

Pomen motivacije, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih

Doc. dr. Simona ŠAROJAR ŽIŽEK
Mag. Ziva VEINGERL ČIČ

**VSE AVTORSKE PRAVICE SO PRIDRŽANE.
GRADIVA NI DOVOLJENO RAZMNOŽEVATI ALI
RAZPOSILJATI V KAKRSNIKOLI OBLIKI BREZ
PREDHODNEGA PISNEGA DOVOLJENJA
AVTORJEV IN MINISTRSTVA ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI.**

OPREDELITEV MOTIVACIJE

- Motivacija je pripravljenost za izvršitev neke akcije, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe, in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali in v celoti zadovoljili potrebo.
- MOTIVACIJO ČLOVEK POTREBUJE, DA IZVEDE IN ZAKLJUČI DOLOČENO AKTIVNOST (Heller in Hindle, 2001).

MOTIVACIJA

- Označuje prizadevanja posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju določenih individualnih potreb (Vila in Kovač, 1997);
- Usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov (Uhan, 2000);
- Stalen proces, ki ne traja dolgo, ko ga enkrat vzbudimo in ga je potrebno neprestano vzdrževati (Lipičnik v Možina et al., 2002).

MOTIVACIJA

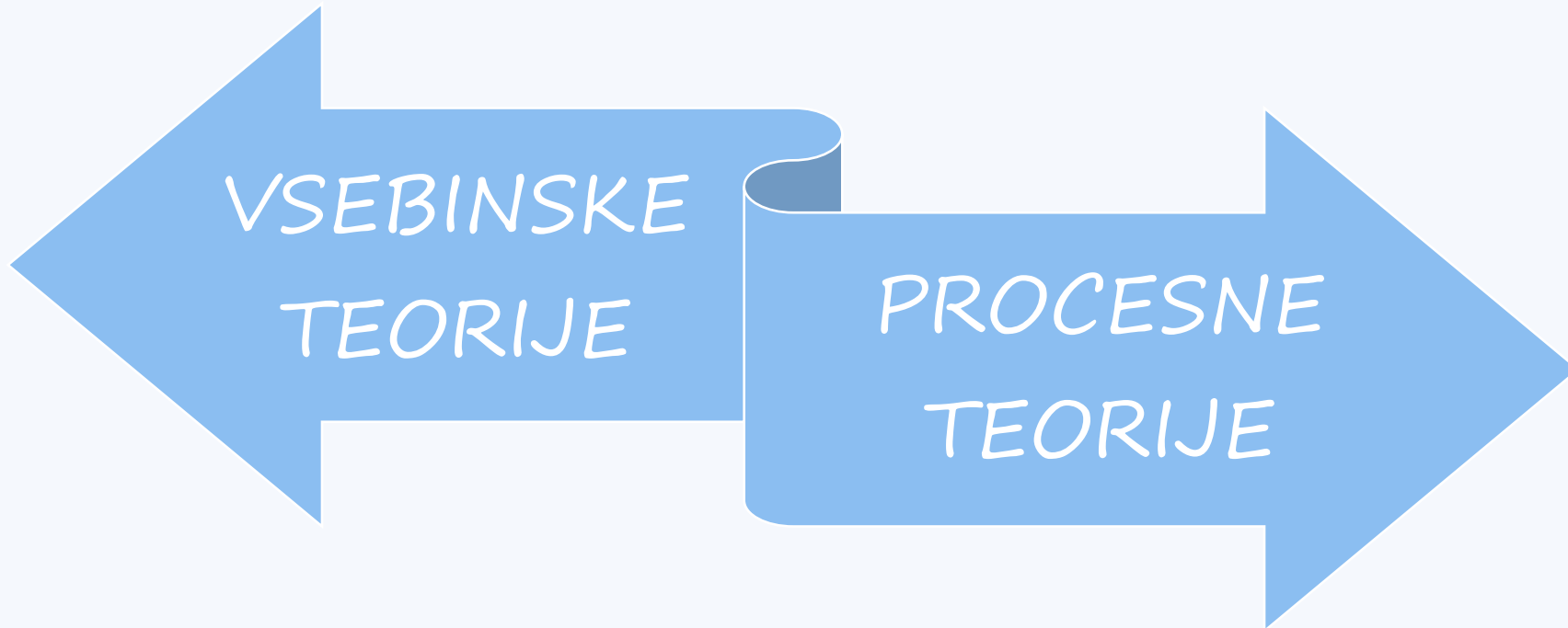
Motivacija ima dva pomena (Treven, 2005):

- je ena izmed strategij managementa,*
- nanaša se na notranje, mentalno stanje posameznika.*

MOTIVI

- Ločimo: primarne in sekundarne.
 - Primarni motivi:
 - usmerjajo dejavnost človeka k tistim njegovim ciljem, da lahko preživi
 - so podedovani
 - primeri: lakota, žeja, spanje, počitek
 - Sekundarni:
 - človek se jih nauči tekom življenja
 - so pomembnejši od primarnih za prebivalce ekonomsko razvitega sveta
 - Primeri: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status

MOTIVACIJSKE TEORIJE



MOTIVACIJSKA TEORIJA A. MASLOWA

- *pet temeljnih skupin potreb:*
 - *fiziološke potrebe,*
 - *potrebe po varnosti,*
 - *socialne potrebe,*
 - *potrebe po spoštovanju in*
 - *potrebe po samouresničevanju*
- *temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem odnosu*

DVOFAKTORSKA TEORIJA

(po Fredericku Herzbergu)

Motivacijski faktorji:

MOTIVATORJI

So dejavniki, ki s svojo prisotnostjo vplivajo na večje zadovoljstvo in na večjo pripravljenost zaposlenih za delo. Če niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni.

HIGIENIKI (SATISFAKTORJI)

So dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni. Vendar pa zadovoljstvo zaradi njihove prisotnosti ne bo nič večje.

»delajo« ljudi ZADOVOLJNE

»delajo« ljudi DELOVNE

TEORIJA ERG

- Adelfer je določil dopolnil Maslowo in Herzergovo motivacijsko teorijo.
- Določil je tri skupine temeljnih potreb. Te skupine potreb so:
 - potrebe po obstoju
 - potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
 - potrebe po razvoju.
- Teorija ERG je dobila ime iz angleških besed za te skupine potreb.

TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA

- Gre za to, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo.
- Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, na primer velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom.

TEORIJA PRIČAKOVANJA

- Zasnoval jo je V. Vroom.
- Po teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov:
 - pričakovanje, da bo sledila posledica in
 - privlačnost posledice. (Hierarhija potreb po Abrahamu Maslowu)
- Teorija pričakovanj zato vključuje naslednje spremenljivke:
 - Privlačnost
 - Povezava vedenje – posledica
 - Povezava napor – vedenje

TEORIJA PRAVIČNOSTI

- Zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih.

S. Adams: Hierarhija potreb

(Motivacijska teorija po Abrahamu Maslowu)

prejemki zaposlenega

prejemki drugih

vložki zaposlenega

vložki drugi

=

= pravičnost

PRIMERI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

- *Osebni dohodek,*
- *Možnost uporabe sposobnosti in znanj pri delu,*
- *Možnost napredovanja,*
- *Možnost sodelovanja v procesih upravljanja in odločanja,*
- *Ustrezno vodenje,*
- *Medsebojni odnosi,*
- *Medsebojno komuniciranje,...*

(Motivacijska teorija po Abrahamu Maslowu)

PREDNOSTI MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH

- *Višja predanost*
- *Višja kreativnost in inovativnost*
- *Višja produktivnost*
- *Višja učinkovitost*
- *Izboljšana kakovost delovnega okolja*
- *Krepitev konkurenčne sposobnosti podjetja*
- *Večja kakovost izdelkov/storitev*

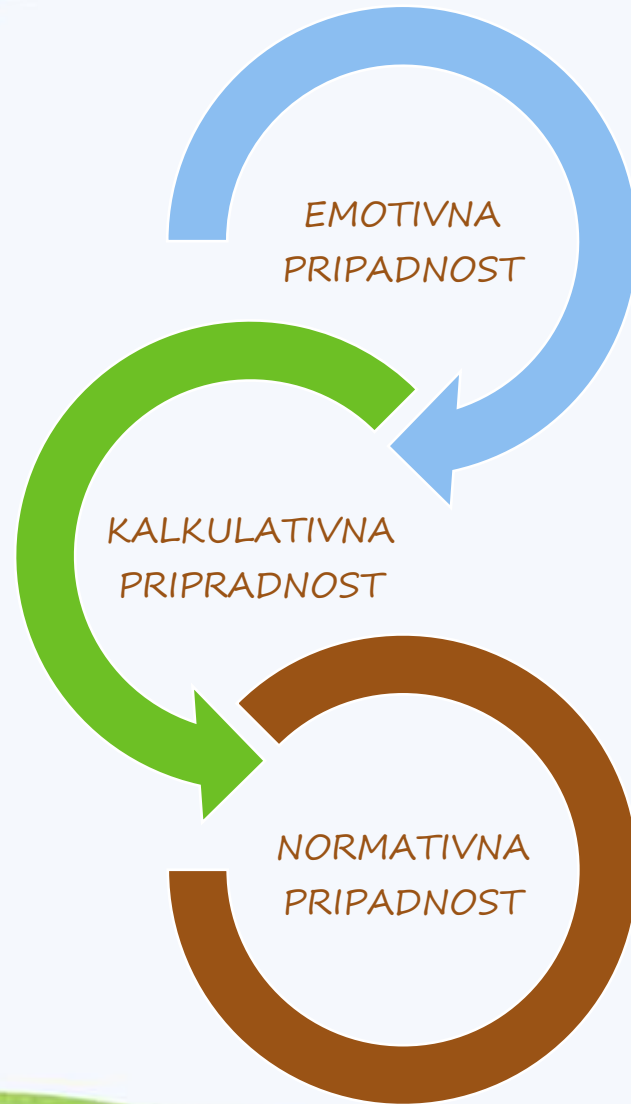
Pripadnost zaposlenih



PRIPADNOST ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI

- je strokovno definirana kot multi-dimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh elementov (Varona 2002).
- prepoznamo jo kot izražen občutek posameznika, da (Mihalič, 2008):
 - pripada organizaciji in timu,
 - želi pomagati sodelavcem v organizaciji,
 - podpira svojega vodjo,
 - ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo,
 - se zavzema za kolektivno dobro,
 - ob krizah ne zapusti organizacije,
 - mu je v čast opravljati svoje delo,
 - širi dobro ime o organizaciji in podobno

TRIKOMPONENTNI MODEL PRIPADNOST ZAPOSLENIH



POMEN PRIPADNOST ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO

- ZMANJŠANA VERJETNOST ABSENTIZMA IN PREZENTIZEM
- MANJŠA FLUKTUACIJA,
- POZITIVNO VZDUŠJE,
- BOLJŠI DELOVNI ODNOSI,
- MANJ KONFLIKTOV,
- KONSTRUKTIVNEJŠE REŠITVE.

A stylized, colorful illustration of a landscape. The foreground features rolling green hills in various shades of green. On the left, a purple and pink flower with a brown stem and orange base sits on a hill. The background consists of layered, wavy bands of light blue and white, suggesting a sky or distant hills. The overall style is clean and modern.

Zavzetost zaposlenih

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

- Zavzetost zaposlenih opisuje stopnjo, do katere zaposleni v podjetju uporabljajo svoje kognitivne, emocionalne in tudi fizične resurse pri izvajanju z delom povezanih aktivnosti (Lobnikar, 2015).
- Zavzeti zaposleni so (miselno) popolnoma prisotni v delovnem procesu, ter v popolnosti strmijo k izvajanju dela, ki jim je bilo zaupano v organizaciji (Lobnikar, 2015).
- Je sestavljena iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent, povezanih z vlogo posameznika (Saks, 2006).

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

- služi kot pokazatelj notranjega zdravja organizacije;
- je tudi pozitivna antiteza izgorevanju zaposlenih (Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001);
- je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti, ki gre preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tukaj in koliko dejansko storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban, 2007);
- se nanaša na posameznika in njegovo zadovoljstvo in navdušenje z delom (Harter, Schmidt in Hayes, 2002).

NIVOJI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

- **ZAVZETI ZAPOSLENI**; polni energije, delovno uspešni in zadovoljni zaposleni, polni inovacij in pomagajo podjetju pri razvoju in kažejo zaupanje v sodelavce;
- **NEZAVZETI ZAPOSLENI**; v svoje delo ne vlagajo energije, le svoj čas in naredijo le tisto, kar morajo; (po Abrahamu Maslowu)
- **AKTIVNO NEZAVZETI ZAPOSLENI**; so nezadovoljni zaposleni, ki obenem to nezadovoljstvo izkazujejo in škodijo tudi zavzetosti in zadovoljstvu kupcev.

DIMENZIJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

- *Harter in drugi (2002) navajajo štiri dimenzije zavzetosti:*
 - *KAJ DOBIM?*
 - *KAJ LAHKO PRISPEVAM?*
 - *ČEMU PRIPADAM?*
 - *KAKO LAHKO RASTEM?*

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

- *Večplastna*
- *Jo dolgo gradimo*
- *Hitro uničimo*
- *Sedanji čas ji ni naklonjen*
- *Priložnost za tiste, ki jo znajo graditi*
- *Zmagujejo zavzeti*



Hvala za pozornost.

Obilo motivacije, pripadnosti in zavzetosti