

Kaj zaposlene motivira za delo

Daniel Gojković

Uvod

150

Ljudje smo bitja, ki za dobro opravljeno delo v večini primerov potrebujemo za seboj dobrega vodjo in motivacijo. Vodja pa bo tudi z dobro motivacijo spodbudil podrejene. Veliko ljudi pomisli, da je motivacija samo denar. Mar je to res? Se dobro počutimo v delovnem okolju, v katerem je plača nadpovprečna, vendar so odnosi med zaposlenimi slabi in imajo nadrejeni previsoke cilje ter ni spoštovanja? Bi še vedno imeli motivacijo? Sam menim, da ne. Denar pri tem ni vse. Veliko vlogo igrata tudi transparentnost in zabava na delovnem mestu. Če si zaposleni ne zaupajo in če podrejeni ne zaupajo nadrejenim, pride do problemov in manjka motivacije. Velik pomen igra tudi to, da nadrejeni zaščitijo podrejene, ko pride do problemov. Takrat podrejeni začutijo pripadnost kolektivu in dobijo motivacijo za delo. Veliko si jih želi tudi samostojnost pri opravljanju dela. Če imamo nadrejenega nad glavo, ki nam vedno ukazuje in nam »teži«, bi verjetno hitro izgubili voljo do dela, kot izgubimo tudi dobro voljo med zaposlenimi.

Prispevek išče odgovore na vprašanja, ali motivacija igra veliko vlogo pri delu in kakšno vlogo ima motivacija v vojski.

Kaj je motivacija

Motivacijo lahko opredelimo kot nekaj, kar usmerja osebo, da začne dobro in učinkovito delo. Motivacija preprečuje negativne spodbude in povečuje pozitivne. Pospješevanje motivacije lahko povzročimo z nagradami. Motivacija je različna med osebami oziroma drugače vpliva na različne osebe. Prav tako je pomembno, da se povezuje s sposobnostjo in z različnimi okoljskimi dejavniki. Za veliko organizacij je pomembno, da razumejo vlogo motivacije na delovnem mestu, saj bodo samo tako imeli v njih pozitivno vzdušje ter produktivnost in bodo posledično odvrnili probleme. Motivacija vključuje tri psihološke procese. Ti so: smer,

intenzivnost in vzburljenje. Zadnje je tisto, ki sproži aktivnost. Prav tako se pojavi zaradi potrebe posameznika po nečem, kar mu manjka, oziroma ima v življenju željo po tem. Del procesa, s katerim zaposleni pride do cilja, je tudi intenzivnost oziroma količina energije. Ta je odvisna od zahtevnosti cilja in tudi pomena. Ti procesi pripeljejo do štirih mogočih izidov vedenja. Predvsem ima motivacija za cilj neposredno pozornost s poudarkom na posamezna vprašanja, naloge. Cilj je tudi, da zaposleni vložijo vse svoje znanje in napor v delo. Prav tako pa motivacija preprečuje, da bi delavec odstopal od zelenega vedenja. Zadnji izid sta opisala Mitchell in Daniels kot »vzorec vedenja, ki je proizveden za doseg določenega cilja« (Mitchell in Daniels, 2003).

Javni in zasebni sektor

Veliko avtorjev se strinja s tem, da bodo zaposleni v javnem sektorju bolj prispevali družbi kot tisti v zasebnem sektorju, vendar so rezultati drugačni pri motivaciji in produktivnosti. Teorije v ekonomiji menijo, da je zasebni sektor produktivnejši in bolj motiviran, saj zaposleni v javnem sektorju niso toliko nagnjeni k napredovanju kot tisti v zasebnem. Prav tako je javni sektor manj motiviran, predvsem zaradi plače (Yang, Wang in Wang, 2012).

Če delavci niso zadovoljni z delovnim mestom, se to ne bo poznalo pri nižji produktivnosti na individualni ravni, ampak šele na organizacijski, kar lahko predstavlja problem. Prav tako nagrade (npr. denar) bolj ceni zasebni sektor kot javni, menijo raziskave, vendar se to tudi razlikuje od raziskave do raziskave, saj nekateri rezultati kažejo, da nagrade bolj cenijo zaposleni v javnem sektorju. Dejavnika, ki vplivata na motiviranost, sta tudi varnost in stabilnost, kar je značilnost javnega sektorja. Ta omogoča varnost ohranitve delovnega mesta in tudi stabilizacijo usklajenosti med službo in zaposlenim. To je zato, ker vsak želi delati na delovnem mestu, ki je varno ter bo njegovo še dolgo časa in ni nevarnosti za odpustitev. Prav tako nižja možnost odpuščanja pomeni večjo stopnjo predanosti in zvestobe na delovnem mestu, hkrati pa tudi manj porabe časa s prilagajanjem novega zaposlenega. Posledica tega je manjša možnost napredovanja, kar pripelje do tega, kot prej omenjeno, da so zaposleni v zasebnem sektorju bolj motivirani za delo (Buelens in van den Broeck, 2007). Ko oseba nima možnosti napredovanja, začne iskati alternative, vendar se ob razmišljanju in upoštevanju dejavnosti varnosti raje odreče novi službi ter ostane na istem delovnem mestu in je nezadovoljna ter manj produktivna.

Na drugi strani sta Frank in Lewis odkrila, da med sektorjema ni nobenih razlik. Odkrila sta tudi, da zaposleni v javnem sektorju ocenjujejo varnost zaposlitve nižje kot v zasebnem. To je predvsem zaradi tega, ker v določenem času lahko vlada odpušča javne delavce, kar posledično vpliva na raziskave in mišljenje zaposlenih (Buelens in van den Broeck, 2007; Yang, Wang in Wang, 2012).

Slovenija

Motivacijo v prej omenjenih dveh sektorjih v Sloveniji opisuje diplomsko delo z naslovom *Primerjava nagrajevanja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju* avtorice Žuk. Kot sem že v začetku prispevka omenil, sta denar in nagrajevanje neki vidik motivacije, kar je obravnavala Žuk kot materialne vidike. Ti zelo spodbujajo zaposlene, da delajo pridno in pridejo do končnega cilja. Za javni sektor je menila, da so najpomembnejše denarne nagrade, napredovanje in seveda plača, vendar je kljub temu ugotovila, da so z nagrajevanjem bolj zadovoljni v podjetjih. Toda pomembno je, da razumemo, da nikjer niso zelo zadovoljni in da so povsod pomanjkljivosti. V zasebnem sektorju kot način nagrajevanja lahko omenimo denarne nagrade, plače in bonitete. Glede denarnih in nedennarnih nagrad lahko omenimo to, da sta obe vrsti pomembnejši v javnem sektorju kot v zasebnem. V zadnjem so pomembne samo denarne nagrade (Žuk, 2009).

Prav tako je znano, da imajo uslužbenci zasebnega sektorja višje izražene tipe motivacij. Na drugi strani so pa manj motivirani od javnega sektorja. Toda kot prej omenjeno, so razlike majhne, študije pa tudi lahko pokažejo različne rezultate. Prav tako osebe v javnem sektorju izražajo več zanimanja za avtonomno vodenje, predvsem vodje, vendar pri zadovoljstvu z življenjem ni nekih pretiranih razlik med javnim in zasebnim sektorjem.

Analiziral sem tudi diplomsko delo avtorice Kuzmič (2012) z naslovom *Primerjalna analiza motivacije zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. V svojem delu je opravila anketo, in sicer med zaposlenimi v obeh sektorjih. Zaposleni v javnem sektorju so menili, da je prevladal faktor varnosti in ne plače kot tudi ne delovnih pogojev. Torej ta ugotovitev pritruje prej omenjenemu faktorju varnosti v javnem sektorju, kar ne velja za zasebni sektor. V zasebnem sektorju pa so rezultati nekoliko drugačni. Glede motivacije so pritrdilni odgovor dali uslužbenci zasebnega sektorja, delavci javnega sektorja pa so menili, da so še motivirani, ampak ta odgovor ni bil isti kot tisti od zasebnega sektorja. Glede materialnih dejavnikov

lahko povemo, da so pomembnejši za zasebni sektor, kot večkrat do zdaj omenjeno, ter da so za oboje pomembni dobri medsebojni odnosi. Poleg sektorja so za motivacijo pomembni tudi faktorji spol, starost, vodstvo in izobrazba. Ti faktorji niso toliko pomembni kot sektorji, vendar niso zanemarljivi, saj so lahko rezultati raziskav čisto drugačni, če se ne analizira pravilno (Kuzmič, 2012).

Knjižna uspešnica *Drive*

Avtor knjižne uspešnice *Drive* Daniel Pink je v svoji knjigi opisoval, kako motivirati zaposlene. Njegovo knjigo uporablja zelo veliko menedžerjev. V njej je zapisal, da bi morali zaposlenim zagotoviti določeno mero avtonomije pri določenih priložnostih, in tudi, da bi lahko pustili določene pozitivne rezultate s svojim delom, kadar sami tako menijo. Metoda, ki jo zagovarja, je tudi Googlova. Ta zagovarja način dela, s katerim zaposleni en dan v tednu razvijajo svoj projekt. Pomemben ključ do uspeha je tudi dobro zgrajena in povezana podjetniška ekipa. Ta mora biti inteligentna, inovativna in tudi energična. Prav tako morajo delati na svojem delovnem mestu, da bodo rezultati čim boljši. Veliko bi jih izpostavilo problem različnih osebnosti pri zaposlenih. To lahko rešimo na različne načine, z namenom, da bi delali zbrano in zavzeto. Ti načini so (Fortuna, 2019):

- Strukturni tip zaposlenega: taki tipi so radi pohvaljeni, predvsem radi slišijo, da je njihovo delo pripomoglo k napredku in da so dobro opravili delo. Najbolj veseli bodo, če prejmejo elektronsko sporočilo s pohvalo o njihovem dobrem delu.
- Analitični tip zaposlenega: analitiki zelo radi delajo na projektu, ki ima visoko ceno in je pomemben za podjetje. So zelo dobri in zagreti, predvsem, ker radi pustijo dobro sled za seboj. Toda pri njih moramo biti previdni, saj ne smemo pohvaliti celotne ekipe, če so oni naredili večino dela.
- Socialni tip zaposlenega: ta tip zaposlenega je zelo družben in radi slišijo, da so pustili sledi pri napredku podjetja. Veliko jim pomeni, če jih nagradite osebno. Prav tako se bodo potrudili dodatno, če boste zaupali v njih in njihove sposobnosti.
- Inovativni delavci: glavna naloga teh delavcev je, da se doseže cilj po vsem trudu in času. Za nagrajevanje pa si želijo nekonvencionalno in domiselno nagrado.
- Tihi delavci: taki delavci ne želijo izstopati in si želijo pohvale v zasebnem prostoru.

- Ekspresivni delavci: najbolj motivirani bodo, ko bodo vedeli, da ste jim vedno na voljo za nasvete. Pri nagrajevanju to storite vedno javno in pompozno.
- Mirni delavci: to so osebe, ki niso naklonjene spremembam. Prav tako je na vas, da opazite njihove dosežke in jih nagradite ob dobrem delu.
- Neodvisni misleci: ob dobri ideji vas bodo podpirali do konca. Prav tako so radi nagrajani na način, kot so si sami zamislili.
- Ekipni člani: take osebe zelo rade delajo v skupini, a le, če je vodja skupine zelo dober v svojem delu. Brez tega bodo delali veliko napak.
- Fleksibilni delavci: to so osebe, ki so prilagodljive, a le, če ne gre za kršenje njihovih verovanj in moralnih prepričanj.

Intervju in analiza

Na temo motivacije sem intervjuval štiri osebe, po dve iz javnega in zasebnega sektorja. Vsaki osebi sem postavil tri sklope vprašanj. Prvo vprašanje je bilo: »Koliko sta pomembna plača in varnost v službi? Enako ali ena bolj od druge?«. Drugo vprašanje je bilo: »Koliko ste motivirani v službi? Ali ste mogoče nezadovoljni s službo?«. Zadnje vprašanje je bilo: »Kaj bi Vi naredili, če bi bili na mestu vodje, da bi delavce še bolj motivirali?«.

Prva oseba, ki sem jo intervjuval, je bila ženskega spola, stara 50–55 let, zaposlena v zasebnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Zame sta pomembna plača in varnost, vendar bi vseeno raje imela varno službo in malo nižjo plačo - predvsem zaradi tega, ker sem malo v letih in si ne želim dobiti odpovedi.
- Motivacija v moji službi je kar dobra, predvsem zaradi dobrih nagrad, ki jih dobimo. Zdaj zaradi krize v povezavi s covidom-19 mogoče ne bo dodatkov na koncu leta, vendar vseeno moramo biti razumni in malo potrpeti za skupno dobro. Prav tako imamo dober odnos z vodji, ki so zelo pomembni za dobro vzdušje.
- Sama bi se trudila imeti čim boljši odnos s podrejenimi, jim bila na voljo za vprašanja in jim zastavljala cilje, ki so dosegljivi.

Druga oseba je bila moškega spola, stara 25–30 let, zaposlena v javnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Trenutno je zame pomembnejša plača, vendar ne bi zanemarjal varnosti. Plača pa je pomembna zaradi tega, ker bi želel sam živeti in dobiti dober kredit. Ravno zaradi tega bi bilo dobro imeti tudi varno službo.
- Motiviran sem kar dobro, predvsem zaradi tega, ker poznam vse sodelavce in ni veliko menjav, kar prinaša dobre odnose med nami, ker se dolgo poznamo.
- Delavcem bi malo povišal plače in imel dobre odnose z njimi.

Tretja oseba je bila moškega spola, stara 25–30 let, zaposlena v zasebnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Zame sta obe pomembni, varnost in tudi plača, vendar bi se bolj nagnil plači, ki naj bo pravična.
- Motiviran sem nekje srednje. Odnosi v kolektivu so zadovoljivi. Medtem bi bila plača lahko malo boljša. Prav tako dodatka ob koncu leta ne bo, ampak nismo mi edini.
- Sam bi delal kot vodja, ki ne bi vedno »težil« podrejenim za vsako stvar, kot to nam delajo nadrejeni.

Četrta oseba je bila moškega spola in stara 35–40 let, ki dela v javnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Zame je varnost pomembnejša kot plača, saj sem s plačo zadovoljen.
- Glede motivacije lahko povem, da sem dobro motiviran predvsem zaradi dobrega kolektiva in dobrega odnosa z nadrejenimi.
- Če bi bil jaz vodja, bi nadaljeval dobre odnose med zaposlenimi in ohranjal delovna mesta pa tudi malo bi povečal plače, če bi bilo mogoče.

Pri analizi lahko takoj omenimo plačo. Skoraj vsi so omenjali plačo v kontekstu, da bi si želeli imeti višjo plačo ali pa bi to omogočili kot vodje. Prav tako sem opazil razliko med mlajšimi in starejšimi glede načina gledanja na varnost ali plačo na delovnem mestu. Mlajši predvsem želijo višjo plačo, da začnejo svoje življenje, medtem ko starejši želijo imeti varnost, ker so pred upokojitvijo in si ne želijo odpovedi, ker bi jih težko nekdo zaposlil v 60. letih.

Prav tako jih veliko poudarja dobre odnose v službi, ki so velik razlog zadovoljstva na delovnem mestu, saj je težko, da bi se kdo veselil odhoda v službo, če se v njej ne počuti dobro in so odnosi naelektreni. V zasebnem sektorju smo opazili, da so omenili, da ne bodo imeli dodatka ob koncu leta, kot nekateri imenujejo božičnico ali trinajsta plača ali tudi nekako drugače, vendar niso izrazili velikega nezadovoljstva, saj razumejo situacijo, v kateri smo vsi mi.

Motivacija v vojski

V vsaki organizaciji obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega. V vojski so to: nagrade in kazni, plača in dodatki, dobri delovni pogoji, napredovanje, zanimivost nalog in del ter medsebojna povezanost. Veliko vlogo imajo voditelji, ki morajo motivirati vojake, da delajo zagnano, ter tudi samo poveljstvo vojske mora motivirati mlade, da se pridružijo vojski, kar trenutno počne Slovenska vojska, ker ji zelo primanjkuje kadra. Voditelj mora poznati svoje vojake, in če jih pozna, jim da naloge, ki jim bo vojak kos in jih bo izvedel pravilno in ga ne bodo dolgočasila, saj vojak ni prišel v vojsko, da se dolgočasi. Prav tako, če jih opravi pravilno in z odliko, ga je treba nagraditi, v nasprotnem primeru pa ga usmerjati ter svetovati. Z nagrajevanjem bo vojak čutil, da lahko še več naredi, in z vsako novo misijo in vsakim novim nagrajevanjem bo dal večje in večje napore ter se dokazoval. Prav tako voditelj ni motivator samo z besedami, ampak mora vojak čutiti, da je voditelj del njihove skupine in da ko pada dež, je tudi uniforma voditelja mokra. Torej, kjer se nahaja skupina, mora biti voditelj (Pörš, 2012).

156

Voditelj prav tako motivira z naslednjimi dejanji (Bednarik, 2007):

- Podrejenim posreduje razlog za izvedbo naloge.
- Aktivno prisluhne odzivu podrejenih.
- Pred ovirami in nasprotji ne izraža izgube poguma.
- Poizkuša zadovoljiti potrebe podrejenih.
- Pravično izvaja disciplinske ukrepe.
- Navdihuje, opogumlja in vodi ljudi k izvedbi naloge.
- ...

Prav tako sta v vojski prisotni pozitivna in negativna spodbuda. Za voditelja je pomembno, da posluša podrejene, da ugotovi, kaj so njihovi cilji, kaj je zanje pomembno. Tako ugotovi njihove misli. Prav tako, če se uporabi misel nekoga od podrejenih, je nujno, da vsi vedo, kdo je to predlagal, saj si zasluži pohvalo. Pohvale so lahko besedne oziroma neformalne ali pa tudi formalne s priznanjem ali z nagrado. Treba je tudi imeti dobro presojo. Če bi nagrade in priznanja podeljevali za vsako majhno reč, bo nagrada kmalu izgubila smisel. Prav tako je pomembno za voditelja, da ne podeli nagrade za napačno stvar, saj se bo izkazalo, da ne pozna situacije (Pörš, 2012).

Nekateri principi se morajo upoštevati (Moštrokol, 2006):

- Pohvali se samo dobro delo ali resnična prizadevanja.

- Povišanje je tudi nagrada. Poviša se samo tiste, ki dobro opravljajo svoje naloge in vplivajo tudi na druge, da bolje opravljajo delo.
- Posvetovati se je treba s preostalimi poveljniki glede kandidatov.
- Izbrati nagrado, ki jo prejemnik ceni in mu bo tudi v ponos.
- Uporabiti ustaljen sistem nagrad: potrdila, medalje, pohvale, značke za vrsto usposobljenosti.

Znano je tudi, da vsi člani ne izpolnjujejo ukazov oziroma standardov. Zato se te pripadnike kaznuje, vendar je pri kaznovanju treba biti pazljiv. S kaznovanjem se kaznovanega odvrne od neželenega vedenja, a nekaj takega je lahko kočljivo. Prav tako je pomembna dobra presoja, ki naj vodi voditelje. Zato je treba upoštevati naslednje smernice (Moštrokol, 2006):

- Preden se kaznuje, se je treba posvetovati z nadrejenimi, ki poznajo postavke, ki jih morate upoštevati in bodo lahko pomagali spremeniti vedenje podrejenega.
- Preden se kaznuje podrejenega, se je treba prepričati, ali podrejeni razume vzrok za kazen. V večini primerov, ne pa v vseh, je smotrno poizkusiti spremeniti vedenje podrejenega s svetovanjem ali z dodatnim usposabljanjem.
- Izogibati se je treba grožnjam s kaznijo. Grožnja obvezuje k temu, da se jo izpolni. V taki situaciji se lahko zgodi, da bo nekdo kaznovan samo zato, ker je bila izrečena grožnja s kaznijo, in ne zato, ker določeno vedenje zasluži kazen. To pa spodkopava položaj voditelja.
- Skupinske kazni niso dovoljene. Namesto tega se opredeli problem, ugotovi, katera oseba ali več oseb je odgovorna, in se odloči za pravilno obliko popravljanja vedenja.
- Poslušati je treba tudi drugo stran brez vnaprejšnjih sodb in predsodkov.
- Kaznuje se tiste, ki bi lahko nekaj storili, vendar nočejo. Omogoči se dodatno usposabljanje tistim, ki ne morejo opraviti naloge.
- Na neželjeno vedenje se je treba odzvati takoj. Zadevo se temeljito razišče. Izvede se takojšnje korektivne ukrepe skladno z ustaljenimi pravnimi določili in predpisi.
- Podrejenega se nikoli ne podcenjuje.
- Vojaški voditelji poskrbijo za to, da oseba natančno ve, katero vedenje jo je spravilo v težavo.
- Kazen ne sme biti pretirana ali nerazumna. Podrejeni ne ubogajo samo zaradi ostrine kazni, ampak zato, ker vedo, da bo neželjeno vedenje gotovo kaznovano.
- Jezo je treba obvladati. Zamere se ne sme gojiti. Naj ne zavajajo osebna čustva, saj to ni povezano z redom in disciplino.

Sklep

Sklenemo lahko, da motivacija igra veliko vlogo v vojski in vseh drugih službah. Predvsem ima velik vpliv na produktivnost pa tudi odnose med sodelavci ter med podrejenimi in vodji. Prav vodje imajo veliko odgovornost, da znajo imeti dober odnos s podrejenimi in jih znajo motivirati. Slab vodja, ki ne zna motivirati, lahko povzroči probleme v kolektivu, kar lahko vodi v izgubo zaposlenih in slab odnos delavcev do podjetja. V vojski je predvsem pomembno, da ima vodja razumevanje in da pri motivaciji ne pretirava, saj lahko z nelogičnimi kaznovanji škoduje odnosu med vodjo in podrejenim.

158

Na koncu lahko še povem, da zaposlene za delo motivira več različnih dejavnikov. To so: plača, varnost in dobri odnosi na delovnem mestu. Ravnesje teh dejavnikov naj bi bilo idealno za vsakega zaposlenega, vendar se tudi to lahko spreminja glede na starost zaposlenega.

Viri

- Bednarik, Ivo (2007). *Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje: Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva (priloge) – skripta*. Ljubljana.
- Buelens, Marc in Herman van den Broeck (2007). *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. https://www.researchgate.net/publication/227741030_An_Analysis_of_Differences_in_Work_Motivation_Between_Public_and_Private_Sector_Organizations
- Fortuna, Maja (26. maj 2019). Kako motivirati zaposlene? *Mladi podjetnik*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-motivirati-zaposlene>
- Kuzmič, Petra (2012). Primerjalna analiza motivacije zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=22074&lang=slv&prp=rung:57959:d>
- Moštrokol, Dušan (2006). *Vojaško voditeljstvo na direktni ravni – skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Moštrokol, Dušan (2007). *Vojaško voditeljstvo – skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Mitchell, Terence R. in Denise Daniels (2003). Motivation. *Handbook of Psychology, Industrial Organizational Psychology*, New York.
- Pörs, Nina (2012). Motivacija v organizaciji – primer slovenska vojska. *Diplomsko delo*. Maribor: *Prometna šola Maribor*. <https://dk.mors.si/Dokument.php?id=771>
- Wang, Yau-De, Chyan Yang in Kuei-Ying Wang (2012). *Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover*. <https://www.researchgate.net/publicati>

on/258179968_Comparing_Public_and_Private_Employees'_Job_Satisfaction_and_Turnover

- Žuk, Urša (2009). Primerjava nagrajevanja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. Diplomsko delo. Ljubljana: *Univerza v Ljubljani*. <https://repositorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=2132>