

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA NEDENARNIH DEJAVNIKOV MOTIVACIJE

Ljubljana, september 2021

URŠKA JERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Jerman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza nedenarnih dejavnikov motivacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KAJ JE MOTIVACIJA	2
1.1 Definicija motivacije	2
1.2 Vrste motivacije	3
2 ZGODOVINA PROUČEVANJA MOTIVACIJE.....	4
3 TEORETSKI PRISTOPI K MOTIVACIJI.....	5
3.1 Maslowa hierarhična teorija potreb	6
3.2 Herzbergova teorija dveh faktorjev	6
3.3 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela	7
4 ZAKONITOSTI MOTIVACIJE.....	7
5 DEMOTIVACIJA	9
6 DENARNA IN NEDENARNA MOTIVACIJA	10
7 NAGRAJEVANJE DOBRIH PRAKS V SLOVENIJI	12
8 PRIMERI NEDENARNEGA MOTIVIRANJA V SLOVENSkih PODJETJIH 13	
9 EMPIRIČNI DEL.....	15
9.1 Opis vzorca.....	15
9.2 Raziskovalna vprašanja.....	16
10 DISKUSIJA.....	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGE.....	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb.....	6
Slika 2: Herzbergova teorija dveh faktorjev.....	7
Slika 3: Vprašanje 19 – Označite, kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (n = 80)	17

Slika 4: Vprašanje 17 – Ali menite, da delodajalci dovolj pozornosti namenijo motivaciji svojih zaposlenih? (n = 80)	18
Slika 5: Vprašanje 12 – Kakšno motivacijo uporabljajo v podjetju, v katerem ste bili nazadnje oziroma ste trenutno zaposleni?.....	18
Slika 6: Vprašanje 13 – Navedite, kaj bi vas po vašem mnenju najbolj motiviralo pri delu	19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati ankete Analiza nedenarnih dejavnikov motivacije	1
Priloga 2: Analiziranje rezultatov določenih vprašanj ankete Analiza nedenarnih dejavnikov motivacije v odvisnosti od rezultatov drugega vprašanja	15

UVOD

Motivacija je zelo pomembna na številnih področjih v naših življenjih. Srečamo jo tako v zasebnem življenju pri čisto vsakdanjih opravilih kot tudi v poslovnem svetu. Zelo pomemben faktor je tudi v športu, kjer mora trener s svojim znanjem motiviranja pripraviti varovanca, da doseže maksimum svojih zmožnosti. Podobno lahko rečemo za delodajalce, da ob poznavanju zaposlenih slednje pripravijo k čim bolj učinkovitemu delu. V praksi temu ni vedno tako, ker ima vsak delodajalec drugačne predstave in cilje svojega poslovanja. Pogosto skrb za zaposlene ni prioriteta, ampak velikokrat le večji zaslužek. Poznamo več vrst motivacije, a od nekdanje je najbolj poznana denarna motivacija. V današnjem svetu denar počasi izgublja svoj veličasten pomen, zamenjujejo ga drugi dejavniki spodbujanja delavcev. Vedno bolj je pomembno, da ima delodajalec korekten odnos z delavci in da v podjetju vlada pozitivno delovno okolje. Nedenarna motivacija se je začela izpostavljeni šele, ko so nastala drugačna podjetja, ki so bila zmožna razumeti takšno motiviranje in ga pravilno uporabiti. Vse več podjetij želi svoje zaposlene motivirati tako, vendar se je zadeve treba pravilno lotiti.

Glavni namen diplomskega dela je bolje spoznati nedenarne dejavnike motivacije. Moderna, novejša podjetja temeljijo na novih pristopih v delovanju organizacije. Sploh računalniška in informacijska tehnologija, socialna omrežja, telefonija, kriptovalute in podobno potrebujejo za motiviranje domišljije zaposlenih več kot denar. Osredotočajo se na posameznikove potrebe in želje, ki pa so včasih pomembnejše od denarnega plačila. Taka podjetja prihajajo navadno iz tujine. Zanimalo me je, ali imamo taka podjetja tudi v Sloveniji in s kakšnimi spodbudami privablja zaposlene k učinkovitejšemu delu.

Cilj je posledično raziskati, kako Slovenci gledamo na nedenarne motivatorje. Želela sem dokazati, da se lahko povsod uporablja nedenarne dejavnike za večjo motivacijo pri delu, in sicer v smislu, da ni pomembna lokacija delovnega kraja, vrsta delovne panoge in niti ni odvisno od tega, kakšen je delavec. Določila sem nekaj raziskovalnih vprašanj, na katere bom poskušala odgovoriti med proučevanjem. Vprašanja so: ali nedenarni dejavniki motivacije motivirajo vsakega posameznika; kakšne ljudi lahko motiviramo z nedenarnimi dejavniki motivacije in kako razširjena je nedenarna motivacija med Slovenci?

V diplomskem delu bom najprej opredelila osnovne pojme motivacije ter na kratko opisala njeno zgodovino in razvoj skozi čas. Povzela bom tudi glavne zakonitosti in dodala nekaj zanimivih primerov nedenarnega motiviranja v svetovnem okviru in na slovenskih tleh. V drugi polovici, v raziskovalnem delu, bom s pomočjo rezultatov spletne ankete poskusila določiti, kaj o nedenarni motivaciji meni slovenska populacija. Odgovori anketirancev bodo pomagali h končnim ugotovitvam in epilogu mojega proučevanja. V sklepu diplomskega dela bom zbrala končne misli ob pregledu raziskovanja in zapisala zaključek celotnega diplomskega dela.

1 KAJ JE MOTIVACIJA

1.1 Definicija motivacije

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je motivacija definirana kot glagolnik besede motivirati in je razložena, kot je prikazano spodaj;

motivirati -am dov. in nedov. (i)

1. navesti vzrok kakega dejanja, ravnanja, utemeljiti: motivirati odpust z dela; motivirati vlogo, zahtevo; prošnjo sem motiviral s tem, da bom odšel kmalu v pokoj/pisatelj je prepričevalno motiviral junakovo dejanje

2. *publ.* spodbuditi, navdušiti: izboljšani delovni pogoji so zelo motivirali delavce; pravilno sestavljeni učni načrti motivirajo učence za šolsko delo (ISJFR ZRC SAZU, 2014)

Glede na raziskovalno smer in pristop lahko motivacijo razlagamo zelo različno, zato bom najprej določila splošno izhodišče. Vse razlage so enotne v nekaj dejstvih, in sicer, da je to (Kobal & Musek, 2009, str. 15):

- občutena napetost, usmerjena proti ciljnem objektu;
- notranji proces, ki vpliva na usmerjeno vedenje in
- specifična potreba, želja, hotenje, ki spodbuja usmerjeno vedenje k cilju.

Motivacijsko vedenje sproži potreba, dejavnost posameznika pa posledično vodi do cilja. Slednji je glavni del vsake motivacije, saj želimo z njim zadovoljiti potrebo. Pri fiziološki potrebi, kot na primer lakoti, posledično jemo, cilj je v tem primeru hrana. Psihološka potreba je lahko pripadnost in socialna potreba moč. Pozitiven cilj nas privablja, negativen pa nas odbija, tu potem svoje vedenje oddaljimo stran od cilja (Kobal & Musek, 2009, str. 17). »Delovanje ljudi, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, npr. večjemu zaslužku, napredovanju v službi ali samodokazovanju, imenujemo motivirano vedenje.« (Dovžan, 2014, str. 78)

Po besedah Lamovca (v Kobal & Musek, 2009, str. 16) so glavne sestavine motiviranega vedenja:

- višje delovanje energije,
- vztrajnost, moč in učinkovitost vedenja,
- usmerjenost k cilju,
- spreminjanje vedenja.

Razumevanje potreb posameznikov pripomore k boljšemu motiviranju, saj potem razumemo, kaj jih žene in spodbuja k dobro opravljenem delu. Zaposleni bodo delo opravljali z veliko vnemo, ker bodo sami želeli opraviti delo. Ustvarimo lahko priložnosti,

da si sami želijo delati čim boljše. Motivirani ljudje pripomorejo k bolj kakovostnemu delu v načrtovanih časovnih rokih, zadovoljstvu ob delu in širijo občutek koristnosti zaposlenih. Izvajanje aktivnosti posledično ne bo potrebovalo nadzоровanja, ker bodo zaposleni opravili vse. Obenem se bo krepila tudi delovna zavest in ustvarjala odlično delovno klimo. Tako stanje je potrebno potem ohranjati in obnavljati ter skrbeti za stalno motiviranost (Keenan, 1996, str. 62–63).

Pri motivaciji na delovnem mestu so ključni dejavniki motivacije, kot na primer individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike so potrebe in stališča zaposlenih. Med lastnosti dela spadajo različne zmožnosti, spoznanje nalog in značilnosti nalog, avtonomija dela ter povratne informacije. Organizacijska praksa pa zajema sistem nagrajevanja in pravila. Menedžer mora taktično uskladiti interaktivno sodelovanje vseh treh. Vendar pa določenih ne more nadzorovati, ker so individualne, osebne zadeve vsakega posameznika. Vsak človek je unikatni, ima svoje lastnosti ter karakteristike. Torej se močno razlikujemo in posledično lahko vsakega zaposlenega motivirajo drugačne stvari (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 162).

Večkrat postane jasno, da ljudje vedo, kako delati, vendar nimajo motivacije za izvedbo. Na voljo so jim vse informacije, ne najdejo pa ustreznega smisla in motivacije za trud za udejanjanje. Ne vidijo, zakaj je to dobro za njih in kje se skriva korist. Pokaže se, da je, bolj kot motivacija s strani drugih, pomembna motivacija v nas samih. In najboljša motivacija je goreča želja zaposlenih za opravljanje dela. Kaj pripravi nekoga do večjega motiviranja, pa je popolnoma odvisno od tega, kaj je temu posamezniku v tistem času pomembno. Za ljudi v finančni stiski zagotovo denar, tekmovanja so za ljudi, ki potrebujejo potrditev. Obstaja pa tudi možnost, da način motiviranja povsem odvrne zaposlenega od prizadevanja. Določeni načini niso primerni za vse osebe, nekateri doživijo ravno nasprotni efekt, kot ga želijo doseči nadrejeni. Namesto večje delovne vneme jim omenjeno vzbuja nelagodje. Zato je najboljša rešitev, da je sodelovanje, pri na primer tekmovanju, neobvezno. Za take posameznike poiščemo druge oblike motiviranja (Grubiša, 2001, str. 183–185).

1.2 Vrste motivacije

V modelu hierarhičnega modela motivacije, katerega avtor je Reeve, je prikazano več vrst motivacije. Motivacijo na splošno tako delimo na tisto, ki jo spodbujajo notranji ali zunanji dogodki (Kobal & Musek, 2009, str. 29).

Motivacijo lahko delimo tudi na intrinzično in ekstrinzično. Intrinzična motivacija je takrat, ko ima neka naloga sama po sebi namen, ekstrinzična pa, ko je naloga sredstvo za osvojitve neke nagrade, ki predstavlja cilj. Intrinzična motivacija izhaja iz lastnih notranjih nagibov, ki niso povezani z nagrado. Kadar govorimo o slednji motivaciji, oseba ob izvajanju naloge in v rezultatih, ki jih pri tem doseže, vidi zabavo. Ekstrinzična motivacija pa je spodbujena prek zunanjih nagibov, pri omenjeni je pomembno doseči cilj, kot na primer višje plačilo, nagrado, zmago ali pa se izogniti kazni (Resnik, 2013).

Potisna motivacija (*angl.* push) ima notranje motive, kot so nagoni, občutki, potrebe. Privlačnostna (*angl.* pull) motivacija pa zunanje motive, cilje, vrednote, načela. Zunanji dogodki sprožijo notranjo ter obenem tudi zunanjo motivacijo zaradi spodbud, nagrad ali posledic. Zunanji dogodki so spodbude iz okolja, zelo velik vpliv ima kultura, v kateri živi posameznik. Večina motivacijski situacij v vsakdanjem življenju je prepletena z notranjimi spremembami in zunanjimi silami privlačnosti. Notranji dogodki se delijo na potrebe, kognicijo in emocije. Kognicija so posameznikova prepričanja, pričakovanja, načrti, cilji, upanje, samopodoba, identiteta, nanaša se na posameznikov način mišljenja. Emocije pa so subjektivni, fiziološko osnovani, izrazni kratki pojavi, ki nam omogočajo funkcionalno prilagajanje situacijam (Kobal & Musek, 2009, str. 21, 29, 30).

2 ZGODOVINA PROUČEVANJA MOTIVACIJE

Motivacijo so skozi zgodovino opredeljevali različni raziskovalci in pisci. Skozi filozofski pogled se je osnutek sodobnega poimenovanja motivacije oblikoval že z idejami v antiki. Aristotelova misel o svobodni volji je navdihovala do determinizma. Ta smer zastopa načelo, da ima vsako vedenje svoj vzrok, med temi vzroki je tudi motivacija. V 17. stoletju pa je Descartes postavil utemeljeno idejo o dualizmu telesa in duše. Po njegovem je človekovo vedenje posledica svobodne, racionalne duše in avtomatičnih, neracionalnih telesnih procesov. Ta teorija je bila povod za oblikovanje dveh sodobnih pristopov pri proučevanju motivacije (Kobal & Musek, 2009, str. 32).

Prvi pristopi so teorije in raziskave z vidika kognitivnih procesov motivacije, povezane s konceptom racionalne duše. Drugi pristop pa preučevanje genetskih virov motivacije, ki temeljijo na konceptu neracionalnih telesnih procesih. Svoje ideje je predstavil tudi Locke (v Kobal & Musek, 2009, str. 32). Izpostavil je pomen senzorne izkušnje. Hipoteza je navdihnila razvoj sodobnega raziskovanja stimulatorjev in proučevanje zunanje stimulacije kot enega izmed njih. Dokazala je tudi pomen ciljev v motivaciji. Locke je obenem razložil nenavaden pojav asociacij. Ta svojevrsten pogled na sodobni koncept motivacije pravi, da ko se več idej poveže skupaj, nastane nova, kompleksnejša ideja. Raziskave so potrdile, da tako tudi popolnoma nemotivirajoče ideje, izkušnje, motivi, če se povežejo z drugimi, postanejo motivirajoče. Kasneje je Pavlov (v Kobal & Musek, 2009, str. 32) s pomočjo asociativnega mehanizma pojasnil fenomen klasičnega pogojevanja. V zahodni kulturi je bil pred časom definitivno običajen asociativni dražljaj denar.

V preteklosti je bil osnovni gon človeštva preživetje, z leti je človeška družba postajala zapletena in odnos se je spreminjal. Motivacija ni več temeljila samo na bioloških potrebah in potrebno je bilo sodelovati. Začele so se postavljati nagrade in kazni. Vedno bolj inteligentna znanja so nas nato privedla do Maslowe hierarhije potreb, ki jo je McGregor uporabil tudi v poslovnem svetu. Z mislijo ljudje potrebujejo druge, višje gone. Veliko podjetij je poskušalo zaposlenim omogočiti boljši razvoj in več samostojnosti, vendar so bile

to le skromne izboljšave. Motivacija nagrajevanja in kazni se še vedno pojavlja kot učinkovita, vendar ne vedno zanesljiva (Pink, 2011, str. 19–25).

V enaindvajsetem stoletju je postal najmočnejši poslovni model Wikipedija: odprta koda. Vedno več je stvaritev, za katere ljudje niso bili plačani, da jih izdelajo in so dostopni vsem. Enciklopedija Wikipedija, spletni brskalnik Firefox, operacijski sistem Linux, programska oprema za spletne strežnike Apache itd., vse našteto so ustvarili prostovoljci z vsega sveta in je brezplačno za uporabo. Ti anonimni delavci za svoje delo niso potrebovali zunanjih nagrad, pa vendar veliko podjetij z njihovimi izdelki poganja svoje najpomembnejše sisteme, oni sami pa uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih zunanje nagrade. Pojavili so se novi motivi sodelovanja: utrditev slovesa, izpolnitev znanja, saj posledično to lahko omogoči večjo možnost zaslužka. Lakhani in Wolf (v Pink, 2011) sta na podlagi anketiranja razvijalcev odprte kode podala ugotovitev, da notranja motivacija izhaja iz zadovoljstva. Najbolj pogostejša in najmočnejša gonilna sila je torej, kako ustvarjalnega se človek počuti med delom. Tudi druge nadaljnje ugotovitve so pokazale, da so programerje spodbujali notranji nagibi in veselje ob rešitvi problema ter želja po obdarovanju programske skupnosti. V razvitih državah so začeli dopuščati pridobitne in nepridobitne oblike organizacij. Pridobitne temeljijo na čim večjem zaslužku, nepridobitne pa služijo ljudem. Nastajajo podjetja, ki zbirajo sredstva za poslovanje, razvijajo in prodajajo proizvode s ciljem večjega ustvarjanja družbenega dobrotita. Muhammas Yunus (v Pink, 2011), Nobelov nagrajenec za mir, je to poimenoval socialno podjetništvo. Primarno vodilo ni več producirati največji možen dobiček, ampak družbeno korist. Med takšne hibride spada tudi Mozilla – skupnost, ki jo nudi Firefox. Korporacija tipa B pa je označeno podjetje, ki svoje interne predpise spremeni tako, da namesto kratkoročnega profita spodbuja dolgoročne vrednote in družbeni benefit (Pink, 2011, str. 19–25).

3 TEORETSKI PRISTOPI K MOTIVACIJI

Pri razlagi in proučevanju motivacije je bistveno, da teoretsko znanje izhaja iz dobrih teorij. Teorije nam omogočajo, da se lažje orientiramo med razlagami različnih piscev. Motivacijo razlaga ogromno različnih teorij, njihovo poznavanje nam tako omogoča boljše razumevanje same motivacije. Efektivno lahko vplivajo tudi na naše delovanje v praksi (Kobal & Musek, 2009, str. 34).

Najbolj ustaljena je ločitev na vsebinske in procesne teorije motivacije. Vsebinske raziskujejo faktorje osebnosti posameznika ali pa faktorje okolja, ki povzročijo višjo stopnjo motiviranosti. Sem sodijo psihoanalitične in humanistične teorije, vse teorije potreb: A. Maslowa, Herzbergerjeva dvofaktorska teorija higienikov in motivatorjev, Alderferjeva ERG teorija eksistenčnih potreb, odnosnih potreb in potreb rasti in teorije po storilnosti: Murrayeva, McClellandova, Atkinsonova ter še nekaj drugih teorij. Procesne teorije motivacije pa sestavlja behavioristični pristop – Skinnerjev pristop operantnega pogojevanja, teorija socialnega učenja, teorija kibernetične kontrole, instrumentalne teorije

– Vroomova teorija pričakovanja, in poleg nekaterih, ki jih nisem navedla, še vse kognitivne teorije – teorije pričakovanja, kognitivnega ravnotežja in skladnosti ter atribucijska teorija (Tušak, 2003, str. 37–38).

Zelo težko je sestaviti optimalno klasifikacijo teorij motivacije. Razlike nastopijo pri raznovrstnih pogledih na vlogo človeka, vrsto motivov, pomenu okolja, vlogo kognicij, osebnih izkušenj in pomenu intrinzične in ekstrinzične motivacije (Tušak, 2003, str. 40–41).

3.1 Maslowa hierarhična teorija potreb

Maslowa teorija iz leta 1943 pravi, da si človekove potrebe sledijo po zaporedju. Kot prikazano na Sliki 1, moramo najprej zadovoljiti prve po vrsti od spodaj, da lahko zadovoljimo naslednje. Klasifikacija potreb si sledi tako: fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, spoštovanje in samoaktualizacija. V človeški naravi je, da težimo k zadovoljitvi potreb, nezadovoljene potrebe pa postanejo motivator. Hierarhična teorija je uporabna za raziskovanje na osebnem razvoj kot tudi za rast na delovnem mestu. V veliko pomoč je pri ugotavljanju, kaj ljudje potrebujejo in kaj ljudi spodbuja ter motivira. Delodajalci in zaposleni s pomočjo ugotovitev razvijejo medsebojno koristne odnose in pozitivna okolja, ki spodbujajo večjo zavzetost za delo (Gadget-info.com, 2019).

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb



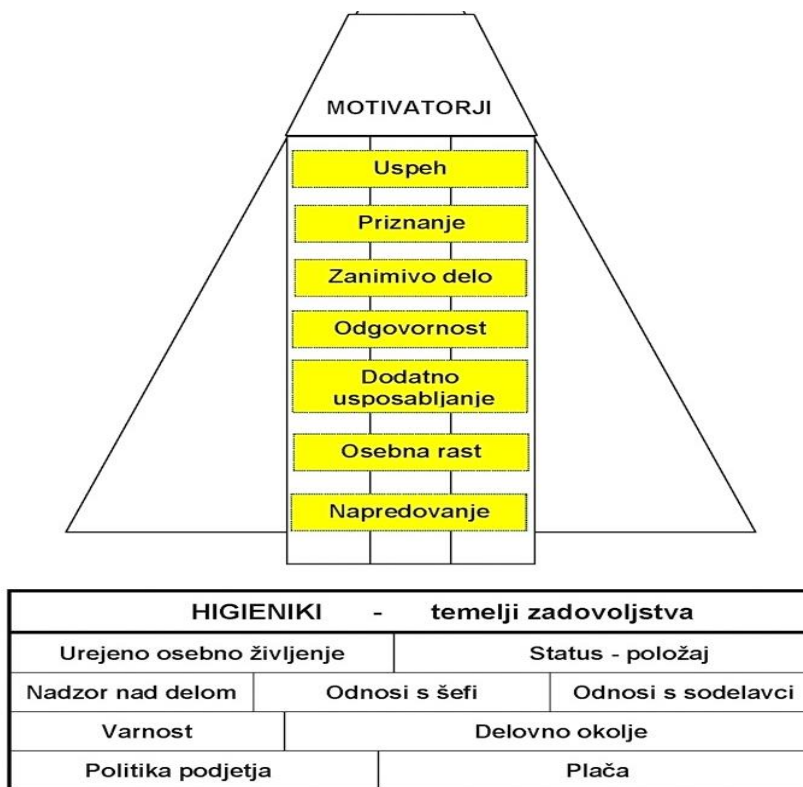
Vir: Prirejeno po Gadget-info.com (2019).

3.2 Herzbergova teorija dveh faktorjev

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je dodatek k Maslowi, saj se medsebojno dopolnjujeta. Koncept temelji na delovni motivaciji, na nagradah in spodbudah. Na Sliki 2 je razvidno, da vrstni red potreb ni določen, Herzberg je mehanizme razdelil na higienike in motivatorje. Higieniki so bistveni za osnovne pogoje za delo in za razvoj motivacije. Slednji ne zagotavljajo zadovoljstva, ampak njihova odsotnost povzroči nezadovoljstvo. Šele

motivatorji so tisti, ki bodo dvignili zadovoljstvo in motivirali, a ob pomanjkanju ne bodo prinesli nezadovoljstva (Gadget-info.com, 2019).

Slika 2: Herzbergova teorija dveh faktorjev



Vir: Račnik (brez datuma).

3.3 Hackman - Oldhamov model obogatitve dela

Model temelji na mišljenju, kako spremeniti lastnosti dela, da povečamo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Predpostavlja tri kritične psihološke okoliščine, ki posledično vplivajo na motiviranost. Prva je doživljanje pomembnosti, ko zaposleni zaznava, da se delo izplača. Druga je doživljanje odgovornosti, občutek osebne odgovornosti zaposlenih. Tretja pa je poznavanje rezultatov, takrat delavci poznajo ravni uspešnosti. Večja raven okoliščin povzroča večjo motiviranost (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 169).

4 ZAKONITOSTI MOTIVACIJE

Denny (1944) je definiral načela, oziroma on sam je imel raje besedo »zakonitosti«, motivacije. Indirektno naj bi sporočala, da sledi kazen v primeru kršenja slednjih in motiviranje ne bo učinkovito. Denny navaja po vrsti (1944, str. 17–29):

- »Prva zakonitost: Za motiviranje moramo biti motivirani.« Če sami nismo motivirani, po njegovih besedah ni možno, da motiviramo nekoga drugega. Zelo težko je zahtevati in pričakovati, da bodo zaposleni bolj motivirani od njihovih vodij. Menedžer, ki ima nek cilj in veliko elana za opravljanje svojega dela, zagotovo spodbuja in bolje vpliva na motivacijo zaposlenih.
- »Druga zakonitost: Za motiviranje je potreben cilj.« Trud za prihodnost, ki nima nobenega cilja, je nesmiselna. Proces motivacije brez slednjega sploh ni mogoč. Posamezniki ali skupine ljudi morajo natančno vedeti, za kaj si prizadevajo in kaj želijo doseči.
- »Tretja zakonitost: Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.« Zagretost in motivacija naj ne bi bili trajni. Postati mora stalen proces. V podjetjih bi morali postopke motiviranja obnavljati. Zelo pomembno je, da spoznajo, kaj povzroči demotivacijo in že v štartu poskusiti preprečiti, da se to zgodi.
- »Četrta zakonitost: Za motiviranje je potrebno priznanje.« Priznanje pomeni neko zavedanje, da je prizadevanje za izvedbo dela dobro opravljeno. Izrazi se lahko kot zahvalno pismo, podelitev neke titule, način predstavitve, lahko pa je le ustna pohvala. Paziti je potrebno le, da se ne pozabi katerega izmed zaslužnih.
- »Peta zakonitost: Soudeležba motivira.« Za motivacijo ljudi je velikokrat bolj pomemben občutek, kako koristni so pri delu, kot kako se ravna z njimi. Stopnja slednje se poveča v primeru, da zaposleni čutijo sodelovanje in vključitev v projekte. Ukazovanje tukaj ni na mestu, ampak prepričevanje ljudi za sprejem zamisli in predlogov.
- »Šesta zakonitost: Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.« V primeru uspešnih rezultatov in doseženih ciljev, nas omenjeno še bolj žene naprej po doseganju večjih stvari. V nasprotnem primeru nas nazadovanje postopoma demotivira.
- »Sedma zakonitost: Izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago.« Tekmovanja, natečaji in podobni izzivi zelo učinkovito stimulirajo motivacijo. Vendar morajo biti tisti, ki naj bi sodelovali, prepričani, da so sposobni osvojiti nagrado. V nasprotnem primeru lahko motiviramo samo nekaj posameznikov, ki žanjejo uspehe in so pripravljeni participirati. Ostali se sprijaznijo, da niso konkurenčni in obupajo. Za nekoga lahko že delo samo predstavlja nek izziv in občutek, da je njihovo sodelovanje pri delovnih nalogah vredno truda.
- »Osma zakonitost: Vsakdo ima motivacijsko varovalko.« To pomeni, da ima vsakdo izmed nas nek prag motiviranja in "varovalka", kot jo je imenoval Denny, lahko ob določenem času pregori. Včasih se nekoga ne splača več spodbujati k boljši delovni aktivnosti, ker ni vredno truda. Menedžer posledično v dobrobit učinkovitejšega dela odpusti delavca.
- »Deveta zakonitost: Pripadnost skupini motivira.« Če posamezniki čutijo, da pripadajo nekemu timu, postanejo bolj motivirani, zvesti in prizadevni. To lahko vključuje druženja, športne aktivnosti, majice, beležnice ali dajanje napotkov. Med seboj si pomagajo in delo opravljajo čim boljše za uspeh celotne skupine.

5 DEMOTIVACIJA

Demotivacija je oznaka za odsotnost motivacije. Posameznika, ki mu manjka motivacije ali mu je bila odvzeta, lahko prepoznamo po njegovi govorici telesa in vedenja. Za reševanje take situacije je dobro poznati in biti sposoben prepoznati vzroke nemotiviranosti. Eden izmed njih je pomanjkanje samozavesti – to lahko povzroči neka izkušnja iz preteklosti, razmere v otroštvu, neodobravanje, spodbijanje z besedami. Sledi zaskrbljenost – zaposlene skrbi, da bi naredili napako, da bi izgubili službo ali se osmešili. Negativna mnenja – mnenje drugih je posamezniku zelo pomembno, negativen zaposleni lahko sčasoma povzroči, da postanejo vsi zaposleni negativni. Občutek brezperspektivnosti – občutenje, da na delovnem mestu ni prihodnosti, ponekod se delovno mesto zasede šele, ko posameznik umre, ali gre iz roda v rod; drugje mora biti izpolnjena določena delovna doba službovanja, zato oseba ne more napredovati na višjo, boljšo delovno pozicijo. Občutek nepomembnosti – ljudje imajo občutek, da nikomur ni mar zanje, da nikomur nič ne pomenijo. Neobveščенost o dogajanju v podjetju – slaba komunikacija v podjetju, nihče nič ne pove, kaj se dogaja; to povzroči, da začnejo krožiti nenatančne govorice. Neupravičene pohvale in priznanja – takrat, ko posamezniki niso nagrajeni za to, kar naredijo, temveč za to, kar so; so iz prave družine, imajo osebne zveze ali se znajo prikupiti (Denny, 1944, str. 31–42).

V podjetju, kjer primanjkuje motivacije in prevladuje nezadovoljstvo, se kažejo tudi tipična vedenjska znamenja. Pri opravljanju dodatnega dela in vlaganju truda zaposleni ne sodelujejo, prav tako niso pripravljeni prostovoljno opraviti dodatnih zadolžitev. V interesu jim je preživeti čim manj časa v službi, zgodaj odhajajo domov, daljšajo odmore ali pa so kar celodnevno odsotni. Pojavijo se nedosežene norme in zamujanja pri dogovorjenih rokih. Ravnao uporniško, nočejo upoštevati navodil in se nenehno pritožujejo ter obtožujejo druge (Keenan, 1996, str. 6–7).

V kolikor ljudem ne zastavimo pravih nalog, jim težko dvignemo motivacijo, da bi potem naredili še kaj več kot to, za kar so nagrajeni. Problematika je v razlagi nalog. Ljudje težko sprejememo kasnejše spremembe in povečanje dela, kot nam je bilo rečeno na začetku. V mislih imamo zgornjo mejo aktivnosti, ki jih je potrebno narediti in če zadeva pride do roba ali čez to mejo, postanemo nezadovoljni (Grubiša, 2001, str. 148–149).

Norme oziroma kriteriji dela v podjetjih morajo biti previdno določeni. Biti morajo taki, da so ljudem v pomoč in da zaposleni vedo, da so cenjeni. Dejansko pa lahko namesto motivacije zaposlene prisilno privedejo do izvajanja določenih del. Delavci počnejo nekaj, ker morajo in se ob tem ne počutijo najbolje. Vsako delo, ki ga delavec zazna kot vsiljeno od zunaj, občuti kot trpljenje. Pripombe in mnenja pa si interpretirajo kot kritike. Ker so nam delo določili, so nas prisilili vanj, imamo negativen pogled na situacijo. Motivacija ni prisotna, ker to delo ni bila naša odločitev (Grubiša, 2001, str. 187–188).

6 DENARNA IN NEDENARNA MOTIVACIJA

Več kot 80 % ameriških zaposlenih se ne počuti priznanih ali nagrajenih in bi se bolj potrudilo, če bi za svoje rezultate prejeli neko priznanje. Na današnjem trgu dela morajo podjetja preseči klasično denarno nagrajevanje. Nagrade za motiviranje morajo biti predstavljene in oblikovane tako, da izražajo priznanje in hvaležnost. V današnjem času zaposleni pri delu iščejo avtonomijo, mojstrstvo in povezanost pri delu. Največji korak k večji motiviranosti delodajalci dosežejo s skupnimi strategijami nagrajevanja, ki vključujejo denarne, nedenarne oprijemljive in nedenarne neoprijemljive nagrade (Schweyer, Thibault & Whillans, 2018).

Uporaba denarnih nagrad kot motivatorjev je primerna za delo, ki se meri količinsko. Vendar v sodobni družbi, kjer delo sloni na znanju in se meri kakovostno, take spodbude niso več primerne. Omenjene spodbude lahko oslabijo notranjo motivacijo zaposlenih, to imenujemo "motivacijski premik" oziroma "izrivanje". Z denarjem spodbujajo miselnost uslužbencev, ki se osredotočijo na hitrost in količino. Na nasprotni strani pa so nedenarne nagrade tiste, ki sprožijo užitek in kakovost. Pri denarnih nagradah, vključno z bonusi in zalogami, se lahko pojavi problem, da jih zaposleni razumejo kot samoumevne in ustvarijo "učinek upravičenosti". Če se slučajno nagrade umaknejo ali se postopoma ne povečujejo, to lahko negativno vpliva na zaposlene. Potrebno jih je uporabljati previdno, da pozitivno spodbujamo zaposlene. Raziskave so dokumentirale občutno povečanje uporabe programov nedenarnih nagrad, ki vključujejo oprijemljive nagrade, kot so darila za blago, odmore, potovalne nagrade, izkustvene nagrade, omejene darilne kartice. Obenem pa tudi neopredmetene nagrade: izbira delovnih nalog, prilagodljive možnosti dela, večja avtonomija, usposabljanje za spretnosti in druge razvojne možnosti, vključenost zaposlenih v odločanje, optimalno delovno okolje in pozitivno oblikovanje delovnih mest (Schweyer, Thibault & Whillans, 2018).

Danes velja denar za neučinkovit pristop motiviranja, saj ljudje ostanejo motivirani le kratek čas. Zelo pomembno je, da nadrejeni preverjajo, kakšen pristop motiviranja uporabiti. Vse je odvisno od zaposlenih in vsakega posameznika posebej. Na primer delavcem, ki jim manjka dopust, je dodaten prost dan odličen način nagrajevanja. Nasprotno so tistim, ki jim dopust ostaja, dodatni prosti dnevi nesmiselni (Krumpačnik, 2018).

Ugotovitve kažejo, da so spodbude za preproste naloge v smislu, če narediš nekaj, dobiš tisto, učinkovite. Kot neko zaporedje navodil, ki jim posamezniki sledijo ter tako dosežejo želeni cilj. V primeru uspeha dobijo nagrado, če so neuspešni, pa kazen. Pri zapletenejših nalogah, kjer je potrebno kompleksna izvedba in intelektualno, ustvarjajoče mišljenje, takšna motivacija ne zadostuje. Za določene aktivnosti je denar lahko motivator, vendar če je plačilo premajhno, ljudje ne bodo motivirani. Obenem se pojavi še dejstvo, da mora biti osnovna plača zadosti visoka, da ne razmišljajo o plačilu, temveč o delu. Potem se motiviranje preusmeri na tri najpomembnejše dejavnike modernega časa (Pink, 2010):

- lastno avtonomijo na delovnem mestu,
- osebno rast – biti mojster na svojem področju in
- namen, prispevek opravljenega dela.

Vse naštetu poveča uspešnost izvajanja aktivnosti in večja osebno zadovoljstvo. Za primer lahko omenimo Atlassian, podjetje s programsko opremo, ki da zaposlenim enkrat na četrto leta 24 ur delovnega časa. Takrat lahko delajo, kar hočejo, s komer hočejo, kot sami želijo, le da na koncu na zabavnem in sproščenem sestanku pokažejo določene rezultate. En dan lastne avtonomije je prinesel ogromno izboljšav in idej za nove produkte, ki jih posamezniki sicer ne bi kreirali (Pink, 2010).

Podjetje Google že od nekdaj velja za organizacijo, ki se osredotoča na svoje zaposlene, ki posledično prinašajo odlične rezultate. Zelo uspešno kombinirajo denarne in nedenarne faktorje motivacije. Celotna kultura dela podjetja temelji na dejstvu: "Ustvariti najsrečnejše in najproduktivnejše delovno mesto na svetu." Kot tudi vedno več drugih podjetij, tudi Google omogoča fleksibilne račune za porabo, zastoj zdravstvene in zobozdravstvene bonitete, zavarovanje, pokojninske sklade, počitniške pakete in povračila šolnin. Podjetje želi svoje zaposlene nenehno osrečevati z namenom, da bodo potem bolj motivirani in uspešnejši pri delu. Nudijo jim lokalni frizerski salon na lokaciji podjetja, brezplačne gurmanske prigrizke, stik z zelo nadarjenimi ljudmi, pralnico in kemično čistilnico, medicinsko ekipo v sklopu podjetja, masaže, 20 % delovnega tedna lahko delajo na katerem koli projektu, četudi ni povezan s primarnim delovnim mestom. V primeru, da zaposleni umre, njegova družina prejema njegovo plačo še 10 let. Uslužbenci so skupaj z družino zavarovani tudi na zasebnem dopustu. »Google svoje zaposlene šteje za svoje največje premoženje.« Pričakovano je, da zaposleni sporočajo svoje misli in ideje skozi ankete ali na kakšen drug način. Veliko jim pomeni svoboda posameznika, ki naj bi omogočila visoko produktivnost. Posamezniki se sami odločijo o delovnem času, odhodu iz službe, kdaj se zabavajo, gredo na masažo, telovadnico ali ukvarjajo s športom. Vendar pa poleg razvijanja poskrbijo, da opravijo svoje delo. Običajno je slednje odlično opravljeno, celo nad pričakovanji vodij (Majumder, 2016).

Igra in ne delo je gonilo za delovanje sodobne podjetniške družbe. Zaupanje ljudem in poslovni uspeh pa sta pomembnejša od menedžerskega znanja. Podjetja prihodnosti si prizadevajo vključevati vrednote in organizacijske značilnosti prostega časa v svet dela. Vse več je opaziti socialnih mrež, ki povezujejo sodelavce, so kot podjetniške "družine". Izraža se medsebojno sodelovanje in stiki, izmenjava čustev in dolgoročno ohranjanje odnosov. Denarno nagrajevanje ni več tako pomembno merilo, temeljni pomen so motivi, namen in zaupanje. Zaposleni ponotranjijo organizacijsko vizijo, ker je osnovana na spoštovanju, pripadnosti in zaupanju (Dovžan, 2014, str. 137–138).

Najbolj tipična denarna motivacija in stimulacija so povečanje plače in denarni bonusi. Nedenarni dejavniki motiviranja pa so lahko materialni, kot so otipljiva in neotipljiva darila. Vsem nam poznani so "teambuildingi", službeni izleti in ekskurzije, ki lahko povežejo

zaposlene in spodbudijo motivacijo. Vedno bolj priljubljena je tudi organizirana brezplačna športna aktivnost ali fitnes. V večjih organizacijah nudijo tudi varstvo otrok. Kar nekaj jih ima možnost prisotnosti hišnega ljubljénčka na delovnem mestu. V večje zadovoljstvo zaposlenih podjetja nudijo tudi najem počitniških hišic na priljubljenih dopustniških lokacijah. Trenutno je v trendu tudi košarica sadja in zdravih prigrizkov v pisarni. Sedaj, v času korone, pa je delo od doma postalo skoraj nekaj običajnega.

V knjigi Prigode Toma Sawyerja je ponazorjeno glavno načelo motivacije: »Delo je vse tisto, kar je človek prisiljen storiti, igra pa vse tisto, česar ni prisiljen storiti.« Glavni junak Tom v knjigi dobi nalogo prepleskati tetino ograjo. Vendar prepriča svoje prijatelje, da je to igra, katero si na koncu vsi želijo igrati. "Sawyerjev učinek" se nanaša na raziskave, ki se izvajajo glede motivacije za delo in igro. Nastane, če zmanjšamo notranjo motivacijo, posledično se zruši učinkovitost, kreativnost in vzorno vedenje posameznika. Če povzamem, je pozitiven pogled v tem, da se glede na dovršenost delo pretvori v igro. Negativni pa, da se lahko potemtakem igra tudi spremeni v delo (Pink, 2011, str. 36, 214). Raziskavo so preverili na otrocih, pri čemer so jih razdelili v tri skupine. Prvi skupini so rekli, da naj narišejo sliko in bodo prejeli nagrado. V drugi skupini so otroke preprosto vprašali, ali želijo risati. Na koncu so otroci, ki so narisali sliko, prejeli nagrado. V tretji skupini pa so bili otroci povabljeni k risanju, brez obljub o nagradi, ki je ob koncu tudi niso prejeli. Dva tedna kasneje so učitelji otrokom v času proste igre prinesli papir in barvice ter jih povabili k risanju. Otroci, ki so bili v drugi skupini "nepričakovane nagrade" in tretji skupini "brez nagrade", so risali tako kot prej. Otroci iz prve skupine "pričakovane nagrade" pa so pokazali občutno manj zanimanja in so za risanje porabili manj časa. Predhodni poskus je igro spremenil v delo (Bourke, 2018).

Sawyerjev učinek v poslovnem okolju si razlagamo tako, da delavci čutijo notranjo motivacijo za opravljanje svojih nalog ob dogovorjenih pogojih v zameno za pravično plačilo. Ko pa se uvedejo pogojne nagrade, "če to storite, potem ...", lahko pride do negativnih učinkov. Take nagrade dosežejo, da ljudje izgubijo del svoje avtonomije, kar lahko sčasoma zmanjša notranjo motivacijo. Raziskava je bila razširjena tudi na odrasle in pokazala je, da pogojene nagrade dejansko negativno vplivajo na notranjo motivacijo (Bourke, 2018).

7 NAGRAJEVANJE DOBRIH PRAKS V SLOVENIJI

Zlata nit je raziskava, ki meri kakovost odnosov na delovnem mestu. Projekt v organizaciji Dnevnika, družbe medijskih vsebin, in Mediade poteka vsako leto že od leta 2008. Poleg merjenja zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, organizacijske klime in kulture, v ospredje postavlja odnos med zaposlenim in organizacijo (Mediade, 2015). Pokazalo se je, da je merjenje tega odnosa zelo učinkovito orodje za osvajanje poslovne odličnosti. Slovenija je s to raziskavo prva država na svetu, ki izvaja takšno meritev. Podkrepljeno z dokazi so prikazali, da skrb za dobre odnose prinese pozitiven doprinos k gospodarskemu razvoju.

Sodelujoča podjetja po koncu raziskave dobijo celotno sliko o tem, kje je njihovo delo uspešno in kje so možnosti za napredek (Dnevnik, d. d., brez datuma b).

V sklopu Zlate niti pa poteka natečaj Zlata praksa, ki išče prodorne projekte, pristope, obrate, ideje in povezovanja, ki pospešujejo rast in razvoj zaposlenih ter krepijo medsebojne vezi. Cilj tega razpisa je predstaviti nove inovativne prijeme, ki jih uporabljajo prijavljene organizacije ter navdihniti tudi ostale za izboljšanje njihovih praks (Dnevnik, d. d., brez datuma a). Podjetja v Sloveniji so začela spoznavati bistven pomen motivacije za osvajanje uspešnejših poslovnih ciljev. V intervjuju leta 2017 so takratni finalisti odgovarjali na vprašanja o motivaciji zaposlenih. Njihovi odgovori so si bili v večji meri zelo podobni in so se med sabo tudi dopolnjevali. Izborna komisija je pri zmagovalnih podjetjih zaznala velik interes za večjo motivacijo ljudi, spodbujanje zavzetosti in pripadnosti zaposlenih (Krumpačnik, 2018).

Tudi mednarodna poslovna skupnost v Sloveniji AmCham Slovenije je letos že sedmič zapored predstavila in nagradila najboljšo poslovno prakso leta 2020 v podjetjih, ki so njihovi člani. Program se imenuje Best of Best in izpostavlja inovativne projekte, znanja, pristope, izdelke, procese in modele. Slednji ne motivirajo le zaposlenih v podjetju, temveč tudi celotno poslovno skupnost. Z medsebojnim povezovanjem in participacijo pa večajo znanje in izkušnje (AmCham Slovenija, 2021).

8 PRIMERI NEDENARNEGA MOTIVIRANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH

Eva Boštjančič je v intervjuju za Dnevnik že leta 2019 izpostavila nekaj slovenskih podjetij, ki zaposlenim učinkovito zvišujejo motiviranost za delo. Družba Petrol naj bi že takrat dopuščala delo od doma, kjer je to omogočal delovni proces. Zavedajo se, da to vodi v večjo učinkovitost, fleksibilnost in tudi zadovoljstvo delavcev. Podjetje Mikro + Polo je predstavilo še bolj inovativno prakso: neomejen plačan dopust, kar se je pokazalo za najbolj cenjeno boniteto. Svoje misli so strnili v to, kaj jim je najbolj pomembno: »Sicer se zavedamo, da to pomeni višji strošek za podjetje, a je zanemarljiv v primerjavi s koristmi in obenem z zadovoljstvom zaposlenih.« (v Melanšek, 2019).

Čeprav je delo od doma še pred nekaj leti veljalo za močan efekt za motivacijo, je s pojavom virusa Covid-19 v letu 2020 postalo stalnica za mnoga podjetja. Po podatkih naj bi na območju EU tako 37 % zaposlenih delalo od doma. Delavci tako bolje usklajujejo zasebno in službeno življenje, po raziskavah pa se veča tudi produktivnost zaposlenih. Delodajalec ima na drugi strani nižje stroške dela, opreme in prostorskih kapacitet (Data d. o. o., 2020).

V podjetju Optiweb, d. o. o. se ukvarjajo s spletnimi rešitvami. Za razvoj organizacijske kulture – Optikulturo je prejelo nagrado Najboljša zlata praksa 2017. Sproščeno vzdušje je po njihovo vodilni atribut za motivacijo zaposlenih v Optiwebu. Za kratkoročno motivacijo so zaposlenim omogočene aktivnosti, ki razbijajo delovno rutino in popestrijo delovne dni.

Te pristope pa spreminjajo glede na potrebe zaposlenih. Omogočajo jim organizirano rekreacijo, skupinske zajtrke, masaže na delovnem mestu, dela prost dan za rojstni dan, nošenje copat v podjetju, darila (za novo leto, najboljša pustna maska, največ obiskanih izobraževanj, naj mentorja), vedno na voljo sveže sadje in prigrizke, lastno izbiro delovne opreme, fleksibilen delovnik, možnost dela od doma, tečaj angleščine, interna in eksterna izobraževanja po lastni izbiri. Še bolj pa na motivacijo in zavzetost zaposlenih vplivajo aktivnosti, povezane z delom. Pri Optiwebu navajajo odgovornost in svobodo, vsebino dela ter možnost razvoja. Tudi s tega vidika so uvedli inovativne prakse, kot so: kava z direktorjem, "Wazzup" sestanki – petkovi sestanki vseh zaposlenih, obveščanje o samem delu celotnega podjetja in spodbujanje pripadnosti. "One day experience" je dan, ko povabijo zunanjega strokovnjaka, da deli svoje delovne izkušnje. "Monday Bluzz" je čas po službi, ko "zabluzijo" in teče debata o temah, ki zaposlene zanimajo tudi zunaj področja njihovega dela (Krumpačnik, 2018).

Za dolgoročno motivacijo zaposlenih v podjetju LIST, družba za računalniški inženiring, d. o. o. vzdržujejo pozitivno vzdušje v podjetju. Zaposlenim omogočajo dovolj svobode za zasebne opravke in ohranjajo povezanost s podjetjem – vsi so informirani z vizijo in načrti podjetja ter vključeni v povratne informacije pomembnih sestankov (Krumpačnik, 2018).

Podjetje Dewesoft je zmagovalec projekta Best of Best, v sklopu Motivacije za leto 2020. Predstavilo je unikatni model lastništva – zaposleni imajo možnost nakupa delnic. Že od leta 2016 si ga lastijo zaposleni. Danes je že več kot polovica zaposlenih delničarjev podjetja. Ideja modela je, da s tem, ko postanejo solastniki podjetja in so upravičeni do deleža v dobičku, postanejo bolj zavzeti in delo opravljajo bolje. Vsi zaposleni se trudijo, da je podjetje uspešno, zato je tudi motivacija za delo zelo močna (Amcham.si, 2021).

Podjetje Donar in Plastika Skaza sta po vzoru Švedske vpeljala šesturni delovnik. Ugotovitve kažejo, da so zaposleni produktivnejši, živijo bolj zdravo in imajo bolj urejeno, srečno življenje. V podjetju Donar so se za ta korak odločili v dobrobit svojih delavcev. Zavedali so se, da so v preteklosti zaposleni zboleli za boleznimi, ki so jih lahko povezali z njihovimi delovnimi aktivnostmi. Podjetje Skaza pa nadvse ceni zaposlene, želijo imeti srečne, srčne, zadovoljne in zdrave sodelavce. Veliko vlagajo vanje in skrbijo za njihovo osebno in poslovno rast. Z vpeljavo šesturnega delavnika želijo zaposlenim omogočiti boljše koriščenje prostega časa, lažje usklajevanje službe z družinskim življenjem, športom in ostalimi hobiji. Predpostavljajo, da bodo zaposleni bolj zadovoljni, srečnejši in posledično bolj motivirani za delo. Eden izmed ključnih motivacijskih pristopov je, da je učinkovitost pomembnejša kot število ur na delovnem mestu. Pri krajšem delovnem času so delavci bolj produktivni in osredotočeni. Kljub šesturnem delavniku so zaposleni plačani in zavarovani za polni delovni čas. Obenem pričakujejo, da bodo zaposleni tudi bolj zdravi, da bo manj bolniških odsotnosti in predčasnih upokojitev. Eden izmed faktorjev motiviranja je tudi prehod iz štiriizmenskega v triizmensko delo, da se zaposleni čez vikende lahko posvetijo družini (MojeDelo.com, 2020).

9 EMPIRIČNI DEL

Skozi prvo polovico zaključne strokovne naloge sem poskusila izluščiti glavna teoretična dejstva o nedenarnih dejavnikih motivacije. Uporabljene so bile različne metode raziskovalnega dela. Naprej metoda zbiranja in analiziranja podatkov, nato metoda kompilacije, ki zavzema povzemanje spoznanj drugih avtorjev ter lastnih sklepov. V celoto je delo povezala metoda sinteze. Drugo polovico diplomskega dela zavzema raziskovalni del, v katerem bodo zbrani odgovori na vprašanja:

- Ali nedenarni dejavniki motivacije motivirajo vsakega posameznika?
- Kakšne ljudi lahko motiviramo z nedenarnimi dejavniki motivacije?
- Kako razširjena je nedenarna motivacija med Slovenci?

Podatki so zbrani s pomočjo spletne ankete 1ka. Vzorec ljudi je zajemal 80 oseb iz Slovenije, ki so zmožni imeti službo ali opravljati študentsko delo, oziroma so nekoč imeli službo. V raziskavo sem vključila vzorec takšnih oseb, ki bi se čim bolj približali celotni populaciji.

9.1 Opis vzorca

Anketo je izpolnilo 42 žensk in 38 moških. Vključenih je bilo precej mladih, okoli 80 % posameznikov je bilo starih med 18 in 35 let. V stopnji zaključene izobrazbe med anketiranimi prevladuje srednja šola (poklicna matura, opravilo jo je 43 % posameznikov). Sledi fakulteta (diplomo je v odgovor navedlo 35 % oseb), nekaj več kot 10 % je navedlo gimnazijo (splošna matura) in zelo majhen odstotek, zgolj 9 % anketiranih, je navedlo, da imajo magisterij (Priloga 1, str. 1–2).

V anketo sem vključila zelo raznoliko skupino ljudi. Eno izmed vprašanj vprašalnika se je nanašalo na poklic, za katerega so se izšolali ter delovno mesto – kakšno je ali je bilo njihovo zadnje delovno mesto. Odgovori so bili zelo različni: od pisarniških poklicev, ekonomistov, dostavljavcev, računovodij, natakarjev, kuharjev, kmetov, grafičnih oblikovalcev, varnostnikov, skladiščnikov, električarjev, vzgojiteljic, receptorjev, pomorcev, trenerjev, lekarnarjev itd. Prav tako so bile zanimive navedbe poklicev, za katere so se izšolali. Po večini se izobrazba ujema z delovnim mestom, pri nekaterih pa je zaslediti tudi popolno neskladje. Presenetljiv je odgovor izšolanega vrtnarja, ki opravlja delo varnostnika. Več kot polovica, 63 %, je zaposlenih za nedoločen čas, samozaposlenih je 13 % in prav toliko študentov, le nekaj posameznikov pa je zaposlenih za določen čas, upokojenih in brezposelnih (Priloga 1, str. 2–5). Zaradi lažjega razumevanja potreb za motiviranje nas je zanimal tudi stan anketirancev; 39 % jih je v zunajzakonski zvezi, 35 % samskih in 26 % poročenih. Pomemben faktor pri spodbujanju v službi je dejstvo, ali ima delavec družino, oziroma, ali ima doma ženo, otroke. To namreč velikokrat vpliva na posameznikove dejavnike motiviranja. Velika večina, 70 % udeležencev v anketi, nima otrok (Priloga 1, str. 2).

Največ, skoraj polovica, posameznikov je zaposlenih v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi. Višina neto plače je pri skoraj tretjini ljudi med 1.000 € in 1.500 €, nekaj manj kot 30 % oseb ima neto plačo med 1.500 € in 2.000 €; okoli 20 % pod 1.000 €; manj kot 10 % med anketiranimi pa nad 2.000 €. Plačilo študentskega dela je obravnavano ločeno od ostalih, saj ga ne gre enačiti z zaposlitvijo. Opaziti je bilo, da skoraj 10 % posameznikov ni želelo odgovoriti na to vprašanje. Anketirani so po večini zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, delovno klimo in plačo, kar so označili z odgovorom "zadovoljen". Okoli 30 % je zelo zadovoljnih z delom in delovno klimo, le 15 % pa zelo zadovoljnih s plačo. Podoben odstotek anketirancev je tudi zelo nezadovoljen s plačo (Priloga 1, str. 6).

9.2 Raziskovalna vprašanja

Pridobljeni podatki bodo odgovorili na tri vprašanja z začetka diplomskega dela. Podrobneje bodo predstavljene le tiste stvari, ki izstopajo in so izrazito pokazale kakšne posebnosti.

- Ali nedenarni dejavniki motivacije motivirajo vsakega posameznika?
- Kakšne ljudi lahko motiviramo z nedenarnimi dejavniki motivacije?

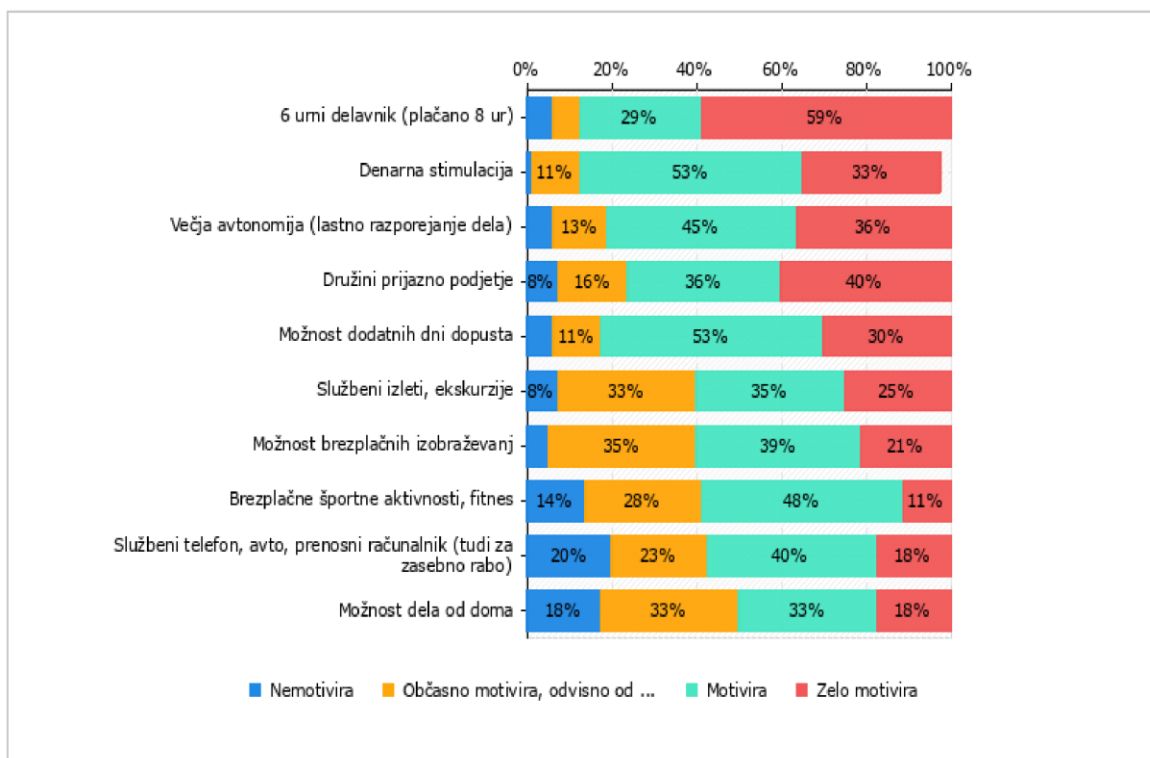
Navedeni vprašanja sta zelo povezani, posledično sovpadajo tudi pojasnila. Polovica vseh anketiranih je mnenja, da denar ni več glavni dejavnik motiviranja, od tega je bilo več kot 60 % žensk in starih med 18 in 35 let (Priloga 2, str. 12).

93 % posameznikov je v anketi pri vprašanju 15, ki se je glasilo: Za katero podjetje bi se odločili delati ob enakem plačilu: A – stremi k večjemu zaslužku ali B – najpomembnejši so zaposleni, označilo podjetje B z boljšo delovno klimo in delovnimi odnosi. Kaže se večja privlačnost k dobremu in korektnemu delu, brez večjega stresa. Manj kot 10 % ljudi se je odločilo za podjetje A z denarnim nagrajevanjem (Priloga 1, str. 10). Največ ljudi, ki bi izbrali podjetje z možnostjo večjega plačila, ima neto plačo med 1.500 € in 2.000 € (Priloga 2, str. 12–13). Denarna motivacija ima velik vpliv na posameznike, ki imajo že tako večjo plačo, kot je povprečna mesečna neto plača v Sloveniji za mesec april 2021, to je 1.253,71 € (SURS, brez datuma). Ob večjem plačilu bi dobrih 40 % oseb odgovorilo enako in jih denar ne bi prepričal. Podobno število je bilo neodločenih, ki v danem trenutku niso vedeli, kako bi se odločili. Pojavijo se pomisleki, saj morda nujno potrebujejo več denarja ali pa jim ta pomeni več kot drugi dejavniki. Okoli 20 % oseb bi se odločilo drugače, izbrale bi ponudbo podjetja A z večjim plačilom, vendar drugačnimi pogoji dela (Priloga 2, str. 10).

Slika 3 spodaj prikazuje, da so posamezniki, ki so izpolnjevali anketo, med vsemi dejavniki motiviranja največkrat, s skoraj 60 %, označili za najmočnejši faktor 6-urni delavnik, drugi najmočnejši je družini prijazno podjetje, sledi pa večja avtonomija. Denarna stimulacija na četrtem mestu zelo motivira le 33 % anketiranih, hkrati pa ne motivira zanemarljivo število posameznikov. Kot dejavniki, ki najmanj motivirajo, so se z 20 % izkazali službeni telefon, prenosnik ter možnost dela od doma. Več kot polovico oseb v starostnih razredih do 45 let

je zelo močno motiviral 6-urni delavnik. Moške to motivira bolj kot ženske. Vidi se močna priljubljenost pri vseh statusnih razredih, prav tako pri družbenih stanih (Priloga 2, str. 13–14). Nedenarni dejavnik večja avtonomija je najbolj popularen pri mladih. Pri statusnem razporedu ni večjih odstopanj, je pa bolj aktualen pri samskih in najmanj pri zunajzakonskih zvezah (Priloga 2, str. 14–15).

Slika 3: Vprašanje 19 – Označite, kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (n = 80)



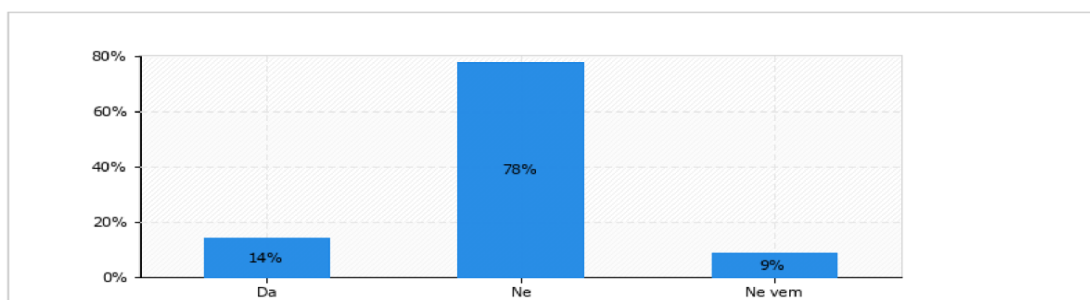
Vir: lastno delo.

Med 33 % posameznikov, za katere je zelo motivirajoč dejavnik denar, je največ mladih; od tega jih je okoli 40 % starih od 18 do 25 let in približno enak odstotek od 26 do 35 let. Občasno motivira, odvisno od situacije, pa je največkrat označila skupina ljudi v starosti od 36 do 45 let (Priloga 2, str. 15).

- Kako razširjena je nedenarna motivacija med Slovenci?

Kot je razvidno iz Slike 4, po mnenju skoraj 80 % anketiranih, delodajalci ne namenijo dovolj pozornosti svojim zaposlenim. Večina je pri opravljanju svojega dela motivirana ali občasno motivirana, zelo motiviranih pa je manj kot 20 % (Priloga 1, str. 11). Stopnja motiviranosti je zanimiva pri diplomiranih anketiranih. Največ, skoraj 30 %, je zelo motiviranih in le pri slednjih je nekaj posameznikov označilo tudi, da sploh niso motivirani (Priloga 2, str. 15).

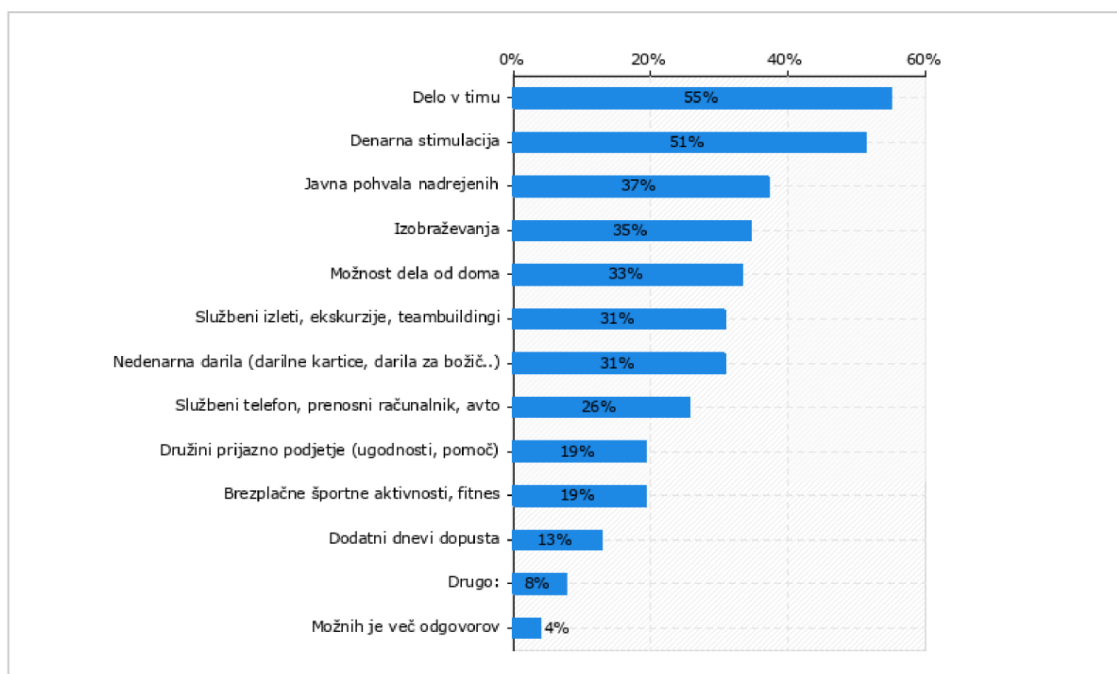
Slika 4: Vprašanje 17 – Ali menite, da delodajalci dovolj pozornosti namenijo motivaciji svojih zaposlenih? (n = 80)



Vir: lastno delo.

Na Sliki 5 spodaj je prikazana motivacija, ki prevladuje v podjetjih, v katerih anketirani opravljajo oziroma so opravljali svojo službo. Za najbolj pogosto se je izkazala nedenarna motiviranost, in sicer delo v timu. Takoj zatem sledi denarna stimulacija, potem pa zopet nedenarna, kot so npr. javna pohvala nadrejenih, izobraževanja, delo od doma, izleti in ekskurzije ... Pri možnosti "Drugo" je nekaj ljudi navedlo, da v podjetju nimajo nobene od naštetih motivacij ali pa sploh nobene (Priloga 1, str. 7).

Slika 5: Vprašanje 12 – Kakšno motivacijo uporabljajo v podjetju, v katerem ste bili nazadnje oziroma ste trenutno zaposleni?

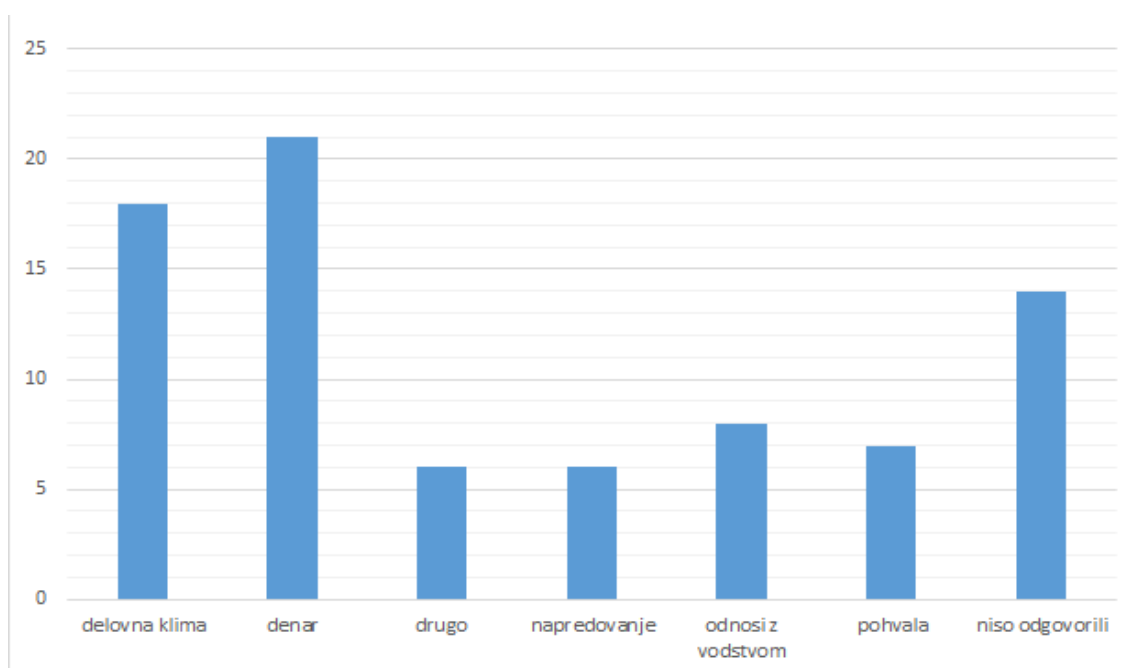


Vir: lastno delo.

Odgovori na vprašanje, kaj bi anketirance po njihovem mnenju najbolj motiviralo pri njihovem delu, so – kot je razvidno iz Slike 6 spodaj, razporejeni v sedem sklopov glede na

pogostnost. Največ, kar 21, anketiranih je napisalo denar. Denar je eden izmed najmočnejših motivatorjev. Sledi dobra delovna klima, zaposlenim je pomembno, kako se razumejo s sodelavci, da prevladujejo spoštovanje, timsko delo ter medsebojna pomoč. Zavedajo se, da večino dneva preživijo s sodelavci, zato potrebujejo pozitivno, veselo, sproščeno in učinkovito delovno okolje. V anketi so navajali še dobre odnose z vodstvom, prav tako v smislu spoštovanja, enakovrednega obravnavanja, korektnega sodelovanja, dvosmerne komunikacije in opolnomočenja. Tudi pohvala je bila omenjena večkrat, včasih je le-ta lahko velika spodbuda pri delu. Eden izmed izpostavljenih motivatorjev je še napredovanje, določenim ljudem veliko pomeni novo znanje in izobraževanje, posledično jih pripelje do boljšega, višjega delovnega mesta (Priloga, str. 7–9).

Slika 6: Vprašanje 13 – Navedite, kaj bi vas po vašem mnenju najbolj motiviralo pri delu



Vir: lastno delo.

10 DISKUSIJA

Le polovica anketiranih je mnenja, da denar ni več glavni motivator. Torej, nedenarni dejavniki ne motivirajo vsakega posameznika. Nasprotno, prav za denar bi lahko rekli, da je zagotovo eden večnih motivatorjev ali bolj natančno, z denarjem lahko do določene mere motiviramo skoraj vsakogar. Nihče izmed anketirancev ni označil denarne stimulacije za nemotivirajočo. Na vprašanje, kaj jih osebno najbolj motivira, se je najbolj pogosto pojavil odgovor, povezan z denarjem, sledita odgovora delovna klima in razumevanje med sodelavci. Pojavljajo se tudi nedenarni motivatorji, ki so sposobni konkurirati denarju. Potrebno je ugotoviti, kaj motivira vsakega posameznika posebej, potem se lahko določa zelo močne motivatorje. V anketi se je za najbolj motivirajočega izkazal 6-urni delavnik. Hkrati pa je nekaj posameznikov določilo, da jih slednji ne motivira. Nedenarni dejavniki

postajajo vedno bolj učinkoviti, če jih delodajalci pravilno uporabijo. Lahko pa več pozitivnih nedenarnih prioritet pretehta denarno plačilo.

Torej tako, kot je predstavljeno v Maslowi hierarhiji potreb, ko zadovoljimo osnovne potrebe, lahko sledimo višjim potrebam. V podjetju to pomeni, da zaposleni potrebujejo najprej dovolj veliko plačo za osnovne potrebe, zagotovljeno delovno mesto, prijetno delovno okolje s sodelavci, ki si pomagajo in občutek pripadnosti. Sledita spoštovanje in priznanje za opravljeno delo. Zaposleni, ki dosežejo vse naštetu, lahko napredujejo pri svojem delu in prevzamejo več odgovornosti. Iz rezultatov ankete je sklepati, da se pri motiviranju v podjetjih danes zatakne že pri prvi stopnici, saj marsikdo ni povsem zadovoljen s plačo. Posledično denar že na začetku postane zelo velik motivator in da nedenarno spodbujanje, kot sta kolegialnost sodelavcev in javna pohvala, komaj pride na vrsto. Kljub temu so odgovori v anketi v veliki meri dokazali, da bi posameznike zagotovo motivirali marsikateri nedenarni dejavniki.

S pomočjo Herzbergove dvofaktorske teorije je morda lažje razložiti rezultate ankete, saj pri higienikih ni potrebno najprej zadovoljiti ene potrebe, da pridemo do naslednje. Tako kažejo tudi rezultati, odvisno od posameznika in njegovih preferenc. Zaposleni v podjetjih, ki se trudijo zagotoviti vsaj nekaj osnovnih potreb za delo, po Herzbergu higienike, je lahko nato spodbuditi z motivatorji. Pri večini anketirancev ni zaslediti velikega zadovoljstva pri plači, posledično tudi ni motiviranosti za delo, a jim zadovoljstvo omogočata delovna klima in nekakšna varnost delovnega mesta. Torej nekaj izpolnjenih higienikov povzroči, da se približamo motivatorjem. Iz ankete je razvidno, da bi anketirance na njihovem trenutnem delovnem mestu najbolj motivirala dobra delovna klima. Presenetljivo je, da bi jih osnovna potreba, ki velja za higienika, pripravila k bolj učinkovitemu delu. Sklepati je, da zaposlenim slednja zelo primanjkuje, iz rezultatov ankete pa je vendarle razbrati, da jim je zelo pomembna. Naloga delodajalcev je ustvariti najbolj optimalno delovno klimo, kjer zaposleni lahko uspešno opravljajo svoje delo. Morda so tudi zato delavci nezadovoljni in je njihovo motiviranje še težje.

Po podatkih, pridobljenih za anketo, je videti, da v nekaterih podjetjih sploh nimajo motivatorjev, 80 % anketiranih je namreč mnenja, da motiviranju delavcev ne namenijo dovolj pozornosti. Tu se potrjuje Dennyjeve (1944) zakonitosti o motivaciji, saj ljudje, ki niso motivirani in ki nimajo zastavljenih ciljev dela, ne morejo motivirati drugih. Motivacijo je potrebno vzpostaviti in jo nato vzdrževati.

SKLEP

Po gornjih ugotovitvah je sklepati, da s pomočjo rezultatov ankete ni možno natančno določiti, kakšne osebe se lahko motivira z nedenarnimi dejavniki. Kot že omenjeno, vsakega posameznika motivirajo drugačne stvari, odvisno od tega, kaj je zanj prioriteta. Čeprav je večina mladih 6-urni delavnik označila za zelo motivirajoč faktor, je bila tudi med tistimi,

ki so izbrali denarno stimulacijo, večina mladih. Med spoloma, starostjo, stanom in statusom ni nobenih večjih znakov, ki bi nakazovali nek profil osebe, ki bi veljal za bolj nagnjenega k nedenarnem motiviranju.

Med Slovenci motiviranje zaposlenih na splošno ni dovolj izpostavljeno. Delodajalci temu namenjajo premalo pozornosti. Med rezultati motiviranja na trenutnem delovnem mestu se v anketi največkrat pojavita timsko delo in denarna stimulacija, nekaj ljudi je celo izpostavilo, da pri njih spodbud ni. Z vprašanjem, kaj je po njihovem mnenju največji motivator za njihovo delo, pa so podali presenetljive odgovore. Več kot polovica jih je navedla nedenarne dejavnike, le nekaj manj kot četrtina je navedla denarno plačilo. V Sloveniji imamo kar nekaj dobrih praks nedenarnega motiviranja, pa vendar je še veliko delodajalcev, ki jim je to tuje. Odgovori v anketi kažejo, da bi posameznike zagotovo motivirali tudi drugi faktorji in ne le denar. Sklepati je, da nedenarno nagrajevanje med Slovenci ni dovolj razširjeno. Veliko je še manevrskega prostora, kjer bi lahko izboljšali svoje delovne navade pri motiviranju zaposlenih.

Priporočilo vsem delodajalcem bi bilo, naj spoznajo svoje zaposlene še preden vzpostavijo sistem dela. Pomembno je, da so jim zagotovljene osnovne potrebe za delo in da je vzpostavljena prijetna delovna klima. Šele nato se lahko preusmerijo na motivacijo, ki mora temeljiti na željah zaposlenih. Zelo dober primer je podjetje Skaza, ki želi zaposlenim omogočiti boljše osebno življenje, posledično pa doseči tudi boljše delovne rezultate.

Kot inovativen in učinkovit nedenarni dejavnik motivacije velja izpostaviti 6-urni delavnik, ki zagotovo zelo motivira zaposlene. Prav tako je zelo obetajoča tudi možnost koriščenja dodatnih dni dopusta. Marsikateri delavec bi delo opravljal hitreje in bolj učinkovito, če bi imel nato več prostega časa za zasebne stvari.

LITERATURA IN VIRI

1. AmCham Slovenija. (brez datuma). *Zmagovalec v sklopu Motivacija je Dewesoft s svojim unikatnim modelom lastništva*. Pridobljeno 11. marca 2021 iz <https://amcham.si/novice/zmagovalec-v-sklopu-motivacija-je-dewesoft-s-svojim-unikatnim-modelom-lastnitva/>
2. Bourke, D. (2018, 20. november) *The Sawyer Effect*. [objava na blogu]. Pridobljeno 18. marca 2021 iz <https://darrenkbourke.com/blog/the-sawyer-effect>
3. Data d. o. o. (2020, 8. november) *Delo na domu – bistvene sestavine nove pogodbe o zaposlitvi*. Pridobljeno 25. februarja 2021 iz <https://data.si/blog/delo-na-domu-pogodba-o-zaposlitvi/>
4. Denny, R. (1944). *O motivaciji za uspeh*. (1. izd). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Dnevnik, d. d. (brez datuma)a. *Natečaj Zlate prakse 2021*. Pridobljeno 7. marca 2021 iz <https://www.dnevnik.si/zlatanit/zlata-praksa>

6. Dnevnik, d. d. (brez datuma)b. *O projektu Zlata nit*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://www.dnevnik.si/zlatanit>
7. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. (1. izd.). Ljubljana: IUS Software, GV založba.
8. Gadget-info.com. (2019). *Razlika med Maslowom in Herzbergovimi teorijami motivacije*. Pridobljeno 13. marca 2021 iz <https://sl.gadget-info.com/difference-between-maslow>
9. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
10. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma). *Motivacija*. Pridobljeno 17. februarja 2021 iz <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=motivacija>
11. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Kobal, G.D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. (1. izd.). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
13. Krumpačnik, N. (2018, 6. april). *Razkrivamo, kako uspešna slovenska podjetja skrbijo za motivacijo zaposlenih*. Pridobljeno 7. marca 2021 iz <https://motiviran.si/slovenska-podjetja-motivacija/>
14. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Majumder, S. (2016, 12 junij): LinkedIn. *Employee Motivation: The Google Way!* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder>
16. Mediade. (2015). *Dvakrat višji dobiček*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://www.mediade.si/aktualno/zlata-nit/>
17. Melanšek, Z. (2019, 23. marec). *Učinkovito delamo le približno šest ur*. Pridobljeno 25. februarja 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042879994/posel/zaposl/-ucinkovito-delamo-le-priblizno-sest-ur>
18. Styria digital marketplaces, d. o. o. (2020, 8. april). *6-urni delavnik, izkušnje podjetja Plastika Skaza*. Pridobljeno 11. marca 2021 iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/6-urni-delavnik-izkusnje-podjetja-plastika-skaza-3873>
19. Pink, D.H. [Daniel H. Pink]. (2010, 1. april). *RSA. Drive: The surprising truth about what motivates us*. [YouTube]. Pridobljeno 13. marca 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>
20. Pink, D.H. (2011). *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. (1. izd.). Maribor: Videotop.
21. Račnik, M. (brez datuma). *Herzbergova teorija motivacije*. Pridobljeno dne 13. marca 2021 iz <https://www.vodja.net/herzbergova-teorija-motivacije/>
22. Resnik, S. (2013, 22. maj). *Ali denar res vpliva na motivacijo?* Pridobljeno 21. marca 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-denar-zares-vpliva-na-motivacijo>
23. Schweyer, A., Thibault, L.A. & Whillans, A. (2018, 31. oktober): *Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees*.

- Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://journals-sagepub-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1177/0886368718808152>
24. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *Plače*. Pridobljeno 22. aprila 2021 iz <https://www.stat.si/statweb/Field/Index/15/74>
25. Tušak, M. (2003). *Strategije motiviranja v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati ankete Analiza nedenarnih dejavnikov motivacije

Kratko ime ankete: ANALIZA NEDENARNIH DEJAVNIKOV
MOTIVACIJE

Število vprašanj: 21

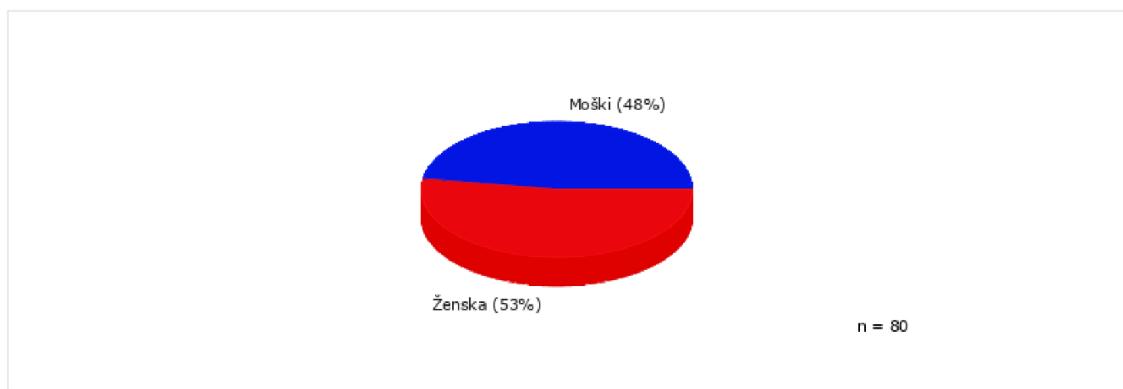
Število spremenljivk: 45

Status: Aktivna od: 21. 3. 2021, Aktivna do: 21. 6. 2021

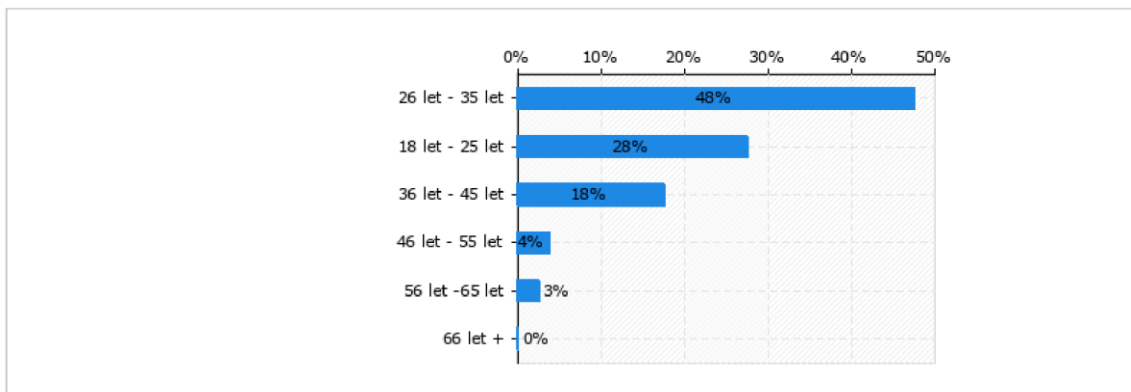
Avtor: URŠKA JERMAN, 17. 3. 2021

Pozdravljeni, sem Urška Jerman in za potrebe dokončanja študija raziskujem temo nedenarnih dejavnikov motivacije. Lepo vas prosim, če si vzamete nekaj minut in izpolnite to kratko anketo. Podatki, ki jih boste podali, so anonimni in bodo uporabljeni izključno samo za namen te raziskave.

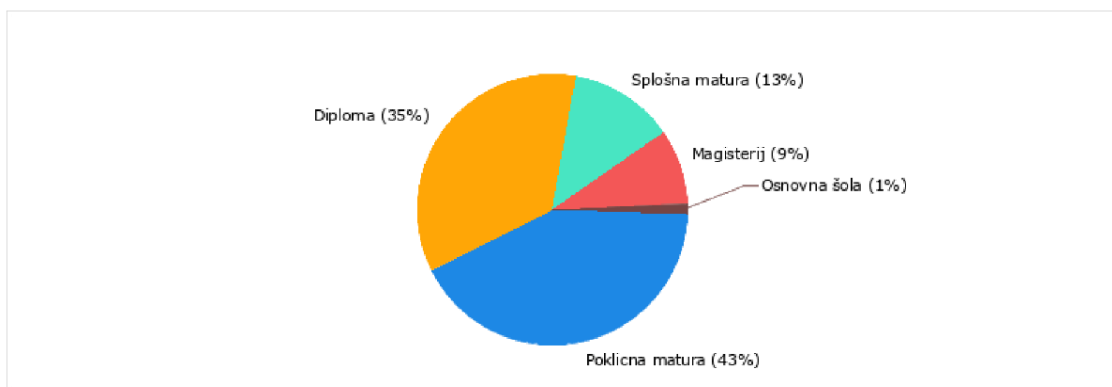
Vprašanje 1 – Spol: (n = 80)



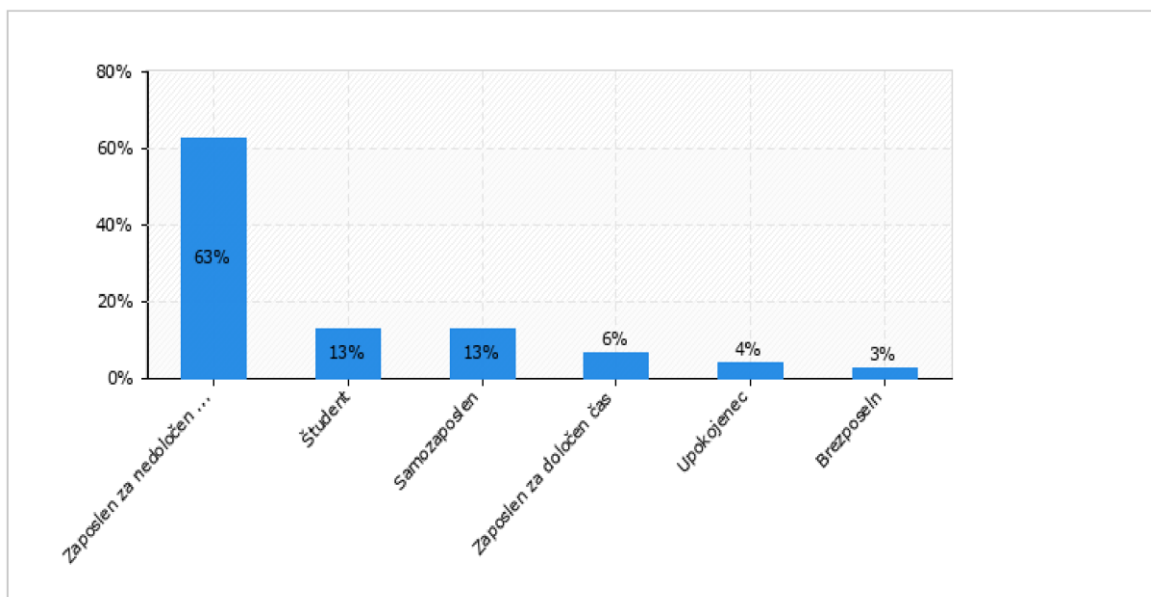
Vprašanje 2 – Starost: (n = 80)



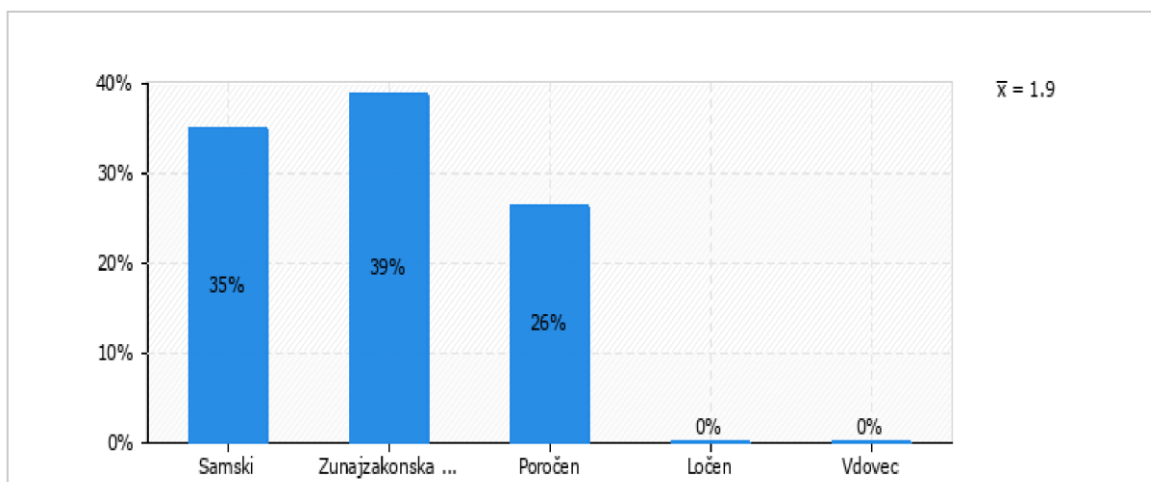
Vprašanje 3 – Stopnja zaključene izobrazbe: (n = 80)



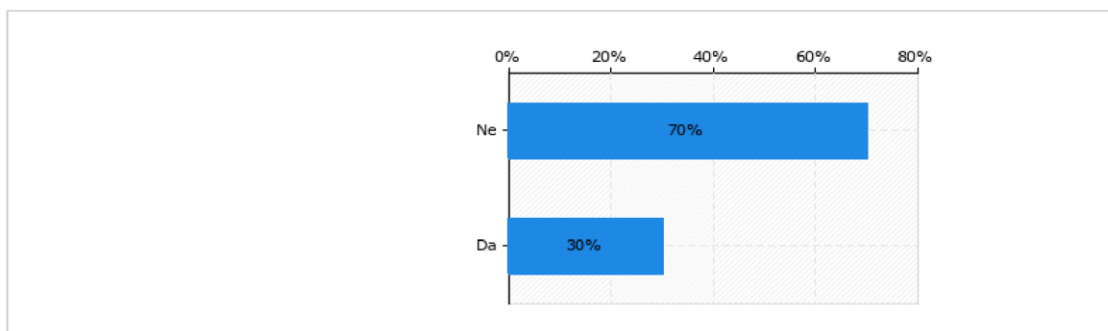
Vprašanje 4 – Status: (n = 80)



Vprašanje 5 – Stan: (n = 80)



Vprašanje 6 – Ali ste starš? (n = 80)



Vprašanje 7 – Poklic, za katerega ste se izšolali:

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
SKUPAJ	80	100 %		
Skupaj	79	99 %	100 %	
Ekonomist	6	8 %	8 %	56 %
Kmetijsko podjetniški tehnik	3	4 %	4 %	9 %
Ekonomski tehnik	3	4 %	4 %	15 %
Kuhar	2	3 %	3 %	4 %
Živilsko prehranski tehnik	2	3 %	3 %	25 %
Kmet	2	3 %	3 %	44 %
Dipl. ekonomist	2	3 %	3 %	84 %
Lesarski tehnik	1	1 %	1 %	1 %
Kmetijsko podjetniški tehnik	1	1 %	1 %	5 %
Administrator	1	1 %	1 %	10 %
Medijski tehnik	1	1 %	1 %	11 %
Glasb. pedagog	1	1 %	1 %	16 %
Farmaceutski tehnik	1	1 %	1 %	18 %
Francistka in filozofinja	1	1 %	1 %	19 %
Magistra javne uprave	1	1 %	1 %	20 %
Magister inženir živilstva	1	1 %	1 %	22 %
Ne želim odgovoriti	1	1 %	1 %	23 %
Kmetijsko-podjetniški tehnik	1	1 %	1 %	27 %
Inženir prometne tehnologije	1	1 %	1 %	28 %
Vrtnar	1	1 %	1 %	29 %
Ustni higienik	1	1 %	1 %	30 %
Magister hortikulture	1	1 %	1 %	32 %
Kemijski tehnik	1	1 %	1 %	33 %
Univerzitetni diplomirani ekonomist	1	1 %	1 %	34 %

Strojni inženir	1	1 %	1 %	35 %
Gimnazijec	1	1 %	1 %	37 %
/	1	1 %	1 %	38 %
Gozdar in lovec	1	1 %	1 %	39 %
Aranžerski tehnik	1	1 %	1 %	41 %
Marketing	1	1 %	1 %	42 %
Inženir radiologije	1	1 %	1 %	46 %
Živilski inženir, tehnolog	1	1 %	1 %	47 %
Univerzitetni diplomirani športni trener	1	1 %	1 %	48 %
Elektrikar	1	1 %	1 %	57 %
Grafik 2	1	1 %	1 %	58 %
Glasbenik, ekonomist	1	1 %	1 %	59 %
Inženirka strojništva	1	1 %	1 %	61 %
Ekonomistka	1	1 %	1 %	62 %
Ekonomija	1	1 %	1 %	63 %
Predšolska vzgoja	1	1 %	1 %	65 %
Tehnik energetike	1	1 %	1 %	66 %
Diplomantka upravnih ved	1	1 %	1 %	67 %
Gimnazijski maturant	1	1 %	1 %	68 %
Mag. posl. ved	1	1 %	1 %	70 %
Dipl. ekon.	1	1 %	1 %	71 %
Inženir kmetijstva	1	1 %	1 %	72 %
Avtoservisni tehnik	1	1 %	1 %	73 %
Živilski tehnik	1	1 %	1 %	75 %
Socialni menedžer	1	1 %	1 %	76 %
Avtoserviser	1	1 %	1 %	77 %
Bolničar	1	1 %	1 %	78 %
Prometni tehnik	1	1 %	1 %	80 %
Inženir telekomunikacij	1	1 %	1 %	81 %
Prodajalec v maloprodaji	1	1 %	1 %	85 %
Mizar	1	1 %	1 %	86 %
Poklicni gasilec	1	1 %	1 %	87 %
Strojni tehnik	1	1 %	1 %	89 %
Ek. tehnik	1	1 %	1 %	90 %
Komercialni tehnik	1	1 %	1 %	91 %
Vzgojitelj	1	1 %	1 %	92 %
Diplomiran ekonomist	1	1 %	1 %	94 %
Gimn. maturant	1	1 %	1 %	95 %
Zdravnik	1	1 %	1 %	96 %
Diplomant	1	1 %	1 %	97 %

Diplomirana ekonomistka	1	1 %	1 %	99 %
Študenka	1	1 %	1 %	100 %
-1 (Ni odgovora)	1	1 %		

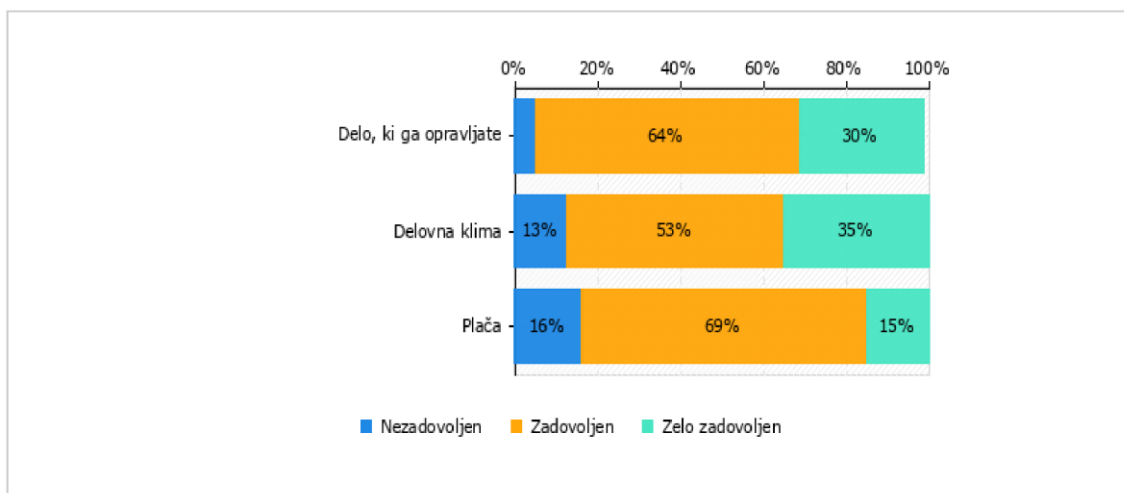
Vprašanje 8 – Vaše zadnje oziroma trenutno delovno mesto:

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Skupaj	80	100 %	100 %	
SKUPAJ	80	100 %		
Kmet	3	4 %	4 %	26 %
Nabavnik	2	3 %	3 %	14 %
Komercialist	2	3 %	3 %	94 %
Analitik	1	1 %	1 %	1 %
Pomorec	1	1 %	1 %	3 %
Administracija	1	1 %	1 %	4 %
Kreditni referent v banki	1	1 %	1 %	5 %
V marketingu	1	1 %	1 %	6 %
Delo v računovodstvu	1	1 %	1 %	8 %
Customer service	1	1 %	1 %	9 %
Tnt fedex	1	1 %	1 %	10 %
Domača kmetija	1	1 %	1 %	11 %
Trener biatlona	1	1 %	1 %	15 %
DSO Moste-Polje	1	1 %	1 %	16 %
S.p., umetniško ustvarjanje	1	1 %	1 %	18 %
Metamed d.o.o.	1	1 %	1 %	19 %
ICT service desk	1	1 %	1 %	20 %
Referent v financah in računovodstvu	1	1 %	1 %	21 %
Voznik strojnik	1	1 %	1 %	23 %
Hotel recepcija	1	1 %	1 %	28 %
Mesar	1	1 %	1 %	29 %
V skladišču	1	1 %	1 %	30 %
Natakar	1	1 %	1 %	31 %
Vodja skladišča	1	1 %	1 %	33 %
Delo v razvoju podjetja	1	1 %	1 %	34 %
Finance, administracija v manjšem podjetju	1	1 %	1 %	35 %
Osební asistent	1	1 %	1 %	36 %
Višji strokovni sodelavec v računovodstvu	1	1 %	1 %	38 %

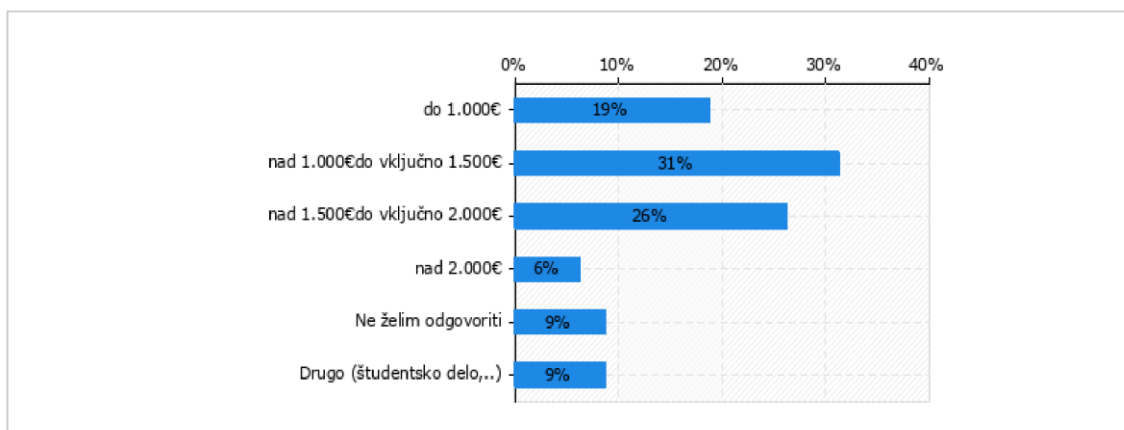
Referent v tajništvu	1	1 %	1 %	39 %
Ne želim odgovoriti	1	1 %	1 %	40 %
Radiološki inženir	1	1 %	1 %	41 %
Grafični oblikovalec	1	1 %	1 %	43 %
Cts coordinator	1	1 %	1 %	44 %
Višja svetovalka	1	1 %	1 %	45 %
Računovodja	1	1 %	1 %	46 %
Delo v skladišču	1	1 %	1 %	48 %
Vzdrževalec električar	1	1 %	1 %	49 %
Študentsko delo	1	1 %	1 %	50 %
Medis d. o. o.	1	1 %	1 %	51 %
Študentsko delo - pomočnica vzgojiteljice	1	1 %	1 %	53 %
/	1	1 %	1 %	54 %
Tapetnik	1	1 %	1 %	55 %
Specializant	1	1 %	1 %	56 %
Kuhar ,slačičar	1	1 %	1 %	58 %
Tehnolog	1	1 %	1 %	59 %
Referent v plač. prometu	1	1 %	1 %	60 %
VVzdrževalec	1	1 %	1 %	61 %
Kuhar	1	1 %	1 %	63 %
Ustni higienik	1	1 %	1 %	64 %
Finance	1	1 %	1 %	65 %
Študentsko delo	1	1 %	1 %	66 %
Animator	1	1 %	1 %	68 %
Sistemski inženir	1	1 %	1 %	69 %
Poslovni sekretar	1	1 %	1 %	70 %
Projektant	1	1 %	1 %	71 %
Director of artistic planning	1	1 %	1 %	73 %
Dostavljaavec	1	1 %	1 %	74 %
Računovodstvo	1	1 %	1 %	75 %
Letalski tehnik	1	1 %	1 %	76 %
Strokovnjak logistike	1	1 %	1 %	78 %
Avtoserviser	1	1 %	1 %	79 %
Prodaja	1	1 %	1 %	80 %
Knjigovez	1	1 %	1 %	81 %
Lekarna UKC ljubljana	1	1 %	1 %	83 %
Varnostnik	1	1 %	1 %	84 %
ZOO ljubljana	1	1 %	1 %	85 %
Administrator v logistiki	1	1 %	1 %	86 %

Vodja področne pisarne	1	1 %	1 %	88 %
Fraport slovenija	1	1 %	1 %	89 %
Kadrovski referent	1	1 %	1 %	90 %
Tonski tehnik	1	1 %	1 %	91 %
Wolt, nogometni sodnik	1	1 %	1 %	95 %
Tehnolog v biotehnološkem podjetju	1	1 %	1 %	96 %
Kmetijski svetovalec	1	1 %	1 %	98 %
Administrator	1	1 %	1 %	99 %
Referent	1	1 %	1 %	100 %

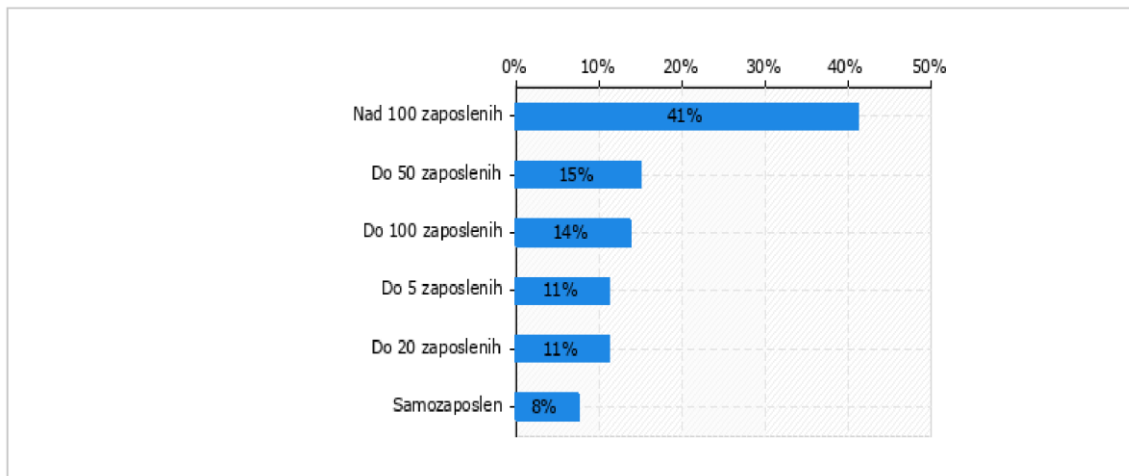
Vprašanje 9 – Kako bi ocenili zadovoljstvo z vašim zadnjim oziroma trenutnim delovnim mestom? (n = 80)



Vprašanje 10 – Višina neto plače vaše zadnje oziroma trenutne zaposlitve? (n = 80)

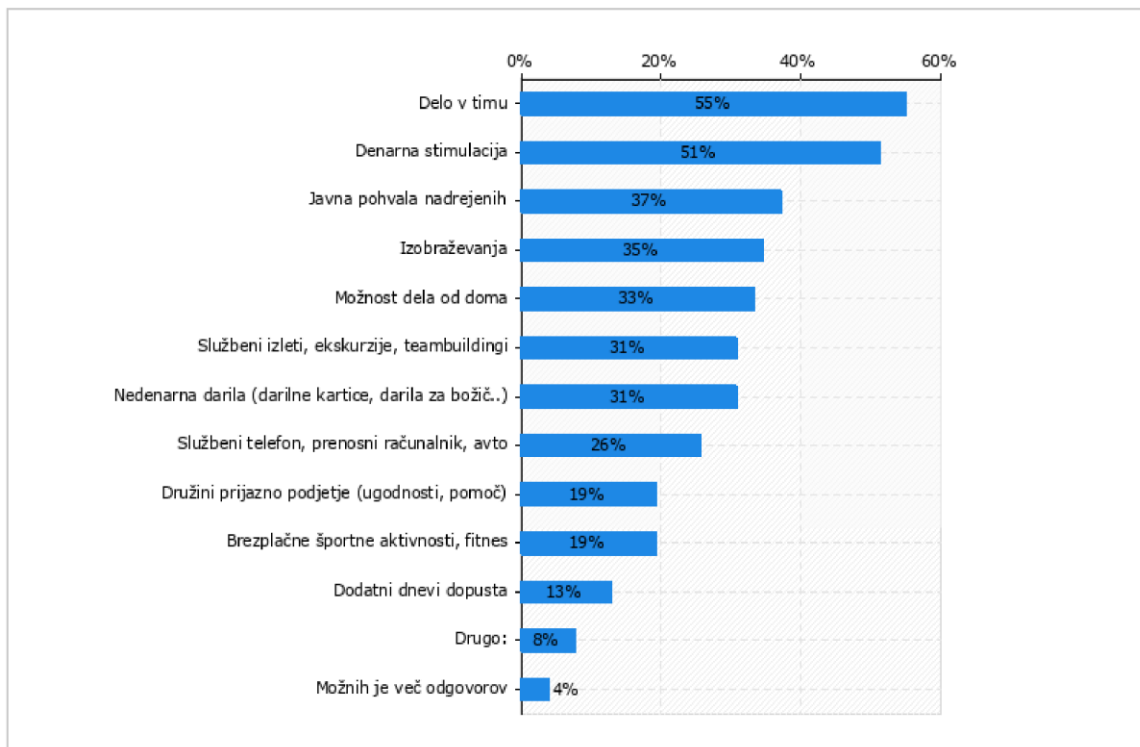


Vprašanje 11 – V kako velikem podjetju ste bili nazadnje oziroma ste trenutno zaposleni?
(n = 80)



Vprašanje 12 – Kakšno motivacijo uporabljajo v podjetju, v katerem ste bili nazadnje oziroma ste trenutno zaposleni? (n = 78)

Možnih je več odgovorov.



VPRAŠANJE 12 (Drugo:)

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Ni	1	1 %	17 %	17 %
Ničesar	1	1 %	17 %	33 %

Študentsko delo nima bonitet	1	1 %	17 %	50 %
Nič	2	3 %	33 %	83 %
Sproščeno delovno okolje	1	1 %	17 %	100 %
Skupaj	6	8 %	100 %	
-2 (Preskok (if))	74	93 %		
SKUPAJ	80	100 %		

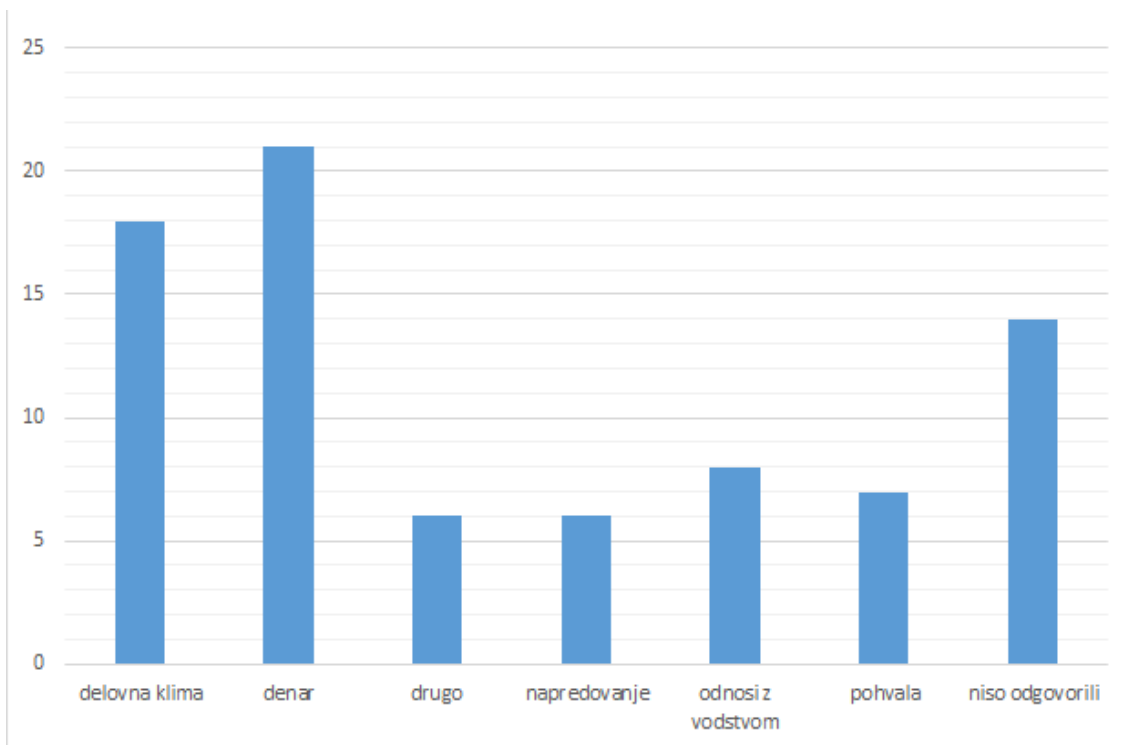
Vprašanje 13 – Navedite, kaj bi vas po vašem mnenju najbolj motiviralo pri delu:

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
SKUPAJ	80	100 %		
Skupaj	70	88 %	100 %	
-1 (Ni odgovoril)	10	13 %		
/	2	3 %	3 %	19 %
Napredovanje	2	3 %	3 %	37 %
Pohvala	2	3 %	3 %	56 %
Pohvale	2	3 %	3 %	60 %
Denar	2	3 %	3 %	79 %
Stimulacija	2	3 %	3 %	97 %
Opolnomočenje	1	1 %	1 %	1 %
Zabava, veselje	1	1 %	1 %	3 %
Boljša "klima"	1	1 %	1 %	4 %
Priznanje ob dosežku	1	1 %	1 %	6 %
Uspeh in napredek	1	1 %	1 %	7 %
Visoka plača in dobri odnosi	1	1 %	1 %	9 %
Ne vem, delovna klima	1	1 %	1 %	10 %
-	1	1 %	1 %	11 %
.	1	1 %	1 %	13 %
Več pohval	1	1 %	1 %	14 %
Pohvala, plača	1	1 %	1 %	16 %
Dobri odnosi, pozitivna energija, denarna stimulacija	1	1 %	1 %	20 %
Pravilni odnosi, komunikacija, timsko delo	1	1 %	1 %	21 %
Stimulativna plača	1	1 %	1 %	23 %
Sodelavci	1	1 %	1 %	24 %
Denarne nagrade, osebna rast, izkušnje in pa javna pohvala nadrejenih.	1	1 %	1 %	26 %
Denarni bonus	1	1 %	1 %	27 %

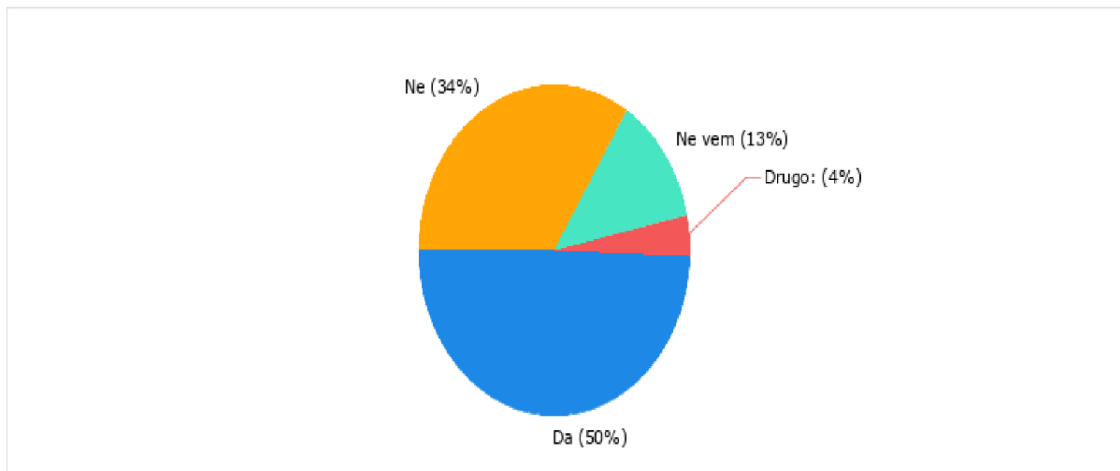
Družini prijazno podjetje	1	1 %	1 %	29 %
Veselje	1	1 %	1 %	30 %
Spoštovanje	1	1 %	1 %	31 %
Boljša vključenost v delo, enakopravna obravnava vseh zaposlenih na istem delovnem mestu, pohvala in spodbuda	1	1 %	1 %	33 %
Večje plačilo	1	1 %	1 %	34 %
Možnost ustvarjalnosti in osebne in profesionalne rasti	1	1 %	1 %	39 %
Veselje do tega dela	1	1 %	1 %	40 %
Sproščeno delovno okolje, dodatni dnevi dopusta	1	1 %	1 %	41 %
Dober kolektiv in odnosi v njem	1	1 %	1 %	43 %
Nagrada ali napredovanje v višji plačilni razred	1	1 %	1 %	44 %
Boljša plača	1	1 %	1 %	46 %
Dobra volja	1	1 %	1 %	47 %
Odkrivanje novih znanj	1	1 %	1 %	49 %
Dobra plača in možnost napredovanja	1	1 %	1 %	50 %
Nagrade za uspešno delo	1	1 %	1 %	51 %
Dobri odnosi in plača.	1	1 %	1 %	53 %
Nekaj novega	1	1 %	1 %	57 %
Pomoč nadrejenih	1	1 %	1 %	61 %
Dobri odnosi med sodelovci	1	1 %	1 %	63 %
Odvisno od vremena	1	1 %	1 %	64 %
Timsko delo	1	1 %	1 %	66 %
Da bi vse punce hodile po Ljubljani v toplesu	1	1 %	1 %	67 %
Pripadnost, dobri odnosi, ampak na koncu štejejo finance	1	1 %	1 %	69 %
Odnosi na delu	1	1 %	1 %	70 %
Vsa zelena izobraževanja ter pripomočki za delo, seveda pa tudi denarna motivacija	1	1 %	1 %	71 %
Dobri odnosi s sodelavci, možnost brezplačnih prigrizkov, dejstvo, da delo ni omejeno po točnih urah	1	1 %	1 %	73 %
Denarna stimulacija	1	1 %	1 %	74 %
Pohvala za dobro opravljeno delo.	1	1 %	1 %	76 %
Sproščenost šefa do delavcev	1	1 %	1 %	80 %

Primerno nagrajevanje	1	1 %	1 %	81 %
Večja odgovornost, možnost napredovanja, izzivi, spodbujanje k timskemu delu, kolegialnost	1	1 %	1 %	83 %
Uspešno zaključene dobljene naloge	1	1 %	1 %	84 %
Ekipa	1	1 %	1 %	86 %
Dobri odnosi v kolektivu.	1	1 %	1 %	87 %
Dvostranska komunikacija	1	1 %	1 %	89 %
Uspešno opravljeno delo	1	1 %	1 %	90 %
Odnos vodstva do delavcev	1	1 %	1 %	91 %
Pohvala direktorja, začetek službe zaposlenih z jutranjo kavo v skupnih prostorih	1	1 %	1 %	93 %
Večja plača	1	1 %	1 %	94 %
Timsko delo, odprti pogovori	1	1 %	1 %	99 %
Dobro delovno okolje, dober tim, razumevanje med zaposlenimi in korektni odnosi, denarna stimulacija	1	1 %	1 %	100 %

Rezultati vprašanja 13, predstavljeni strnjeno v grafu: (n=80)



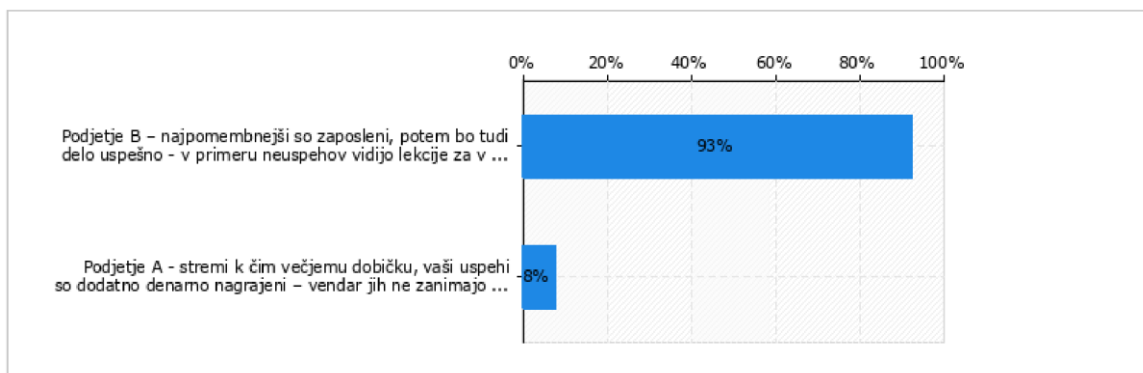
Vprašanje 14 – Ali menite, da je trditev »Denar ni več glavni dejavnik motiviranja« pravilna? (n = 80)



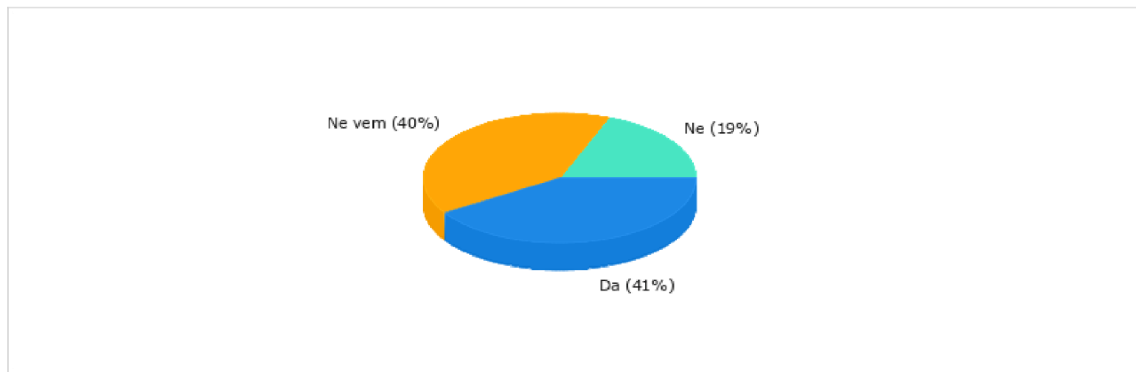
Vprašanje 15 – V primeru, da bi lahko izbirali svojega delodajalca med spodaj navedenima in bi pri obeh prejeli enako plačo, katero podjetje bi izbrali? (n = 80)

- Podjetje A – stremi k čim večjemu dobičku, vaši uspehi so dodatno denarno nagrajeni – vendar jih ne zanimajo vaši osebni problemi, v primeru napak sledijo kazni, spodbujajo tekmovalnost in nekolegialnost med sodelavci.

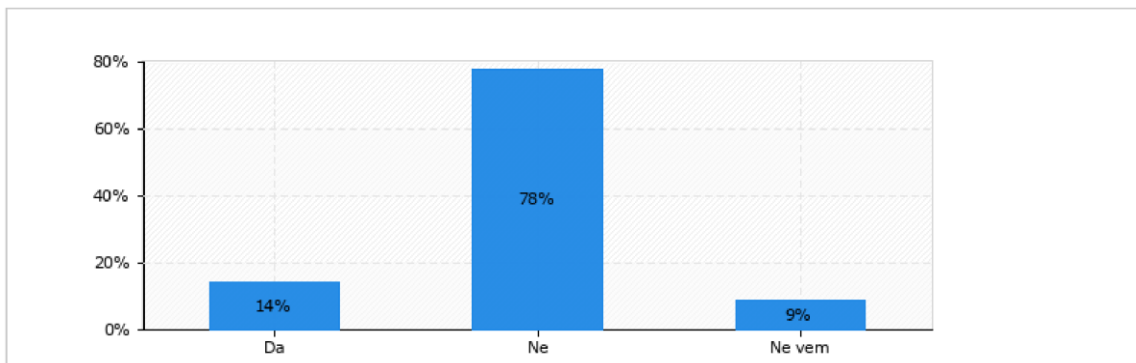
- Podjetje B – najpomembnejši so zaposleni, potem bo tudi delo uspešno – v primeru neuspehov vidijo lekcije za v prihodnje, sproščeno delovno okolje, zaposlenim omogočajo dodatne dni dopusta, organizirane športne aktivnosti, brezplačen fitness, druženje zaposlenih, izobraževanja, možnost najema počitniškega apartmaja, službeni pripomočki, ki jih lahko uporabljate tudi zasebno.



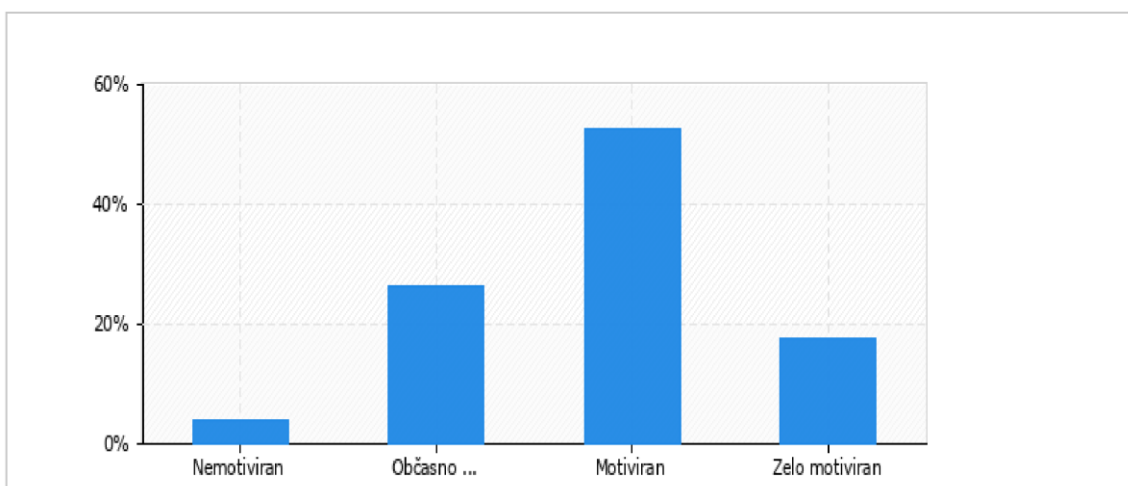
Vprašanje 16 – Ali bi se pri zgornjem vprašanju odločili enako, četudi bi vam bila pri podjetju A ponujena občutno višja plača? (n = 73)



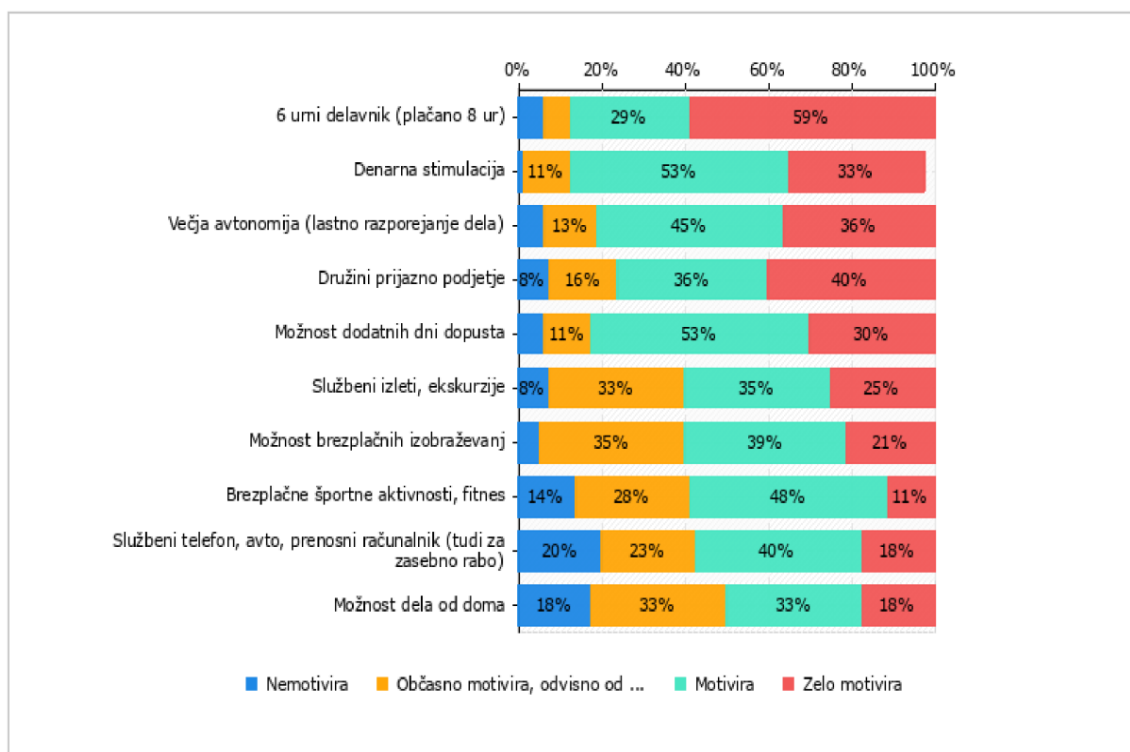
Vprašanje 17 – Ali menite, da delodajalci dovolj pozornosti namenijo motivaciji svojih zaposleni? (n = 80)



Vprašanje 18 – Kako bi sami ocenili vašo motiviranost pri delu: (n = 80)

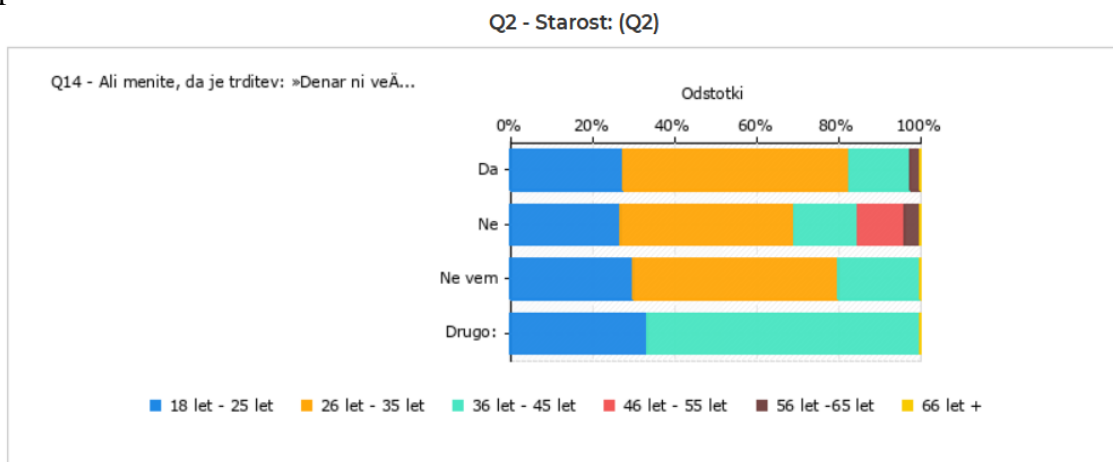


Vprašanje 19 – Označite, kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (n = 80)

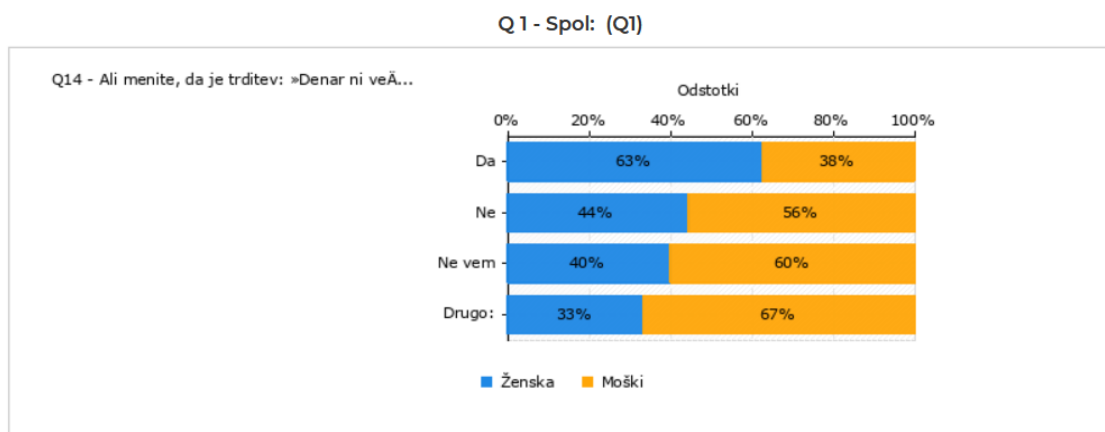


Priloga 2: Analiziranje rezultatov določenih vprašanj ankete Analiza nedennarnih dejavnikov motivacije v odvisnosti od rezultatov drugega vprašanja

- Vprašanje 14 – Ali menite, da je trditev: »Denar ni več glavni dejavnik motiviranja.« pravilna in starost anketiranih



- Vprašanje 14 – Ali menite, da je trditev: »Denar ni več glavni dejavnik motiviranja.« pravilna in spol anketiranih

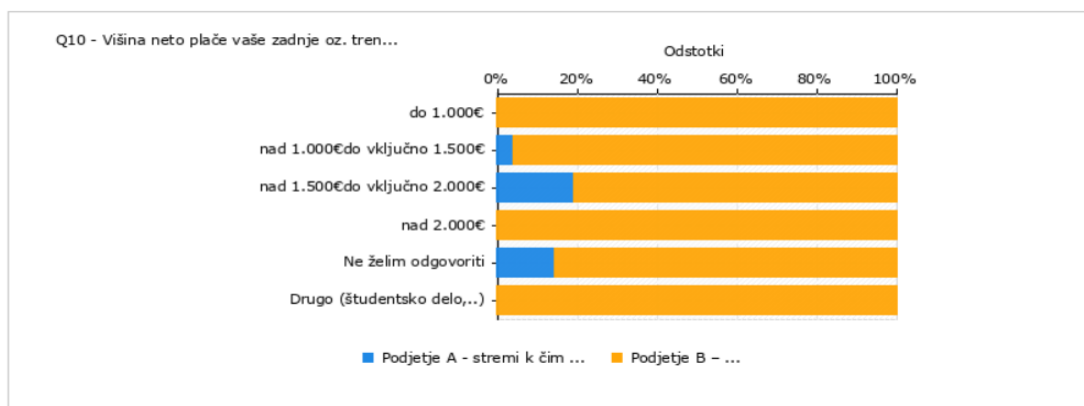


- Vprašanje 15 – V primeru, da bi lahko izbirali svojega delodajalca med spodaj navedenima in bi pri obeh prejeli enako plačo, katero podjetje bi izbrali:
 - Podjetje A – stremi k čim večjemu dobičku, vaši uspehi so dodatno denarno nagrajani – vendar jih ne zanimajo vaši osebni problemi, v primeru napak sledijo kazni, spodbujajo tekmovalnost in ne kolegialnost med sodelavci

Podjetje B – najpomembnejši so zaposleni, potem bo tudi delo uspešno – v primeru neuspehov vidijo lekcije za v prihodnje, sproščeno delovno okolje, zaposlenim omogočajo dodatne dni dopusta, organizirane športne aktivnosti, brezplačen fitness, druženje zaposlenih, izobraževanja, možnost najema počitniškega apartmaja, službeni pripomočki, ki jih lahko uporabljate tudi zasebno

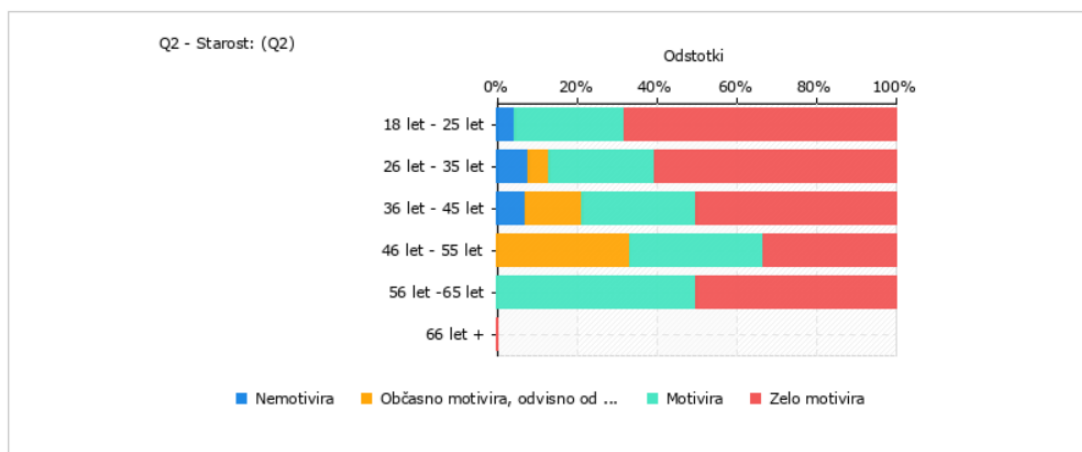
in višina neto plače zadnje oziroma trenutne zaposlitve anketiranih

Q15 - V primeru, da bi lahko izbirali svojega delodajalca med spodaj navedenima in bi pri obeh prejeli enako plačo, katero podjetje bi izbrali: (Q14)



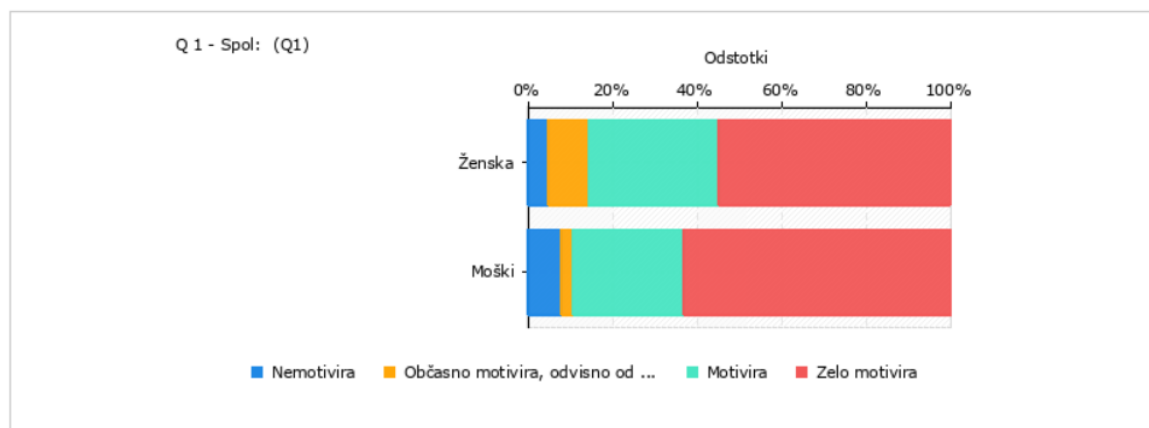
- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira 6-urni delavnik (plačano 8 ur) in starost anketiranih

Q19 - Označite kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (Q19)
6 urni delavnik (plačano 8 ur) (Q19h)



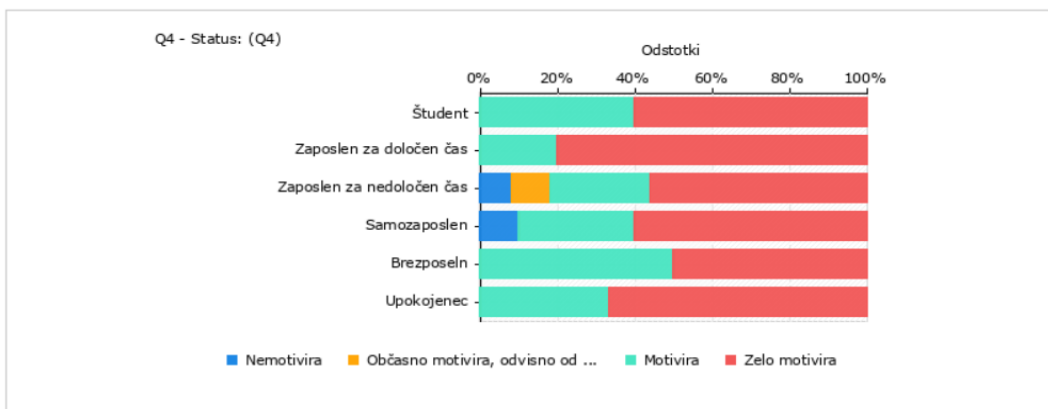
- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira 6-urni delavnik (plačano 8 ur) in spol anketiranih

Q19 - Označite kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (Q19)
6 urni delavnik (plačano 8 ur) (Q19h)



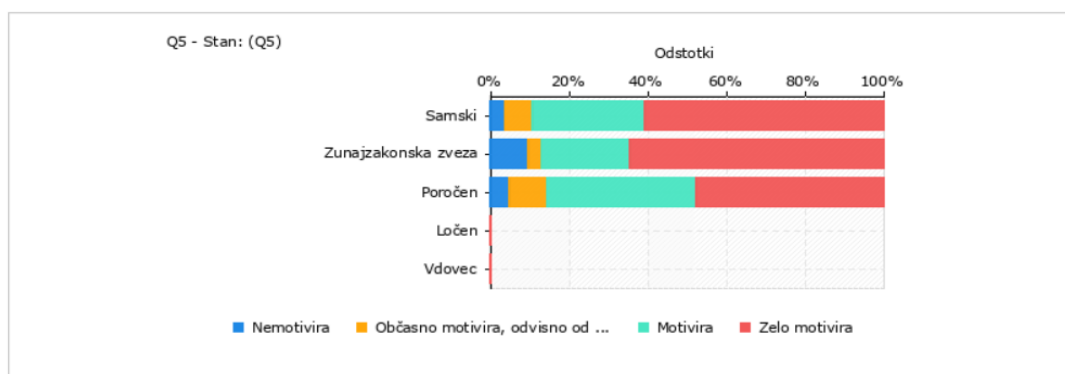
- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira 6-urni delavnik (plačano 8 ur) in status anketiranih

Q19 - Označite kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (Q19)
6 urni delavnik (plačano 8 ur) (Q19h)



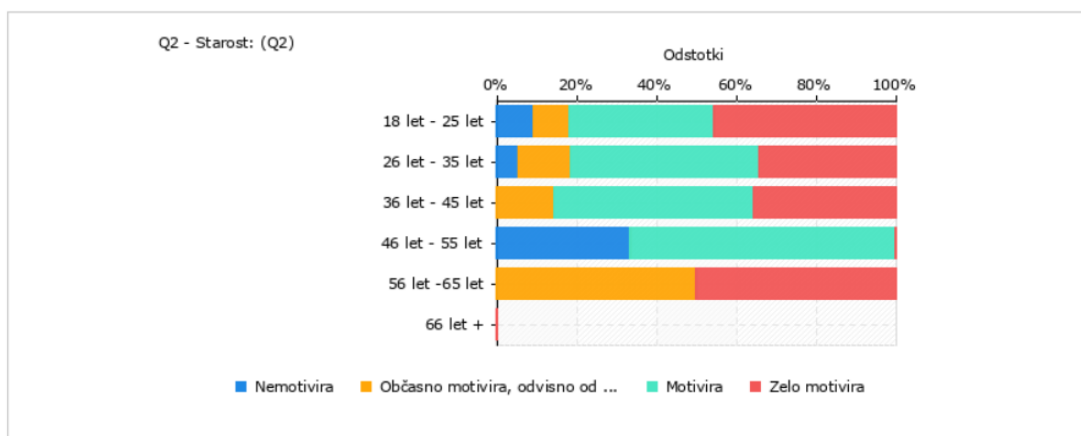
- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira 6-urni delavnik (plačano 8 ur) in stan anketiranih

Q19 - Označite kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (Q19)
6 urni delavnik (plačano 8 ur) (Q19h)



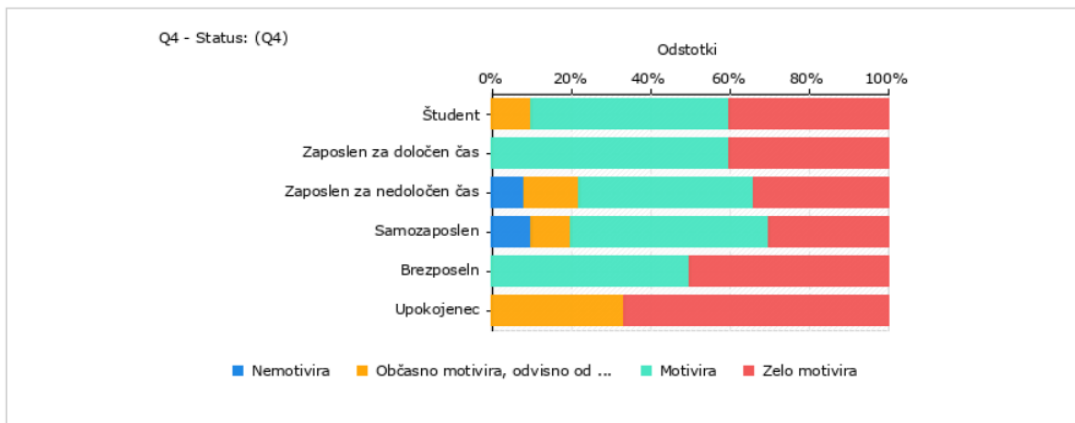
- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira lastna avtonomija (lastno razporejanje dela) in starost anketiranih

Q19 - Označite kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (Q19)
Večja avtonomija (lastno razporejanje dela) (Q19c)



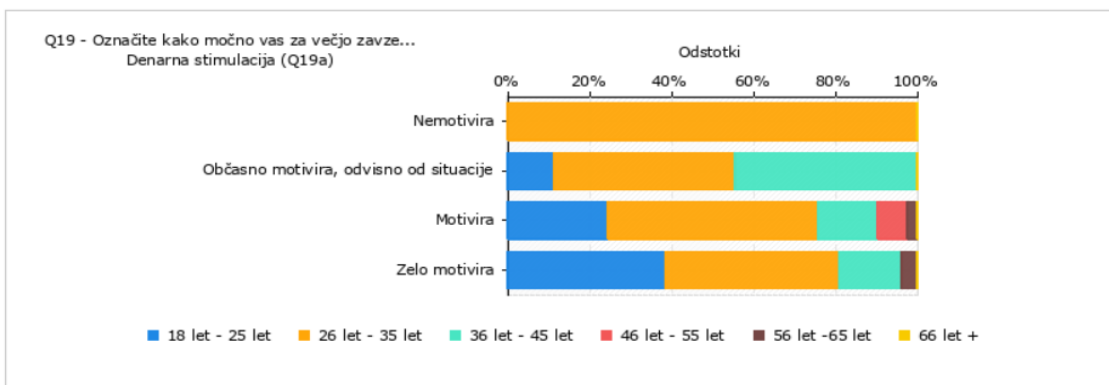
- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira lastna avtonomija (lastno razporejanje dela) in status anketiranih

Q19 - Označite kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivirajo spodnji dejavniki: (Q19)
Večja avtonomija (lastno razporejanje dela) (Q19c)



- Vprašanje 19 – Kako močno vas za večjo zavzetost pri delu motivira denarna stimulacija in starost anketiranih

Q2 - Starost: (Q2)



- Vprašanje 18 – Kako bi sami ocenili vašo motiviranost pri delu in stopnja zaključene izobrazbe

Q18 - Kako bi sami ocenili vašo motiviranost pri delu: (Q17)

