stvari in za nič niso zahtevali plačila. Še en dober prikaz motivacije. Prednost ameriškega načina razmišljanja je tudi v tem, da dajejo poudarek na timsko delo. Vsi zaposleni delajo kot celota, vendar ob tem dosežki posameznika niso spregledani ter so seveda primerno nagrajeni.

Če povzamem svojo izkušnjo moram priznati, da nas ameriški sistem motiviranja na delu premaga v vseh pogledih. Kot študentu ti dajo občutek koristnosti, cenjenosti in zaželenosti in vse to primerno nagradijo s povišicami, dodatki in nagradami. V Sloveniji sem lahko

zadovoljna, če mi delodajalec zagotavlja osnovne delovne pogoje, ki so več ali manj na minimumu, kaj več pa glede na izkušnje ne morem pričakovati. Mislim, da je največji problem razmišljanja naših delodajalcev, da študente ne obravnavajo kot naložbo v prihodnost ampak kot dodaten strošek pa čeprav smo najcenejša delovna sila, a kljub temu največkrat opravljamo delo redno zaposlenih. Razlog za podcenjevanje študentov vidim tudi v tem, da se redno zaposleni bojijo konkurence in zaradi tega omejujemo študente pri njihovem razvoju. Strinjam se z Američani, ki pravijo da je samo zadovoljen delavec res dober delavec. Na tem delajo vsakodnevno in so pri tem tudi zelo uspešni.

2.2.3 Povzetek pogovora z dvema udeleženkama programa Work Experience CCUSA

Da ne bi primerjava slovenskega in ameriškega načina motiviranja študentov temeljila samo na osebni izkušnji sem opravila razgovor še z dvema Slovenkama, ki sta izkusili delo v ZDA. Postavila sem jima osnovna vprašanja, kot so kako sta bili zadovoljni z delom v Ameriki, kaj si mislita o motiviranju študentov v Sloveniji in v Ameriki, kakšne so njune izkušnje v zvezi z motivacijo na delu in še marsikaj. V nadaljevanju sem povzela njuno mnenje.

Ena od njiju je mnenja, da ti nikjer drugje na svetu, delodajalec ne daje takega občutka cenjenosti tvojega dela, kot v Ameriki. Plačilo je bilo v njenem primeru za delo v trgovini 4x višje kot bi bilo za enako delovno mesto v Sloveniji. Nadrejeni so bili prijazni, pokazali so hvaležnost za njen prispevek k uspehu podjetja, jo temu primerno nagradili, bodisi denarno ali predmetno. Večkrat so ob zelo napornih koncih tedna dobili povišico pri tedenski plači, njihove kolegialne geste, kot je npr. predčasen prihod na delo ali menjava bolnega sodelavca, so bile nagrajene z boni za brezplačne usluge v restavracijah ali kavarnah in večkrat jih je nadrejena v času malice peljala v restavracijo ali jim priskrbela kosilo. Vsak dan se jim je tudi zahvalila za vestno delo in jih pohvalila, kar je po njenem mnenju v Sloveniji skoraj nemogoče. Po njenih izkušnjah z delom preko študentskega servisa je v Sloveniji motivacija zaposlenih zelo slaba. To, da te pohvalijo, čeprav je mnogim zelo težko, kljub temu da je tvoje delo boljše od marsikoga, je skoraj nemogoče. Kot sama pravi, je mnenja, da ljudje za stimulacijo potrebujemo pohvale, če pa je naše delo nagrajeno še denarno pa je stvar odlična; konec koncev hodimo v službo, da zaslužimo denar in ga zapravljamo za stvari, ki nas veselijo. Udeleženka pravi, da v Sloveniji za dobro delo dobiš svojo urno postavko, izgovor da ti kljub dobremu delu ne morejo povišati plače, ker direktor ne pusti dodatnih stroškov, kakšno pohvalo in tisto malo denarja za malico in prevoz in po vrhu vsega pričakujejo, da boš vsak dan na delo prišel nasmejan in presrečen, ker so ti dali tako dobro službo. Iz izkušenj pravi, da v Ameriki dobiš za delo dobro plačilo in vsak tvoj trud za podjetje, tudi najmanjši, je nagrajen. Zaveda se, da vsi delodajalci v Sloveniji seveda niso enaki, vendar se je pri vseh svojih službah, tudi v velikih, dobro stoječih podjetjih soočala z enim in istim izgovorom o plači, ki jo ne morejo povišati, ker trenutno res ni pravi čas za to. In nikoli ni bil. Na vprašanje o primerjavi motiviranja študentov v Sloveniji in Ameriki je kratko odgovorila, da tukaj ni možno delati primerjave. Odgovor na zadnje vprašanje, ali ima željo delati v Ameriki celo življenje je odgovorila z definitivno.

Mnenje in izkušnje druge vprašane se ne razlikujejo veliko od mojih in izkušenj prve vprašane. Delala je v gostinstvu, na otoku Galveston, v Teksasu. Pravi, da je kljub kratkemu delovniku zaslužila veliko več denarja, kot bi ga v istem času in sektorju v Sloveniji, saj so v Ameriki napitnine obvezne (15 – 20 %). Denar jo je seveda zelo motiviral. Tudi ona je opazila, da Američani ne dajejo toliko poudarka na delovne izkušnje ampak na pripravljenost za delo in da se za vsakogar najde delo, kar v Sloveniji ni tako lahko izvedljivo. Druga stvar, ki se ji je zdela zelo zanimiva je nagrajevanje najboljših uslužbencev. Enkrat mesečno so v

hotelu, kjer je delala imeli skupno kosilo s tombolo in nagradami za vsakega zaposlenega, najboljši uslužbenec, glede na število prejetih pohval gostov, pa je prejel še denarno nagrado. To je bila zanjo še dodatna motivacija pri delu, zaradi katere se je v službi tudi dobro počutila. V Sloveniji pravi, tega ne najdeš. Ameriški način dela ji je veliko bolj všeč. Je mnenja, da ti nadrejeni dajo vedeti, da jim nekaj pomeniš, te cenijo in to tudi pokažejo, za dobro opravljeno delo pa te pohvalijo in nagradijo, kar kot sama pravi pri nas ni najbolj pogosto. Všeč ji je tudi ideja, da kdorkoli od zaposlenih lahko s trdim delom in pridnostjo hitro napreduje, za razliko pri nas tako napredovanje in na tako hiter način, brez visoke izobrazbe in poznanstev, žal ni mogoče. Ne zdi se ji čudno, da toliko mladih išče službe v tujini, saj se strinja, da je razvijanje motivacije na delu v Sloveniji še v povojih. Pravi tudi, da nikjer ni nič popolno vendar če bi morala izbirati med načinom motiviranja študentov v Sloveniji in v Ameriki bi brez odlašanja izbrala slednjega.

Tisti, ki smo izkusili ameriški način dela in življenja smo približno istega mnenja. Vsi se strinjamo, da uspeh podjetja Američanom predstavlja najvišji cilj, vendar so za to pripravljene tudi kaj storiti. Za dobro delovno okolje, pozitivno motivacijo in dobrobit zaposlenih skrbijo vsak dan, kar se jim na koncu v vseh pogledih obrestuje. Za motiviranje zaposlenih na pravi način uporabljajo ogromno motivacijskih dejavnikov, kar jim prinaša izjemne poslovne uspehe in vsakodnevno zadovoljstvo zaposlenih, kar pa je ključ do uspeha.

SKLEP

Motivacija in njen vpliv na ljudi ter njihovo delo se mi je od nekaj zdelo zelo zanimiva tema, zato sem se tudi odločila, da bom iz tega področja napisala svojo zaključno strokovno nalogo. Ker pa sem imela kot študentka priložnost delati tudi v Ameriki in ker sem bila fascinirana nad razliko motiviranja zaposlenih pri njih in pri nas, sem se odločila, da bom o tem pisala v drugem delu svoje naloge in skušala prikazati glavne razlike. Skozi nalogo sem podala veliko primerov s področja motiviranja študentov pri nas in v Ameriki in sem mnenja, da sem uspela dokazati, da Američani dajo veliko več poudarka na motivacijo zaposlenih, kar ustvarja boljše delovne pogoje, splošno zadovoljstvo zaposlenih in prinaša večje poslovne uspehe. Da pa ne bi bila pristranska pri opisovanju načinov motiviranja v Ameriki, sem v zaključno strokovno nalogo vključila še mnenji dveh oseb, ki sta tudi izkusili ameriški način dela. Po daljšem razgovoru z njima in analizi njunih odgovorov na moja vprašanja sem prišla do ugotovitve, da se njuno mnenje o razlikah motiviranja študentov pri nas in v Ameriki ne razlikuje veliko od mojega, kar kaže, da je dejansko nekaj na tem in da bi se naši delodajalci lahko veliko naučili od ameriških in s tem pripomogli k boljšemu počutju ljudi in k večjim poslovnim uspehom. V prvem delu naloge sem opisala veliko motivacijskih teorij, kar kaže, da orodij za motiviranje ljudi ne primanjkuje, tudi strokovnjakov, ki delujejo na tem področju je ogromno, primanjkuje pa nam splošna motiviranost ljudi za delo, kar slabo učinkuje na celotno sliko poslovanja organizacij. Problem vidim v tem, da se pomanjkanje motivacije za delo opazi že pri ljudeh, ki so na visokem delovnem položaju in ravno ti ljudje, zaradi slabe volje in nemotiviranosti to prenašajo na svoje podrejene in s tem ustvarjajo slabo vzdušje na delovnih mestih in s tem povzročajo tudi slabe odnose med sodelavci. Z analizo ankete, ki sem jo naredila za svojo zaključno strokovno nalogo sem prišla do rezultatov, da večini študentov na delovnem mestu veliko pomenijo dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, kar potrjuje moje prejšnje mnenje, da če bi se nadrejeni malo bolj potrudili in bolj motivirali svoje podrejene za delo, bi bilo doseženega veliko. Mislim pa, da v Sloveniji do sedaj v praksi ni bilo veliko narejenega na področju motiviranja in ljudje so še zmeraj opravili svoje delo pa čeprav so bili pri tem izredno nezadovoljni. Iz tega se je očitno razvilo splošno mnenje, da ni potrebno, da smo pri delu zadovoljni ampak da je važno, da delo opravimo, tako kot nam je naročeno in da

ne pričakujemo pohval ali nagrad za uspešno delo. Ta vzorec bi morali prekiniti in dati veliko več poudarka na počutje zaposlenih na delovnem mestu, kar bi definitivno prineslo boljše vzdušje v organizacijah in kot že večkrat rečeno tudi boljše poslovne rezultate. Na temo o motiviranju je bilo rečenega že veliko vendar na žalost v praksi zmeraj ostane pri besedah, kar vidim kot zelo veliko napako v poslovanju podjetij v Sloveniji. Iz lastnih izkušenj z delom in nadrejenimi lahko povem, da se naši delodajalci vse prevečkrat poslužujejo groženj in kazni in ob tem pričakujejo boljše opravljeno delo. Nekatere ljudi tudi to motivira za delo, vendar je dokazano, da ima pohvala še vedno večji učinek kot graja, ne glede na področje kjer sta prisotni. Glede na to, da sem z delom preko študentskega servisa začela že v srednji šoli, sem si do danes pridobila veliko izkušenj, tako delovnih, kot tudi pri odnosih z nadrejenimi in na žalost je večina izkušenj slabih, največkrat zaradi istih razlogov. Študente večinoma obravnavajo kot manj vredne in nedorasle delu, ki nam ga naložijo in kljub temu, da je delo opravljeno zelo kvalitetno, nam ne namenijo nobene pohvale ali nagrade, kaj šele povišanja urne postavke, kar je študentom glede na relativno mlada leta verjetno še zmeraj največji motivator, kar je vidno tudi iz analize ankete, ki sem jo naredila in vključila v nalogo. Glede usklajevanja študentskih obveznosti z delom, delodajalci ne kažejo pretiranega razumevanja, kljub temu, da so bili sami nekdanji na istem položaju. Zanimivo je, da sem na razgovorih za delo opazila, da takoj ko sem omenila, da imam izkušnje z delom v tujini in da lahko delam kot samostojna oseba ali v skupini in da imam že precej izkušenj in znanja, sem zelo kmalu dobila negativen odziv. Iz tega lahko sklepam, da se delodajalci pri nas ne zavzemajo za to, da bi zaposlili izkušene ljudi, ki so pripravljeni delati in nimajo problemov z navezovanjem stikov z ljudmi, ampak se zaradi pomanjkanja samozavesti ustrašijo za svoj položaj, ker v študentih vidijo ambiciozne ljudi, ki so sposobni prevzeti njihovo delovno mesto in jih spodrinuti s položaja. Kot rezultat zavirajo zaposlitev sposobnih študentov in raje vzamejo študenta, ki ni tako sposoben in jim ne predstavlja konkurence. Poleg obstoječih dejavnikov zniževanja motivacije sem zaradi omenjenih slabih izkušenj mnenja, da so slabi odnosi med ljudmi največji dušilec motivacije, saj prinašajo splošno nezadovoljstvo ljudi, zavist, oviranje pri napredovanju, pri opravljanju delovnih nalog in koncu koncev slabe poslovne rezultate.

Za motiviranje ljudi ni potrebno veliko. Dovolj je že pohvala za uspešno opravljeno delo. Skozi desetletja so se razvile najrazličnejše motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način in s svojega vidika razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih. Med motivacijo, nagrajevanjem in produktivnostjo dela obstaja tesna povezava in podjetja, ki to povezavo znajo pravilno uporabiti, dosegajo boljše rezultate in večji zaslužek. Veliko ljudi misli, da je plača oz. denar tisti ključni dejavnik, s katerim podjetje privabi največ ljudi, vendar to ni res. Za dobro motiviranost zaposlenih je dovolj že prijazno delovno okolje, prijazen pristop nadrejenih, malo dobre volje ter dobra komunikacija med zaposlenimi in vodstvom. Skozi zaključno strokovno nalogo sem na več načinov dokazala, da se naši delodajalci v smislu motiviranja študentov zelo težko primerjajo z ameriškimi. Glavni problem za to vidim v tem, da nas študente v Sloveniji večinoma ne obravnavajo enako kot redno zaposlene in ravno zaradi občutka manjvrednosti je motivacija študentov za delo manjša. Če bi nam dali občutek, da je naše delo cenjeno in nam priznali, da v veliki meri pripomoremo k uspehu podjetja, bi se tudi odnos študentov do delodajalcev izboljšal, s tem pa bi se izboljšalo tudi medsebojno zaupanje in motivacija, vse skupaj pa bi prineslo boljše poslovne rezultate in delovne pogoje, tako za nadrejene kot podrejene – študente. Res je, da za pomanjkanje motivacije niso krivi samo delodajalci, ker obstajajo tudi izjeme, ki se trudijo in motivirajo svoje zaposlene, vendar ne dobijo želenih rezultatov zaradi tega, ker zaposleni nimajo ciljev, so nezainteresirani za izboljšave in so preprosto leni in nezmožni opraviti svoje delo. Velja tudi dejstvo, da smo sami sebi največji motivatorji in dostikrat tudi krivi za slabo voljo in nemotiviranost na delu, vendar to delodajalci ne bi smeli uporabljati kot izgovor, da ne motivirajo zaposlenih, saj sem

mnenja, da se s pravo taktiko, da doseči marsikaj pri marsikomu. Za to pa je potrebno poznavanje svojih zaposlenih, njihovih karakterjev in kaj jih najbolj motivira, to pa omogoči izbiro pravega načina motivacije za doseganje maksimalnih rezultatov. Zopet moram trditi, da iz izkušenj vem, da se delodajalci premalo zanimajo za zaposlene, še manj za študente, nekateri ne poznajo niti njihovih imen, kar je prvi znak kazanja nespoštovanja in če nadrejeni nimajo spoštovanja do podrejenih, seveda tudi podrejeni ne bodo kazali spoštovanja do svojih nadrejenih.

Motivacija je kompleksen pojem, ki nas spremlja vse življenje, tako poslovno kot zasebno in si ravno zaradi tega zasluži več časa, kot pa ji ga ljudje posvečamo. Res je, da v Sloveniji nisem bila deležna motiviranja s strani nadrejenih, vendar pa so mi ravno te slabe geste s strani delodajalcev, za katere sem delala, dale motivacijo za iskanje službe v tujini. Nad doživeto izkušnjo sem še sedaj navdušena in tudi v prihodnosti vidim še kakšno izkušnjo z delom v tujini.

LITERATURA IN VIRI

1. Černetič, M. (2007). Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
2. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. Radovljica: Didakta.
5. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS.
7. Lipovec, F. (1986). Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja.
8. Mazi, N. (2002). Uspešni managerji o motivaciji. Ljubljana: Delo.
9. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
10. Nemec, V. (2005). Kako do uspešnega managementa. Ljubljana: Modrijan.
11. Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba.
12. Uhan, S. (1989). Vrednotenje dela. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna organizacija.
14. Gruban, B. (2009). Sistemi nagrajevanja zaposlenih. Najdeno 26. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>.
15. Vir: Študentska potovalna agencija STA. Poletno delo v ZDA. Najdeno 26. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.sta-lj.com/delo-v-tujini/poletno-delo-zda>.

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

1. Spol:

- Ž
- M

2. Starost:

- do 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let

3. Dokončana izobrazba:

- osnovnošolska
- srednješolska
- višješolska
- visokošolska
- univerzitetna
- magisterij ali doktorat

4. Delate preko študentskega servisa?

- DA
- NE

5. Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?

- DA
- NE

6. Kaj vas pri delu najbolj motivira?

- višina plačila
- dobri odnosi z nadrejenimi
- dobri odnosi s sodelavci
- samostojnost pri delu
- možnost izobraževanja
- zanimivost in pestrost dela
- dobri delovni pogoji
- možnost napredovanja
- možnost redne zaposlitve
- pohvala za dobro opravljeno delo
- drugo _____

7. Kaj pričakujete v zameno za nadpovprečno opravljeno delo?

- višje plačilo
- blagovno nagrado
- pohvalo nadrejenih
- napredovanje
- nič
- drugo _____

8. Če bi dobili ponudbo za drugo, enako plačano službo, bi jo sprejeli?
- takoj bi jo sprejel/a
 - dobro bi premislil/a
 - ne bi jo sprejel/a
9. Kakšno obliko motiviranja naj bi po vaših željah uporabljali delodajalci?
- denarno
 - blagovno
 - možnost izobraževanja
 - napredovanje
 - dodatni prosti dnevi
 - možnost redne zaposlitve
 - drugo _____
10. Ali ste s strani delodajalca dovolj motivirani za vaše delo?
- DA
 - NE
11. Ali se vam zdi, da vas kot študenta/ko delodajalec obravnava kot manj vredno delovno silo?
- DA
 - NE
12. Menite, da v Sloveniji delodajalci preveč izkoriščajo študente/ke?
- DA
 - NE
13. Obkrožite trditve, ki držijo za vašega nadrejenega?
- Pripravljen mi je prisluhniti.
 - O pomembnih zadevah me vedno obvešča.
 - Upošteva moje mnenje.
 - Skrbi za nemoten potek dela.
 - Zagotavlja dobre delovne razmere.
 - Nudi povratne informacije o mojem delu.
 - Pozna moje potenciale in vzpodbuja moj razvoj.
 - Pozna moje delo.
14. Kaj vas najbolj moti pri delu?
- slabi medsebojni odnosi
 - neustrezen delovni čas
 - preobremenjenost z delom
 - odnos nadrejenih do zaposlenih
 - drugo _____
15. Ali bi bili pripravljeni sprejeti delo v tujini?
- DA
 - NE