

Motivacija na delovnem mestu in vpliv le-te na učinkovitost dela

Denis Avbar*

Markljeva ulica 9, 8000 Novo mesto, Slovenija

avbardenis8@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako lahko z uspešno motivacijo vplivamo na učinkovitost dela, ki ga upravlja posameznik ali neka skupina ljudi? Različni načini motivacije posameznika v neki organizaciji?

Namen: Namen raziskave je določiti pozitivne načine motivacije s katero bi lahko posameznike v različnih organizacijah pripravili do boljše učinkovitosti dela, ki ga opravljajo. Cilj raziskave je tudi dejanska uporaba motivacijskih orodij v sami praksi.

Metoda: Prispevek je pregledni in teoretični. Temelji predvsem na analizi dostopne tuje in domače literature ter internetnih virov o obravnavani problematiki.

Rezultati: V raziskavi je bilo ugotovljeno, da sta motivacija in učinkovitost neposredno povezana. Dejavnika sta tudi v medsebojni odvisnosti, kar pomeni, da se v primeru nemotiviranosti zaposlenih v neki organizaciji občutno opazi zmanjšano učinkovitost. Ravno obratno je v primeru motiviranja zaposlenih, kjer z večjo motivacijo pridobijo večjo učinkovitost. Motivacijski motivi so lahko denarne (finančne nagrade) in nedenarne (napredovanja) narave.

Družba: Z raziskavo lahko opozorimo na pomembnost motivacije na delavnem mestu.

Originalnost: Izvirnost raziskave se kaže v preučitvi pomembnosti motivacije na delavnem mestu in vpliv le-te na pozitivne rezultate in uspešnost pri delu.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Potrebno je dodatno izobraževanje menedžerjev in vodilnih v organizacijah za spoznanje, da lahko s pomočjo motiviranega kolektiva dosežejo boljše rezultate odličnosti.

Ključne besede: motivacija, organizacija, samoučinkovitost, uspešnost, delo.

1 Uvod

Temelj za učinkovitost ter uspešnost podjetja so ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja prispeva k učinkovitosti in uspešnosti, če ustreza zahtevam podjetja kot celote, hkrati pa omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

Različne definicije organizacije se razlikujejo predvsem po tem, kako široko obravnavajo organizacijo in kaj vanjo vključujejo. Za nekatere je organizacija sinonim za organiziranost. To le množico pravil in predpisov, ki opredeljujejo naloge in pristojnosti posameznikov v neki združbi, za druge pa je organizacija kar združba sama. Prvi v pojem organizacije ne vključujejo samih pripadnikov združbe, saj govorijo le o pravilih, drugi pa obravnavajo tudi pripadnike združbe in vključujejo vso kompleksnost medčloveških odnosov. (Bavec, 2004, str. 6)

Motivi sprožajo z delom povezana vedenja ter določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od notranjih pobud ali zunanjih dražljajev (motivov) in ta gibala delavčeve aktivnosti imenujemo motivacija. Motiviranje pa je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo le-ti učinkovito in z lastnim pristankom

* Korespondenčni avtor.

opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Znanih je veliko motivacijskih teorij, ki skušajo pojasniti problematiko motivacije. (Deci & Ryan, 2008, str. 182)

Tabela 1: Kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje tipe motivacije ter njihove regulatorne stile in regulatorne procese (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41)

Vedenje	Ne-samodoločeno	Zunanja motivacija				Samodoločeno
Motivacija	Amotivacija	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja motivacija
Regulatorni stil	Ni regulacije					Notranja regulacija
Relevantni regulatorni procesi	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Ugoditev, zunanje pohvale in kazni	Samokontrola, vključevanje ega, notranje nagrade in kazni	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Kongruenca zavedanj, sinteza s selfom	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo

Na skrajnem levem koncu kontinuuma samodoločenosti se nahaja amotivacija (angl. amotivation), ki je stanje pomanjkanja namena za delovanje. Ko so ljudje amotivirani, se sploh ne odzivajo ali se odzivajo pasivno. Amotivacija se kaže v nevrednotenju dejavnosti, v občutenju nekompetentnosti pri opravljanju le-te ali v občutku nezmožnosti doseganja želene cilja.

Kot vidimo v Tabeli 1, naslednja zunanje motivirana vedenja označujejo štiri različni tipi motivacije (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41):

- **Zunanja motivacija**, ki je najmanj avtonomna, je zunanja regulacija (angl. external regulation). Ta je klasični primer motiviranja zaradi pridobivanja nagrade ali izogibanja kazni.
- **Introjekcijska regulacija** je tip zunanje motivacije, ki je delno ponotranjena, je del osebe, vendar ni del celostnega selfa. Vedenja, ki temeljijo na tej motivaciji, se opravljajo z namenom izogibanja krivdi, strahu in osramočenosti ali za doseg občutka izboljšanja ega in ponosa.
- **Identifikacija** se odraža kot zavestno vrednotenje vedenjskega cilja ali regulacije in sprejema vedenje kot osebno. Ko se oseba identificira z aktivnostjo ali z vrednostjo, ki jo ta izraža, jo osebno potrди (vsaj na zavestni ravni).
- **Integrirana regulacija**, pri kateri je aktivnost storjena z namenom določenega izida oz. rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva. Vrednoti se objektivnost, zato ni nujno, da posameznik v aktivnost uživa.

Na skrajnem desnem robu kontinuuma samodoločenosti se nahaja notranja motivacija (angl. intrinsic motivation), to je aktivnost, ki jo posameznik opravlja zaradi notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41).

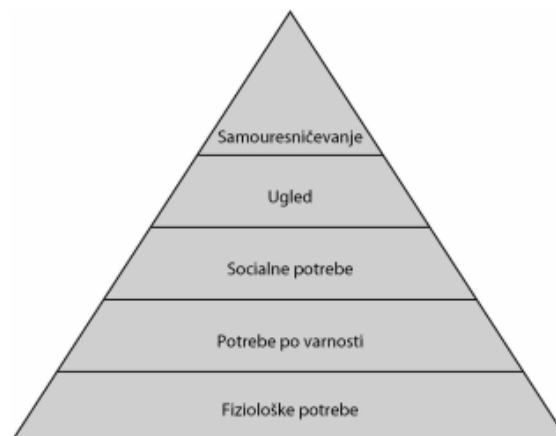
2 Motivacijske teorije

2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Tovrstna teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj (Uhan, 1999, str. 3):

- Fiziološke potrebe.
- Potrebe po varnosti in zaščiti.
- Socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost).
- Potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu.
- Potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1999, str. 3). Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Miš, 2002, str. 17).



Slika 2: Maslowa hierhija potreb (Miš, 2002, str. 17)

2.2 Alderfererjeva motivacijska teorija ali erg teorija

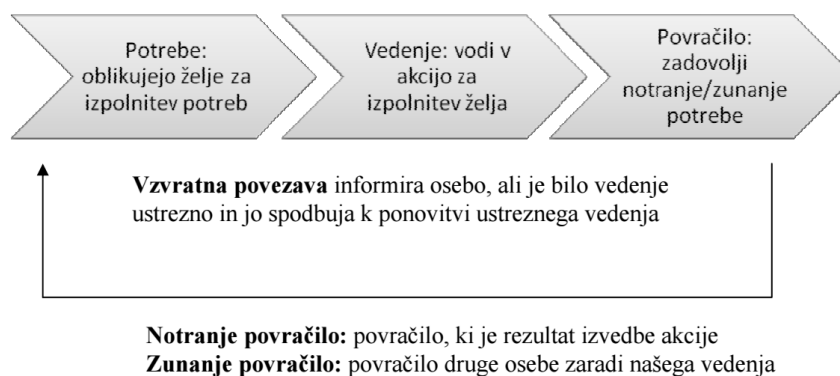
Za razliko od Maslowa pri Alderfererju spoznamo tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj. Potrebe, ki jih ERG teorija obravnava so eksistenčne potrebe (osnovne potrebe preživetja, potrebe po telesni in duševni varnosti itd.), potrebe po pripadnosti (socialne potrebe, potrebe po spoštovanju samega sebe) ter potrebe po osebnem razvoju (potrebe po uresničevanju svojih sposobnosti). Aldefred ugotavlja, da posameznika istočasno lahko motivira več vrst potreb. (Hodgetts & Valenzi & Altman, 2013, str. 152)

2.3 McClellandova motivacijska teorija

David McClelland je svojo teorijo razčlenil na tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, po sodelovanju ter po moči (Miš, 2002, str. 19).

- Posameznik z visoko potrebo po dosežkih, ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa tak človek teži tudi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog.
- Posameznik z visoko razvito potrebo po sodelovanju, teži predvsem k zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi.
- Posameznik z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. (Miš, 2002, str. 19)

Na podlagi potreb si posameznik oblikuje želje. Le te ga nato vodijo v akcijo za izpolnitev teh želja. Z izpolnitvijo želja oseba zadovolji potrebe, ki nas nato spodbujajo k ponovnem ustreznem vedenju (Kladnik, 2008, str. 10).



Slika 3: Temeljni proces motiviranja (Kladnik, 2008, str. 10)

Po mnenju Pogačnika (2000, str. 106) je zadovoljstvo zaposlenih eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki želi veljati za odlično mora poleg dobrih poslovnih rezultatov in splošnega zadovoljstva s strani kupcev, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi. Visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s čimer se pripomore k uspešnosti podjetja. Vlaganje neke dodatne energije zaposlenega se tako nagradi, s tem se prispeva k večjemu zadovoljstvu, s čimer je krog odličnosti zopet povezan. Že dolgo znani temeljni motivi in njihova stopnja zadovoljenosti tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo.

Delovni motivi (Pogačnik, 2000, str. 107):

- Delovne razmere.
- Možnost napredovanja.
- Obveščenost o dogodkih v podjetju.
- Plača in druge materialne ugodnosti.
- Odnosi s sodelavci.
- Stalnost zaposlitve.
- Možnost strokovnega razvoja.

- Svoboda in samostojnost pri delu.
- Ugled dela.
- Soodločanje pri delu in poslovanje.
- Ustvarjalnost dela.
- Varnost dela.
- Neposredni vodja.
- Zahtevnost dela (fizična in psihična).
- Zanimivost dela.

Poraja se vprašanje kako motivirati delavce k visoki uspešnosti. Kljub temu, da je osebni dohodek eden pomembnejših sredstev, ki spodbujajo k večji storilnosti, le ta ni edini in zadostni dejavnik. Večino zaposlenih v neki organizaciji imajo polek osebnega dohodka še nek drug vir dohodka. Po ugotovitvah Možine (1996, str. 74), uporabljajo v uspešnih organizacijah, motiviranost delavcev spodbujajo s seznanjanjem delavcev s problemi, ki se lahko porjajo pri tovrstnem delu, z ustvarjanjem ugodne delavne klime ter s spodbujanjem strokovnih delavcev za lastno izobraževanje, z večjo skrbjo za družbeni in osebni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulativnega dohodka (izvor iz skupnega dela-napora), ter dobivanje predlogov za boljše delo in poslovanje. V neuspešnih organizacijah ugotovljajo, da je vir nižje uspešnosti predvsem zaradi neprestanih medsebojnih preprirov. Do teh prihaja med drugim tudi zaradi delitve dohodka glede na osebno oceno posameznika in ne na dosežene delovne rezultate le tega.

»Najboljša je tista motiviranost, ki ni le stvar posameznika temveč mora biti del celote, vseh zaposlenih v posamezni organizaciji.« Organizacija, ki želi najbolje izkoristiti motiviranost delavcev oziroma svojih zaposlenih mora delovati na motiviranosti celotne skupine in ne samo posameznikov. Tovrstvo motivacijo je zelo težko doseči, saj veliko ljudi opravlja rutinsko delo. To v precejšnjem obsegu pospešuje tudi organizacije, ki nudijo le delu zaposlenih zanimivo, dinamično delo. Tovrstna organiziranost dela najbolj vpliva distimulativno na motivacijo zaposlenih. Za to ni krivo samo pomankanje dinamičnih delovnih mest ampak tudi družba, ki oviralno vpliva na človeka, da le ta opusti misel po nadaljnjem spreminjanju obstoječega stanja. (Možina, 1999, str. 3)

»Motiviranje pomeni večje spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja.« Motiviranje zajema izbrane ukrepe, ki usmerijo človeka k določenemu cilju. Te ukrepi so: primerna navodila, stimulativni primeri, spodbude, priznanja, nagrade, izzivi, prepričevanje, novo znanje, obogatitev dela, zadovoljvenje različnih osebnih potreb, interesov, želja itd. Sam človek ne opravlja dela če za tega ni motiviran. Lahko se ga v opravljanje nekega dela prisili vendar iz tovrstne prisile ne moremo pričakovati njegove prispevke. Organizacije morajo spoznati, kaj bi takega človeka motiviralo, da bi pri svojem delu postal boljši. Na boljšo motiviranost pri samem delu vpliva tudi človekova prihodnost v neki organizaciji. Odličnost in nadpovprečnost določene organizacije se doseže le z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju

organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev. (Možina, 1998, str. 134)

Rezultati, ki jih prinaša motiviranost posameznikov pri opravljanju nekega dela so (Keenan, 1996, str. 67):

- Delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih.
- Ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne.
- Delajo trdo, ker hočejo nadzor kot sicer, saj bodo izvedbo spremljali za to zadolženi posamezniki.
- Zavest je visoka, kar v okolici ustvarja odlično delovno ozračje.

3 Samoučinkovitost

Samoučinkovitost je prepričanje v posameznikovo lastno zmožnost organiziranja in izvajanja določenih vedenj, ki so potrebna za uspešnost spoprijemanja z dano situacijo. Gre tudi za prepričanja o lastnih zmožnostih mobiliziranja motivacije, kognitivnih virov in ustreznih postopkov akcij, potrebnih za spoprijemanje z danimi zahtevami situacije. (Martinovič, 2004, str. 79)

Po mnenju Martinovič (Martinovič, 2004, str. 80) se bo posameznik izogibal situacijam, za katere bo menil, da presegajo njegove zmožnosti oziroma bo bolj poprijel za situacije v katerih se bo čutil osebno kompeteten. Samo vedenje ljudi lahko napovemo na osnovi njihovih prepričanj o lastnih sposobnostih. Samozaupanje, s katerimi se ljudje spoprijemamo s težkimi nalogami, odloča o tem kako dobro posameznik izkoristi svoje sposobnosti. Za optimalno učinkovitost mora biti vedno pravo razmerje med zaznано samoučinkovitostjo in dejanskimi sposobnostmi.

Način vodenja neke organizacije vpliva na motivacijo zaposlenih kot tudi na motivacijo skupine kot celote (Martinovič, 2004, str. 80).

Raziskava, ki sta jo naredila Chen in Bliese (Chen & Bliese, 2002, str. 549) je pokazala, da vodenje bolj vpliva na zaznavo kolektivne samoučinkovitosti kot pa ne samoučinkovitost posameznika. Tovrstni rezultati so bolj značilni za višje organizacijske ravni, kar pomeni, da se vodstvo neke organizacije bolj osredotoči na učinkovitost skupine kot celote in ne na učinkovitost posameznika v tej skupini. Nadaljnje so rezultati pokazali, da vodje na višjih organizacijskih ravneh lahko povečajo občutek samoučinkovitosti zaposlenih s tem, da natančno opredelijo posameznikovo vlogo na delovnem mestu, medtem, ko lahko vodje na nižjih ravneh organizacije izboljšaj posameznikovo samoučinkovitost preko nudenja zadostne čustvene podpore.

4 Dejavniki vpliva na delavno uspešnost

Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od njihove sposobnosti, znanja in motivacije. Le tisti zaposleni, ki so ustrezno usposobljeni in motivirani delujejo na samorazvoju in na učinkovit način dosegajo pričakovane rezultate.

Po ugotovitvah Marzela (2000, str. 350) je pet dejavnikov spodbujanja dela. Prvi dejavnik je individualne razlike med posameznimi zaposlenimi, kjer imajo različna stališča, mnenja, potrebe in želje, prav tako pa so si različni v svojih sposobnostih, inteligenci ter osebnosti nasploh. V ta sklop spadajo tudi starost, spol, delovna doba in položaj na delovnem mestu. Drugi dejavnik o katerem govori je značilnost dela. S tem pojmom so opredeljene lastnosti, ki se nanašajo na delo (naloge in aktivnosti) kot tudi na okoliščine dela (tehnologija, sistem napredovanja). Karakteristike dela, ki motivirajo so raznovrstnost dela, uporaba sposobnosti, povratne informacije in prepričanje o pomembnosti in koristnosti naloge. Tretji dejavnik je nagrajevanje. S tovrstnim dejavnikom želi organizacija stimulirati zaposlene, da bi dosegli določene ciljev specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo. Strategija nagrajevanja mora biti del strategije upravljanja s človeški viri. Napredovanje in kariera sta četrti dejavnik spodbujanja dela. Kariera ja posebno motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v določene aktivnosti. »Kariero označuje zaporedje delin kativnosti, načrtovanih in nenačrtovanih, ki vključujejo elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času« (Lipičnik, 1998, str. 422). Ločimo vertikalno (po liniji navzgor) in horizontalno (v globino) napredovanje, znotraj teh pa še vodstveno in strokovno napredovanje. Organizacija mora imeti vspostavljen formalizirano in sistematično zasnovo napredovanja. Za napredovanje morajo biti znani vsi pogoji vnaprej, zato, da samo napredovanje ni prepuščeno subjektivni oceni posameznika. Če le ta zazna, da napredovanje v določeni organizaciji ni pristno le ta dejavnik izgubi moralni stimulans ter tako ne motivira več za sam razvoj. Peti in zadnji dejavnik je vodenje. »Namen vodenja je vplivanje na vedenje zaposlenih na posameznika ter skupin tako, da se dosežejo organizacijski in delovni cilji«. (Možina, 1994, str. 287)

5 Vpliv motivacije na učinkovitost dela

V vsaki organizaciji je zelo pomembno, da poskušajo ugotoviti kateri izmed motivacijskih dejavnikov so prisotni in le kakšno pomembnost oziroma vrednoto imajo ti motivi posamezniku oziroma skupini delavcev. Ukrepi se sprejmejo na podlagi ugotovitve stanja, ki nam lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, pomembnih za doseganje optimalne delovne učinkovitosti pri zaposlenih v danih razmerah. (Uhan, 2000, str. 465)

Eden večjih vplivov ima strategija nagrajevanja saj se z njo lahko doseže večja motiviranost zaposlenih in s tem produktivnost in učinkovitost. Poznamo dve skupini nagrad in sicer notranjo in zunanjo. Notranja nagrada pogosto izhaja iz dela (raznolikost dela, odgovornost, samostojnost, priložnost za učenje in razvoj), zunanje nagrade pa so lažje prepoznavne in nadzorovane. Tovrstne nagrade temeljijo predvsem na osebnih dosežkih zaposlenega. Veljajo

za zelo vpliven motivacijski dejavnik (dopusti, denarne nagrade, darilni boni itd.). V zadnjem času govorimo predvsem o nagrajevalnih strategijah, ki temeljijo na spretnosti zaposlenih, saj imajo le te večjo dano vrednost za podjetje. V visoko inovativnih podjetjih je lahko razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače 50:50 odstotkov. (Pavšek, 2010, str. 55)

»Najbolj bomo nagrajevali, če nagradimo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost. Solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Najboljši način nagrajevanja so tudi tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade natančno in jasno opredeljeni in veljajo za vse. Obenem so najboljše načini nagrajevanja tudi tisti, ki so izvedeni javno«. (Mihalič, 2008, str. 28)

Problem, ki se pojavi čez čas je, da se zaposleni v neki organizaciji privadijo na to, da po dobro opravljenem delu sledi nagrada, največkrat v obliki dodatnega denarja. Ko neko podjetje pride do točke, ko le to ni možno več motivacija močno pade zato se je potrebno tovrstnim zadevam izogniti ter ponuditi še druge ugodnosti in dodatke (Mihalič, 2006, str. 217):

- Horizontalno in vertikalno napredovanje.
- Dodatna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.
- Dodatni prosti dnevi.
- Omogočanje odgovornega in zahtevnega dela.
- Zagotavljanje boljših delavnih pogojev.
- Omogočanje udeležbe pri solastništvu.
- Dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja.
- Javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci.
- Različne simbolne nagrade.
- Omogočanje večjih izzivov pri delu.

Potrebno je izpostaviti tudi nekatere ostale nedenarne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki močno vplivajo na motiviranost zaposlenih so: službeni avto, parkirni prostor, službeni mobilni telefon, službeni prenosni računalnik, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali lastnem interesu itd. (Mihalič, 2006, str. 217)

Pomemben dejavnik motivacije so tudi spodbude na delovnem mestu. »Spodbude so osnova za vplivanje na vedenje ljudi, da bi namenili svoje zmožnosti doseganju zastavljenih ciljev posameznika, skupine, organizacije. Ljudje se odločamo za usmeritve in delovanje na osnovi spodbud. Tudi spodbude pa imajo lahko temno plat. Če sodelavci ne stremijo k splošno osvojeni viziji, se lahko zgodi, da spodbude izkoriščajo. Delajo tako, da so deležni spodbud samih, ni pa jim mar ciljev, h katerim bi stremeli. Če pa spodbudo večkrat uporabimo, postane pravica in seveda ne deluje več«. (Tavčar, 2006, str. 366)

Pomembnost motivacijskih dejavnikov v posameznih organizacijah je velika. Pri posameznikih je potrebno najti točno tiste dejavnike, ki imajo na tega le največ vpliva ter zmanjšujejo vrzel med posameznikom in vodstvom organizacije. Določene strategije motivacije se predvsem razlikujejo po usmeritvi na posameznikove želje oziroma ekonomski usmeritvi. Denarne nagrade oziroma plače so zelo pomemben dejavnik motiviranosti zaposlenih. Razlike se pojavljajo le v primeru, ko gre za delavce z nižjo oziroma višjo stopnjo izobrazbe. Posameznik z višjo stopnjo izobrazbe je mnenja, da si zasluži večjo plačo že na podlagi samega truda oziroma težine dela, ki ga le ta opravlja, zato je potrebno za takega posameznika najti drug motivacijski dejavnik kot je na primer napredovanje, dodatno izobraževanje itd. Posameznik z nižjo stopnjo pa ima nižji dohodek in ga lahko motiviramo tudi samo z denarno nagrado za nek izkazan trud. S tem dejanjem se posamezniku nakaže zahvala za dodaten trud in ga s tem motiviramo za nadaljnje delo.

6 Razprava

V sami raziskavi sem se lotil teoretične povezave med motivacijo na delovnem mestu in učinkovitostjo dela. Ugotovljeno je bila, da sta motivacija in učinkovitost neposredno povezana. Dejavnika sta tudi v medsebojni odvisnosti, kar pomeni, da se v primeru nemotiviranosti zaposlenih v neki organizaciji občutno vidi zmanjšano učinkovitost. Ravno obratno je v primeru motiviranja zaposlenih, kjer z večjo motivacijo pridobijo večjo učinkovitost.

Obstajajo mnogi motivacijski pristopi, ki nam lahko pomagajo pri motivaciji posameznika ali celotne skupine. Z določenimi pristopi lahko tudi ugotovimo kateri so tisti dejavniki, ki jih motivirajo. Najbolje je, da si organizacije izberejo več različnih motivacijskih teorij in s temi poskušajo izvedeti oziroma najti tiste dejavnike, ki bi lahko zadovoljili čim več potreb zaposlenih.

Še vedno se kot glavno motivacijsko orodje uporablja plača zaposlenega. K osnovni plači se lahko pripiše še variabilen del plače kateri je namenjen kot zaslužek za neko dodatno vloženo energijo oziroma trud pri opravljanju določenga dela. Vendar ima vsako nagrajevanje svojo mejo. Hitro se lahko pripeti, da pride do nekega vzorca ponavljanja, kjer zaposlen pričakuje za vsako dodatno delo neko nagrado v obliki denarnega nakazila. Le tega pa si organizacija ne more vedno privoščiti zato pride do velikega upada motivacije. Poleg denarja se uporabljajo tudi drugi nefinančni viri motivacije. Zaposlene v organizaciji se lahko motivira tudi z možnostjo napredovanja ter dodeljevanja večje odgovornosti. S tem se zaposlen bolj poistoveti z določeno organizacijo, na kar pride do povečanja motiviranosti in učinkovitosti dela.

Eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov je tudi spodbuda na delovnem mestu, katera zelo pozitivno vpliva na učinkovitost. Vodstvo organizacije mora znati spodbuditi svoje zaposlene, da le ti pričnejo skupaj delovati v dobrobit organizacije. S tovrstnim načinom vodenja pride tudi do prijetnejšega delovnega okolja s tem pa se zopet povečuje motiviranost in učinkovitost zaposlenih.

7 Zaključek

Temelj za učinkovitost in uspešnost podjetja so ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti, če ustreza zahtevam podjetja kot celote, in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

Motiviranje pa je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo le-ti učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev.

Splošna motiviranost zaposlenih v organizaciji je zelo pomemben dejavnik, ki ga vodstvo ne sme zanemariti. Ne smemo pa tudi pozabiti na dobro splošno klimo delovnega okolja, medsebojnega zaupanja, raznih nagrajevanj za dobro delo ter vključevanje vseh v skupne cilje organizacije.

»Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno emocije tisti nujno potrebni element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da želi biti tudi posameznik na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem kar nosi s seboj (tudi in predvsem s čustvi)«. (Longar, 2007, str. 88)

Reference

1. Bavec, C. (2004). *Izbrana poglavja iz sodobne teorije organizacije–Klasična teorija organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
2. Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). *The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity*. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 549-556.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development of Behavior*. *Canadian Psychology* 49(3), 182-185.
4. Hodgetts, M., & Valenzi, E., & Altman, S. (2013). *Organizational behavior: Theory and practice*. Florida, Academic press, 152-157.
5. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana, Mladinska knjiga.
6. Kladnik, T. (2008). *Izboljšanje motivacije zaposlenih* (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
8. Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d.d. Straža* (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Martinovič, M. (2004). *Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije*. Ljubljana, *Psihološka obzorja* 13(3), 77-106.
10. Marzel, K. (2000). *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji*. *Teorija in praksa*, 348-363.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
12. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
13. Miš, H. (2002). *Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
15. Možina, S. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei, str. 73-121.
16. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

17. Možina, S. (1999). *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Kranj, Industrijska demokracija, 3-5.
18. Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Peklar, J. & Boštjančič, E. (2012). *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. *Uprava/Administration X* (3), 36-56.
20. Pogačnik, V. (2000). *Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih*. *Psihološka obzorja*, 12 (4), 105-114.
21. Tavčar, I. (2006). *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnih interesov*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management Koper.
22. Uhan, S. (1999). *Motivacijske teorije*. Kranj, Industrijska demokracija, str. 3-5.
23. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2 – Motivacija – Uspešnost – Plača*. Kranj: Moderna organizacija.

Denis Avbar je leta 2015 diplomiral na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, smer Živilstvo in Prehrana. Z letom 2015 zaposlen preko študentskega servisa v podjetju Krka d.d.. Opravlja delo tehnologa v oddelku za planiranje tehnoloških podlag.

Motivation in the workplace and its influence on the effectiveness of work

Abstract:

Research Question (RQ): How can we motivate efficiency of the work, which is managed by the individual or the group? Different ways of motivating an individual in an organization?

Purpose: The purpose of the research is to determine positive ways of motivation which would allow individuals in different organizations how to improve the efficiency of the work they perform. The aim of the research is the actual use of motivational tools in practice.

Method: The article is transparent and theoretical. It is based primarily on an analysis of available domestic and foreign literature and Internet sources on the issues addressed.

Results: In this study, it was found that the motivation and efficiency is directly related. Factors are also interdependent, which means that in the case of lack of motivation of employees in an organization there is significant reduced of efficiency. Motivational motives may be monetary (financial rewards) and non-monetary (progression) in nature.

Society: The survey can point to the importance of motivation in the workplace.

Originality: Originality of research is reflected in the examination of the importance of motivation in the workplace and their influence on these positive results and performance at work.

Limitations/Future Research: A further education of managers and leaders in organizations, to realize that with the help of motivated collective we can achieve better excellence and results.

Keywords: Motivation, organization, self-efficacy, effectiveness, work