

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V SODOBNIH
ORGANIZACIJAH**

Ljubljana, avgust 2019

ALBAN GJAKA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Alban Gjaka, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v sodobnih organizacijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA DOSEGO REZULTATOV	3
3 MOTIVACIJA KOT PORAVNAVA OZIROMA USKLADITEV	3
4 MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
4.1 Maslowova hierarhija potreb	4
4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
4.3 Alderferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija	7
4.4 McClellandova teorija pridobljenih potreb	7
4.5 Hackman-Oldhamov model.....	8
4.6 McGregorjevi teoriji X in Y.....	8
5 VLOGA PSIHOLOGIJE V DELOVNEM RAZMERJU	9
6 PSIHOLOŠKE TEORIJE MOTIVACIJE	9
6.1 Teorija pričakovanj	9
6.2 Teorija postavljanja ciljev.....	10
6.3 Teorija enakosti.....	11
7 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI	11
8 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	12
9 VRSTE NAGRAD	14
9.1 Finančne nagrade.....	14
9.2 Nefinančne nagrade	15
9.3 Notranje in zunanje nagrade	15
10 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH	16
10.1 Analiza intervjujev	16
10.2 Priporočila za prakso in glavne ugotovitve.....	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odgovori intervjuvancev.....	19
Tabela 2: Odgovori intervjuvancev in vrste prejetih nagrad.....	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski cikel.....	2
Slika 2: Motivatorji in higieniki.....	6
Slika 3: Razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.....	21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju 1 – intervjuvanka A.....	1
Priloga 2: Intervju 2 – intervjuvanka B.....	4
Priloga 3: Intervju 3 – intervjuvanka C.....	6
Priloga 4: Intervju 4 – intervjuvanka D.....	8
Priloga 5: Intervju 5 - intervjuvanec E.....	11
Priloga 6: Intervju 6 – intervjuvanec F.....	14
Priloga 7: Intervju 7 – intervjuvanec G.....	16
Priloga 8: Intervju 8 – intervjuvanka H.....	19
Priloga 9: Intervju 9 – intervjuvanka I.....	22
Priloga 10: Intervju 10 – intervjuvanka J.....	25
Priloga 11: Intervju 11 – intervjuvanec K.....	27
Priloga 12: Intervju 12 – intervjuvanec L.....	30
Priloga 13: Intervju 13 – vodja.....	33

UVOD

Motivacija je pomemben psihološki dejavnik vsakega človeka. Je pomembna energija, ki lahko človeku spremeni način življenja in pogled nanj. Vsakemu od nas se je že zgodilo, da smo v nekem obdobju življenja opazili, da nam primanjkuje pozitivne energije, tiste energije, ki nas z veseljem žene, da bi z vso svojo voljo in trdom opravili z ovirami in dosegli zeleni cilj. Delamo praktično več kot polovico svojega življenja in veliko ljudi je v službi nemotiviranih in na trenutke nezadovoljnih. Za vodjo so nemotivirani zaposleni lahko resen problem, saj to vpliva tako na odnose med zaposlenimi kot tudi na ustvarjalnost in konec koncev učinkovitost samo. To je tudi razlog, da sem se lotil analize motivacije zaposlenih, saj želim izvedeti, kaj zaposlene v sodobnih organizacijah motivira, in s tem mogoče odkriti nove načine, kako zaposlene motivirati, da bodo z zadovoljstvom opravljali svoje delo in prispevali k ciljem podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati zaposlene in njihovo motivacijo v podjetjih ter poskušati izvedeti morebitne nove motive zaposlenih, ki bi jih lahko vodje upoštevali v poslovnem procesu podjetja.

Cilj zaključne strokovne naloge je opredeliti in predstaviti motivacijo zaposlenih ter teorijo, povezano z njo, in preko empiričnega dela poskušati izvedeti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki najbolj vplivajo na spremenjeno vedenje zaposlenega in motivirajo posameznika, da delo opravlja z voljo in trdom.

Zaključno strokovno nalogo sestavljata dva sklopa. Prvi sklop predstavlja teoretični del in se prične z uvodom, v katerem predstavim namen in cilj zaključne strokovne naloge. V prvem poglavju opredelim in opišem motivacijo na splošno, v drugem opišem motivacijo zaposlenih. V četrtem poglavju opredelim motivacijske teorije. Sledita poglavje o vlogi psihologije v delovnem razmerju in poglavje o psiholoških teorijah motivacije. V osmem poglavju predstavim motivacijske dejavnike zaposlenih in v devetem poglavju vrste nagrad, ki jih nadrejeni dajejo, z namenom, da bi povečali motiviranost zaposlenih.

Drugi sklop predstavlja empirični del in je namenjen raziskavi motivacije zaposlenih. Uporabljen raziskovalna metoda je metoda intervjuvanja zaposlenih, s katero želim ugotoviti, kaj je tisto, kar najbolj motivira posameznika v sodobnih organizacijah. Empirični del sestavljata dve podpoglavji. V podpoglavju Analiza intervjujev povzamem in predstavim mnenja in odgovore zaposlenih in vodje, s katerimi sem opravil intervjuje. V podpoglavju Priporočila za prakso in glavne ugotovitve opredelim glavne ugotovitve in odgovorim na raziskovalni vprašanji, ki se glasita: »Kaj najbolj motivira zaposlene, so to finančne ali nefinančne nagrade?« in »Ali so zaposleni dovolj nagrajeni?« V tem podpoglavju opišem tudi svoje mnenje o motivaciji zaposlenih. Omenjenima poglavjema sledita še sklep in seznam virov in literature.

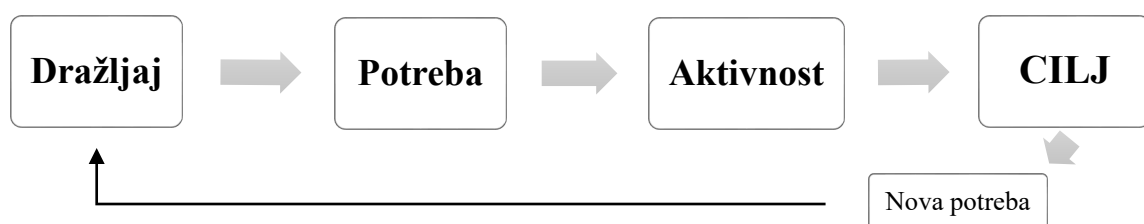
1 MOTIVACIJA

V življenju je veliko pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na človekovo življenje in eden izmed njih je tudi motivacija. O motivaciji se na splošno veliko piše. Veliko je takšnih in drugačnih razlag ter interpretacij, pogosto pa vodje ta pojem ljubkovalno poimenujejo kar »čarobni prah«, ki lahko popolnoma oživi in spremeni sistem ter delovanje organizacije, če ga le pravilno »posujemo« po zaposlenih. Motivacija je psihološka sila, ki je lahko zavedna ali celo nezavedna in človeka vodi, da svoje cilje opravlja z voljo in trudom (Bagon in drugi, 2006, str. 260–261).

Motivacija je pravzaprav preprost pojem. »Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, ko si sami želijo dobro delati.« Zahtevno pa postane, ko moramo nekoga spodbuditi in, še pomembneje, njegovo motiviranost ohraniti (Keenan, 1996).

Posamezniku, ki ima voljo in se trudi izvrševati določene cilje organizacije, da bi s tem zadovoljil tudi svoje potrebe, pravimo, da je motiviran. Motivacija je proces, ki poteka tako, da posameznik začuti nezadovoljeno potrebo, ki jo želi z določenim vedenjem zadovoljiti in tako doseči želeni cilj. Osnovo motivacije predstavljajo primarni in sekundarni motivi. Primarni motivi vključujejo osnovne človekove potrebe, medtem ko sekundarni motivi vključujejo moč, položaj, pripadnost, uveljavitev posameznika itd. (Luthans v Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 89).

Slika 1: Motivacijski cikel



Prirejeno po Černetič (2004, str. 144).

Motivacijski cikel (slika 1) predstavlja zgoraj opisani proces posameznika, ki zazna dražljaj in nezadovoljeno potrebo, ki jo želi s spremenjenim vedenjem zadovoljiti. Ko potrebo zadovolji, se pojavijo novi dražljaji in če so ti dovolj močni, ženejo motiviranega posameznika, da doseže zastavljeni cilj (Černetič, 2004, str. 144).

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA DOSEGO REZULTATOV

Motivacija zaposlenih je eden najpomembnejših dejavnikov ravnanja s človeškimi viri. Velikokrat se vprašanje, kako izboljšati poslovanje podjetja, navezuje prav na motivacijo zaposlenih, ki lahko močno izboljšajo in pozitivno vplivajo na različne plati poslovanja v podjetju. O zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih je organiziranih veliko seminarjev, na katerih poskušajo psihologi poudariti, kako pomembni so motivacijski dejavniki za zaposlenega (boljše delo, večja ustvarjalnost ipd.). V današnjem času med podjetji poteka boj na področju učinkovitosti organizacije. Vodilni se zavedajo pomena zaposlenega, ki ga ta ima pri povečani učinkovitosti podjetja. Učinkovitost je največkrat pojasnjena kot spretnost, s katero s čim manj sredstvi pridemo do čim boljših rezultatov ali z dodatnimi viri dodatno povečamo rezultate. Vire pri tem predstavljajo na primer denar, investicije, razna tehnologija ipd., velikokrat pa se pozablja, da so najpomembnejši vir prav zaposleni, v katere je treba vlagati in jih izobraževati ter »negovati«. Komunikologija, psihologija in sociologija so v sodobnem času močno prispevale k novim, izboljšanim perspektivam učinkovitega upravljanja, vodenja in motiviranja zaposlenih (Jambrek & Penić, 2008, str. 1195).

Podjetja zaposlujejo različne vrste ljudi. Nekaterim denar pomeni vse, drugi sprejemajo tudi majhno plačo, da v miru opravljajo dela, ki jim predstavljajo izziv. Nekateri ljudje celo sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, če jim podjetje omogoča varnost pri zaposlitvi. Pri zaposlitvi ljudi se torej podjetja srečujejo z različnimi tipi osebnosti, ki jih morajo vodje znati motivirati (Kaše in drugi, 2009, str. 341).

Motivacija zaposlenih je zahteven psihološki proces, ki je zelo pomemben za ohranjanje uspešnosti podjetja. Motiviranje zaposlenih v današnjem času postaja vse bolj pomembno in vedno bolj težavno, saj v podjetjih potrebujejo vse več ljudi, ki znajo delati z glavo in razmišljati ustvarjalno (Kreps, 2018, str. 1).

Kako začeti? Včasih je za vodjo za začetek pravzaprav dobro že to, da odstrani vse faktorje, ki ustvarjajo nezadovoljstvo zaposlenih in jih demotivirajo. Veliko vodij – podjetnikov ima svoje načine, kako motivirati zaposlene, a kar pri enih učinkuje, ni nujno, da bo tudi pri drugih. Problem pri tem, kako motivirati zaposlene, je to, da ni najboljšega odgovora na to vprašanje, saj smo si ljudje različni, prav tako pa je različna tudi politika podjetij. Za vodjo je v tem primeru zato zelo pomemben podatek, kakšne ljudi zaposluje in kaj motivira vsakega posameznika posebej. Odgovor na to, kako motivirati zaposlene, je torej odvisen od veliko različnih dejavnikov in trenutne situacije v podjetju (Kreps, 2018, str. 1–3).

3 MOTIVACIJA KOT PORAVNAVA OZIROMA USKLADITEV

V tradicionalnem delovnem razmerju in razmerju med vodjo in zaposlenim vodja posreduje svojim zaposlenim načrt in naloge ter spremlja in nadzira njihova dela, ki se v

primeru napak zaposlenega tudi primerno kaznujejo. Danes, ko je vse več delovnih mest, ki zahtevajo uporabo razuma, znanja, kreativnosti in razmišljanja »izven okvirjev«, pa zgoraj opisani način razmerja med vodjo in zaposlenim ni več priporočljiv. V motivacijo zaposlenih je danes treba vložiti veliko več truda (Kreps, 2018, str. 9–10).

Kreps (2018, str. 11) motivacijo opisuje kot spremembo in prilagajanje odnosa vodje do zaposlenih s ciljem, da bi ta odnos pozitivno vplival na zaposlene in doprinesel to, da opravljajo svoja dela, kot si jih je zamislil nadrejeni.

Uspešen poslovnež Robert M. Bass (v Kreps, 2018, str. 9–10) je razvil tri zanimiva načela, ki jih uporablja pri vodenju svojega poslovanja. Prvo načelo zajema iskanje in zaposlitev ljudi, ki so ustvarjalni in imajo dobre sposobnosti oziroma spretnosti in vrednote. Drugo načelo pravi, da po tem, ko zaposlimo ljudi z želenimi značilnostmi, te spravimo v položaj, v katerem lahko opravljajo in testirajo svoje spretnosti – torej v položaj, v katerem jim »piha veter v hrbet«. Tretje načelo pa pravi, da naj vodja uskladi svoje interese z interesi zaposlenih (jih torej zadostno motivira), jim pomaga, kadar pomoč potrebujejo, v nasprotnem primeru pa spodbudi in pusti zaposlene, da opravijo delo, kot ga znajo najbolje.

4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Skozi preteklost je veliko avtorjev želelo odkriti in razložiti pomen motivacije za delo. To se prepozna že po velikem številu motivacijskih teorij, s katerimi avtorji različno utemeljujejo in opisujejo svoje raziskave, mnenja in rezultate. Veliko teorij se med sabo tudi razlikuje ali dopolnjuje (Uhan, 2000, str. 11).

4.1 Maslowova hierarhija potreb

Maslowova hierarhija potreb je ena najbolj splošnih teorij, ki se nanašajo na hierarhijo in pomembnosti človekovih potreb. Maslow je menil, da se človekove potrebe, ki jih je razdelil na pet stopenj, pojavljajo v določenem zaporedju (Uhan v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 74).

Potrebno je poudariti to, da Maslowovo hierarhijo potreb velikokrat povezujemo s piramido. Veliko avtorjev namreč predstavlja hierarhične potrebe v piramidi ali trikotniku, a dejstvo je, da Maslow piramide ali trikotnika nikoli ni narisal (Ballard, Bridgman & Cummings, 2019, str. 85).

Fiziološke potrebe predstavljajo osnovne človekove potrebe, ki so praktično nujne za normalno življenje. Sem spadajo hrana, pijača, počitek ipd., v organizacijskem okolju pa te osnovne potrebe zajemajo potrebo po svežem zraku, ustreznem gretju oziroma primerni temperaturi ter osnovni plači, ki človeku omogoča preživetje (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Potrebe po varnosti nastanejo po zadovoljitvi osnovnih potreb in predstavljajo potrebo po varnem in urejenem okolju, ki zajema tako fizično kot tudi čustveno plat. Zaposlenemu na delovnem mestu to vrsto potrebe predstavljajo varno delo, dodatni bonusi in zagotovitev zaposlitve (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–133).

Socialne potrebe so potrebe po pripadnosti, ki se nanašajo predvsem na željo biti sprejet s strani družbe, željo biti del skupine in željo razumeti se z ljudmi in prijatelji. To vrsto potreb v organizaciji prepoznamo kot željo po razumevanju in dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi (Dimovski & Penger, 2008, str. 133).

Potrebe po ugledu oziroma samospoštovanju prepoznamo, kadar imajo ljudje željo po priznanju in pozornosti. Potrebo po samospoštovanju lahko razumemo tudi kot željo človeka po spoštovanju s strani drugih ljudi. Če si to vrsto potrebe zamislimo v poslovnem svetu, so to želje po priznanjih na delovnem mestu in želje po višjem položaju (Dimovski & Penger, 2008, str. 133).

Potrebe po samouresničitvi po Maslowu predstavljajo najvišjo raven potreb, ki vključujejo osebno rast, razvijanje potenciala ipd. V podjetjih se ta vrsta potreb prepozna kot potreba po omogočeni priložnosti za rast, možnosti napredovanja, pa tudi po ustvarjalnosti in usposabljanju (Dimovski & Penger, 2008, str. 133).

Maslowova teorija je bila sicer skozi leta kritizirana. Nekateri se niso strinjali s tem, da so ljudje motivirani, da zadovoljijo samo eno vrsto potrebe naenkrat, drugi so poudarili, da je Maslowova univerzalna klasifikacija za vse posameznike in vse kulture ljudi problematična, trdili so tudi, da je teorija neznanstvena, saj ne temelji na objektivnih dokazih, ampak na prepričanjih utemeljitelja (Hitt, Black, Porter & Hanson, 2007; Robbins, Bergman, Stagg & Coulter, 2015 v Ballard, Bridgman & Cummings, 2019, str. 81–82).

Najbolj priljubljena kritika je bila predvsem kritika na trditve Maslowa, da so ljudje motivirani za zadovoljevanje samo ene vrste potrebe naenkrat, da mora biti potreba zadovoljena v celoti ter da ko je zadovoljena, ne motivira več, temveč se pojavi naslednja potreba po hierarhični lestvici. Kasnejše ugotovitve so pokazale, da so Maslowove razlage napačno interpretirane s strani drugih avtorjev, predvsem McGregorja, ki je v svoje delo vključil Maslowova razmišljanja (Ballard, Bridgman & Cummings, 2019, str. 85). Maslow (v Ballard, Bridgman & Cummings, 2019, str. 85) je sicer trdil, da tak pogled daje lažen vtis o njegovi teoriji in da je pri razlagi hierarhije potreb predstavil skrajne primere (na primer: človek, ki je lačen, želi zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe). Poudaril je, da so taki primeri redki in da je v življenju običajno večina ljudi delno zadovoljna in obenem delno nezadovoljna z vsemi svojimi osnovnimi potrebami. Trdil je tudi, da je vsako človekovo vedenje običajno podkrepljeno z več osnovnimi potrebami hkrati.

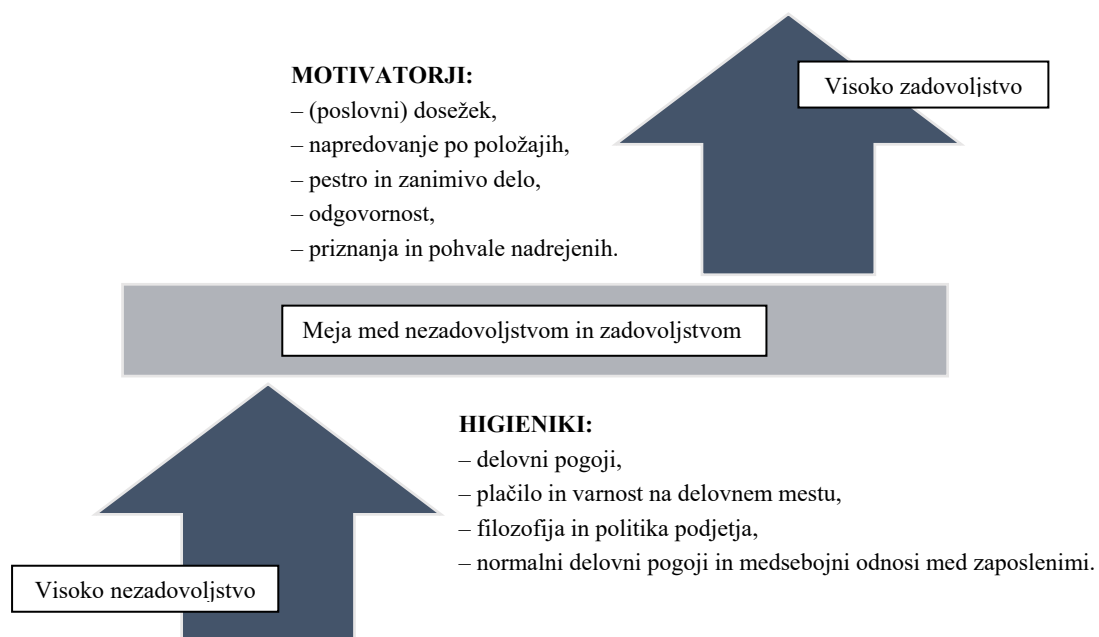
4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija, ki jo je uveljavil Frederick Herzberg (v Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 612), je nastala na podlagi njegove raziskave in intervjuvanja več sto zaposlenih. Od njih je želel izvedeti, kdaj so bili močno motivirani in kdaj nezadovoljni oziroma nemotivirani v času opravljanja dela. Iz intervjujev in poizvedb je ugotovil, da na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov, ki jih je poimenoval **higienski dejavniki (higieniki)** in **motivatorji**.

Higienski dejavniki niso dejavniki, ki spodbujajo oziroma motivirajo zaposlene na delovnem mestu, temveč odstranjujejo oziroma zmanjšujejo nezadovoljstvo in s tem ustvarijo delo in delovne pogoje normalne in sprejemljive. Redko kdaj povzročajo, da bi bili zaposleni motivirani zaradi normalnih delovnih pogojev, saj je to že samoumevno. Kadar pa zaposleni nima možnosti delati v normalnih delovnih pogojih, dobrih odnosih ipd., higieniki povzročajo učinek nezadovoljstva. Kot kaže slika 2, higieniki vključujejo: plačilo in varnost na delovnem mestu, filozofijo in politiko podjetja, normalne delovne pogoje ter normalne medsebojne odnose s sodelavci.

Motivatorji so dejavniki, ki neposredno spodbujajo zaposlene k opravljanju delovnih nalog. Med motivatorje Herzberg uvršča (slika 2): (poslovni) dosežek, napredovanje po položajih, razna priznanja in pohvale nadrejenih, pestro in zanimivo delo, odgovornost, itd. Vsi naštetih dejavniki motivirajo zaposlene in omogočajo vodjem, da s temi inštrumenti vodenja dolgoročno zvišujejo in ohranjajo zadovoljstvo ter povečujejo učinek dela (Kramar Zupan, 2009, str. 161).

Slika 2: Motivatorji in higieniki



Prirejeno po Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 612).

4.3 Alderferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija

ERG teorija (angl. existence, relatedness, growth) je teorija, ki je na nek način podobna Maslowovi motivacijski teoriji, pri čemer Clayton Alderfer poudarja, da lahko človek zadovoljuje več kot eno potrebo hkrati in ne na primer vedno nujno po hierarhičnem smislu, kot so sprva avtorji interpretirali Maslowova razmišljanja (Hodgetts v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 76).

Alderferjevo tristopenjsko lestvico sestavljajo (Hodgetts v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 76):

- eksistenčne potrebe,
- potrebe po pripadnosti,
- potrebe po lastnem razvoju.

Eksistenčne potrebe ali potrebe po obstoju so hrana, pijača, počitek ipd., mednje pa štejemo tudi potrebe po fizični in duševni varnosti. Potrebe po pripadnosti so potrebe po dobrih medsebojnih odnosih z ljudmi oziroma sodelavci. Potrebe po lastnem razvoju se nanašajo na in vključujejo osebno rast, razvoj potenciala, razvoj kreativnosti in konkurenčnosti ter so močno povezane z Maslowovo peto stopnjo (potrebe po samouresničitvi) na hierarhični lestvici (Hodgetts v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 76).

Alderfer ugotavlja, da lahko že zadovoljena potreba nižje stopnje še naprej motivira in zopet zadovoljuje človeka. To se uresniči predvsem v primeru, ko človek ne uspe ali pa uspe le s težavo zadovoljiti potrebo višje stopnje, kot je na primer potreba po pripadnosti, obenem pa motiviranost za nižje stopnje potreb še obstaja (Hodgetts v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 76).

4.4 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Teorija pridobljenih potreb, ki jo je uveljavil David McClelland (v Kramar Zupan, 2009, str. 161), pravi, da se ljudje ne rodijo s potrebami, kot so potreba po dosežkih, potreba po uveljavitvi in potreba po moči, temveč jih pridobijo tekom življenja oziroma se jih skozi čas naučijo.

McClelland je teorijo pridobljenih potreb razdelil na tri najpomembnejše potrebe (George & Jones v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 79–80):

- potreba po dosežkih,
- potreba po sodelovanju oziroma uveljavitvi,
- potreba po moči.

Potreba po dosežkih za človeka predstavlja željo po opravljanju del, ki mu predstavljajo izziv. Pri tej vrsti potrebe želi človek čim bolj opraviti svoje naloge, poleg tega pa rad čuti

odgovornost za opravljeno delo in dosežene rezultate. Potreba po sodelovanju za človeka predstavlja predvsem željo po ustvarjanju in vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov brez kakršnihkoli konfliktov. Tretja vrsta potreb pa za posameznika pomeni željo vplivati na druge, jih kontrolirati in voditi (George & Jones v Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 79–80).

4.5 Hackman-Oldhamov model

Utemeljitelja Hackman-Oldhamovega modela sta poskušala v teoriji, ki izhaja iz Herzbergovih ugotovitev, ugotoviti osnovne pogoje, ki zaposlenim omogočajo večje zadovoljstvo pri delu in jim predstavljajo dodatno motivacijo. Hackmana in Oldhama je zanimalo tudi, kako se takšni pogoji sploh ustvarijo. Njuna teza je bila, da zaposleni delajo dobro samo v primeru, ko so zadovoljni z delom (Černetič v Černetič, 2007 str. 227).

V svoji teoriji sta utemeljila tri pogoje, ki omogočajo, če so seveda izpolnjeni, da bodo zaposleni opravljali svoje delo z večjo motiviranostjo in zadovoljstvom. Te trije pogoji so, da morajo biti zaposleni seznanjeni z rezultati svojega dela, da se morajo zaposleni počutiti osebno odgovorni za delo in rezultate, ki ga opravljajo, ter da morajo zaposleni imeti občutek, da je njihovo delo pomembno (Černetič, 2007, str. 227–228).

Ti trije pogoji so nujni za zadovoljstvo zaposlenih, poleg tega pa obstajajo tudi značilnosti oziroma zahteve dela, ki omogočajo dodatno motivacijo za delo. Te značilnosti so (Černetič, 2007, str. 228):

- **raznolikost sposobnosti:** delo, ki od zaposlenega zahteva čim več znanja, veščin in talenta, mu daje tudi večji občutek pomembnosti dela;
- **istovetenje z delom:** v primeru, ko se zaposleni poistoveti z delom, bolj skrbno in kakovostno opravlja svoje delo;
- **pomembnost dela:** v trenutku, ko se zaposleni zaveda, da bo z dobro opravljenim delom pripomogel k boljšemu počutju ostalih v organizaciji, se občutek pomembnosti dela v njegovih očeh poveča;
- **samostojnost pri delu:** večja samostojnost pri delu se bo pokazala tudi z večjo odgovornostjo za uspeh;
- **povratne informacije:** zaposleni mora biti seznanjen z rezultati svojega dela.

4.6 McGregorjevi teoriji X in Y

McGregorjeva teorija, katere utemeljitelj je Douglas McGregor, temelji na prepričanju, da imajo vodje v podjetjih močan vpliv na motiviranost vseh zaposlenih, ki je ključna za uspešnost podjetja. McGregor v tej teoriji razlaga o dveh možnostih človeškega obnašanja, ki ga opisujeta teorija X in teorija Y (Černetič v Černetič, 2007, str. 233).

Teorija X opisuje ljudi, ki so po naravi leni in se delu izognejo, če je to le mogoče. Za ta tip ljudi je značilno, da nimajo visokih ciljev oziroma ambicij, ne marajo večjih odgovornosti in zadovoljujejo predvsem nižje in nujne potrebe. Take ljudi je potrebno spremljati in nadzorovati ter jim določati cilje, saj bi bili brez ukrepov vodij za potrebe podjetja manj zainteresirani (Černetič, 2007, str. 233).

Teorija Y je nasprotje teorije X. To je tip ljudi, ki imajo radi delo, so zanj zainteresirani, radi prevzemajo odgovornost in ob delu doživljajo zadovoljstvo. Za ljudi tipa Y je značilno, da so nagnjeni k doseganju pozitivnih izkušenj pri delu. Nanje lahko najbolje vplivamo že s samim omogočanjem osebnega razvoja in seveda z nagrajevanjem (Černetič, 2007, str. 233).

5 VLOGA PSIHLOGIJE V DELOVNEM RAZMERJU

Psihologija je v delovnem razmerju zelo pomembna tema, ki se je ne sme prezreti. Razumevanje človeka v psihološkem smislu lahko zelo veliko pripomore k izboljšanju odnosov, motivacije, zadovoljstva in posledično tudi samega poslovanja podjetja. Pomaga nam razumeti obnašanje ljudi, njihove vrednote, to, kako ocenjujejo svojo situacijo, ter kam, kako in k čemu so nagnjeni. Psihologija nam torej da neko širšo sliko človeškega obnašanja in razmišljanja. Da lahko predvidevamo, zakaj se človek tako obnaša in razmišlja, pa nam pomaga pri izboljševanju vsega, kar organizacija vključuje (Kreps, 2018, str. 101–103).

6 PSIHOLOŠKE TEORIJE MOTIVACIJE

Teorija pričakovanj, teorija postavljanja ciljev in teorija enakosti so psihološke teorije, ki opisujejo človekovo razmišljanje in vrednote zaposlenega pri delu (Kreps, 2018).

6.1 Teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj proučuje predvsem vedenje in razmišljanje zaposlenih ter proces, preko katerega si prizadevajo do nagrad. Da zaposleni doseže določene dosežke, naj bi bila posledica izbire vedenja, za katerega meni, da je najkoristnejše pri doseganju njegovih ciljev. Največjo vlogo v Vroomovi teoriji ima pričakovanje, ki predstavlja subjektivno doživljanje vedenja in cilja (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

Vroomova teorija pričakovanj je osnovana na odnosu med trudom zaposlenega, dosežki zaposlenega in željo zaposlenega po rezultatih (Dimovski & Penger, 2008, str. 136–137):

- **povezava med trudom in dosežki zaposlenega:** opisuje položaj, pri katerem je potreben velik trud in zaposleni verjame, da bo s povečanim trudom ustvaril boljše rezultate za podjetje in posledično zase;

- **povezava med dosežki zaposlenega in željo po rezultatih:** opisuje položaj, kadar zaposleni verjame, da bodo ustvarjeni boljši rezultati uspešno vplivali na njegovo željo po rezultatih. Verjame torej, da bo ob tem nagrajen, in če je to pričakovanje veliko, je tudi sam bolj motiviran.

Poudarek ali valenca v tem primeru predstavlja vrednost ali privlačnost rezultatov za zaposlenega. V primeru, da zaposleni daje velik poudarek (valenco) dobrim rezultatom in nagradam (plači, napredovanju) in imajo ti zanj visoko vrednost, bodo te stvari nanj učinkovale pozitivno in ga motivirale (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

Ta teorija pravi, da bo zaposleni najverjetneje izbral vedenje, ki bo po vsej verjetnosti ustvarilo rezultate, ki jih želijo nadrejeni, in da bo po vsej verjetnosti posledično nagrajen z nagrado, ki mu predstavlja neko vrednost. Seveda mora zaposleni poznati jasne želje nadrejenih in to, kako bodo ti ocenjevali njegovo opravljanje dela ter kakšne bodo nagrade v primeru uspeha. Obenem mora zaposleni biti prepričan, da je zmožen opravljanja dela in uresničevanja želja svojih šefov. Kreps (2018, str. 132–133) pa poudarja, da mora zaposleni za doseganje motivacije na najvišji ravni prejeti nagrade, ki jih ceni in ki mu predstavljajo neko vrednost.

6.2 Teorija postavljanja ciljev

Utemeljitelja teorije postavljanja ciljev sta Edwin Locke in Gary Latham (v Daft & Marcic, 2011, str. 421). Teorija pravi, da lahko vodje svoje zaposlene motivirajo in izboljšajo njihovo uspešnost ter posledično uspešnost podjetja s postavljanjem ciljev, ki zaposlenim predstavljajo nek izziv. Pri tem bi morali vodje pomagati zaposlenim slediti napredku teh zastavljenih ciljev, pomembna pa je tudi njihova povratna informacija.

Če želimo, da je cilj učinkovit, mora ta biti (Kreps, 2018, str. 135):

- **specifičen in jasen** za zaposlenega;
- **merljiv**, saj mora zaposleni vedeti, kdaj ga je oziroma ga bo dosegel. Poleg tega je pametno, da lahko zaposleni meri svoj napredek pri doseganju zastavljenega cilja;
- **dosegljiv:** zaposleni mora verjeti, da cilj lahko doseže;
- **ustrezen in zakonit:** zaposlenemu mora biti cilj pomemben in zanimiv, da ga bo dosegel;
- **časovno primeren in omejen oziroma določen:** torej cilj z ustreznim rokom.

V literaturi in praksi to vrsto postavljanja ciljev velikokrat imenujemo tudi postavljanje pametnih ciljev ali SMART ciljev (angl. specific, measurable, achievable, relevant, time-bound). Motiviranje zaposlenih je lahko s postavljanjem takšnih ciljev zelo učinkovito motivacijsko orodje, če je cilj seveda pametno načrtovan s strani nadrejenih. Cilj mora delavcu predstavljati dosegljiv izziv, ne sme pa biti zanj prelahak, saj mu v primeru, da ga doseže brez večjega truda, ne predstavlja velike motivacije (Kreps, 2018, str. 134–137).

6.3 Teorija enakosti

Pri teoriji enakosti, katere utemeljitelj je John Stacey Adams, je pomembno delavčevo razumevanje, kako pravično je obravnavan v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Po teoriji enakosti ljudje iščejo enakost v nagradah, ki jih dobijo za svoj vloženi trud in dosežek. V primeru, da je za podoben vložek in prispevek v podjetju, kot so ga vložili ostali zaposleni, delavec nagrajen enako kot ostali, delavec meni, da se z njim ravna pravično. Ljudje v delovnem razmerju enakost ocenjujejo kot razmerje med vložki (inputi) in iztržki (outputi). Vložke predstavljajo predvsem izobrazba, trud zaposlenega in njegove izkušnje, medtem ko iztržki predstavljajo plače, priznanja in razne nagrade, ki zaposlenemu predstavljajo neko vrednost (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 236).

Zaposleni, ki oceni, da je v organizaciji obravnavan neenako kot ostali zaposleni, po tej teoriji postane demotiviran. Demotiviran pa postane tudi, če opazi očitno neenakomerno in nepravično razmerje med vloženim trudom in nagrado (Kreps, 2018, str. 137–138).

7 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI

Teorija spodbud je usmerjena v zunanje nagrajevanje zaposlenih, s katerim želi nadrejeni vplivati na vedenje svojih delavcev, tako da uskladi svoje interese z interesi zaposlenih. Med nekatere zunanje nagrade uvrščamo plačilo za uspešnost, povišanje plače ali dodatna plačila, nadomestila ipd. (Kreps, 2018, str. 14–19).

Plačilo za uspešnost je lahko učinkovito in hkrati pomembno motivacijsko orodje za zaposlene, vendar je vse odvisno od tega, kakšne tipe ljudi imamo zaposlene v podjetju in kakšno ter kako zahtevno delo opravljajo (Kreps, 2018, str. 58).

Kreps (2018, str. 58–67) je v svoji raziskavi, ki jo je opravljal med letoma 2014 in 2015 v času svojih dolžnosti na Stanfordski poslovni šoli (angl. Stanford GSB), anketiral 207 izvršnih direktorjev in poslovnežev na visokih položajih, s čimer je želel ugotoviti, kaj mislijo o motivaciji. Anketiranci so prihajali z različnih koncev sveta, predvsem iz Združenih držav Amerike in Kanade, Evrope in Vzhodne ter Severne Azije. Med njimi je bilo največ anketirancev moškega spola in največ anketirancev je bilo starih od 40 do 49 let.

Eno izmed vprašanj za anketirance je bilo, katere izmed naštetih značilnosti najbolj opisujejo, kaj motivira njihovo najboljšo delo. Možni odgovori so bili (Kreps, 2018, str. 60–61):

- osebne in materialne nagrade (bonusi, napredovanja ipd.);
- osebne nematerialne nagrade (pohvale, spoštovanje in razumevanje med sodelavci ipd.);
- priložnosti delati zanimivo in razburljivo delo;

- povezava med doseganjem dobrih individualnih rezultatov in uspehom organizacije;
- priložnosti delati družbeno pomembno delo.

Na to vprašanje je približno 27 % ljudi odgovorilo, da jih motivira njihov individualni prispevek k uspehu organizacije, približno 25 % anketirancev je odgovorilo, da jih motivira zanimivo oziroma razburljivo delo. Za osebne nagrade, kot so razni bonusi in napredovanja, se je odločilo približno 15 % anketiranih ljudi (Kreps, 2018, str. 59–61).

Krepsa (2018, str. 63–64) je zanimalo, ali je mnenje mlajših ljudi ter tistih, ki opravljajo dela na nižjih položajih, enako, zato je podobno anketo izvedel tudi med 240 študenti. Študentje so prihajali predvsem iz Združenih držav Amerike, Kanade, Evrope, Latinske Amerike in iz Vzhodne ali Severne Azije. Največ anketirancev je bilo starih od 26 do 30 let. Razmerje med moškimi in ženskami je bilo skoraj enako.

Očitna razlika med dvema skupinama anketirancev je bila ta, da so izvršni direktorji in poslovneži na višjih položajih največkrat izbrali (odgovor) prispevanje k uspehu organizacije kot najpomembnejši motivator. Študentje so omenjeni odgovor po pomembnosti uvrstili na zadnje mesto (približno 8 % odgovorov). Kot najbolj učinkovita oblika motivacije pa sta po njihovem mnenju zanimivo in razburljivo delo (približno 38 % odgovorov) in pohvale ter razumevanje s sodelavci ipd. (približno 29 % odgovorov; Kreps 2018, str. 61–67).

8 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Zakaj ljudje sploh delamo, je bilo ključno vprašanje mnogih, ki so želeli raziskati človeka in njegovo željo do dela. Velikokrat se odgovor na to vprašanje glasi, da človek dela zato, da bi sebi in svoji družini priskrbel sredstva, potrebna za življenje. Seveda je to na nek način res in je zaslužek pomembna stvar pri delu, toda ljudje bi po tej logiki opravljali delo, kolikor bi ga bilo možno opravljati, da bi zaslužili čim več sredstev. V praksi to ni tako. So stvari, ki jih ljudje ne bi opravljali niti za dobro vsoto denarja, če ne bi najprej izpolnile določenih pogojev. Kaj koga motivira, je stvar posameznika, kar seveda ni samo denar (Dimovski in drugi, 2002, str. 473).

Ločimo **materialne motivacijske dejavnike** in **nematerialne motivacijske dejavnike**. Med materialne dejavnike najpogosteje spada plača in vsi dodatki, povezani z njo (bonusi, nagrade, nadomestila, premije ipd.). Nematerialni dejavniki vključujejo nešteto dejavnikov, ki se po pomembnosti razlikujejo od posameznika do posameznika (Uhan v Černetič, 2007, str. 238).

Uhan (v Černetič, 2007, str. 239) trdi, da so najpomembnejši nematerialni dejavniki med drugim:

- uspeh pri delu;

- primerno delovno okolje (varnost, higiena, primerna temperatura);
- primeren delavnik, možnost razporeditve delovnega časa, delo od doma;
- izobraževanja, strokovna usposabljanja, seminarji;
- poznavanje rezultatov svojega dela;
- stalnost, varnost in zanesljivost zaposlitve in dela;
- zanimivo delo.

Kreps (2018, str. 112) pravi, da so dejavniki, ki jih zaposleni cenijo, poleg denarja še:

- avtonomija;
- moč;
- položaj in status v podjetju ter napredovanje;
- zadovoljstvo ob delu, ko do izraza pridejo njihove spretnosti;
- priložnosti, da se ob delu naučijo novih znanj;
- priložnosti, ki pripomorejo k uresničevanju družbenih ciljev;
- dobri medsebojni odnosi, prijateljstvo in spoštovanje med sodelavci ter pohvale nadrejenih;
- zadovoljstvo pomagati sodelavcem in nadrejenim, ki so pomagali njim;
- biti del dobrega ekipnega duha in ekipe ipd.

Carnegie (2013, str. 50) trdi, da psihologi pojasnjujejo, da je to, kakšen odnos bo človek imel do dela in delovnega mesta, odvisno od petih ključnih dejavnikov. Ti dejavniki so:

- **Priznavanje ljudi kot posameznikov in ne kot skupine.** Ljudje smo si različni. Vsi imamo svoje skrbi na delovnem mestu. V primeru, da bi nadrejeni gledal na ljudi kot na posameznike in ne kot na skupino, jih poslušal in svetoval vsakemu posebej, bi močno izboljšal sodelovanje ter medsebojne odnose z vsakim delavcem posebej.
- **Občutek ponosa.** Zaposlene je pomembno iskreno pohvaliti in spodbujati, saj jim to daje občutek ponosa, ki se prepozna že pri samem odnosu, delu, počutju itd.
- **Občutek pripadnosti.** Nadrejeni mora zaposlene vključiti in spodbuditi k sodelovanju in jih vključiti tudi v odločanje, ki vpliva na njihovo delo. To ustvarja moštveni duh, ki je dodatna gonilna sila zaposlenih.
- **Pošteno ravnanje nadrejenih.** Vsak človek si želi in hkrati pričakuje, da se z njimi ravna pošteno. Nepošteno obravnavanje posameznika bo vedno vodilo v njegov dvom, ali je dovolj dober in cenjen, kar pa močno oslabi odnose.
- **Priložnosti izraziti svoje ideje.** Ljudje se velikokrat spomnijo ustvarjalnih idej, ki bi lahko dobro učinkovale na poslovanje podjetja, medsebojne odnose in še veliko drugih stvari. Pozornost nadrejenega in njegov izkazan interes za ideje sodelavcev zaposlenim veliko pomeni, kar nanje pozitivno učinkuje, pozitivno vpliva na njihovo motivacijo ter spodbuja kreativnost na delovnem mestu.

Dejavnikov oziroma motivov, ki vplivajo na motivacijo ljudi, je torej nešteto. Kateri so za zaposlenega najpomembnejši, je nemogoče trditi, njihov seznam pa je dolg. Dejstvo je, da je čisto vsaka aktivnost, ki jo človek opravlja, spodbujena z več znanimi in neznanimi dejavniki. Ljudi, ki jih želimo dobro motivirati, moramo tudi dobro poznati. Večina ljudi meni, da bi vodje morali svoje zaposlene direktno vprašati o njihovih vrednotah, ciljnih in motivih, saj je to edini način, da izvemo, kaj motivira točno določenega posameznika (Dimovski in drugi, 2002, str. 473).

9 VRSTE NAGRAD

Delavec dela, da bi imel nekaj od tega. To vključuje vse, od denarja do raznih nagrad in stvari, ki mu predstavljajo neko vrednost. Uspešnega delavca je potrebno primerno nagraditi, toda vprašanje je, ali lahko načine nagrajevanja uporabimo tudi kot način motiviranja zaposlenih. Odgovor je da. Nagrajevanje delavcev lahko zelo močno vpliva na njihovo motivacijo (hotenje) in posledično na doseganje ciljev podjetja (Data, d. o. o., 2016).

V preteklosti so bili zaposleni podjetjem le strošek, danes pa so delodajalcem zaposleni najpomembnejši kapital. Raznovrstno nagrajevanje delavcev je naložba, ki se lahko podjetju obrestuje. Delavci so postali nepogrešljivi del organizacij, zato je potrebno vanje vlagati (Snoj, 2016).

9.1 Finančne nagrade

Vsak zaposleni na podlagi delovnega razmerja prejema finančne nagrade. Plača je glavna finančna nagrada, ki jo prejme ali bi jo moral prejeti vsak zaposleni, ki korektno opravlja svoje delo. Poleg plače pa so še ostale posredne finančne nagrade, kot so plačani dopusti, popusti pri nakupih, bonusi, dodatki in nadomestila ipd. Finančne nagrade so lahko vezane na individualno uspešnost delavca (provizijo, plačilo po učinku), lahko pa se zaposlenega nagradi tudi na osnovi tega, v katero skupino spada (glede na izobrazbo, delovno dobo ipd.) (Decenzo & Robbins v Černetič, 2007, str. 242).

Najpogostejši sistemi finančnega nagrajevanja (Lipovec v Merkač Skok, 2005, str. 197):

- nagrajevanje po času,
- nagrajevanje po normi,
- nagrajevanje po akordu,
- sistem premij in nagrad,
- nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku.

Podjetja želijo s sistemi plač stimulirati zaposlene, da bi ti uresničili cilje podjetja. Plača oziroma razne posredne finančne nagrade so dobro motivacijsko orodje za delavce, a

morajo vodilni v podjetju paziti – zaposlene je priporočljivo nagraditi in navaditi, da bodo nagrado prejeli predvsem takrat, ko bodo nalogo uspešno opravili. Ta sistem je dober za njihovo motivacijo, saj bodo tako vedno stremeli k dobrim rezultatom za podjetje in posledično tudi zase (Lipičnik, 2005, str. 131–134).

9.2 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade so zelo pomembne za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih ter konec koncev tudi za izboljšanje produktivnosti podjetja (Henderson v Černetič, 2007, str. 243).

Včasih imajo nefinančne nagrade celo večji učinek na zadovoljstvo zaposlenega in njegovo motivacijo do dela, kot ga imajo finančne nagrade. Vsak posameznik ima svoje želje in svoje vrste motivov, ki so opisane v osmem poglavju (Motivacijski dejavniki), zato je kot motivacijskih dejavnikov tudi nefinančnih nagrad nešteto. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad sta odvisna predvsem od kakovosti managementa in načina vodenja podjetja (Lipičnik v Černetič, 2007, str. 243).

Nefinančne nagrade so med drugim (Lipičnik v Černetič, 2007, str. 243):

- pohvale in priznanja ter tudi graje;
- pozitivno tekmovanje med zaposlenimi – preseganje ciljev in rezultatov;
- sodelovanje pri delu med sodelavci (ekipni duh);
- možnost napredovanja (ena najpomembnejših nefinančnih nagrad);
- izobraževanja in seminarji;
- odgovornost za dobre dosežke in rezultate;
- možnost soodločanja;
- razvoj kariere.

9.3 Notranje in zunanje nagrade

Notranje nagrade so povezane z zadovoljstvom in notranjimi občutki, ki jih posameznik občuti, ko opravlja svoje delo. Ob uspešnih rezultatih ga prevevajo občutki, kot so ponos nad delom, občutek, da je dosegel nekaj pomembnega, občutek pripadnosti skupini, priložnost izkazovanja lastnih spretnosti in znanj ipd. Zunanje nagrade pa so denar, dodatne ugodnosti ipd. (Cohen v Černetič, 2007, str. 244).

Poleg zgoraj naštetih zunanjih nagrad so zunanje nagrade tudi slovesnosti s podeljevanjem nagrad oziroma priznanj (npr. sodelavec leta, projekt leta), večerje z zaposlenimi in nadrejenimi, prispevki o zaposlenih in njihovih uspehih na spletu in v časopisih, dopusti ipd. (Bagon in drugi, 2006, str. 273).

10 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

V empiričnem delu sem se osredotočil na analizo motivacije zaposlenih. Odločil sem se za kvalitativno metodo raziskovanja. Z ljudmi, ki opravljajo različne vrste del v različnih podjetjih, sem opravil poglobljeni intervju, saj sem želel od njih izvedeti, kakšno je njihovo mnenje glede motivacije, in z analizo njihovih odgovorov poskusil razumeti, kaj je tisto, kar v sodobnih organizacijah motivira vsakega posebej. Intervjuval sem tako zaposlene kot tudi vodjo iz različnih organizacij. Glavni raziskovalni vprašanji, ki sem ju želel analizirati, pa sta bili: »Kaj najbolj motivira zaposlene, so to finančne ali nefinančne nagrade?« in »Ali so zaposleni dovolj nagrajeni?«

10.1 Analiza intervjujev

Osebam, ki sem jih intervjuval, sem želel zagotoviti anonimnost, zato sem intervjuje označeval s številkami (primer: »intervju 1«) in osebe poimenoval s črkami (primer: »intervjuvanec/-ka A«). V tem delu podpoglavja so na kratko povzeta glavna mnenja in odgovori intervjuvancev, celoten intervju pa je v prilogah.

Intervjuval sem 12 zaposlenih in vodjo. Med intervjuvanci so bili redno zaposleni in študentje, ki opravljajo študentska dela dlje časa. Med osebami, ki sem jih intervjuval, so bile administratorke iz različnih podjetij, prodajni referent, oseba, ki opravlja funkcijo planiranja operativnih posegov, oseba, ki je zaposlena v Ljubljanskem potniškem prometu, radiološka inženirka, intervjuvanec, ki je zaposlen v komercialnem sektorju, računovodja, oseba, ki skrbi za tehnično podporo informatike, farmacevtka in oseba, ki je zaposlena v trgovskem centru. Intervjuvanci so bili različnega spola in starosti. Vprašanja so vsebovala tudi več podvprašanj, s katerimi sem se želel izogniti značilnim kratkim odgovorom. Vprašanja so si sledila od bolj splošnih, kot je na primer, kako si predstavljajo motivacijo zaposlenih, pa do bolj specifičnih, kot na primer, kaj jih konkretno motivira kot posameznike v podjetju, v katerem opravljajo svoje delovne naloge. Vsem zaposlenim sem postavil ista vprašanja, saj sem le tako lahko bolj primerno analiziral njihova mnenja in razmišljanja. Vodji sem postavil nekoliko drugačna, njej primerna vprašanja.

Namen intervjujev je bil zbrati čim več podatkov in mnenj posameznikov, analizirati njihova mnenja, izkušnje z vodjami in želje ter poskušati najti način, kako izboljšati motivacijo zaposlenih v sodobnem času.

Intervjuje sem začel s splošnim vprašanjem, ali so intervjuvanci zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Večina jih je odgovorila, da so. Razlogi, ki so jih našli, pa so dober kolektiv in urejenost delovnega okolja, razgibanost dela, samostojnost in svoboda pri delu, odgovornost pri delu, zadovoljstvo pri tem, ko pomagajo ljudem, vzdušje v ekipi, opravljanje dela znotraj svoje stroke ipd.

Kot že omenjeno pri teoretičnem delu, je motivacija za zaposlene zelo pomembna stvar in pozitivno učinkuje na veliko stvari. Tudi zaposleni se zavedajo pomena motivacije v podjetju. Ena izmed intervjuvank pravi, da bi motiviranje zaposlenih moralo biti prisotno v vsakem podjetju, predvsem pa poudarja, da bi morali motivirati posameznike, ki sami ne premorejo dovolj motivacije, da bi v opravljanje dela vložili več svoje volje in truda. Oseba B odgovarja, da motivacija izboljšuje kakovost dela. Osebi C in D sta mnenja, da zaposleni, ki je motiviran, bolje, skrbneje, natančneje in posledično tudi uspešneje opravlja svoje delovne naloge. Intervjuvanec E meni, da motivacija zaposlenih učinkuje na delavčevo voljo oziroma veselje do dela, kar pozitivno učinkuje tudi na sodelavce in stranke, če ima delavec seveda opravka z njimi. Oseba H izraža mnenje, da motivacija učinkuje na doseg dobrih delovnih rezultatov ter posledično dviga uspešnost podjetja, to pa zadovoljuje tudi nadrejene in ostale ljudi, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. Poudarja, da lahko motivacija učinkuje tudi na delavčevo utrjevanje pripadnosti do podjetja, v katerem je zaposlen.

Na vprašanje, kako si predstavljajo motiviranje zaposlenih, so intervjuvanci med drugim odgovorili, da si ga predstavljajo predvsem v smislu nagrad, tako finančnih kot tudi nefinančnih. Oseba C si motiviranje zaposlenih predstavlja tudi kot konstruktivno ocenjevanje in vrednotenje dobrega dela in pohvale s strani strank. Oseba H poleg finančnih in nefinančnih nagrad omenja tudi zagotavljanje dobrih delovnih pogojev in sodobne tehnologije v podjetjih.

Preden sem zaposlene vprašal o njihovi motivaciji za delo, sem želel od njih izvedeti, kaj jih demotivira oziroma povečuje njihovo nezadovoljstvo. Stvari, ki zaposlene demotivirajo oziroma zmanjšujejo njihovo zadovoljstvo, so:

- nadrejeni ne cenijo dovolj opravljenega dela in vloženega truda;
- nespoštljiv in nekorekten odnos nadrejenih in sodelavcev;
- konflikti in nerazumevanje med zaposlenimi;
- neprimerno obnašanje strank;
- nepravilna razporeditev dela med zaposlenimi;
- realno nedosegljivi roki;
- prevelika obsežnost dela, preobremenjenost ter visoki letni plani, zahtevani s strani nadrejenih;
- težko pridobivanje nadomeščanja v času bolniške, dopustov, službene odsotnosti ali druge oblike odsotnosti, ki posledično vodi v stres med odsotnostjo zaposlenega;
- nepošteno plačilo za opravljeno delo in nepravilno nagrajevanje zaposlenega v primerjavi z ostalimi zaposlenimi s strani nadrejenih;
- neurejeno delovno okolje ipd.

Intervju sem nadaljeval z bolj konkretnimi vprašanji. Zanimalo me je, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na posameznika, da delo opravlja z večjim trudom in voljo. Intervjuvanci so podali bolj ali manj podobne odgovore, čeprav so zaposleni v različnih

organizacijah in opravljajo različne vrste funkcij v podjetju. Odgovori na zastavljeni vprašanji, kaj jih najbolj motivira pri delu v njihovem podjetju in kateri motivacijski dejavniki povečujejo njihovo zadovoljstvo oziroma motivacijo pri opravljanju dela, so bili:

- denarne nagrade;
- primerno delovno okolje;
- dober odnos s sodelavci in pozitiven odnos z nadrejenimi;
- možnost osebnega in strokovnega razvoja;
- možnost napredovanja;
- urejenost podjetja;
- pridobivanje novih izkušenj;
- skrb nadrejenih za zdravo prehrano in pijačo (na voljo: sadje, kava ali čaj za zaposlene);
- pohvale;
- pomembnost podjetja na trgu;
- odgovornost;
- želja po dokazovanju.

Vodja igra pomembno vlogo pri motiviranju svojih podrejenih. Veliko je odvisno tudi od njegovega odnosa do njih. Želel sem izvedeti, kakšen mora biti vodja po mnenju intervjuvancev in kaj bi pri svojem vodji pohvalili. Oseba A pravi, da želi pri svojem vodji pohvaliti predvsem poslušnost za različne predloge, s katerimi lahko izboljša delovno okolje. Oseba B je mnenja, da mora biti vodja dosleden in strokoven ter da mora poznati vsa delovna mesta. Poudarja, da je njen vodja izrazito prijazen, kar ji daje dober občutek pri opravljanju dela. Oseba C pravi, da mora imeti vodja korekten odnos do zaposlenih, vendar ne sme biti preveč popustljiv. Intervjuvanka bi pohvalila zmožnost ocenjevanja dela in podajanja kritike ter idej za izboljšanje dela. Intervjuvancu E je velikega pomena, da je vodja sproščen in pošten ter da v primeru napak zaposlenega to skuša rešiti na lep in kar se da miren način. Pri svojem vodji bi pohvalil odprtost, poštenost, razumljivost in sproščenost, ki jo prikazuje med delom. Intervjuvanec G izraža mnenje, da bi moral biti vodja korekten do svojih zaposlenih v smislu, da jim daje zadolžitve, ki jih zaposleni lahko opravijo kvalitetno v zahtevanem času. Hkrati jih mora spoštovati in jih znati tudi pohvaliti ter denarno nagraditi. V primeru, da vodja ni zadovoljen z opravljenim delom, oseba G pravi, da bi moral nastopiti s konstruktivnim načinom reševanja problema. Intervjuvanka H med drugim pravi, da mora imeti vodja tudi določeno mero psihološkega znanja, da zna oceniti, kako posamezni motivacijski dejavniki učinkujejo na vsakega zaposlenega posebej. Oseba H bi pri svojem vodji pohvalila predvsem korekten in spoštljiv odnos do zaposlenih ter sposobnost opažanja in dajanja pohval za uspešno in dobro opravljeno delo ter njegov konstruktiven pristop k reševanju težav pri delu.

Eno izmed vprašanj intervjuja se je glasilo: »Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da

ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?» Tabela 1 prikazuje odgovore in mnenja intervjuvancev.

Tabela 1: Odgovori intervjuvancev

Intervjuvanci:	Odgovori intervjuvancev na zgoraj omenjeno vprašanje:
Oseba A	»V desetih letih sem bila denarno nagrajena zgolj dvakrat. Nedenarno sem bila nagrajena sicer večkrat, toda menim, da vseeno premalokrat.«
Oseba B	»Seveda sem bila nagrajena z izredno stimulacijo v obliki denarnih sredstev. Človeka verjetno ves čas spremlja misel, da bi lahko bil za svoje delo bolj nagrajen.«
Oseba C	»Če dobro pomislim, sem prejela obe vrsti nagrade. Menim, da je bila nagrada primerna.«
Oseba D	»Da, lansko leto sem prejela denarno nagrado za dobro opravljeno študentsko delo, ki je trajalo več kot šest mesecev.«
Oseba E	»Za božič sem prejel denarno nagrado v obliki bonov in dodatni bonus za marljivo in dobro opravljeno delo. Prejel sem tudi ustne pohvale. Glede na delo, ki ga opravljam, menim, da sem primerno nagrajen.«
Oseba F	»Bil sem nagrajen s finančno nagrado. Sem primerno nagrajen, vendar to ni meja, vedno je lahko bolje.«
Oseba G	»Da, enkrat sem bil nagrajen z denarno stimulacijo za dodatno opravljeno delo in nekajkrat pohvaljen s strani nadrejenega, ko smo sklenili večji posel s poslovnimi partnerji. Prejel sem tudi druge nefinančne nagrade. Menim, da nisem primerno nagrajen za opravljeno delo, ker je bilo teh nagrad (finančnih in nefinančnih) zelo malo glede na to, kolikokrat sem naredil več in bolje, kot je bilo zahtevano, in hkrati pridobil veliko večjih poslov.«
Oseba H	»V preteklosti sem bila nagrajena le nefinančno, in sicer predvsem s pohvalami. Menim, da sem za delo, ki ga opravljam, cenjena ter da je moj trud opažen, zaradi česar sem zadovoljna, a seveda bi si želela biti kdaj nagrajena tudi v denarnem smislu.«
Oseba I	»Finančno nisem bila nikoli nagrajena, nefinančno pa z različnimi stvarmi. Ne, menim, da nisem primerno nagrajena, še posebej, če to primerjam s prejetimi nagradami ostalih zaposlenih z drugih oddelkov v podjetju.«
Oseba J	»Nagrajena sem bila v obliki nefinančne nagrade. Menim, da bi si zaslužila še denarno spodbudo.«
Oseba K	»Prejel sem obe vrsti nagrad. Glede na to, da mogoče v katerem drugem podjetju tega ne vi prejel, sem zadovoljen, vendar bi mi kakšna dodatna finančna nagrada prišla prav.«
Oseba L	»Da, prejel sem tako finančno kot tudi nefinančno nagrado in mislim, da je to primerno, saj je s tem podjetje pokazalo, da ceni moje opravljeno delo.«

Vir: Lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju so intervjuvanci odgovorili, katere nagrade so prejeli s strani nadrejenih. Za lažjo preglednost odgovorov so v tabeli 2 prikazani odgovori intervjuvancev na omenjeno vprašanje.

Tabela 2: Odgovori intervjuvancev in vrste prejetih nagrad

Intervjuvanci:	Finančne nagrade:	Nefinančne nagrade:
Oseba A	Dvakrat stimulacija (dodatek k plači)	Večkrat pohvala, izobraževanja
Oseba B	Dodatki k plači	Ustne pohvale
Oseba C	Bonus	Pohvale
Oseba D	Denarna nagrada 100 evrov	Pohvale
Oseba E	Denarni boni za 30 evrov in 15-odstotni bonus na plačo	Pohvale s strani nadrejenih in strank
Oseba F	Stimulacija, darilni boni	Ni omenjeno
Oseba G	Dodatek k plači	Pohvale, fitnes karte, možnost oddiha v mobilnih hiškah, delovni pripomočki, darila ob različnih priložnostih (USB-ji, denarnice ipd.), financiranje športnih dogodkov, vsak dan na voljo sveže sadje
Oseba H	Nikoli	Pohvale
Oseba I	Nikoli	Pohvale, popusti pri nakupu izdelkov podjetja, prejeti promocijski izdelki (kot darilo), na voljo sadje, kava ali čaj
Oseba J	Nikoli	Ustne pohvale in napredovanje
Oseba K	Višja urna postavka	Bloki za pisanje, majica, koledar, izdelki za nego avtomobila
Oseba L	Dodatek za uspešnost	Izobraževanja

Vir: Lastno delo.

Od dvanajstih oseb, ki sem jih intervjuval, so le trije odgovorili, da jim več pomenijo nefinančne vrste nagrad. Vsi ostali so kot bolj pomembno nagrajevanje označili finančno nagrajevanje. Kljub lastnim željam večine intervjuvancev po finančnih nagradah pa skoraj vsi menijo, da sta za motivacijo zaposlenih pomembni obe vrsti nagrade, a poudarjajo, da imajo finančne nagrade po njihovem mnenju večji učinek pri motiviranju. Ena izmed intervjuvank (oseba H), ki ji nefinančne nagrade, kot pravi, pomenijo več (predvsem priznanja, napredovanja in izobraževanja), je mnenja, da je težko reči, katera vrsta nagrade motivira ljudi, saj smo si različni. Po njenem mnenju denarne nagrade prinašajo le kratkoročno zadovoljstvo, medtem ko nefinančne nagrade človeku prinašajo dolgoročno zadovoljstvo in povečujejo pripadnost v podjetju.

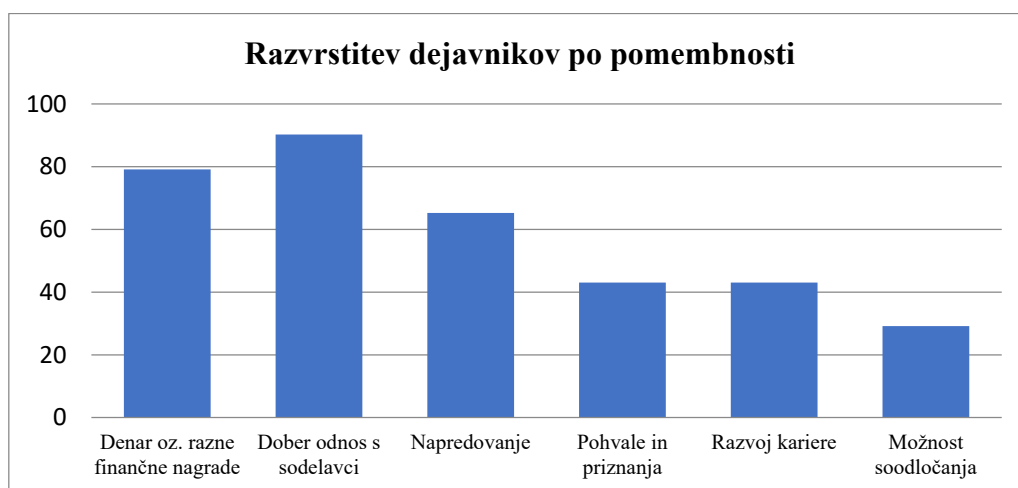
Postavil sem tudi vprašanje, pri katerem so morali intervjuvanci razporediti določene dejavnike po pomembnosti. Želel sem, da te dejavnike razvrstijo tako, da bo prvi tisti, ki

jim od naštetih največ pomeni, in zadnji tisti, ki jim pomeni najmanj. Možni odgovori so bili:

- denar oziroma razne finančne nagrade (1),
- dober odnos s sodelavci (2),
- napredovanje (3),
- pohvale in priznanja (4),
- razvoj kariere (5),
- možnost soodločanja (6).

Slika 3 prikazuje odgovore dvanajstih intervjuvancev, ki so razporedili omenjene dejavnike po pomembnosti. Najbolj pogosti odgovori na prvih treh mestih so: dober odnos s sodelavci, denar oziroma razne finančne nagrade in napredovanje. Pohvale in priznanja ter razvoj kariere sta, če upoštevamo celotne odgovore vseh intervjuvanih, približno enako zaželeni, medtem ko so intervjuvanci, gledano v celoti, največkrat na zadnje mesto uvrstili možnost soodločanja.

Slika 3: Razvrstitev dejavnikov po pomembnosti



Vir: Lastno delo.

Za konec intervjuja sem želel izvedeti, kakšne metode bi zaposleni uporabili pri motiviranju delavcev, če bi imeli to možnost, če hkrati niso bili deležni teh načinov motiviranja s strani svojega nadrejenega. Dobil sem kar nekaj zanimivih odgovorov. Med drugimi je intervjuvanka A na primer odgovorila, da bi vsake tri mesece nagradila najbolj učinkovitega delavca. Meni, da bi tako spodbudila tudi ostale delavce, da bi se ti bolj trudili za dobre rezultate. Intervjuvanka B je izrazila zanimivo idejo, pravi, da bi v njenem podjetju imeli škatlo, kamor bi vsak zaposleni oddal želje oziroma predloge po izboljšanju dela, odnosov ipd. Vsake toliko časa bi skupaj izbrali najbolj ustrezne načine in jih uporabljali tudi v praksi. Intervjuvanec F pravi, da bi se usmeril predvsem v odnose z zaposlenimi. Vsako jutro bi skupaj (nadrejeni in podrejeni) sedli za eno mizo, spili jutranjo

kavo, pojedli kakšen prigrizek in zraven poklepetali. Tako bi, kot pravi, močno izboljšali odnose in povezanost med njimi, kar bi pozitivno vplivalo na opravljanje delovnih nalog in počutje v podjetju. Oseba G bi zaposlene motivirala z direktno udeležbo pri porazdelitvi dobička podjetja v primeru, da je podjetje uspešno poslovalo. To bi posledično lahko vplivalo na to, da bi bili zaposleni motivirani in bi svoje delo opravljali boljše, hitreje in kakovostneje. Osebi H in I izražata mnenje, da bi bilo dobro imeti vsake toliko časa sestanke, na katerih bi nadrejeni in njihovi zaposleni utrdili odnos.

Kljub želji po intervjuvanju čim več vodij mi je uspelo opraviti krajši intervju le z eno vodjo. Gospa, ki sem jo intervjuval, vodi 10 ljudi. Meni, da je zaposlene treba motivirati, saj s tem dosežemo boljše sodelovanje, ki je ključnega pomena pri poslovanju, opravljanju dela ter razumevanju nadrejenih in zaposlenih. Motiviranje zaposlenih si predstavlja kot nagrajevanje, vključevanje zaposlenih v projekte, delavnice, izobraževanje itd. Intervjuvanka je mnenja, da zaposlene demotivira predvsem neupoštevanje njihovih mnenj in komentarjev s strani nadrejenega. Meni, da zaposlenim predstavljajo večjo vrednost pri nagrajevanju predvsem denarne nagrade, izobraževanja in upoštevanje njihovih mnenj s strani nadrejenih.

Na vprašanje, kakšen mora biti po njenem mnenju vodja, je odgovorila, da mora ta biti odločen, pošten, ustvarjalen in razumevajoč. Pri nagrajevanju zaposlenih uporablja predvsem nefinančne nagrade, kot so izobraževanje, pohvale, prilagoditev delovnega časa ipd. Kljub vsemu je mnenja, da zaposlenim pomeni več finančno nagrajevanje, ki je po njenem mnenju tudi učinkovitejše. Na postavljeno vprašanje, koliko časa nameni svojim zaposlenim in ali jim svetuje, ko potrebujejo pomoč, je dejala, da jim nameni toliko časa, kolikor ga potrebujejo za samostojno delo. Motivacijo ohranja predvsem s komunikacijo in v primeru nastalih težav te rešuje sproti. Trinajsto vprašanje za vodjo je bilo identično vprašanju za zaposlene. Gospa je razvrstila dejavnike po pomembnosti, tako so denar oziroma razne finančne nagrade pristali na prvem mestu, napredovanje na drugem mestu, dober odnos s sodelavci na tretjem, pohvale in priznanja na četrtem, razvoj kariere na petem in možnost soodločanja na zadnjem, šestem mestu.

10.2 Priporočila za prakso in glavne ugotovitve

Intervjuji zaposlenih so močno pripomogli k mojemu razumevanju razmišljanja zaposlenih o njihovi motivaciji in motivaciji na splošno. Ugotavljam, da je večina ljudi s svojim delom zadovoljna. Razlogi so različni. Nekateri so zadovoljni zaradi razgibanosti dela in kolektiva, drugi zaradi urejenosti okolja, nekateri pa preprosto zaradi tega, ker opravljajo delo, ki jim je všeč. Ugotavljam, da zgolj zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni, da so tudi motivirani. Zadovoljstva zaposlenih torej ne moremo povsem enačiti z motiviranostjo zaposlenih. Ljudje so lahko zadovoljni z delom, a ni nujno, da so tudi motivirani, kar mora vodja opaziti, če želi, da bo imel zaposlene, ki si sami želijo pripomoči k uspešnosti podjetja.

Iz odgovorov je možno razbrati, da se zaposleni pomena motivacije močno zavedajo in si je hkrati močno želijo. Zavedajo se njenega pozitivnega vpliva in učinka, ki ga ima na zaposlene in podjetje ter vse ljudi, ki so z njimi kakorkoli povezani. Zaposleni so dali vedeti, da lahko motivacijo prejmejo tudi s strani zunanjih dejavnikov. Na njihovo motivacijo lahko namreč vplivajo tudi prijazne in zadovoljne stranke. Opazil sem, da se odgovori zaposlenih in določena njihova razmišljanja povezujejo tudi s teorijami, opisanimi v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge.

Intervjuvanci so našeli kar nekaj dejavnikov, ki zmanjšujejo njihovo zadovoljstvo. V tem primeru se popolnoma strinjam z avtorjem knjige *The motivation toolkit* (Kreps, 2018, str. 1–3), ki pravi, da bi lahko bila začetna točka pri motiviranju zaposlenih, da nadrejeni poskušajo najprej z odstranjevanjem dejavnikov, ki ustvarjajo nezadovoljstvo. Tudi sam menim, da je to za nadrejenega za začetek najboljša izbira, v primeru, če še ne ve, kakšen način motiviranja uporabiti pri vodenju zaposlenih.

Pri določenih zaposlenih, ki so izrazili nezadovoljstvo z realno nedosegljivimi roki, preveliko obsežnostjo dela in preobremenjenostjo ter visokimi letnimi plani podjetja, bi nadrejenim priporočal uporabo postavljanja pametnih ali tako imenovanih SMART ciljev, ki sem jih opisal v podpoglavju Teorija postavljanja ciljev. Za možnost normalnega koriščenja dopusta, bolniške ali druge odsotnosti z dela brez stresa pa bi bilo pametno, da bi vodja predhodno določil nadomeščanja in priučil zaposlene, da bi imel vsak zaposleni nekoga, ki zna opravljati njegovo delo in ga lahko nadomešča v času odsotnosti, da bo delo potekalo brez večjih težav. Da se delavci ne bi počutili nepravilno nagrajene v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, bi lahko vodja uredil s tem, da bi zaposlene posredno ali celo neposredno vprašal ali pa skušal preko pogovorov, namenjenih prepoznavanju zaposlenih in njihovih motivacijskih dejavnikov, izvedeti, kaj točno vsakega posameznika posebej motivira pri delu. Tako bi lahko nagradil zaposlenega s stvarjo, ki mu nekaj pomeni, in ostale z drugimi stvarmi, ki jih cenijo, seveda pa vse do neke poštene meje. Tako bi verjetno prišlo do manj nepravilnih nagrajevanj, saj bi bil vsak zadovoljen s prejeto nagrado, ki mu vsaj nekaj pomeni. Težave med zaposlenimi pa bi bilo najbolje reševati sproti.

Po izpeljanih intervjujih lahko odgovorim na glavni raziskovalni vprašanje, ki sem ju postavil: »Kaj najbolj motivira zaposlene, so to finančne ali nefinančne nagrade?« in »Ali so zaposleni dovolj nagrajeni?« Iz odgovorov lahko sklepam, da sta za učinkovito motivacijo zaposlenih potrebni obe vrsti nagrade, a zaposlene vseeno najbolj motivirajo finančne nagrade, saj je kar devet ljudi od dvanajstih odgovorilo, da jim več kot nefinančne nagrade pomenijo finančne nagrade. Tudi vodja, s katero sem opravil intervju, je mnenja, da si zaposleni bolj želijo finančnih nagrad. Tri intervjuvanke so dejale, da jim več pomenijo nefinančne in predvsem notranje nagrade, kot so občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravijo, občutek pripadnosti skupini, priložnost izkazovanja svojih spretnosti oziroma znanj ipd. Opažam, da je dejstvo, da si ljudje bolj želijo finančnih nagrad, povezano tudi s tem, da živimo v svetu, ki postaja vse dražji za preživetje. Hkrati pa

menim, da vodje uporabljajo premalo tistih nefinančnih nagrad, ki zaposlenim predstavljajo večji pomen (izobraževanje, napredovanje ipd.).

Ugotavljam, da so ljudje premalokrat nagrajeni in redki so tisti, ki so povsem zadovoljni s prejetimi nagradami. Pravzaprav so zadovoljstvo prejetih nagrad izkazali predvsem študentje, kar je po eni strani razumljivo, saj na splošno ne prejemajo veliko nagrad in so tako zadovoljni že s tistimi, ki jih prejmejo. Ostali, predvsem redno zaposleni, pa si želijo več nagrad. Odgovori na vprašanje, kako bi intervjuvanci razporedili našete dejavnike po pomembnosti (slika 3), so mi dali vedeti, da so dober odnos s sodelavci, denar oziroma razne finančne nagrade in napredovanje najbolj zaželeni s strani zaposlenih. Pravzaprav pa sem skozi potek celotnega intervjuja zasledil tudi željo po izobraževanju zaposlenih. Zato priporočam, da se motivacija začne graditi predvsem v smeri teh dejavnikov, torej z dobrimi odnosi s sodelavci, finančnimi nagradami in z možnostjo napredovanja oziroma izobraževanja zaposlenega.

Opazil sem, da imajo zaposleni veliko idej, kako spremeniti oziroma izboljšati načine motiviranja. Iz prejetih odgovorov sklepam, da bi morali vodje prilagoditi način nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ter upoštevati tudi njihova mnenja. Da bi nadrejeni bolje spoznali zaposlene in njihove motive, želje ter način razmišljanja, bi lahko organizirali sestanke, potovanja (npr. graditve ekipe, angl. team building), udeležbe na raznih športnih tekmovanjih ipd. Menim, da šport povezuje ljudi, zato bi lahko nadrejeni skupaj z zaposlenimi organizirali tudi svojo ekipo in tekmovali na športnih turnirjih, če bi imeli to možnost. Tako bi na nek način promovirali tudi svoje podjetje in menim, da bi športni dogodki in po možnosti dober uspeh na njih učinkovali na veliko dejavnikov, predvsem pa bi izboljšali odnose med zaposlenimi in jih med seboj povezali, kar je ključnega pomena za poslovanje.

Kljub zavedanju ljudi, kako pomembna je motivacija za človeka v sodobnem svetu, menim, da so vodje v večini primerov premalo posvečeni zaposlenim, predvsem pa njihovem motiviranju. Večina nedenarnih nagrad intervjuvancev je bila predvsem v obliki pohval. Menim, da je to premalo za učinkovito motivacijo zaposlenih. Seveda je dobro slišati pohvalo, ko si jo zaslužiš, toda zaposleni so podali veliko odgovorov, ki dokazujejo, da jih to ne motivira kaj preveč. Priporočal bi uporabo bolj ustvarjalnih nefinančnih nagrad, predvsem tistih, ki zaposlenega motivirajo še dolgo po tem, ko jih prejme. Izobraževanja, napredek, razna darila in dogodki za njihove otroke, krajši izleti s sodelavci ipd. bi verjetno zaposlenim močno povečali pripadnost podjetju. In menim, da je ravno pripadnost tista, ki močno vpliva na to, kako zaposleni opravljajo delo v svojem podjetju. Če bo zaposleni do podjetja in vodje čutil pripadnost in se v podjetju počutil skoraj kot doma, menim, da bo svoje delo in delovne naloge, ki jih ima, opravljal z veseljem.

Ker tudi sam menim, da je motivacija eden najpomembnejših dejavnikov, sem to temo izbral v svoji zaključni nalogi. Mislim, da lahko človek, ki je motiviran, preskoči marsikatero oviro in doseže nekaj, za kar verjetno še sam ni verjel, da bo.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem obravnaval motivacijo zaposlenih in njen pomen za zaposlene ter posledično podjetja in osebe, ki so povezane z njimi. Vire sem povzemal predvsem iz knjig, raznih priročnikov, člankov in spletnih virov. Želel sem ugotoviti, kaj je tisto, kar najbolj motivira zaposlene, in kakšen vpliv ima motivacija na razne dejavnike in razpoloženje zaposlenih v organizaciji. Osredotočil sem se predvsem na opis motivacije na splošno, na teorije motivacije, pomen psihologije v delovnem razmerju in motivacijske dejavnike, ki zaposlene najbolj motivirajo.

S pomočjo avtorjev knjig, njihovih teorij in poglobljenih intervjujev, s katerimi sem želel izvedeti dejansko stanje motivacije med zaposlenimi, sem prišel do zaključka in potrditve, da je motivacija v delovnem okolju še kako pomembna. Vsakdo si želi na delo priti z veseljem in biti motiviran ter s polno paro volje in energije delo opraviti čim bolje, da bodo rezultati vidni, zaposleni pa bil zadovoljen in nagrajen. Vse to lahko dosežemo le s primernim načinom motiviranja.

Glavni raziskovalni vprašanji: »Kaj najbolj motivira zaposlene, so to finančne ali nefinančne nagrade?« in »Ali so zaposleni dovolj nagrajeni?« sem želel analizirati s kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer s poglobljenim intervjujem, ki mi je močno pomagal pri razumevanju motivacije zaposlenih, njihovem načinu razmišljanja in pri dejanskem stanju motivacije v sodobnih organizacijah.

Preko odgovorov, ki sem jih prejel z intervjuvanjem oseb, sem ugotovil, da sta ljudem pomembni obe vrsti nagrad, a vseeno si bolj želijo finančnih nagrad, ki jih tudi bolj motivirajo. Menim, da so razlogi za to predvsem v premalo prejetih pomembnejših nefinančnih nagradah za zaposlene, kot so izobraževanja, napredovanja ipd., in drago življenje, za katerega nam sredstev nikoli ni dovolj. Iz odgovorov je bilo razvidno, da so zaposleni premalokrat nagrajeni, saj so izrazili predvsem željo po finančnih nagradah, ki bi se jih močno veselili.

Sodobni čas se hitro razvija in spreminja, ravno tako se spreminjajo tudi različni motivi zaposlenih, toda pomen motivacije ostaja isti, kvečjemu lahko trdimo, da je motivacija v današnjem času še bolj potrebna. Ugotavljam, da kljub hitremu sodobnemu razvoju organizacij motivacija, vsaj na podlagi opravljenih intervjujev, ni kaj dosti napredovala v smislu bolj ustvarjalnih, novih vrst nefinančnih nagrad, ki bi lahko spodbudile zaposlene.

Poudarjam, da raziskava sicer vsebuje majhen vzorec intervjuvancev in da ugotovitve ni možno potrditi s stoo odstotno gotovostjo, saj je vzorec glede na populacijo ljudi v sodobnih organizacijah majhen. Za bolj točne in realne podatke bi bilo potrebno opraviti analizo motivacije zaposlenih v sodobnih organizacijah z večjim vzorcem, ki bi prikazala dejansko sliko motivacije zaposlenih v sodobnih organizacijah.

LITERATURA IN VIRI

1. Bagon, J., Cirman, A., Hajtnik, T., Ivačič, A., Kamnar, H., Kociper, M., Kričej, D., Matas, S., Perenič, G., Pirc Musar, N., Šturm, J., Tič Vesel, M., Ulaga, Z., Verčič, D., Virant, G., Zavrl, F. & Zore Tavčar, U. (2006). *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
2. Ballard, J., Bridgman, T. & Cummings, S. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81–98.
3. Brezovšek, M. & Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: sodobni izzivi* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja: kako dosežati zastavljene cilje in usmerjati ljudi* (1. izd.). Tržič: Učila International.
5. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
6. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: South-Western, Cengage Learning.
8. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management: the new workplace* (7. izd.). Australia: South-Western, Cengage Learning.
9. Data, d. o. o. (2016, 14. maj). *Nagrajevanje zaposlenih ali kolikor daš, toliko dobiš* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. junija 2019 iz <https://data.si/blog/2016/05/14/nagrajevanje-zaposlenih/>
10. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Personal Education Limited.
11. Dimovski, V., Glas, M., Gričar, J., Ivanko, Š., Kovač, B., Kralj, J., Lipičnik, B., Možina, S., Pučko, D., Rozman, R., Tavčar, M. & Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
12. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja* (1. izd.). Maribor: Pro-Andy.
14. Jambreč, I. & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencialima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181–1206.
15. Kaše, R., Kohot, A., Možina, S., Stanojević, M., Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. (2009). Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.

18. Kreps, D. M. (2018). *The motivation toolkit: how to align your employees' interests with your own* (1. izd.). New York, London: W. W. Norton & Company.
19. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja* (10. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
21. Snoj, T. (2016, 4. maj). *Nagrajevanje zaposlenih je naložba, ne strošek*. Pridobljeno 22. junija 2019 iz <http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/nagrajevanje-zaposlenih-nalozba-ne-strosek/>
22. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Ljubljana: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju 1 – intervjuvanka A

Spol: Ž

Starost: 31

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom sem zadovoljna predvsem zaradi kolektiva in razgibanosti dela.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Motiviranje zaposlenih bi moralo biti prisotno v vsakem podjetju, bolj v smislu nagrade za dobro opravljeno delo, ki bi motiviralo tudi ostale zaposlene, ko bi nekdo iz tima prejel nagrado. Menim, da je motivacija potrebna predvsem za posameznike, ki ne premorejo sami dovolj motivacije, da bi dali od sebe več truda in volje.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Predstavljam si jo v smislu nagrade. Žal nismo dovolj nagrajeni in če torej motivacijo povežem z nagrajevanjem, je ta slaba.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivira me to, ko nadrejeni ne cenijo dovolj opravljenega dela in vloženega truda.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Da, zamenjala sem službo, razlog za zamenjavo pa je bila predvsem želja po napredovanju in učenju novih stvari.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Najbolj me motivirajo denarne nagrade in pa seveda primerno delovno okolje ter dober odnos s sodelavci.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Imela sem željo po napredovanju.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Lahko vam povem, da želim pri vodji pohvaliti predvsem poslušnost za različne predloge za izboljšanje delovnega okolja.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

V desetih letih sem bila finančno nagrajena zgolj dvakrat, nedenarno sem bila nagrajena sicer večkrat, toda menim, da vseeno premalokrat.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

V desetih letih sem torej dvakrat prejela stimulacijo oziroma dodatek k plači, večkrat pa sem prejela tudi pohvalo in izobraževanja s strani nadrejenega. Denarna nagrada mi pomeni več predvsem v primeru, ko podaljšam delovni čas in opravljam dodatno delo poleg rednih dolžnosti.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Svoje delo sem opravljala z večjim zadovoljstvom in dobro voljo.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Menim, da sta pomembna oba načina nagrajevanja, a vseeno je verjetno bolj učinkovito finančno nagrajevanje, vsaj za večino ljudi. Vsi hodimo v službo predvsem zaradi denarja. Pohvala ne plača položnic.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Notranje nagrade so dobre predvsem za voljo človeka in njegovo zadovoljstvo pri delu, toda, kot sem že omenila, so meni pomembnejše denarne oziroma zunanje nagrade.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(1) Denar oziroma razne finančne nagrade, (2) dober odnos s sodelavci, (3) napredovanje, (6) možnost soodločanja, (4) pohvale in priznanja, (5) razvoj kariere.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Uporabila bi sistem nagrajevanja. Vsake tri mesece bi nagradila najbolj učinkovitega delavca. Menim, da bi to posledično vplivalo na ostale zaposlene, ko bi opazili, da se splača truditi za dobre rezultate.

Priloga 2: Intervju 2 – intervjuvanka B

Spol: Ž

Starost: 51

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom sem zadovoljna, ker sem samostojna pri delu.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Menim, da je motivacija izredno pomembna in da med drugim izboljšuje tudi kakovost dela.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Ljudem je potrebno pustiti svobodo pri njihovem delu, saj je le-ta pomemben faktor. Sama sem zelo motivirana.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivira me, v kolikor s strani nadrejenih tvoj trud ni opažen, saj se pri tem ne počutiš ravno dobro, če veš, da si se pri določeni stvari precej potrudil.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Sem. Moj delodajalec je zaprl obratovalnico. Takrat me je motivirala brezposelnost oziroma želja po zaposlitvi.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Osebno me najbolj motivira dober odnos s sodelavci, seveda pa tudi finančna stimulacija.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

V mlajših letih me je bolj motiviral denar in nagrade, povezane z njem, kasneje pa so prednost prevzeli medsebojni odnosi.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora biti dosleden, strokoven in hkrati mora poznati vsa delovna mesta. Moj vodja je izrazito prijazen, kar mi daje dober občutek pri opravljanju dela.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Seveda sem bila nagrajena z izredno stimulacijo v obliki denarnih sredstev. Človeka verjetno ves čas spremlja misel, da bi lahko bil za svoje delo bolje nagrajen.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Finančna nagrada, ki sem jo prejela ob dobro opravljenemu delu konec leta, je bila izredna stimulacija. Nefinančne nagrade, ki se jih spomnim, pa so bile ustne pohvale. Mislim, da mi več pomenijo nefinančne.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Mislim, da svoje delo opravljam neodvisno od teh (finančnih) nagrad. Delo pač mora biti opravljeno dobro, potem pa si sam zadovoljen. Denar je samo še dodatno »pohvalno« sredstvo.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Odkvisno od človeka, menim pa, da je izobraževanje, ki ti ga nudi nadrejeni, definitivno boljša oblika nagrade.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Pomembnejše so mi notranje nagrade.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (3) napredovanje, (4) pohvale in priznanja, (5) razvoj kariere, (6) možnost soodločanja, (1) denar oziroma razne finančne nagrade.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

V mojem podjetju bi imeli škatlo, kamor bi vsak zaposleni oddal želje in predloge po izboljšanju dela, odnosov, okolja ipd. Vsake toliko časa pa bi najboljše ideje uporabili tudi v praksi.

Priloga 3: Intervju 3 – intervjuvanka C

Spol: Ž

Starost: 25

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom sem zadovoljna, saj znotraj svoje stroke delam na področju, ki mi je všeč.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Motivacija je za uspešno delo zelo pomembna. Na zaposlene vpliva pozitivno. Menim, da motivirani zaposleni bolje, skrbneje, natančneje in uspešneje opravljajo svoje delo.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Motiviranje zaposlenih si predstavljam kot konstruktivno ocenjevanje in vrednotenje dobrega dela. Motivirajo lahko tudi pohvale strank. Pri opravljanju dela sem motivirana.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Trenja med zaposlenimi, nekorekten odnos sodelavcev oziroma nadrejenih, nesramnost strank.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Da, delo ni bilo dinamično.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Moje zadovoljstvo in motivacijo povečujejo dober odnos s sodelavci, denarne nagrade ter možnost osebnega in strokovnega razvoja.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

V preteklosti me je najbolj motivirala možnost zaslužka, predvsem pri študentskem delu.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora imeti korekten odnos do zaposlenih, vendar ne sme biti preveč popustljiv. Vodja me do zdaj ni vprašala, kaj me motivira. Pohvalila bi zmožnost ocenjevanja dela in podajanja kritike ter idej za izboljšanje dela.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Če dobro pomislim, sem prejela obe vrsti nagrade. Menim, da je bila nagrada primerna.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Prejela sem bonus in pohvale. Bolj so me spodbudile pohvale.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Zdi se mi, da sem delo opravljala še bolj vestno. Občutki so bili dobri.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Zdi se mi, da je najboljša kombinacija obojega. Z nefinančnim nagrajevanjem (pohvalo ipd.) lahko vodja tudi na nek način posredno pove, kaj zaposleni dela dobro, kaj bi lahko še izboljšal, z denarno nagrado pa je pohvala tudi ovrednotena.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Bolj so mi pomembni občutki ponosa nad delom in občutek pripadnosti skupini, saj se mi zdi, da potem bolj z veseljem opravljam delo.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (6) možnost soodločanja, (4) pohvale in priznanja, (1) denar oziroma razne finančne nagrade, (3) napredovanje, (5) razvoj kariere.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Uporabila bi finančne in nefinančne nagrade, dodala bi tudi kakšen »team building« za izboljšanje odnosov med zaposlenimi.

Priloga 4: Intervju 4 – intervjuvanka D

Spol: Ž

Starost: 23

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom sem zadovoljna, saj se lahko vse zmenim, to mi pomaga, da ob študiju zaslužim.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Mislim, da je motivacija zelo pomembna pri zaposlenih – če so motivirani, bodo hitreje in bolje opravljali svoje zadolžitve in posledično bo tudi njihov odnos do samega dela boljši, ker vedo, da to delajo tudi za nagrado, pohvalo, priznanje ipd.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Motiviranje si predstavljam kot nagrajevanje, pohvalo s strani nadrejenega za opravljeno zadolžitev ali delo. Lahko je denarna ali pa v obliki pohvale in podobnih ugodnosti, npr. bonus pri plači, naziv delavec meseca ipd. Recimo, da sem motivirana s plačo, ki jo dobim.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Trenutno nič. Pri delih, ki sem jih opravljala, pa je moje zadovoljstvo pri delu zmanjševal delodajalec, ki ne ceni dela, ki ga opravljaš, v takih trenutkih sem se počutila manjvredno, ker je on vodja, jaz pa navadna delavka.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Zamenjala sem dosti študijskih služb, najpogosteje zaradi večjega plačila dela.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Najbolj me motivirajo denarne nagrade.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Omenila bi, da mi je zdaj pomembno, da delam nekaj v svoji stroki in se tudi naučim kaj novega, ko pa sem bila mlajša, mi je bila pomembna samo plača.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora predvsem spoštovati svojega delavca. Moj vodja je zelo v redu, z njim imamo prijateljski odnos, hkrati pa se je z njim možno vse zmeniti. Je razumljiv človek.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Da, lansko leto sem prejela denarno nagrado za dobro opravljeno študentsko delo, ki je trajalo več kot šest mesecev.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Prejela sem denarno nagrado v vrednosti 100 evrov in razne pohvale. Več mi je pomenila denarna nagrada.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Po pohvali sem enako opravljala svoje delo, a se mi je zdelo zelo lepo, da vodja opazi moj trud.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Menim, da morajo biti v podjetjih prisotne finančne in nefinančne nagrade, saj vsaka nagrada deluje na svoj način. Menim, da mora podjetje najti nekakšno sorazmerje med finančnim in nefinančnim nagrajevanjem.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Notranje so sigurno dobrodošle, toda zunanje predvsem študentu pridejo bolj prav.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(1) Denar oziroma razne finančne nagrade, (5) razvoj kariere, (2) dober odnos s sodelavci, (3) napredovanje, (6) možnost soodločanja, (4) pohvale in priznanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Kakšne posebne ideje nimam, a kot sem že omenila, bi uporabila nekakšno sorazmerje med finančnimi in nefinančnimi nagradami. Prej pa bi morala poznati lastnosti in želje posameznika.

Priloga 5: Intervju 5 - intervjuvanec E

Spol: M

Starost: 23

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Za zdaj sem z delom zadovoljen zaradi razmerja med plačilom in delom, ki ga opravljam.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Mislim, da je motivacija zelo pomembna, saj tako bolj produktivno opravljaš svoje delo. Z veseljem prideš na delo in se boljše počutiš. To pa vpliva tudi na sodelavce in stranke, če imaš seveda opravka z njimi.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Odvisno, mene lahko motivira že neka mala pohvala, ki mi jo nameni stranka. Odvisno od dneva – imam dneve, ko sem motiviran in se odlično počutim in imam dneve, ko je motivacija na dnu.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivira me to, če vidim, da bi moral opravljati veliko več nalog, kot jih opravljajo ostali. Rad bi omenil, da moje zadovoljstvo zmanjšuje tudi neprimerno obnašanje strank.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Sem zamenjal. Prej sem opravljal priložnostna dela, predvsem v skladišču. Prvi razlog je monotono delo, ki se ga hitro naveličam. Drugi razlog pa je fizični napor pri delu, torej neprimerno delo.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Pri delu me najbolj motivira primerno delovno okolje in super odnos s sodelavci. V primeru, da kdo potrebuje nadomeščanje, se brez težave zmenimo, kar je še ena pozitivna lastnost. Hkrati si pomagamo in si velikokrat popestrimo vzdušje.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Mislim, da kot mlajši nisem imel motivacije za delo. Pomemben mi je bil le zaslužek. Ko postaneš starejši, pa na stvari gledaš malo drugače. Ni ti samo do zaslužka, ampak tudi do nabiranja delovnih izkušenj in znanj.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Po mojem mnenju mora biti vodja pošten, sproščen in v primeru narejene napake ti mora to povedati na lep način. Pohvalil bi odprtost, poštenost, razumljivost in sproščenost, ki jo prikazuje med delom.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Za božič sem prejel denarno nagrado v obliki bonov in dodatni bonus za marljivo in dobro opravljeno delo. Prejel sem tudi ustne pohvale. Glede na delo, ki ga opravljam, menim, da sem primerno nagrajen.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Za božič sem prejel finančno nagrado v obliki denarnih bonov v vrednosti 30 evrov in 15-odstotni bonus na plačo kot nagrado za marljivo in dobro opravljeno delo. Prejel sem tudi pohvale s strani strank in vodje. Težko se odločim, ampak rekel bom, da mi je denarna nagrada pomenila več, saj sem si lahko privoščil tudi nekaj več zase.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Nisem, delo sem opravljal enako. Ne znam opisati, a počutil sem se nekako ponosen nase in dobil sem veliko več energije za nadaljnje delo.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Mislím, da potrebujemo oboje, tako finančne kot tudi nefinančne nagrade. Lepo je, ko te na primer nekdo pohvali, veš, da opravljaš delo, kot je treba. Hkrati ti pohvala polepša dan. Vseeno pa mislim, da so finančne nagrade bolj učinkovite, saj denar žene ljudi k delu in so s finančnimi nagradami tako bolj zadovoljni.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Kot sem že omenil, se težko odločim, a vseeno menim, da mi je primernejša denarna nagrada, saj si tako lahko več privoščim zase (nakupi v trgovini, potovanje).

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(1) Denar oziroma razne finančne nagrade, (3) napredovanje, (2) dober odnos s sodelavci, (5) razvoj kariere, (4) pohvale in priznanja, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Mislim, da ljudi najbolj motivirajo denarne nagrade, saj denarja ni nikoli preveč. Uporabil bi metodo nagrajevanja in pri tem opazoval zaposlene. Pri nagrajevanju bi upošteval predvsem marljivost, pridnost, delavčev zagon in bi delavce glede na to v določenem obdobju primerno denarno nagradil. Menim, da bi to vplivalo na produktivnost, večjo motivacijo in večji zagon pri delu.

Priloga 6: Intervju 6 – intervjuvanec F

Spol: M

Starost: 22

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Sem zelo zadovoljen, ker opravljam odgovorno delo.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Motivacija je seveda potrebna za zaposlenega, saj ni vsak dan dober dan. Naloga managerjev je, da poskrbijo za dobro vzdušje v kolektivu.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Tako, da se vodja s posamezniki pogovori, jim polepša dan in da kakšno spodbudno besedo. Jaz osebno sem precej motiviran.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotvirajo me zadani tesni roki za oddajo oziroma dokončanje dela, saj ob tem nastane velik pritisk, hkrati pa je prisoten tudi stres.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Zaposlitve še nisem menjal.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Pri delu v podjetju me najbolj motivirajo dobro vzdušje, plačilo in primerno delovno okolje.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Vedno sem si želel imeti le dobre sodelavce. Denar pa je vedno tisti, ki te motivira.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora skrbeti za svoje zaposlene in jim nuditi vse potrebno za kakovostno delo. Pohvalil bi to, da imamo za zaposlene v našem podjetju vedno organizirano veliko različnih dogodkov, od zabav do skupnih druženj ter piknikov. Velikokrat gremo tudi na službeno potovanje v drugo državo in večkrat letno organiziramo kolektivne izlete.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Bil sem nagrajen s finančno nagrado. Sem primerno nagrajen, vendar to ni meja, vedno je lahko bolje.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Prejel sem stimulacijo in darilne bone. Najbolj me je motivirala stimulacija.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Ne. Delo sem opravljal z isto mero in učinkovitostjo. Po prejeti nagradi sem bil vesel in ponosen na svoje delo.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Ni vse v denarju, vendar pa je denar pomemben faktor v naši družbi. Z denarjem ne moremo ničesar zgrešiti.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Pomembnejše so mi zunanje nagrade, saj imam od njih korist.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (1) denar oziroma razne finančne nagrade, (3) napredovanje, (5) razvoj kariere, (4) pohvale in priznanja, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Vsako jutro bi zaposleni in nadrejeni skupaj sedli za eno mizo, spili jutranjo kavo, poklepetali in pojedli kakšen prigrizek. Menim, da bi to močno izboljšalo odnose in povezanost, kar bi pozitivno vplivalo na opravljanje delovnih nalog in počutje v podjetju.

Priloga 7: Intervju 7 – intervjuvanec G

Spol: M

Starost: 36

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom, ki ga opravljam, sem pri nekaterih zadevah bolj zadovoljen, pri nekaterih manj. Zadovoljen sem, ker je delo, ki ga opravljam, razgibano in mi omogoča določeno mero svobode pri razporejanju delovnih nalog in sodelovanja s poslovnimi partnerji. Pri delu, ki ga opravljam, me moti to, da je obseg dela vedno večji ter da so zahteve glede planov in rezultatov vsako leto višje.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Motivacija zaposlenih je pomembna in lahko pozitivno vpliva na počutje in učinkovitost zaposlenih.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Motiviranje zaposlenih si predstavljam predvsem z denarno nagrado in napredovanjem ter pohvalo in priznanjem s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo. Motiviran sem pri opravljanju svojega dela, vendar bi me lahko nadrejeni večkrat na zgoraj naštete načine še bolj motivirali.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Zmanjšanje zadovoljstva pri delu mi povzroča prevelika obsežnost dela oziroma preobremenjenost z delom ter visoki letni plani, zahtevani s strani nadrejenih. Poleg tega je v času dopusta ali bolniške odsotnosti težko dobiti nekoga, ki te nadomešča in opravlja tekoče delo, zaradi česar je koriščenje dopusta, službena odsotnost oziroma katerakoli druga odsotnost z delovnega mesta stresna.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Da, zaposlitev sem že zamenjal, ko sem opravljal delo preko študentskega servisa. Velikokrat so bila to kratkoročna, priložnostna dela, v katerih se dolgoročno nisem videl. Razlogi, da sem zamenjal službo, so bili praviloma boljše plačilo, urejenost podjetja in boljši delovni pogoji.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Pri delu me najbolj motivira celota motivacijskih dejavnikov, to so: primerno plačilo za opravljeno delo, stimulacija oziroma nagrada za odlično opravljeno delo, pozitiven odnos med zaposlenimi in nadrejenimi, možnost napredovanja in urejenost podjetja.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Ko sem bil mlajši, me je motiviral predvsem zaslužek.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja bi po mojem mnenju moral biti korekten do svojih zaposlenih – v smislu, da jim daje zadolžitve, ki jih zaposleni lahko opravijo kvalitetno v zahtevanem času, jih ceni in spoštuje ter jih zna pohvaliti in tudi denarno nagraditi. Kadar vodja ni zadovoljen z opravljenim delom, bi moral nastopiti s konstruktivnim načinom reševanja težav in ugotoviti, kako bi delo v prihodnje opravili bolje.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Da, enkrat sem bil nagrajen z denarno stimulacijo za dodatno opravljeno delo in nekajkrat pohvaljen s strani nadrejenega, ko smo sklenili večji posel s poslovnimi partnerji. Prejel sem tudi druge nefinančne nagrade. Menim, da nisem primerno nagrajen za opravljeno delo, ker je bilo teh nagrad (finančnih in nefinančnih) zelo malo glede na to, kolikokrat sem naredil več in bolje, kot je bilo zahtevano, in hkrati pridobil veliko večjih poslov.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Finančna nagrada, ki sem jo prejel, je bil dodatek k plači. Nefinančne nagrade, ki sem jih prejel, so bile pohvale s strani nadrejenega, darila, kot so USB-ji, denarnica, pas ipd., ki sem jih prejel ob različnih priložnostih. Prejel sem tudi fitnes karte in delovne pripomočke (pisala, bloke ...). Naše podjetje spodbuja rekreacijo zaposlenih s financiranjem udeležb na športnih dogodkih (maraton, kolesarjenje ipd.), imamo pa tudi možnost cenejšega najema in oddiha v mobilnih hiškah. V podjetju imamo vsak dan na voljo tudi samopostrežno sadje. Finančne nagrade so zame bolj spodbudne in mi pomenijo več.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Občutek po nagradi je bil boljši in motivacija pri delu je bila višja.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Odkvisno od posameznika. Jaz si želim predvsem finančne nagrade oziroma možnost napredovanja. Nefinančne nagrade (razen napredovanja ipd.) nimajo name večjega vpliva, čisto preprosto zato, ker v službo hodim zaradi denarja.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Pomembnejše so mi zunanje nagrade (denar), ker si z njimi plačujem položnice in kupujem hrano. Z notranjimi nagradami lahko nekako izboljšam počutje, toda z njimi si ne morem plačati omenjenega. Gre torej predvsem za to, kaj v realnem svetu dobim za opravljeno delo.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(1) Denar oziroma razne finančne nagrade, (2) dober odnos s sodelavci, (3) napredovanje, (5) razvoj kariere, (4) pohvale in priznanja, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Zaposlene bi po mojem mnenju najbolj motiviral z direktno udeležbo pri porazdelitvi dobička podjetja v primeru, da je podjetje uspešno poslovalo. Zaposleni bi bili lahko tako še bolj motivirani, da svoje delo opravljajo bolje, hitreje in kakovostneje. Zaradi večje motiviranosti zaposlenih postane tudi podjetje bolj uspešno in učinkovito, kar na dolgi rok pozitivno vpliva na zaposlene in podjetje.

Priloga 8: Intervju 8 – intervjuvanka H

Spol: Ž

Starost: 32

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljna predvsem z vidika razgibanosti dela (opravljanje različnih delovnih nalog), urejenosti delovnega okolja ter dobrih delovnih odnosov s sodelavci in sodelavkami.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Menim, da je za dosego dobrih delovnih rezultatov ter dvig uspešnosti podjetja motivacija pomembna in lahko pozitivno vpliva na zaposlene, posledično pa tudi na nadrejene in na ostale deležnike, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. Menim, da lahko s primerno motivacijo pri zaposlenemu dosežemo, da vложи več truda v reševanje delovnih nalog ter utrdi pripadnost do podjetja, v katerem je zaposlen.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Motiviranje zaposlenih si predstavljam kot dajanje vzpodbud in priznanj za dobro opravljeno delo, nagrajevanje izrednega dela ter doprinosa dodatnega dobička podjetju z dodatnim denarnim vložkom, kot zagotavljanje dobrih pogojev dela ter sodobne tehnologije in kot omogočanje izobraževanja za še boljše in uspešnejše opravljanje delovnih nalog. Pri delu sem motivirana.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Pri opravljanju dela me demotivirajo sledeči dejavniki: nekorektno ali nepošteno plačilo za opravljeno delo, nespoštljiv odnos nadrejenih ter konfliktni odnosi znotraj delovnega okolja. Tudi neurejeni delovni pogoji (neurejeno delovno okolje, neustrezna oprema in pripomočki za opravljanje dela) in stresno delo. Vse od naštetega povzroča manjši vloženi trud in manjšo voljo za opravljanje delovnih nalog, vpliva na učinkovitost izvajanja nalog ter negativno vpliva tudi na psihično počutje zaposlenega ter njegovo zadovoljstvo in pripadnost organizaciji.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Da, zaposlitev sem že zamenjala. Pri drugi zaposlitvi me je motiviralo nabiranje novih delovnih izkušenj, ki bi mi koristile pri razvoju karijerne poti, urejenost podjetja in primerno plačilo za opravljeno delo.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

V mojem podjetju me najbolj motivirajo korekten in spoštljiv odnos nadrejenega in sodelavcev, primerno delovno okolje in korektno plačilo za opravljeno delo. Motivacijski dejavniki, ki povečujejo moje zadovoljstvo in motivacijo pri delu, so predvsem nedenarne narave (dober odnos s sodelavci, urejeno delovno okolje, izobraževanje ter pridobivanje novih izkušenj in znanj itd.).

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Motivacijski dejavniki se do danes niso kaj preveč spremenili (želja po pridobivanju izkušenj, urejeno delovno okolje in zaslužek).

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja ima ključno vlogo in direkten vpliv na motivacijo svojih zaposlenih. Za dosego motiviranosti zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog mora imeti vodja določeno mero poslušanja za svoje zaposlene, določeno mero psihološkega znanja ter mora znati oceniti, kako posamezni motivacijski dejavniki učinkujejo na vsakega zaposlenega posebej. Pri vodji bi pohvalila predvsem korekten in spoštljiv odnos do zaposlenih, sposobnost opažanja in dajanja pohval za dobro opravljeno delo ter njen konstruktiven pristop k reševanju težav, povezanih z delom.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

V preteklosti sem bila nagrajena le nefinančno, in sicer s pohvalami. Menim, da sem za delo, ki ga opravljam, cenjena in da je moj trud opažen, zaradi česar sem zadovoljna, a seveda bi si želela biti kdaj nagrajena tudi v denarnem smislu.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Nefinančne nagrade, ki sem jih prejela, so bile zgolj pohvale s strani vodje za dobro opravljeno delo. Osebno so mi pomembnejše nefinančne nagrade, ker mi prinašajo večje zadovoljstvo pri delu. Če bi lahko izbirala, bi izbrala predvsem priznanje za dobro opravljeno delo, izobraževanje, napredovanje ipd.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Svoje delo sem po pohvali nadrejenega praviloma opravljala še bolj preudarno in običajno vanj vložila več truda. Občutki po pohvali nadrejenega so bili izredno pozitivni ter so mi dali še večji zagon za delo.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Težko je reči, ker različne ljudi motivirajo različni dejavniki, menim pa, da nefinančne nagrade zaposlenemu, dolgoročno gledano, prinašajo večjo motivacijo in posledično zadovoljstvo in pripadnost k organizaciji, kar ima še dodaten vpliv na njegovo motiviranost pri delu, medtem ko so finančne nagrade le kratkoročno zadovoljivo sredstvo za dosego motiviranosti.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Pomembnejše so mi notranje nagrade, ker vplivajo na boljše počutje v delovnem okolju in posledično na mojo storilnost ter motiviranost pri delu.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (3) napredovanje, (1) denar oziroma razne finančne nagrade, (4) pohvale in priznanja, (6) možnost soodločanja, (5) razvoj kariere.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Nimam posebnih idej, menim pa, da bi morali imeti nadrejeni poslušni za svoje zaposlene ter sposobnost in znanje ugotoviti, kaj posameznega zaposlenega motivira pri delu, in to tudi implementirati. Morda bi bila v tem primeru uvedba enomesečnih sestankov primerna izbira, saj bi se lahko med razpravo nadrejeni bolje spoznali s svojimi zaposlenimi, imeli priložnost izreči pohvale tistim, ki si to zaslužijo, ter konstruktivno rešiti deviacije pri delu, kar bi lahko pozitivno vplivalo na motiviranost, organizacijsko klimo in produktivnost v organizaciji. Bolj bi se nagibala k nefinančnim nagradam, saj menim, da dolgoročneje prinašajo večje zadovoljstvo v delovnem okolju ter večjo povezanost in produktivnost pri zaposlenem.

Priloga 9: Intervju 9 – intervjuvanka I

Spol: Ž

Starost: 24

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom sem zadovoljna, saj delo ni težko. Z delom, ki ga opravljam, hkrati tudi omogočam nadaljnje delo sodelavcem, kar mi je tudi v zadovoljstvo.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Mislim, da je motivacija eden od najbolj pomembnih dejavnikov v delovnem okolju. Če motivacije pri delu ni, se tudi zaposleni ne trudi več toliko, kot je potrebno. Naredi, kar mora, ostalo ga ne zanima kaj preveč.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Če bi ocenjevala sebe, bi si motiviranje zaposlenih predstavljala kot denarno motiviranje. Pri delu nisem kaj preveč motivirana.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivira me slaba plača ter nezadovoljstvo sodelavcev, saj to vpliva tudi na moje počutje pri delu.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Menjala sem študentska dela zaradi urne postavke in področja, za katerega sem se izobraževala. Redne službe še nisem menjala.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Dober odnos s sodelavci, primeren in urejen delovni prostor ter izobraževanje in denarne nagrade (če bi jih prejela) bi absolutno povečale mojo motivacijo pri delu.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Najbolj se spomnim, da me je motiviralo izobraževanje, ko sem obiskala seminar, na katerega me je napotil prejšnji delodajalec.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja se mora zanimati za zaposlene in za to, kako opravljajo svoje delo, ter jim pomagati, če pomoč potrebujejo. Mora se znati tudi pogovarjati in se zanimati za svojega zaposlenega. Pohvalila bi to, da imamo vedno na voljo sadje, kavo ali čaj.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Finančno nisem bila nikoli nagrajena, nefinančno pa z različnimi stvarmi. Ne, menim, da nisem primerno nagrajena, še posebej, če to primerjam s prejetimi nagradami ostalih zaposlenih z drugih oddelkov v podjetju.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Prejela sem pohvale in včasih dobim tudi kakšen promocijski izdelek kot darilo. Imam možnost popusta pri nakupu izdelkov iz podjetja, v podjetju imamo na voljo sadje, kavo ali čaj. Na splošno mi več pomenijo finančne nagrade in menim, da bi me obenem tudi najbolj motivirale, saj mi denar pride prav pri različnih stvareh. Pomembno mi je tudi izobraževanje.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Svoje delo sem opravljala enako. Občutek je bil prijeten, saj veš, da si delo dobro opravil.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Odkvisno od ljudi, a mislim, da v večini primerov finančno nagrajevanje ljudem pomeni več, saj si lahko privoščijo malce več zase ali za družino, ko prejmejo to vrsto nagrade. Seveda pa morajo biti v podjetju tudi nefinančne nagrade, kot so izobraževanja ipd.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Bolj bi mi bile primerne zunanje nagrade, a jih žal ne prejemam. Človek potrebuje tudi notranje, saj je tako zadovoljen sam s sabo in svojim delom.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (1) denar oziroma razne finančne nagrade, (4) pohvale in priznanja, (3) napredovanje, (5) razvoj kariere, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Vsake toliko časa bi bilo dobro imeti sestanke, na katerih bi vodja poslušal zaposlene, kako si predstavljajo svoje delo in delovno mesto. Pri tistih, ki imajo minimalno plačo, bi uporabila finančne nagrade, saj bi jim to bolj pomenilo.

Priloga 10: Intervju 10 – intervjuvanka J

Spol: Ž

Starost: 28

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom, ki ga opravljam, sem srednje zadovoljna, saj bi mi kakšen evro več prišel prav.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Motivacija je za vsakega pomembna, saj ima tako človek več volje do dela.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Motiviranje si predstavljam z denarno nagrado večkrat na leto. Pri svojem delu nisem posebno motivirana, ampak dela ne opravljam nič drugače.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivira me, ko vidim, da so nekateri večkrat nagrajeni, pa menim, da nimajo podlage za to. Demotivira me tudi to, ko te stranke in sodelavci hvalijo, nadrejeni pa to spregledajo.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Redne službe nisem menjala. Kot študentka sem delo menjala, saj sem želela pridobiti nove izkušnje.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Glede na to, da denarne nagrade nisem nikoli prejela, je definitivno moja največja motivacija odličen odnos s sodelavci.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Vedno sem si želela podobnih stvari. Zaslužka, dobrih odnosov s sodelavci in izkušenj.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora biti pravičen, zgovoren in prijazen. Pri vodji bi pohvalila prijateljski in ne preveč strog odnos ter njegovo prilagodljivost.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Nagrajena sem bila v obliki nefinančne nagrade. Menim, da bi si zaslužila še denarno spodbudo.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Bila sem nagrajena z napredovanjem in večkratnimi ustnimi pohvalami. Več bi mi pomenilo, da bi bila obenem večkrat letno denarno nagrajena.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Ne, delo sem opravljala enako.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Menim, da je bolj učinkovito finančno oziroma denarno nagrajevanje, saj je današnje življenje drago in vsakemu od nas denar pride prav.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Sama pri sebi vem, kako opravljam svoje delo, tako da mi notranje nagrade ne pomagajo kaj dosti, saj zaradi občutkov in pohval nisem nič bolj cenjena.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (1) denar oziroma razne finančne nagrade, (3) napredovanje, (4) pohvale in priznanja, (5) razvoj kariere, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Če sklepam po sebi, bi uporabljala finančne metode. Kakšna nova ideja pa mi sedaj ne pade na pamet.

Priloga 11: Intervju 11 – intervjuvanec K

Spol: M

Starost: 23

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Zadovoljen sem predvsem zaradi dobrega vzdušja v ekipi.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Mislim, da je motivacija zelo pomembna, ker daje velik navdih človeku, da se ta bolj potrudi in tako pripomore tudi k uspehu podjetja.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

Motiviranje si predstavljam z besedami, sestanki, denarjem, pohvalami in ostalimi nagradami. Ne, ker plača ni zadostna glede na raven zaposlenih.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivirata me slab zaslužek in status oziroma položaj v podjetju. Če ne bi mel dobrih delovnih pogojev, dobrega vzdušja ter dobrega odnosa nadrejenega do delavcev, bi me demotiviralo tudi to.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Da. Razlogi so bili višji cilj, delo na mojem področju, zaslužek, prilagojen delavnik in bližina službe.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Mojo motivacijo povečujejo: pomembnost podjetja na trgu, velika odgovornost dela, želja po dokazovanju, osebni razvoj, nove izkušnje in znanje, sodelavci in spoznavanje novih ljudi ipd.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

Predvsem želja po prvi zaposlitvi, zanimivost dela in pridobivanje različnih znanj in izkušenj s strankami.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora imeti dober odnos z delavci, biti mora sproščen in seveda tudi strog, a le do neke meje. Poznati mora svoje zaposlene in imeti sestanke s posamezniki (torej tudi sestanke ena na ena). Znati mora pohvaliti in tudi nagraditi. Odnos mojega vodje do zaposlenih je prijateljski, organizira tedenske sestanke, kjer tudi pohvali tistega, ki je opravil dobro delo. Redno spremlja situacije, počutje in stanje v ekipi. Rad bi pohvalil tudi njegovo dostopnost za pogovore, nasvete in pomoč.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Prejel sem obe vrsti nagrad. Glede na to, da mogoče v katerem drugem podjetju tega ne bi prejel, sem zadovoljen, vendar bi mi kakšna dodatna finančna nagrada prišla prav.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Povečali so mi urno postavko, dobil pa sem tudi razne bloke za pisanje, koledar, majico in tudi izdelke za nego osebnega avtomobila. Finančne nagrade so tiste, ki me motivirajo, a poudaril bi, da bi se nefinančne nagrade, kot so dodatno izobraževanje, potovanja z ekipo, napredovanje, službeni avtomobil in recimo službeni telefon, lahko kosale s finančnimi nagradami.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Bil sem motiviran določen čas po nagradi, a ne za dolgo. Po eni strani me najbolj motivira finančna nagrada, če izvzamem prej naštete nefinančne nagrade (izobraževanja itd.), menim pa, da ta ne motivira za dolgo časa. Bil sem vesel, malce ponosen in zagnan.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Oba načina nagrajevanja sta pomembna. Denar v današnjem času potrebujemo, ravno tako pa nam nefinančne nagrade izboljšajo počutje.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Pri samem počutju pri delu so mi pomembnejše notranje nagrade. Zaradi denarja pa pravzaprav delam.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(2) Dober odnos s sodelavci, (3) napredovanje, (1) denar oziroma razne finančne nagrade (5) razvoj kariere, (4) pohvale in priznanja, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Finančno bi nagradil reševanje težjih primerov, podeljeval bi določena priznanja, organiziral potovanja z zaposlenimi (»team buildinge«), piknike in športne igre.

Priloga 12: Intervju 12 – intervjuvanec L

Spol: M

Starost: 24

1. Ali ste zadovoljni z delom in zakaj ste oziroma niste?

Z delom sem zadovoljen, saj mi omogoča opravljanje dela, ki sem se ga učil in se nanj pripravljaj na fakulteti.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Motivacija zaposlenih je zelo pomembna za doseganje učinkovitosti in ciljev podjetja. Motivacija se pri zaposlenih najbolje pozna pri opravljanju dela in njihovih rezultatih. Nezadovoljni oziroma nemotivirani delavci bodo svoje delo opravili površno oziroma ne tako, kot vodstvo podjetja zahteva od njih.

3. Kako si motiviranje zaposlenih predstavljate vi? Ali ste motivirani pri opravljanju dela?

S pohvalami, denarnimi nagradami, napredovanji, priznanji ipd. Motivacija se pri meni spreminja. Včasih sem motiviran, včasih malo manj.

4. Kaj vas demotivira oziroma zmanjšuje vaše zadovoljstvo pri delu?

Demotivira me občutek, da moje delo ni dovolj cenjeno, in takrat, ko ne dobim nikakršne povratne informacije.

5. Ste kdaj že zamenjali zaposlitev in kateri so bili razlogi za to (kaj vas je motiviralo k temu, da ste sprejeli drugo zaposlitev)?

Zaposlitve nisem zamenjal.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki povečujejo vaše zadovoljstvo in motivacijo pri opravljanju dela?

Motivira me to, da imamo pogosto izobraževanja, ki prispevajo k mojemu kariernemu razvoju. Poleg tega dobimo zaposleni tudi denarne nagrade.

7. Kaj je tisto, kar vas je v preteklosti najbolj motiviralo pri delu? So vas, ko ste bili mlajši, motivirale druge stvari?

V preteklosti sem razmišljal samo o denarnih nagradah. Sčasoma se je to spremenilo, saj sedaj bolj cenim dobre odnose med sodelavci in ostale dejavnike, ki pripomorejo k mojemu razvoju.

8. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu? Kaj bi radi pohvalili pri vašem vodji?

Vodja mora biti zainteresiran za svoje zaposlene in za to, kako se počutijo pri vsakdanjem delu. Pri morebitnih nejasnostih mora pravi vodja biti vedno na voljo svojemu zaposlenemu. Moj vodja opravlja točno te stvari, ki sem jih naštel, in to je tisto, kar pri njem cenim.

9. Ste bili že kdaj nagrajeni oziroma spodbujeni za vaše delo in kakšno vrsto nagrade ste prejeli – finančno ali nefinančno? Ali menite, da ste primerno nagrajeni za svoje delo in zakaj tako menite?

Da, prejel sem tako finančno kot tudi nefinančno nagrado in mislim, da je to primerno, saj je s tem podjetje pokazalo, da ceni moje opravljeno delo.

10. Katere finančne nagrade in katere nefinančne nagrade ste prejeli in katere so vam pomenile ali pa vam pomenijo več?

Prejel sem dodatek za uspešnost in prej omenjena izobraževanja. Najbolj me je motivirala finančna nagrada.

11. Ste svoje delo opravljali drugače po tem, ko ste bili nagrajeni? Lahko opišete svoje občutke po prejeti nagradi?

Ne, saj se vsak dan maksimalno trudim, da delo opravim karseda najbolje. Občutek je bil lep, saj sem imel več denarja na računu.

12. Kaj menite, kateri način nagrajevanja je po vašem mnenju bolj učinkovit – finančno ali nefinančno nagrajevanje – in zakaj?

Zame je najpomembnejša nagrada denarna nagrada, saj je smisel opravljanja dela dohodek. Za ostale je odvisno, kaj jim je pri nagrajevanju pomembno, saj si nismo vsi enaki in imamo vsi različne preference.

13. So vam pomembnejše notranje nagrade (občutki ponosa nad delom, ki ga uspešno opravite, občutek pripadnosti skupini, priložnosti izkazovanja svojih spretnosti ...) ali zunanje nagrade (denar in dodatne ugodnosti)?

Tudi v tem primeru bi izbral zunanje oziroma denarne nagrade.

14. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(1) Denar oziroma razne finančne nagrade, (2) dober odnos s sodelavci, (5) razvoj kariere, (3) napredovanje, (4) pohvale in priznanja, (6) možnost soodločanja.

15. Imate kakšno idejo, kako bi vi motivirali zaposlene, da bi iz njih izvlekli največ, vaš vodja pa tega ni uporabil?

Nobena ideja mi ne pade na hitro na pamet, vem pa, da bi za motiviranje zaposlenih večinoma uporabil denarne nagrade, poleg njih pa tudi izobraževanje in napredovanje.

Priloga 13: Intervju 13 – vodja

Spol: Ž

Starost: 50

1. Koliko ljudi vodite?

Vodim deset ljudi.

2. Kaj menite o motivaciji zaposlenih? Kako lahko vpliva na zaposlene? Mislite, da je pomembna za človeka in zakaj tako mislite?

Zaposlene je potrebno motivirati, saj s tem dosežemo boljše sodelovanje, ki je ključnega pomena pri poslovanju, opravljanju dela ter razumevanju nadrejenih in njegovih zaposlenih.

3. Kako si predstavljate motiviranje zaposlenih?

Zaposlene lahko motiviramo z nagrajevanjem, izobraževanjem, vključevanjem v projekte ali delavnice itd.

4. Kaj mislite, da demotivira oziroma zmanjšuje zadovoljstvo vaših zaposlenih?

Neupoštevanje mnenj in njihovih komentarjev s strani nadrejenih.

5. Kaj mislite, da najbolj motivira zaposlene pri delu v vašem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki po vašem mnenju povečujejo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri opravljanju dela?

Menim, da so to predvsem denarne nagrade, izobraževanje in upoštevanje njihovih mnenj.

6. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bo zaposleni motiviran pri delu?

Lastnosti, ki jih mora vodja imeti, so odločnost, poštenost, ustvarjalnost, razumevanje itd.

7. Nagrajujete zaposlene? Kakšno vrsto nagrade uporabljate – finančne ali nefinančne nagrade?

Uporabljam nefinančne nagrade.

8. Katere nefinančne nagrade uporabljate?

Pohvalim zaposlene, ko ocenim, da so se za svoje delo potrudili in ga dobro opravili, napotim jih na kakšno izobraževanje, za katerega menim, da jim bo koristilo in utrdilo njihovo znanje pri opravljanju dela, trudim se kdaj prilagoditi delovni čas ipd.

9. Kaj menite, da je zaposlenim pomembneje – denar ali razne nefinančne nagrade? Kateri način se vam zdi bolj učinkovit?

Bolj učinkovito je finančno nagrajevane zaposlenih.

10. Koliko časa namenite svojim zaposlenim, jim pomagate, ko pomoč potrebujejo?

Svojim zaposlenim namenim toliko časa, kolikor ga potrebujejo za samostojno delo.

11. Kako ohranjate motivacijo zaposlenih?

Ohranjam jo s komunikacijo. Ob nastali težavi pristopim k takojšnjemu reševanju problema.

12. Kako bi razporedili naslednje motivacijske dejavnike po pomembnosti pri motiviranju zaposlenih: denar oziroma razne finančne nagrade (1), dober odnos s sodelavci (2), napredovanje (3), pohvale in priznanja (4), razvoj kariere (5), možnost soodločanja (6)?

(1) Denar oziroma razne finančne nagrade, (3) napredovanje, (2) dober odnos s sodelavci, (4) pohvale in priznanja, (5) razvoj kariere, (6) možnost soodločanja.