



B & B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Poslovni sekretar

MOTIVACIJA ZA DELO

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.

Kandidatka: Katja Bergant

Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov. jez.

Kranj, junij 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za njene strokovne nasvete in vodenje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Hvala moji družini in prijateljem, ki so mi stali ob strani v času študija in ob pisanju diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študentka Katja Bergant izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole. »

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Tema diplomske naloge je motivacija za delo. Življenje postaja vedno bolj stresno in odvija se prehitro. Motivacija nam daje nov elan in voljo do življenja. Motivacija je naravna zakonitost, ki človeka žene, vleče in mu pomaga usmerjati njegovo življenjsko energijo. To je razlog teme te diplomske naloge. Pojasniti namreč želimo pojem motivacije in kako nam lahko v življenju pomaga, da ne obupamo in s tem stremimo k svojim ciljem in željam.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Motivacija
- Delo
- Zaposleni
- Zadovoljstvo zaposlenih
- Organizacijska klima
- Motivacijski dejavniki

## **SUMMARY**

My thesis is the motivation to work. Life is becoming increasingly stressful and is moving too quickly. Motivation gives us a new momentum and a will to live. Motivation is the natural law of man which pulls and helps him to guide his vital energy. This is why I decided for this topic. So I want to make clear the concept of motivation to myself and others how it can help in our lives that we do not give up and thus strive towards their goals and aspirations.

## **KEY WORDS**

- Motivation
- Work
- Employees
- Satisfaction of the employee
- Organizational climate
- Motivational factors

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	METODE DELA.....	1
2	MOTIVACIJA .....	2
2.1	OPREDELITEV IN VLOGA MOTIVIRANJA.....	3
2.2	KAKO MOTIVIRAMO ZAPOSLENE .....	3
2.3	DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO .....	4
2.4	VIDIKI MOTIVACIJE .....	7
2.4.1	Motivacija in manipulacija.....	7
2.4.2	Motiviranje odnosa .....	7
2.4.3	Motiviranje s spodbudo .....	7
2.4.4	Pravo okolje.....	7
2.4.5	Motiviran človek.....	8
2.5	ZAKONITOSTI MOTIVACIJE.....	8
2.5.1	Prva zakonitost .....	8
2.5.2	Druga zakonitost .....	8
2.5.3	Tretja zakonitost .....	8
2.5.4	Četrta zakonitost .....	8
2.5.5	Peta zakonitost .....	9
2.5.6	Šesta zakonitost .....	9
2.5.7	Sedma zakonitost.....	9
2.5.8	Osma zakonitost.....	9
2.5.9	Deveta zakonitost.....	9
3	ZAKAJ LJUDJE DELAJO .....	10
3.1	NAJSTAREJŠA TEORIJA.....	11
3.2	MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y .....	11
3.3	MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA .....	12
3.4	HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	12
3.5	PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	12
3.6	FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	13
3.7	LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	13
4	MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO .....	14
4.1	KDO NAJ KOGA MOTIVIRA.....	14

4.2	KAJ POMENI KOGA MOTIVIRATI .....	15
4.3	TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU .....	15
4.4	KAJ HOČEM – MOTIVACIJA.....	17
5	PREPOZNAJTE VZROKE ZA NEMOTIVIRANOST .....	18
5.1	ZUNANJI ZNAKI.....	18
5.2	POMANJKANJE SAMOZAVESTI .....	18
5.3	SKRBI.....	18
5.4	NEGATIVNA MNENJA.....	18
5.5	OBČUTEK NEPERSPEKTIVNOSTI .....	19
5.6	OBČUTEK NEPOMEMBNOSTI.....	19
5.7	NE VEM, KAJ SE DOGAJA .....	20
5.8	LJUDJE NISO NAGRAJENI ZA TO, KAR NAREDIJO, TEMVEČ ZA TO, KAR SO .. .....	20
5.9	ODLOČNOST.....	20
6	KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM.....	21
7	MOTIVIRANJE SAMEGA SEBE S PRIDOBIVANJEM SAMOZAVESTI .....	22
8	KAKO SE MOTIVIRAMO S POSTAVLJANJEM CILJEV .....	22
9	MOTIVIRANJE POSAMEZNIKA IN TIMA.....	23
9.1	MOTIVIRANJE POSAMEZNIKA .....	23
9.2	MOTIVIRANJE TIMA.....	23
9.3	MOTIVACIJA PRI TIMSKEM DELU.....	24
9.4	VODJA IN MOTIVIRANOST TIMA.....	25
10	ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	26
10.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	26
10.2	KULTURA IN KLIMA PODJETJA – PODJETNIŠKE VREDNOTE IN ZADOVOLJSTVO.....	27
11	ANKETNI VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI ZA DELO .....	29
11.1	SPOL ANKETIRANIH.....	29
11.2	STAROST ANKETIRANIH .....	30
11.3	STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH .....	31
11.4	DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV .....	32
11.5	VRSTA ZAPOSLOTITVE .....	33
11.6	KAKO BI OCENILI DELOVNO KLIMO (VZDUŠJE) V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU? .....	34
11.7	KAKŠEN ODNOS IMATE Z NADREJENIMI? .....	35
11.8	KAKŠEN ODNOS IMATE S SODELAVCI? .....	36
11.9	PRIKAZ DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA MOTIVIRANOST PRI DELU .....	37

11.9.1	Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu .....	39
11.10	KATERA OD SPODNJIH TRDITEV NAJBOLJE OPISUJE, KAKŠNI SO VAŠI OBČUTKI, KO SE VSAK DAN ODPRAVLJATE V SLUŽBO? .....	40
12	POVZETEK RAZISKAVE .....	41
13	ZAKLJUČEK.....	42
14	LITERATURA IN VIRI .....	43
15	ANKETNI VPRAŠALNIK .....	44
16	KAZALO TABEL.....	47
17	KAZALO GRAFOV .....	47

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podjetja in njihovi zaposleni morajo raziskovati nove dobrine, s katerimi bi obdržali stare in pridobili nove potrošnike. Vendar pa danes podjetja konkurenčne prednosti ne morejo zagotavljati le s pridobivanjem svežega kapitala in posodabljanjem tehnologije, prav tako ni nujno, da dobiček zagotavlja varno prihodnost podjetja, treba je graditi na svojih zaposlenih. Da bodo ti pri svojem delu ustvarjalni, razmišljali o novih prijemih na trgu, je zelo pomembno, da se organizacija (vsi zaposleni) nenehno uči. Postati mora učeča se organizacija. Torej da je učeča se organizacija, ki svoje zaposlene spodbuja k nenehnemu učenju, se čim bolj prilagaja okolju in spreminja svoje vedenje skladno s tekočimi dogodki v podjetju.

Nenehno učenje pomaga, da se zaposleni pri svojem delu prilagajajo določenim situacijam in pri delu razmišljajo, pri tem pa porabijo ves svoj ustvarjalni potencial.

Da pa bodo zaposleni z veseljem pridobivali novo znanje in uspešno reševali svoje naloge, potrebujejo motivacijo.

Kadar govorimo o motivaciji v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, vendar plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti, je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi.

Na motiviranost za delo najbolj vplivajo klima, odnosi med zaposlenimi in način vodenja.

## 1.2 METODE DELA

Diplomska naloga bo temeljila na proučevanju teorije in prakse. V teoretičnem delu bomo opisali, kaj motiviranje in motivacija je, kateri so dejavniki, s katerimi motiviramo ljudi za delo, kateri so vidiki in zakonitosti motivacije, zakaj ljudje delamo, kaj pomeni koga motivirati in kakšne so težave pri motiviranju, kateri so vzroki za nemotiviranost, kaj pridobimo z motiviranjem, kako motiviramo samega sebe s postavljanjem ciljev, kako motiviramo posameznika in kako tim ter o organizacijski klimi.

V praktičnem delu diplomske naloge pa bomo predstavili anketni vprašalnik, ki smo ga izvedli med prijatelji. Izbrali smo deset žensk in deset moških, ki so odgovarjali na zastavljena vprašanja. Odgovore bomo predstavili v obliki tabel, grafov in obrazložitve.



## 2 MOTIVACIJA

Na inštitutu za proučevanje delovne sile zatrjujejo, da je beseda motivacija med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v dokumentaciji raznih podjetij. Vendar pa dodajajo, da čeprav ljudje to besedo dosti uporabljajo, še ne pomeni, da jo tudi razumejo. Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, pooblašanje, razvijanje in usposabljanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov ter zagotavljanje pravičnega plačila. Motiviranje pomeni, da nekoga pripravimo, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti. Če resnično hočemo nekaj narediti, bomo bolj motivirani, če pa nečesa nočemo narediti, nam bo manjkalo samomotivacije. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije (za delo) različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Zato ni nenavadno, da se tudi pojma motiv in motivacija opredeljujeta na več načinov, z večjim številom definicij (Denny, 1997, 5).

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti (obstaja sedem dimenzij spoznavnih sposobnosti: verbalne, kvantitativne, deduktivne, percepcijske sposobnosti, sposobnosti razmišljanja, prostorska vizualizacija in spomin) in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev. Obstajajo primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča in navade) motivi: podedovani in pridobljeni motivi, univerzalni, regionalni in individualni motivi (Uhan, 1989, 194).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Motivacija je posebna dejavnost, neboleč način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega, njih pričakujejo, pričakuje sam, sami, in to tako, kot najbolje zmore, zmorejo. Za to obstajajo motivacijska sredstva, dejavniki, motivatorji, motivi (Uhan, 1989, 194).

Motivacija ni neodvisna od družbe (okolja), ampak je družbeno pogojena. Motivi, motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji, so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija. Motivacija je tako zbujanje hotenj (motivov) človeka, da bi z delovanjem zadovoljeval svoje potrebe oziroma dosegal cilje (Uhan, 1989, 194).

## 2.1 OPREDELITEV IN VLOGA MOTIVIRANJA

Cilj poslovanja je ustvarjanje dobička, večanje kapitalske vrednosti itd. Za doseganje ciljev upravljevec podjetja upravlja s produkcijskimi dejavniki tako, da jih organizira v kar se da produktiven sistem. Ker zaposleni upravljajo z ostalimi produkcijskimi viri in s tem vplivajo na doseganje ciljev podjetja, je ustrezna motivacija zaposlenih zelo pomembna (Uhan, 2000, 11).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev, npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v obliki pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nespremenljivih obnašanj. Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča v človeku patološka stanja, bolezenske znake, kot so: frustracija (kot razlika med pričakovanji in dosežki), depresija, neodgovornost, pasivnost ali agresivnost. V združbi ali podjetju je to lahko stavka (Uhan, 2000, 11).

Pojem motiviranje pre pogosto razumemo kot nekakšno skrivnost. Menimo, da je to nekaj koristnega, podobno čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh z namenom, da bi pridobili moč in postali pripravljene za ustvarjalno delo, v bistvu pa je motivacija bolj preprost pojem, saj odpira vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Veliko težje pa je najti pravi način za spodbudo in ohranjanje motiviranosti (Keenan, 1996, 5).

## 2.2 KAKO MOTIVIRAMO ZAPOSLENE

Najbolj trajen vir konkurenčne prednosti vsakega podjetja so zaposleni. Uspeh zaposlenega je povsem odvisen od njegove motivacije, znanja in spretnosti. Če hočemo spoznati, kako motivirati zaposlene, moramo razumeti, kaj ljudi žene, in jih spodbujati k dobremu delu. To nam uspe z razumevanjem potreb posameznikov in ustvarjanjem priložnosti za delo.

Motiviran delavec je pomemben za vsako organizacijo, še posebno kadar je konkurenca zelo močna. Če želijo vodje svoje zaposlene navdušiti za delo, ki bo dajalo najboljše rezultate, se morajo nadrejeni poglobiti v delavčeve osebne motivacijske sposobnosti.

Za uspešnost zaposlenih je pomembna tako zmožnost kot tudi motivacija. Slednja je bolj pomembna, saj se bodo zavzeti zaposleni bolj potrudili, da pridobijo posebne zmožnosti. Kombinacija visoke motivacije in pomanjkanje zmožnosti je lahko precej nevarna, saj taki zaposleni s svojo zagnanostjo, a napačnim delom povzročijo veliko škodo. Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki poskušajo določiti motivatorje, ki

prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Lahko bi rekli, da ima vsak posameznik svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, želje in pričakovanja.

Motivacija zaposlenih je odvisna tudi od tega, kakšno pogodbo o zaposlitvi imajo zaposleni. Za zaposlene po kolektivni pogodbi je najpomembnejši dejavnik visoka plača, nato zanimivo delo, dobre delovne razmere in dobri medsebojni odnosi med sodelavci. Za zaposlene z individualno pogodbo pa so na prvem mestu dobri sodelavci, zanimivo delo in visoka plača, sledita pa samostojnost in osebni razvoj.

## **2.3 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO**

Če bi poskušali spraševati, kako lahko dosežemo različne motivacijske učinke, bi se najprej morali vprašati po svoji motivaciji oziroma kaj res želimo. Poznano je dejstvo, da so nemotivirani delavci zaman poskušali motivirati druge. Zelo običajni pa so poskusi motiviranja na naslednjih točkah.

### **Koristnost dela**

Delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno (Lipičnik, 1993, 46).

### **Poznavanje cilja**

Zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj njegovemu delu naj bo bližji, jasno in konkretno opredeljen (Lipičnik, 1993, 46–47).

### **Poznavanje rezultatov svojega dela**

Znano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen (Lipičnik, 1993, 47).

### **Delovne razmere**

Slabe fizikalne delovne razmere lahko imajo negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Mnogi eksperimenti pa so pokazali, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere še slabšega. Socialne delovne razmere včasih imenujemo tudi socialna klima (Lipičnik, 1993, 47).

## **Pohvala in graja**

Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Prepričanost gre celo tako daleč, da imajo izključno hvale za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. Eksperimenti pa so dokazali, da pohvala in tudi graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. To načelo pa ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in vseh posameznikih (Lipičnik, 1993, 47).

## **Navodila za delo**

Ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo. Seveda mora pri tem vodja sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče, in mu mora to tudi nedvoumno sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ali ne zna dati jasnih navodil za delo, ne more pričakovati, da bo delavec sam uganil, kaj hoče (Lipičnik, 1993, 47).

## **Tekmovanje**

Rezultati raziskav so pokazali, da ima tekmovanje s samim seboj izredno velike učinke. Še posebno so ti učinki veliki, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Pri tem se ne utegne prepirati s sosedom, poleg tega pa ne potrebuje priznanj drugih ljudi. Tekmovanje z drugimi se potrjuje v mnenju okolice ali dosežkih sotekmovalcev. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če so le tekmovalci dovolj enakih zmožnosti. Nasprotno pa se je izkazalo, da storilnost nikakor ne raste, če tekmovalec nima resnega tekmeca ali če so posledice zmage neobčutne (Lipičnik, 1993, 47–48).

## **Sodelovanje**

Sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi, in ne enega samega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla (Lipičnik, 1993, 48).

## **Ustvarjanje problemov**

Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Zato so poskušali v ljudeh namerno ustvariti probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v zeleno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi. Tako naj bi vodja, ki uporablja ta mehanizem, svoje delavce vedno nagovoril z vprašanjem, kako bi se dalo kaj napraviti, ne z ukazom, kako naj kaj naredijo. Videti je, da vprašanja omogočajo ljudem doživeti situacijo kot problem. Pri tem

načinu motiviranja ljudi pa bi vodje morali strogo paziti, da bi delali prave probleme, torej tiste, katerih rešitev je resnično potrebna (Lipičnik, 1993, 48).

## **Plača**

Raziskave so pokazale, da plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Vendar pa je zaslužen denar lahko posrednik, saj človek zanj lahko kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive. Denar torej ni neposredno, ampak le posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov. V glavnem lahko zadovolji tisto Frommovo skupino ljudi, ki bi rada nekaj imela. Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti. Raziskave so pokazale, da lahko z različnimi načini plačevanja delavcev iz njih izvabimo različne aktivnosti. Teh načinov najdemo v praksi zelo veliko. Prav tako pa nastajajo vedno novi sistemi, s katerimi želijo spodbuditi različne delavčeve reakcije. V podjetjih prevladujeta dva sistema: plačevanje po času in plačevanje po učinku. Znani pa so še drugi sistemi, kot npr. plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznikov, odvisno od doseženega dobička (Lipičnik, 1993, 48).

## **PLAČEVANJE PO ČASU**

Plačevanje po času je sistem plačevanja delavcev glede na čas, ki so ga prebili na delovnem mestu. Navadno se podjetja z delavci dogovorijo, koliko bodo dobili na uro, potem pa mu vsako uro, ki jo je delavec prebil na delu, podjetje plača po dogovorjeni ceni. Ker delavec dobi več, če je dlje časa na delovnem mestu, je zanj pomembno, da pravočasno pride na delo in z njega ne odide prehitro. Če bi delavec ravnal nasprotno, bi to lahko vplivalo na zmanjšanje njegove plače. Obenem se pojavi nekoliko neprijetna težnja, da bi delavci, ki so enako dolgo prebili na delovnem mestu, dobili enako plačo. To bi bilo seveda popolnoma pravično, če bi le opravljali enako delo. Pri plačevanju po času tudi ne priznavajo prispevka delavcem. Če so delavci opravili določeno število ur, bo njihova plača odvisna od ur, kaj so v tem času delali, pa tega sistema ne zanima. S tem sistemom so tako nekako bolj zaščiteni negotovi delavci in tisti z nekoliko manjšimi zmožnostmi. Zato sistem plačevanja po času v podjetjih radi kombinirajo s sistemom uspešnosti. Po takem sistemu dobi delavec večjo plačo, če je bil dlje časa na delovnem mestu in je svoje delo tudi uspešno opravil (Lipičnik, 1993, 48).

## **PLAČEVANJE PO UČINKU**

Po učinku so plačani delavci takrat, ko je vsakemu izdelku, ki ga delavec naredi, vnaprej določena cena. Višina plače se potem določi tako, da v podjetju preštejejo,

koliko izdelkov je delavec napravil, količino izdelkov množijo s ceno in dobijo plačo za delavca. S tem sistemom želijo podjetja pri delavcih spodbuditi zavzetost za izdelavo čim več izdelkov. Zato lahko mnogo več zaslužijo sposobni delavci, ker ti zmorejo v določenem času napraviti večjo količino izdelkov kot manj sposobni. Tako lahko preko števila izdelkov, ki jih je kdo napravil, tudi ugotovimo razlike med sposobnostmi posameznih delavcev. Sistem pa ustvarja nekoliko negotovosti, saj lahko delavci zbolijo, ostarijo ali se jim kako drugače zmanjša njihova sposobnost izdelave izdelkov. V tem primeru jim sistem, zato ker so naredili manj izdelkov, ne daje več take plače kot nekoč (Lipičnik, 1993, 49).

## **2.4 VIDIKI MOTIVACIJE**

### **2.4.1 Motivacija in manipulacija**

Manipulacija je po mojem zelo poenostavljenem mnenju to, da nekoga pripravite, da naredi nekaj, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti. In v tem je vsa razlika (Denny, 1997, 10).

### **2.4.2 Motiviranje odnosa**

Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. To pomeni njihovo samozaupanje, njihovo vero vase in njihov odnos do življenja, bodisi pozitiven ali negativen. Ta odnos pokaže, kako čutijo glede prihodnosti in kako se odzivajo na preteklost. Vsak od nas se mora od časa do časa prepričati, ali ima pravi odnos (Denny, 1997, 12).

### **2.4.3 Motiviranje s spodbudo**

O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo. To lahko na kratko povzamemo tako: naredi to in dobil boš tisto. Sem spadajo vrste plačil ali nagrad, ki spodbujajo ljudi in jih pripravijo do tega, da se nekoliko bolj potrudijo. Tri največje spodbude so: zadovoljstvo, priznanje in denar (Denny, 1997, 12).

### **2.4.4 Pravo okolje**

Ko obravnavamo načine vzbujanja motivacije in jih proučujemo podrobneje, je bistveno, da se zavedamo, da je motiviranje posameznika ali skupine ljudi ali tima lahko učinkovito le v pravem okolju. Menedžer lahko poskusi motivirati delovno skupino ljudi z vpeljavo tekmovalnosti ali programa spodbud. Slednji je lahko tudi pravilno pripravljen, toda če okolje, v katerem ta skupina opravlja svoje delo, ne podpira skladnih medsebojnih odnosov ali se je v njej razpaslo obrekovanje in prevladuje nezaupanje in nezadovoljstvo, nobena spodbuda ne bo uspešna in bo spodletel vsak poskus motiviranja (Denny, 1997, 12).

#### **2.4.5 Motiviran človek**

Ustvarimo si podobo motiviranega posameznika. Najprej moramo, kot pri vseh oblikah sporazumevanja, ob prvem srečanju upoštevati njegovo zunanost. Motiviran človek bo gotovo videti urejen, njegov videz bo torej videz nekoga, ki skrbi zase. Če se vprašamo, kako se motiviran človek sporazumeva z drugimi, je odgovor »navdušeno«. Motiviran človek govori o prihodnosti, kaj bo naredil ali kaj načrtuje. Preteklost uporablja le kot izkušnjo za prepoznavanje ali spreminjanje priložnosti v uspeh. Motiviran človek ima torej veselje do življenja in z njim nam je prijetno. Predvsem pa je pomembno, da je motiviran človek tisti, ki bi ga lahko označili za pozitivnega. To se pravi, da kaže značilnosti, da je pozitiven, motiviran s ciljem in prepričan o uspehu (Denny, 1997, 14).

### **2.5 ZAKONITOSTI MOTIVACIJE**

#### **2.5.1 Prva zakonitost**

**Za motiviranje moramo biti motivirani.**

Nemogoče je motivirati nekoga drugega, če sami niste motivirani (Denny, 1997, 17).

#### **2.5.2 Druga zakonitost**

**Za motiviranje je potreben cilj.**

Nemogoče je, da bi bil katerikoli posameznik ali skupina ljudi ali tim motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost in prizadevanje brez cilja nima smisla. Vsi vemo, kako nas lahko prevzame malodušje, če nimamo upanja. Vsi moramo upati. Veseliti se moramo česa in se truditi za kaj, zato si moramo zastavljati cilje in naloge (Denny, 1997, 19).

#### **2.5.3 Tretja zakonitost**

**Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.**

Motivacija, ko je enkrat vzbudimo, ne traja dolgo. Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces. Zanj ni dovolj npr. navdušenje ljudi na sestankih samo enkrat letno (Denny, 1997, 19).

#### **2.5.4 Četrta zakonitost**

**Za motiviranje je potrebno priznanje.**

Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah, od zahvalnega pisma do podelitve plemiškega naslova in načina, kako koga predstavite. Ljudje se bodo borili za priznanje bolj kot za vsako drugo stvar v življenju. Priznanje je lahko tudi samo pohvala. V poslovnem svetu dajejo podjetja priznanja svojim zaposlenim navadno na zborovanju in se jim s tem zahvalijo za njihovo kakovostno delo, dosežke in zvestobo. Zlato pravilo pri tem je, da ko dajemo priznanja, ne smemo pozabiti nikogar od tistih, ki si jih zaslužijo (Denny, 1997, 21).

### **2.5.5 Peta zakonitost Soudeležba motivira.**

Ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša (Denny, 1997, 22).

### **2.5.6 Šesta zakonitost Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.**

Ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo in da nekaj dosežemo, smo vedno bolj motivirani. Če pa opazimo, da nazadujemo, bomo motivacijo izgubili. Naj bo v našem osebnem ali poklicnem življenju, pri športu, ki nas zanima, ko vidimo svoj napredek, hočemo samo še dalje (Denny, 1997, 24).

### **2.5.7 Sedma zakonitost Izziv nas motivira samo, če imate možnosti za zmago.**

Izziv lahko res motivira. Ljudje bodo zgrabili priložnost, le spodbujajte jih, naj naredijo nekaj, za kar se je vredno potruditi, in devet od desetih jih bo to naredilo. Vedno več menedžerjev ugotavlja, da je že delo samo lahko motivacija. Ne samo delo kot garanje, temveč drugi vidiki dela, kot so odgovornost, izziv in občutek, da delajo nekaj, kar je vredno truda (Denny, 1997, 25).

### **2.5.8 Osma zakonitost Vsakdo ima motivacijsko varovalko.**

Pri upoštevanju te zakonitosti morate torej vedeti, da ima vsakdo svojo »varovalko« in da je vsakogar mogoče ogreti za kakšno delo. Prav tako morate sprejeti dejstvo, da je včasih ves vložen trud zaman in se ne splača (Denny, 1997, 27).

### **2.5.9 Deveta zakonitost Pripadnost skupini motivira.**

Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni (Denny, 1997, 28).



### 3 ZAKAJ LJUDJE DELAJO

Vsa podjetja, ki se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi bolje in bolj kakovostno delali, se sprašujejo po posebnostih v motivaciji. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo (Lipičnik, 1993, 40).

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se resnično sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, porablja svoje sile in pri tem pogosto prenaša različne fizične in psihološke napore. Mnogim je videti postavljeno vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Življenje in številni primeri nas prepričujejo, da take logike in takega pravila v mnogih primerih ni (Lipičnik, 1993, 40).

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kot tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebej ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Mnogi od njih bi na drugih mestih več zaslužili in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so. Tako lahko naštevamo številna gibala ali motive človekovega dela, vendar naštevanja nikoli ne bi končali. Vedno bodo ostala številna nepoznana osebna gibala, ki bi jih lahko spoznali, samo če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se je vredno omejiti na proučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do naslednjega zelo pomembnega sklepa: niti ene same človekove dejavnosti pa tudi ne dela nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani. Zato nikoli ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo da smo, in včasih tudi smo, odkrili večino glavnih gibal človekove dejavnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer pri prisili in strahu v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki dela (Lipičnik, 1993, 40–41).

Ljudje smo pri delu in obnašanju zelo različno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb. Te so deloma prirojene, deloma pridobljene z vzgojo in vplivi okolja, ki oblikuje človekove vrednote in potrebe. Potrebe so pri ljudeh zelo različno razvite in segajo od naravne težnje za golo preživetje do neugotovljivih razsežnosti, od materialnih, oblastnih, duhovnih in do nepojmljivih nesmislov. Potrebe, hotenja, pričakovanja in z njimi neposredno povezana motivacija vplivajo na obnašanje ljudi in zastavljanje njihovih življenjskih ciljev, da jih čim boljše uresničijo z načrtnim delovanjem, ki upošteva moralno-etična načela, ali pa tudi z metodami, ki so vredne najhujšega obsojanja (Nemec, 2005, 205).

Motivacijo moramo upoštevati kot nujno potrebno »energijo« za vsako človekovo delovanje. Kakor ne more elektromotor delovati brez električne energije, tako ne more človek dosegati zastavljenih ciljev brez motivacije. Načrtno človekovo delovanje je lahko posledica pričakovanja, da uresniči svoje cilje, ali pa prisile s kazensko pretnjo, če ne bo deloval ali se obnašal tako, kot pričakujejo drugi člani sistema, ki imajo sankcijsko moč. Visoko produktivna je lahko motivacija samo pri človeku, ki opravlja načrtno dejavnost, bodisi sam ali kot član skupine. Rezultati človekovega delovanja, ki jih dosežemo s prisilo, so praviloma bolj skromni ali se omejujejo predvsem na fizična dela in nekonvencionalno vedenje posameznikov. Prisile pa nikakor ne moremo uporabiti pri ljudeh s kreativno dejavnostjo, saj ljudi skoraj v nobenem primeru ni mogoče prisiliti k temu, da bi bili ustvarjalni. Ravno tako neproduktivna je prisila, ki nasprotuje težnjam ljudi (Nemec, 2005, 205–206).

Človekove potrebe delimo na osnovne ali primarne, ki so pri posameznikih precej izenačene, čeprav so razlike tudi genetsko pogojene, in sekundarne, ki se razvijajo pod vplivom okolja in se silno razlikujejo. Avtorji človekove potrebe različno klasificirajo in s tem tudi njegovo motivacijo za zadovoljevanje potreb in doseganje osebnih hotenj ter pričakovanj (Nemec, 2005, 206).

### **3.1 NAJSTAREJŠA TEORIJA**

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. Učenci se učijo zato, da bi se približali tistemu, kar jim je prijetno, pa naj gre za lastno zadovoljstvo kar tako, za zadovoljstvo z lepimi ocenami, ali zadovoljstvo, ki jim ga povzročajo učitelji, starši ali kdorkoli. Obenem pa to počenajajo zato, ker se hočejo izogniti neprijetnostim vseh vrst, ki bi jih lahko imeli s slabimi ocenami. Bistvo te trditve bi lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo, ali pa jih, ravno tako v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti (Lipičnik, 1993, 41).

### **3.2 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y**

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih kakorkoli prisilite k delu. To prepričanost označujemo s teorijo x. Vsi pa, ki se po njej ravnaajo za motiviranje, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov (Lipičnik, 1993, 41).

Nasprotno kot trdi teorija x, je teorija y predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci ravnaajo včasih skoraj preveč blago. Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in y se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delovni, če jim bodo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to ljudje,

ki so pri svojem delu vestni, marljivi in vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno in kakovostno (Lipičnik, 1993, 41).

### **3.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA**

Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Potrebe prve stopnje so fiziološke potrebe, ki so pomembne za preživetje in nadaljevanje vrste, to so hrana, pijača in spolna zadovoljitev. Potrebe druge stopnje so potrebe po zaščiti in varnosti pred vplivi okolja, npr. obleka in stanovanje v mrzlem okolju, ali pred grožnjami naravnih pojavov, boleznimi ali pretnjami živali in ljudi. Potreba tretje stopnje je potreba po druženju z drugimi ljudmi. Ta je seveda zelo pomembna, saj ljudem, ki so se pregrešili zoper red in zakonitost, odvzamejo svobodo in jih zaprejo v zapore, v strožjih primerih pa celo v samice, da jim preprečijo kakršnekoli komunikacije z drugimi ljudmi. Za potrebe četrte stopnje veljajo po Maslowu potrebe po spoštovanju in čaščenju. Ta stopnja potreb je nedvomno višja in se pojavlja samo pri ljudeh, ki ne stradajo, umirajo od žeje ali so trenutno v veliki nevarnosti za svoje življenje. Čast je namreč za človeka, ki je v življenjski nevarnosti, manj pomembna. Mogoče pa so seveda tudi izjeme, ki izvirajo bolj iz ekstremnih čustev ali vzgojenega fanatizma. Peto in najvišjo stopnjo potreb predstavljajo potrebe po samouveljavljanju (Nemec, 2005, 206).

### **3.4 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Učinkovitosti in zadovoljstva nikakor ne smemo zamenjevati. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve veliki skupini: satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Njegova teorija se zato tudi imenuje dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Zanimivost je tudi to, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor (Lipičnik, 1993, 43).

### **3.5 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Ljudje situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno in bi jo radi spremenili, proglasijo za problem. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost. Čeprav mnogi svoja hotenja kontrolirajo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih možnosti, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani

ljudje navadno tudi nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe (Lipičnik, 1993, 43–44).

### **3.6 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri svojih proučevanjih je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko poskušamo ljudi motivirati. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik, 1993, 44).

### **3.7 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Leavitt je skušal razložiti delovanje motivov na splošno. Po tem modelu je sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako jo doživljamo. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti »živčna«. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmeraj zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba cilja ne doživlja kot zadovoljitve svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj. Leavittova motivacijska shema pomaga menedžerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik, 1998, 166–167).

## 4 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti ene lestvice. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja. Težnja ljudi sili, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato praktično nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja, obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti. Tako razmišljanje nas pripelje do domneve, da bi se zadovoljstvo, če so le obljube vedno izpolnjene, dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje učinka. Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in celo neodvisna cilja. Številna proučevanja so dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da z njimi koristimo učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, kolikor se mora organizacija neposredno boriti za svoje preživetje. Bolj ko je varen položaj organizacije, bolj je upravičena zahteva, da si neposredno prizadeva tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda pa bi bilo hudo narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskimi, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi (Lipičnik, 1993, 44–45).

### 4.1 KDO NAJ KOGA MOTIVIRA

Mnogi gospodarstveniki menijo, da je motiviranje znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci. To pa zato, ker je vprašanje občutljivo za celotno filozofijo proizvodnje, gospodarjenja in se mora prilagoditi iz njih izvirajočemu »scenariju«. Mnogi mislijo da je motivacija posebna dejavnost, poseben način nebolečega pritiska na posameznika, ki mora napraviti tisto, kar od njega pričakujemo, in to tako, kot najboljše zmore. Za realizacijo tega načela seveda ni treba drugega kot motivatorja (to naj bi bil vodja ali drugi profesionallec), sredstva za motiviranje in motiviranca. Praksa je pokazala, da je tako prepričanje precej naivno, podobno naj bi bilo svetilki, ki ji je pogosto treba menjati baterijske vložke. Manj naivna so prepričanja, da je treba zgraditi cel sistem motivacije in motiviranja, ki bi temeljil na domnevi, da motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, načinu dela, dosežkih, ki jih dosega posameznik in podjetje kot celota, v samostojnosti slehernega izvajalca. Sposobnost motiviranja torej ni čarobni napoj, ki ga vodja dobi v času izobraževanja, ampak je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne more pa ga vzeti v roke, ko obstaja potreba po motiviranju (Lipičnik, 1993, 45).

## 4.2 KAJ POMENI KOGA MOTIVIRATI

Predstave o tem, kaj pomeni motivirati ljudi, so pri ljudeh dokaj različne. Nekateri bi radi storili nekaj, da bi bili ljudje zadovoljni, drugi, da bi jih delavci ubogali, tretji bi si radi zagotovili avtoriteto, četrti bi radi od ljudi dobili kaj, kar potrebujejo. Situacij, ki bi jih radi z motiviranjem dosegli, je torej veliko, zelo so različne in se razlikujejo od motivatorja do motivatorja. Ne glede na to pa je vsem tem nameram nekaj skupnega: pripraviti ljudi do tega, da bodo storili tisto, kar si je motivator zamislil. Želja po motiviranju se je v nekaterih osebah tako močno utrdila, da ne samo želijo, ampak pri drugih celo zahtevajo, da se obnašajo tako, kot želijo sami. V ta namen uporabljajo tudi zelo nehumana sredstva, ki jim rečemo prisila. Če se spomnimo motivacijske teorije Maslowa, po kateri pri človeku odpadejo vsi ostali motivi, ko je aktivirana potreba, ki spada med primarne biološke motive, kot je lakota. Tako bi lahko pri zelo lačnem ali zelo žejnem človeku za kos kruha ali kozarec vode dosegli dejavnost, ki jo hočemo. Vendar takemu načinu ne bi mogli reči motiviranje, ampak izraba človekovih stisk, ki je zelo huda prisila in je ne bi smeli uporabljati. Zato se pravo motiviranje skriva v umetnosti, da naredimo nekaj takega, da ljudje hočejo in ne morajo narediti tisto, kar želimo. Mnogi ljudje so prepričani, da je za njihovo motivacijo odgovoren kdo drug. Kdo drug naj bi jih pripravil do dejavnosti, kdo drug naj bi jih spodbujal k delu. Vedno več pa je ljudi, ki bi radi motivirali druge. Njih zase ne skrbi, ker menijo, da so vedno dovolj motivirani. Prav tako menijo, da so motivirani v pravo smer. To so predvsem ljudje z dovolj veliko samozavestjo ali s težnjo, da bi si podredili dejavnost drugih ljudi. Ne glede na to, kdo bi koga rad motiviral, vedno za to potrebuje ustrezna sredstva, s katerimi poskuša doseči določene reakcije pri sebi ali drugih (Lipičnik, 1993, 45–46).

## 4.3 TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU

Dobre namere vodij, da bi motivirali delavce pri delu, se mnogokrat izjalovijo, četudi so ravnali po pravilih, ki so jih priporočali strokovnjaki. Zato radi sklepajo, da teorije, iz katerih črpajo za svoje ravnanje z ljudmi, niso dobre oziroma niso ustrezne. Na to trditev, da teorije niso dobre, so strokovnjaki hitro odgovorili in vodjem očitali, da ti, namesto da bi spodbujali, dušijo motivacijo svojih sodelavcev. To se zgodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel:

- Nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni.
- Vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja.
- Če podrejeni opozarjajo na probleme, hočejo pokazati na neuspešnost vodje.
- Vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo.
- Informacije ne smejo prosto krožiti, ne sme vsakdo vsega vedeti.
- Podrejeni morajo svoje vodje tako zadolžiti, da bodo čim prej izpeljali njegove odločitve.
- Vodja vedno vse ve, kar je pomembno za delo.

**Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:**

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom, če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj so naredili;
- če delavci, ko primerjajo svojo plačo s plačo svojih kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo prej, ugotovijo, da je sistem nepravičen;
- če postane plača zgolj kupček denarja, ki ga delavci porabijo samo za hrano (Lipičnik, 1993, 49–50).

Plače so izredno pomembna motivacija za delo. Hkrati so za vsak gospodarsko konkurenčni sistem tudi poslovni strošek, ki je bolj ali manj pomemben, odvisno pač od kapitalске oz. delovne intenzivnosti posameznega sistema. Stroškovna postavka plač je v strukturi proizvodno-poslovnih stroškov vselej pomembnejša v delovno intenzivnih sistemih, v kapitalsko intenzivnih pa je lahko skoraj zanemarljiva. Vsekakor pa morajo biti plače za delo zaposlenih delavcev v sistemu, kolikor je mogoče, pravilno odmerjene in v skladu z njihovo vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti (Nemec, 2005, 221).

Še bi lahko naštevali številne nerodnosti, do katerih pride v podjetjih, ko vodje poskušajo motivirati delavce, vendar nikoli ne bi mogli naštetih vseh. Iz posledic bi lahko sklepali, da so nerodnosti vedno posledica ravnanja vodje. Če hoče ta izsledke teoretičnih raziskovanj uporabiti v praksi, mora ravnati bolj domiselno in previdno uporabljati motivacijska orodja. Zlasti bi moral upoštevati:

- Da je motivacija zelo nestabilno stanje, ki se hitro spreminja, in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Zato motiviranje ne more biti naključna igra, ampak načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Vodja bi se moral vsak dan vprašati: »Kaj naj storim, da bodo delavci danes z veseljem naredili tisto, kar bom od njih terjal?«
- Do motivacijskih problemov pogosto rado prihaja tam, kjer se ljudje na marajo preveč, kjer se predvsem prepirajo, v kolektivu, kjer razen kritike ni drugega. V takih okoliščinah (klimi), kjer se ne morejo sproščeno pogovarjati o svojih pogledih in čustvih, ne moremo rešiti raznih nasprotij, ki pri motiviranju radi nastanejo.
- Pri prenašanju svoje motivacije na druge se vodje pogosto ravna tudi po nenapisanih pravilih, ki pa so v različnih podjetjih različna. Ta nenapisana pravila obnašanja spadajo v organizacijsko kulturo, ki vodjem prepoveduje uporabo določenih motivacijskih orodij. Zamislite si, kako bi izpadel vodja, če bi v okviru organizacijske kulture, ki nenapisano prepoveduje pretepanje delavcev, te začel pretepati, če ga ne bi poslušali.
- Zaradi posebne vloge pri motiviranju morajo vodje obvladovati svoje vedenje.

Zavedati bi se morali:

- da lahko s prenagljenimi in agresivnimi reakcijami izzovejo samo agresijo;
- da jih bodo delavci prezirali, če jih ti ne bodo spoštovali;
- da jih bodo sodelavci kaznovali ali osamili, če bodo kršili družbene norme;

- da jih ljudje, ki jim ne zaupamo, ne bodo cenili;
- da bodo pri delavcih le s težavo dosegli želeno reakcijo, če si sami tega ne bodo resnično želeli. Pravimo, da nemotivirani vodja ne more motivirati drugih;
- zato bi se vodje morali vsega tega naučiti. Poleg tega pa bi se morali zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot vzpostaviti (Lipičnik, 1993, 50).

#### 4.4 KAJ HOČEM – MOTIVACIJA

Nobena človekova dejavnost ne nastane kar sama od sebe, pa tudi vedenje na sploh ne. Pravimo, da so dejavnosti in človekovo vedenje motivirani oziroma posledica delovanja številnih potreb, vzgibov in gibal. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika pripeljali do določene dejavnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela ravno tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela česa drugega. Prav tako bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo (Lipičnik, 1993, 36).

Podobna vprašanja o umetnem sprožanju določenih reakcij si postavljajo tudi vodje v podjetjih, ko ugotovijo, da:

- nekateri delavci raje delajo po svoje kot po njihovih navodilih;
- imajo nekateri delavci mnogo idej za izboljšanje organizacije in vodenja;
- nekatere delavce ponavljajoče se delo dolgočasi;
- posamezni delavci kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu;
- nekateri ne želijo delati za svoje »neorganizirane« vodje;
- nekateri delavci niso zadovoljni s svojim delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela;
- nekateri na delo zamujajo in z njega odhajajo prej;
- delavci zahtevajo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje;
- so nekateri delavci nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali slabo opremo;
- si delavci želijo raznoličnosti pri delu (Lipičnik, 1993, 36).

Če bi v podjetjih znali odgovoriti na vsa naštetá in še na mnoga druga podobna vprašanja, bi lahko pričakovali, da bi se uspešnost posameznikov in s tem uspešnost podjetja močno povečali. Povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo delavcev, ki bi bili zato pripravljeni naporneje delati. Zato bi se ponovno povečala uspešnost podjetij. Če človek dela in uporablja vse svoje sposobnosti, ne dosega vedno enakih rezultatov, četudi večkrat opravlja povsem enako delo. Prav tako se človekovo vedenje spreminja iz ene situacije v drugo. Take in podobne ugotovitve nas silijo, da si postavljamo vprašanja, kot so: kaj je za tem raznovrstnim vedenjem, zakaj ravna oseba zdaj tako, zdaj drugače? Iskanje odgovorov nas popelje v enega najvažnejših



problemov psihologije – v problem motivacije. Psihologija motivacije v ožjem smislu odkriva razloge določenih človekovih ravnanj, v širšem smislu pa določa tudi tiste sile, ki silijo ali spodbujajo vsako živo bitje h kakršnikoli dejavnosti (Lipičnik, 1993, 36).

## **5 PREPOZNAJTE VZROKE ZA NEMOTIVIRANOST**

Prav tako pomembno kot zakonitosti motivacije je pomembno poznati in biti sposoben prepoznati tudi vzroke za nemotiviranost. Temelj vsake motivacije je, kot poudarjamo, upanje. Brez upanja bo vsak človek ostal tudi brez motivacije. Zgodovina človeštva prehaja od enega dosežka k drugemu in ta pogled naprej, v prihodnost, je tisto, kar neizmerno pomaga pri motiviranju človeškega duha. Nekdo, ki mu manjka motivacije ali pa so mu jo vzeli drugi, bo z govorico svojega telesa, s svojim videzom in izrazom na obrazu pokazal, kako se počuti. Zato je torej zelo pomembno, da poznamo zunanje znake pomanjkanja motivacije v človeku.

### **5.1 ZUNANJI ZNAKI**

Nemotivirani ljudje manj skrbijo za svojo zunanost. Ni jim mar za pričesko in ne trudijo se, da bi bili skrbno oblečeni. Najvažnejše znamenje motiviranosti pa je seveda to, kar človek reče. Ko začne govoriti, bo poslušalec, če ta res posluša, kaj kdo hoče povedati, takoj dokončno zaznal, ali gre za motivirano ali nemotivirano osebo (Denny, 1997, 33).

### **5.2 POMANJKANJE SAMOZAVESTI**

### **5.3 SKRBI**

Skrb je dejavnik nemotiviranosti. To je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako (Denny, 1997, 36).

### **5.4 NEGATIVNA MNENJA**

»To je gotovo čisto poseben in zelo škodljiv dejavnik. Človeka prizadene tisto, kar reče kdo drug, in če bi moral izbrati najbolj pogubno razvado, ki se ji vdaja človeštvo, bi rekel, da je to negativno sporazumevanje. Negativna mnenja so porušila več sreče in možnosti za srečo kot kateri koli drug dejavnik« (Denny, 1997, 37).

## 5.5 OBČUTEK NEPERSPEKTIVNOSTI

Če nekdo čuti, da nima prihodnosti, seveda izgubi motivacijo. V nekaterih podjetjih morajo ljudje čakati, da bodo dobili boljša mesta šele po smrti tistih, ki jih zasedajo, ponekod pa tudi vedo, da nimajo možnosti za napredovanje, ker bo to prešlo na člane družine. V drugih organizacijah je možno napredovati šele po določenem številu let službovanja in spet v drugih zasedajo vsa višja mesta od zunaj. Vendar se moramo zavedati, da ni nujno slabo, če podjetja ne zagotavljajo uspešne kariere. Dostikrat bodo ljudje uporabili svojo zaposlitev kot odskočno desko za doseg svojega cilja, kar je seveda čisto v redu in razumljivo. Pri tem pa je prav, da oba, delodajalec in delojemalec, poznata in spoštujeta svoje pogoje in položaj pri zaposlitvi. Dobro vodstvo lahko občutek zaposlenega, da nima prihodnosti, prepreči ali omili. Če se menedžer zaveda, da morda ni priložnosti ali možnosti za napredovanje znotraj njegove organizacije, lahko vsaj zagotovi spodbudo in motivacijo, ki zmanjša občutek neperspektivnosti. To lahko naredi s pohvalo ali priznanjem za dobro opravljeno delo, spreminjanjem ali delitvijo odgovornosti, vključevanjem v odločanje in, kar je morda najpomembnejše, zagotavljanjem možnosti za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Povsem razumljivo je (vendar je vseeno treba poudariti), da zaposlenih nikakor ne bomo motivirali, če jim omogočimo usposabljanje za spretnosti, ki jih v tej organizaciji ne bi mogli uporabljati (Denny, 1997, 39–40).

## 5.6 OBČUTEK NEPOMEMBNOSTI

Če se človek res počuti nepomembnega, seveda ne bo motiviran. To se lahko izrazi kot: »Nikomur ni mar zame« ali »Jaz nisem nič drugega kot majčken zobec v ogromnem kolesju« (Denny, 1997, 40).

Podobno kot druge vzroke za nemotiviranost lahko dobro vodstvo prepreči tudi ta občutek. Včasih zadošča beseda zahvale ali osebno pismo višjega menedžerja, lahko pa je dovolj že to, da predsednik podjetja pozna in uporablja ime zaposlenega (Denny, 1997, 40).

Različne stopnje občutka pomembnosti lepo ponazarja zgodba o obisku na gradbišču. Obiskovalec v pogovoru vpraša zidarja, kaj dela, in ta odgovori: »Polagam opeke.« Obiskovalec zastavi isto vprašanje drugemu zidarju in ta odvrne: »Zidam steno.« Odgovor tretjega zidarja na enako vprašanje pa je: »Zidam hišo.« (Denny, 1997, 40).

Tretji zidar se je očitno čutil kot del projekta in se je prav gotovo imel za zelo pomembnega. S tem si razlagamo, zakaj je menedžerski slog prešel od vodila »Veliko je lepo.« na »Majhno je lepo.« Mogoče je najenostavnejši in najlažji način za odstranitev občutka nepomembnosti nemudoma storiti vse za takojšnjo

pripravljenost dajati namesto jemati. Poiščite način, kako lahko človek nekaj stori za drugega človeka, kako lahko pomaga drugim ljudem (Denny, 1997, 40–41).

## **5.7 NE VEM, KAJ SE DOGAJA**

Ljudje pogosto izgubijo motivacijo, ko čutijo, upravičeno ali ne, da ne vedo, kaj se dogaja. Nikomur ni mar, da bi jim kaj povedal, oni zvedo zadnji, za kaj gre. V organizaciji, v kateri je ta občutek splošen, se informacije širijo s tako imenovano »tajno pošto«. Take informacije so večinoma strahotno netočne in skoraj vedno negativne in prežete z govoricami. To vse lahko označimo kot slabo sporazumevanje. Treba je skrbeti za stalno obveščanje ljudi, novice naj slišijo od svojih nadrejenih (Denny, 1997, 41).

## **5.8 LJUDJE NISO NAGRAJENI ZA TO, KAR NAREDIJO, TEMVEČ ZA TO, KAR SO**

V vsaki organizaciji, v kateri ljudje napredujejo ali dobivajo plačilo in nagrade ter priznanja le zaradi tega, ker so iz »prave družine«, zaradi osebnih zvez ali pa samo zato, ker se znajo prikupiti ali so komu všeč, bo končni učinek pomanjkanje motivacije (Denny, 1997, 41–42).

## **5.9 ODLOČNOST**

Odločnost je nekoliko podobna motivaciji v tem, da mnogi ljudje čutijo, da bi morali biti bolj odločni ali da samo še niso dovolj prepričljivi. Tudi za odločnost bi lahko rekli, da jo dosti ljudi hoče, vendar ne vedo, kaj to pravzaprav je.

Odločnost bi morda najbolje označili kot način izražanja mnenj, misli in občutkov, ne da bi se branili, jasno in odkrito. Odločen človek je sposoben zahtevati in tudi zavrniti zahteve, ki zanj niso sprejemljive. To zveni precej preprosto, toda v resnici ima mnogo ljudi velike težave pri odklanjanju zahtev drugih, pa tudi pri sporazumevanju bodisi s prijatelji ali sodelavci. Odločnost ne pomeni, da smo tiranski ali naduti. Pomanjkanje samozavesti je dostikrat vzrok, da se ljudje ne čutijo dovolj odločne (Denny, 1997, 43).

## 6 KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM

Glede na to, da prava motivacija prihaja od znotraj, zelo težko motiviramo druge. Lahko pa ustvarimo tako delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje motivatorjev zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije. Na ta način bomo spodbudili notranjo motivacijo posameznika, kar bo omogočilo večji prispevek posameznika k podjetju. Motivirani zaposleni so tisti, ki delajo z veseljem, prepričanjem, da so pomemben del podjetja, in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Idealno bi bilo, da bi bili vsi ljudje motivirani do te mere, a na žalost takega stanja ni mogoče doseči.

Menedžerji bi morali pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko pričakujejo, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupnim oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene, in jih spodbujati k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, v katerih si sami želijo dobro delati.

Pri upravljanju s človeškimi viri je treba odkrivati in upoštevati tudi vrednote zaposlenih, svet kakovosti, ki se pri vsakem posamezniku oblikuje od rojstva naprej. Dober menedžer je tisti, ki ve, kako te vrednote vplivajo na življenje posameznega delavca. V znanju zaposlenih so skrite neizčrpne rezerve za uspeh podjetja in naloga vodij je, da pridejo do teh rezerv. To jim bo uspelo s poznavanjem bistva človeka in njegovega delovanja. Na ta način lahko dolgoročno zagotavljamo konkurenčno prednost podjetja pred vso hujšo konkurenco na trgu (Čepin, 2002, 27).

### **Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje:**

- delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne;
- ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo;
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in je ne bo treba toliko nadzorovati;
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Takoj ko ljudje postanejo motivirani, moramo stalno budno skrbeti za ohranjanje njihove vneme, kar pa je vredno truda. Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate.

## 7 MOTIVIRANJE SAMEGA SEBE S PRIDOBIVANJEM SAMOZAVESTI

Zakaj je to tako pomembno za človeka, ki hoče motivirati samega sebe? Preprosto zato, ker med človekovo vero vase in osebno motivacijo mora biti neposredna povezava.

**Pet korakov, potrebnih, da si pridobimo samozavest in s tem vero vase, ki lahko postane temelj za notranje motiviranje samega sebe:**

- Opustite izgovore.
- Uporabljajte sposobnost miselne predstave (pri pridobivanju in utrjevanju samozavesti s pomočjo miselnih predstav je zato bistveno zagotoviti, da bo tisto, kar boste mislili in si živo predstavljali, pozitivno. To mora biti vodilo pri ustvarjanju vaše podobe o samem sebi in njenem izboljševanju, in take misli morajo biti usmerjene k vašim ciljem, željam in doseganju sreče v življenju).
- Ne bojte se neuspeha (strah pred neuspehom zmanjšuje samozavest in čisto razumljivo tudi sposobnost za motiviranje samega sebe).
- Urejen videz ustvarja samozavest.
- Naredite pregled preteklih uspehov – vsakdo dosega v življenju take ali drugačne uspehe. Prav tako ima vsak tudi obdobja, ko je na tleh, ko izgubi zaupanje vase ali pa mu sreča obrne hrbet. Če se zgodi kaj takega, bi moral vsak posameznik čutiti odgovornost, da se zopet postavi na noge (Denny, 1997, 51).

## 8 KAKO SE MOTIVIRAMO S POSTAVLJANJEM CILJEV

- Naredite seznam svojih želja.
- Izberite cilj.
- Natančno določite svoje cilje. Cilj določite do vseh podrobnosti. Na tej stopnji je pomembno, da svoje možgane osredotočite in vam je popolnoma jasno, kaj je vaš cilj. Vaš cilj mora biti povsem merljiv in naj bi ga bilo mogoče ovrednotiti.
- Zamislite si uresničitev cilja (predstavljajte si, da ste dosegli svoj cilj).
- Določite skrajni rok.
- Spominjajte se svojih ciljev.
- Vaš osebni načrt (Denny, 1997, 63–69).

## 9 MOTIVIRANJE POSAMEZNIKA IN TIMA

### 9.1 MOTIVIRANJE POSAMEZNIKA

Mnogi menedžerji se stalno soočajo s tem položajem in vprašanjem, kako motivirati posameznika v njihovi družbi. Vedno bi se morali vprašati, zakaj hočemo nekoga motivirati. Če je to član naše družine ali prijatelj, je to razumljivo, ker vemo, da ta človek ne izpopolnjuje vsega, kar v resnici zmore. Zamuja priložnosti in ni srečen ali zadovoljen s samim seboj. Do neke mere velja to tudi za posameznika, ki dela za nas. Delodajalec je odgovoren, da kar najbolj poveča zmožnosti, kakovost dela in dosežke vsakega člana svojega tima (Denny, 1997, 77).

#### **Zamisli za motiviranje in spodbujanje posameznika:**

- Bodite dober poslušalec.
- Dokažite, da ste vredni zaupanja.
- Presenetite človeka, ko nekaj dobro dela.
- Pokažite mu, da zaupate vanj.
- Prinašajte dobre novice.
- Spodbujajte z izzivi.
- Bodite previdni z negativnimi izzivi.
- Izogibajte se sarkazmu (Denny, 1997, 81–85).

### 9.2 MOTIVIRANJE TIMA

Da boste ustvarili dober tim, morate:

- omogočiti timu dobre delovne razmere,
- pojasniti timu poslanstvo podjetja,
- pokazati timu njegov cilj,
- misliti na posamezne člane tima,
- podpirati identiteto tima,
- s člani tima deliti veselje nad uspehom in priznanje zanj,
- zagotoviti, da bo tim pozitiven,
- postati vodja, ki zna motivirati svoj tim (Denny, 1997, 99).

### 9.3 MOTIVACIJA PRI TIMSKEM DELU

Ljudje so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi nad zgornjo mejo svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom. Sami sebe lahko »prisilijo«, da v polni meri uporabijo vse svoje sposobnosti, in to veliko bolje, kot bi lahko to kdorkoli naredil »od zunaj«. Zato se vodjem delovnih timov ni treba truditi in sodelavcev priganjati k delu. Pomembno je, da ustvarijo in zagotovijo take pogoje, da bodo ti sami želeli delati za »pravo timsko stvar«. Vodje timov morajo članom pomagati, da se »priključijo« skupini in sodelujejo pri opravljanju naloge, ki so jo skupaj določili kot zelo pomembno (Treven, 2001, 141).

**Vodje timov so uspešni pri motiviranju svojih sodelavcev, če upoštevajo naslednja pravila:**

- Spodbujajte motivacijo v svojem timu. Naloga vsakega vodje je, da vzdržuje zelena raven motivacije.
- Obravnavajte vsakega sodelavca kot samostojno osebnost. Vsakega člana tima je treba proučevati kot posamezni motivacijski subjekt. K vsakemu je treba pristopiti individualno, upoštevati njegova nagnjenja in omogočiti zadovoljevanje vseh, še posebej pa njegovih dominantnih potreb.
- Določite dominantne potrebe. Vodja tima mora biti sposoben prepoznati dominantne potrebe vsakega od svojih sodelavcev in jih uporabiti kot sredstvo za motiviranje.
- Ne pozabite na primarne potrebe. Vodja in člani tima morajo pokazati zanimanje za življenje svojih sodelavcev. Če imajo ti težave, je treba najprej rešiti njihove temeljne potrebe. Na primer premajhno plačo, negotovost delovnih mest, delovne razmere, možnost rekreacije in odmora, odnos med nadrejenim in podrejenim in podobne probleme je treba odpraviti ali pa jih vsaj zmanjšati na sprejemljivo raven.
- Bodite pozorni na »višje potrebe«. V timu je treba zadovoljiti tudi višje potrebe njegovih članov. Ti si namreč ne bodo prizadevali pri svojem delu samo zato, da bi imeli višjo plačo. V njih je treba vzbuditi občutek ugleda, pomembnosti, pripadanja, spoštovanja, osebne vrednosti in stalnega osebnega razvoja.
- Spremljajte spremembe individualnih potreb. Potrebe pri ljudeh se spreminjajo. Vodja mora premisliti, zakaj je posameznemu članu tima nenadoma postalo zelo pomembno, da osvoji letno nagrado podjetja, če mu še do »včeraj« ta ni bila niti najmanj zanimiva.
- Povežite »višje« potrebe članov tima z njegovimi nalogami. Ljudje z veliko potrebo po osebnih dosežkih, med katere je morda mogoče uvrstiti tudi nekatere člane tima, bodo najbolj uspešni, če bodo lahko opravljali kompleksna dela, ki jim pomenijo izziv in ki jih lahko opravljajo samostojno.

- Pri presojanju določenega vedenja upoštevajte tudi motive. Potrebe članov tima niso enake, zato bo njihovo vedenje in ravnanje v različnih okoliščinah, v katerih bo deloval tim, različno.
- Zagotovite skupno motivacijo. Vodja tima mora s sodelavci določiti cilj, nato pa dobro organizirati skupinsko delo in na koncu, ko je to opravljeno, skupaj z vsemi člani tima proslaviti uspeh (Treven, 2001, 141–142).

## 9.4 VODJA IN MOTIVIRANOST TIMA

Vodja tima občutno vpliva na raven motiviranosti njegovih članov. Od njega je v veliki meri odvisno naslednje:

- delovna klima v podjetju;
- politika plač, delovne razmere, način upravljanja;
- potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov;
- samostojnost članov tima pri delu, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, ustvarjalnost (Treven, 2001, 142).



## 10 ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 10.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Medtem ko so pred leti zaposleni vrednotili službo predvsem po plači, ki so jo prejeli, se v zadnjem času pogovori vedno pogosteje vrtijo okrog počutja na delovnem mestu. Ljudje ne postanejo družabno in socialno bitje šele takrat, ko končajo delo, ampak jim zdaj veliko več pomeni pripadnost podjetju, pohvala nadrejenega in pozornost sodelavcev, in to so dejavniki, ki govorijo o tem, da služba še zdaleč ni vsakodnevno pehanje za zaslužkom. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še toliko večje, če ga lahko delimo s sodelavci in nadrejenimi.

Klima je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi. Če so ti odnosi pozitivni, je klima ugodna in dobra. Takrat se zaposleni med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, zaslužkom, prav tako so tudi bolj produktivni in podjetje se na račun tega hitreje razvija in raste.

Dobra organizacijska klima je pomembna za vsako organizacijo. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, bodo dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti organizaciji, verjeli bodo vanjo in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled organizacije, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček.

Pri opredeljevanju poslovne uspešnosti imajo odločilno vlogo predvsem ljudje in eno izmed glavnih meril je povezano z ravnanjem ljudi pri delu, zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem intelektualnega kapitala. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od ravnanja z ljudmi pri delu je odvisna tudi uspešnost organizacije, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi (Gruban, 2003, 1).

Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika kot za organizacijo. Organizacije se med seboj gotovo razlikujejo prav po organizacijski klimi (Lipičnik, 1998, 73).

## 10.2 KULTURA IN KLIMA PODJETJA – PODJETNIŠKE VREDNOTE IN ZADOVOLJSTVO

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot »način, kako delamo in mislimo pri nas.« Gre za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja. Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od značilnosti sodelavcev, tradicije – starosti podjetja, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja, in okolja, v katerem deluje. Ni dobre ali slabe kulture, dobro pa je, da jo spoznamo in da lahko predvidimo, kje in kako bomo morali ukrepati, da bomo dosegli poslovne cilje. Vsi zaposleni nosijo v sebi vrednote in norme obnašanja, ki so jih pridobili v družini in času šolanja, nato pa kot odrasli prišli v delovno okolje, kjer se vključujejo v novo, vendar že oblikovano socialno skupino. Vse to se odraža v njihovem ravnanju, organizacijskem vedenju. Pogosto je kultura vidna tudi v tehnologiji, arhitekturi, opremi, simboliki, izdelkih podjetja (Gorišek, 2003, 15).

Ni nujno, da je kultura enaka v celotnem podjetju, večkrat se kažejo močne razlike med skupinami ljudi. Za boljše razumevanje tega »nevidnega« si pomagamo z različnimi tipologijami. V grobem so različne raziskave pripeljale do štirih tipov kulture, kar nam ob prepoznavanju lastnega tipa služi kot dobra osnova za izbor novih sodelavcev, investiranje v razvoj, načrtovanje sprememb, doseganje zadovoljstva zaposlenih in kupcev, doseganje ciljev in izvajanje strategije razvoja. Tipi so oblikovani skladno s ključnimi vrednotami, ki v podjetju obstajajo. Res je, da v praksi ne najdemo čistih tipov organizacijske kulture, ugotovimo pa nekatere skupne značilnosti, ki ali ovirajo ali spodbujajo ideje, cilje, kreativnost, medsebojne odnose. V kulturi so namreč pogosto zasidrani vzroki za uspeh ali neuspeh posameznega podjetja (Gorišek, 2003, 16).

Ponekod se močno ceni strokovnost (dosežki), ponekod vse delovanje temelji na odnosih (podpora), zopet v drugem primeru se zadeve premikajo na osnovi moči posameznika (vpliv) ali pa je vse odvisno od formalnih pozicij posameznikov (struktura). Vsako podjetje ima specifično kombinacijo kultur. Vsaka od njih ima različne strukture, procese, stile vodenja, prepričanja in vedenje. Naloga voditeljev je, da to kulturo spoznajo in jo izkoristijo kot osnovo za izbor takega načina vodenja, da bodo zelene spremembe lahko uresničili. Veliko podjetij začne svoje posodabljanje z načrtom spreminjanja kulture, kar zahteva več napora kot nakup novih strojev, saj gre za spreminjanje mišljenja ljudi (Gorišek, 2003, 16).

Organizacijska klima predstavlja manifestni, vidni vidik življenja in dela vsake organizacije, medtem ko opisana organizacijska kultura predstavlja njen latentni – skriti pojasnjevalni okvir. Mogoče lahko primerjamo z medicino: simptomi zdravja ali bolezni so vidni, vzroki za določeno stanje pa skriti (Gorišek, 2003, 17).

Raziskave organizacijske klime so pogosto uporabljan instrumentarij in največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Za vse organizacije so

namreč značilni storilnostni in socialno-emotivni cilji, ki so nujno komplementarni. Za profitno usmerjene organizacije so merilo uspešnosti doseženi storilnostni cilji (tržna realizacija). Socialno-emotivne cilje pa organizacija doseže, ko uspe uresničiti pomembne motivacijske cilje svojih članov. Zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnosti višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti podjetja (Gorišek, 2003, 17).

Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih prav tako proučujemo z mnenjskimi anketami o tem, kako ljudje dojemajo svojo organizacijo. Merimo pa komunikacije, upravljavsko prakso, kreativnost in inovacije, prakso nadzora, zadovoljstvo z delom, delovne odnose, upravljanje kakovosti, organizacijo dela, organizacijsko politiko, delovne razmere, varnost, splošno zadovoljstvo. Nekateri od teh podatkov pa se lahko tudi uspešno najdejo v okviru ocenjevalnih in kariernih razgovorov z zaposlenimi. Posebno priporočljiv je tak pristop pri manjšem številu zaposlenih, npr. do 20, kjer so zaradi majhnosti ciljne skupine rezultati lahko sporni (Gorišek, 2003, 17).

## 11 ANKETNI VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI ZA DELO

Anketni vprašalnik je namenjen merjenju zadovoljstva zaposlenih. Izdelan je bil s pomočjo prijateljev in družine. Zastavili smo jim naslednja vprašanja.

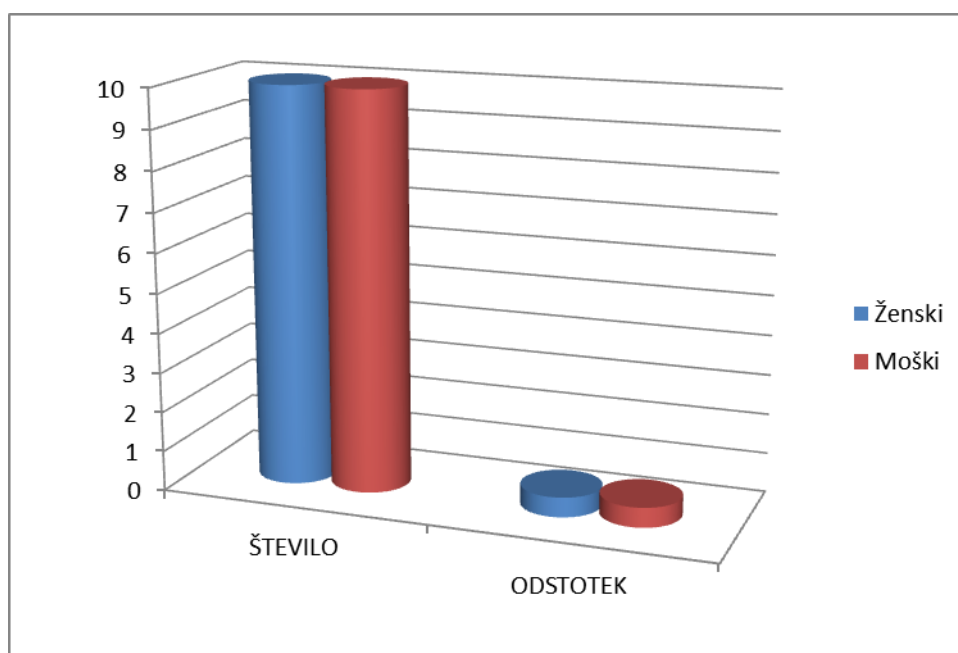
### 11.1 SPOL ANKETIRANIH

**Spol:**

- a) Ženski.
- b) Moški.

SPOL ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Ženski	10	50 %
Moški	10	50 %

Tabela 1: Spol anketiranih



Graf 1: Spol anketiranih

*Ugotovitev:*

Anketirali smo 20 ljudi, 10 žensk in 10 moških, kar znaša 50 % žensk in 50 % moških.

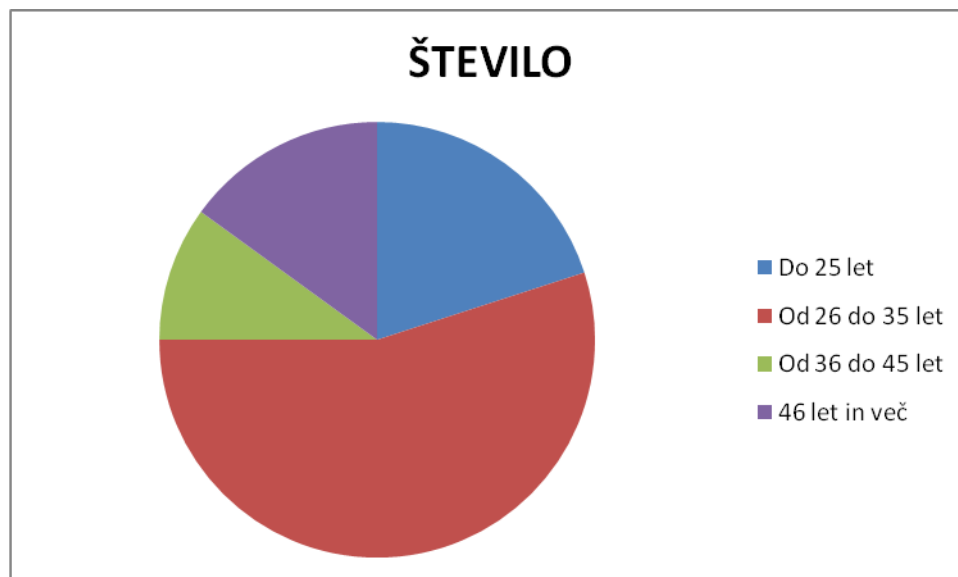
## 11.2 STAROST ANKETIRANIH

**Starost:**

- a) Do 25 let.
- b) Od 26 do 35 let.
- c) Od 36 do 45 let.
- d) Od 46 in več.

STAROST ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Do 25 let	4	20 %
Od 26 do 35 let	11	55 %
Od 36 do 45 let	2	10 %
Od 46 in več	3	15 %

*Tabela 2: Starost anketiranih*



*Graf 2: Starost anketiranih*

**Ugotovitev:**

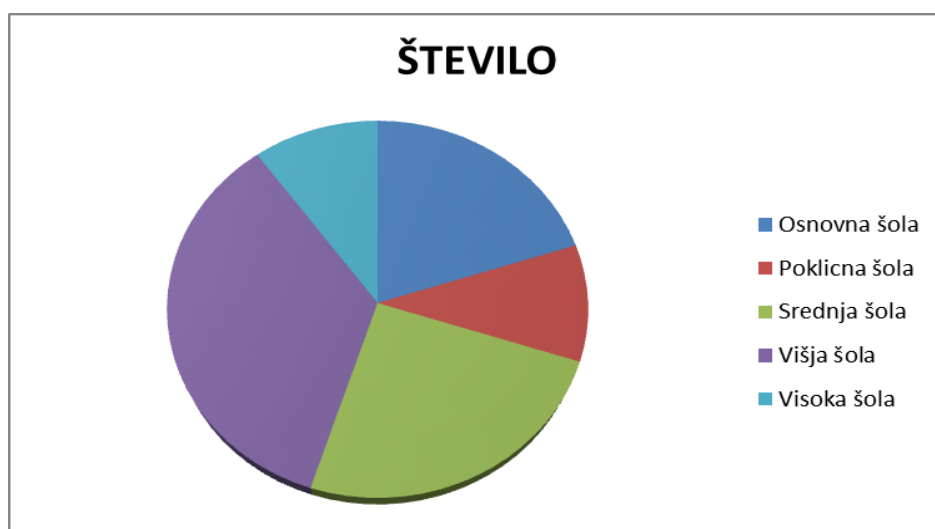
Pri anketiranju so sodelovali ljudje različne starosti. Do 25 let so stari 4 anketiranci, kar je 20 %, od 26 do 35 let jih je 11, kar je 55 %, od 36 do 45 let sta 2, to je 10 %, od 46 let in več so trije anketiranci, kar predstavlja 15 %.

**11.3 STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH****Stopnja izobrazbe:**

- a) Osnovna šola.
- b) Poklicna šola.
- c) Srednja šola.
- d) Višja šola.
- e) Visoka šola.
- f) Drugo (napišite sami).

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Osnovna šola	4	20 %
Poklicna šola	2	10 %
Srednja šola	5	25 %
Višja šola	7	35 %
Visoka šola	2	10 %

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketiranih



Graf 3: Stopnja izobrazbe anketiranih

*Ugotovitev:*

Osnovno šolo imajo dokončano 4 anketiranci, kar predstavlja 20 %, poklicno izobrazbo 2, kar je 10 %, srednjo šolo 5, kar je 25 %, največ anketirancev, 7, ima višjo šolo, kar je 35 %, in visoko šolo 2, kar je 10 % anketirancev.

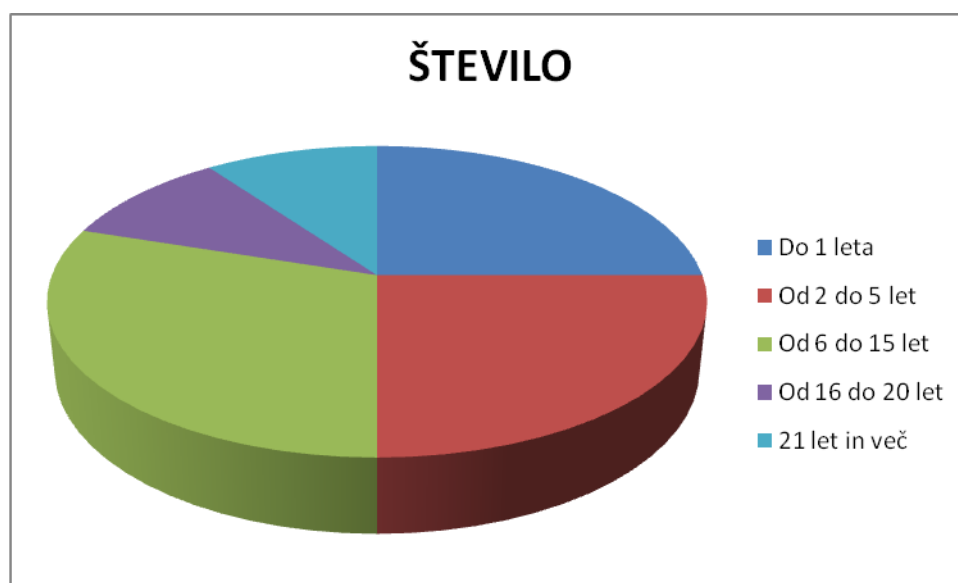
## 11.4 DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV

**Delovna doba:**

- a) Do 1 leta.
- b) Od 2 do 5 let.
- c) Od 6 do 15 let.
- d) Od 16 do 20 let.
- e) 21 let in več.

DELOVNA DOBA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Do 1 leta	5	25 %
Od 2 do 5 let	5	25 %
Od 6 do 15 let	6	30 %
Od 16 do 20 let	2	10 %
21 let in več	2	10 %

*Tabela 4: Delovna doba anketirancev*



*Graf 4: Delovna doba anketirancev*

**Ugotovitev:**

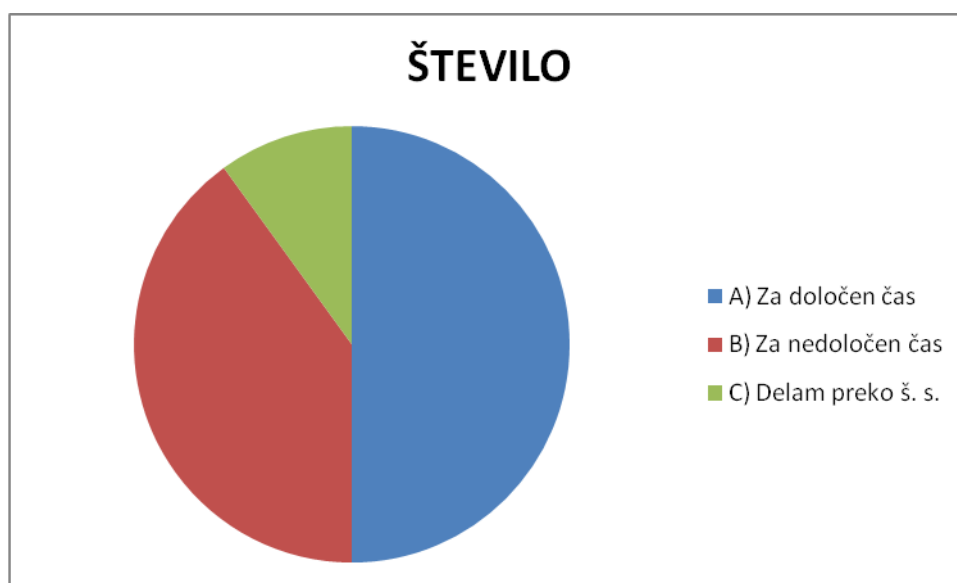
Do 1 leta delovne dobe ima 5 anketirancev, kar je 25 %, od 2 do 5 let tudi 5, kar je tudi 25 %, od 6 do 15 let 6, kar je 30 %, od 15 do 20 let delovne dobe imata 2 anketiranca, kar je 10 %, in nad 20 let tudi 2, kar predstavlja 10 % anketirancev.

**11.5 VRSTA ZAPOSLOTITVE****Zaposleni ste:**

- a) Za določen čas.
- b) Za nedoločen čas.
- c) Delam preko študentskega servisa.

ODGOVORI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
A	10	50 %
B	8	40 %
C	2	10 %

Tabela 5: Zaposleni ste



Graf 5: Zaposleni ste



**Ugotovitev:**

Največ anketirancev je zaposlenih za določen čas, 50 %, 8 jih je zaposleno za nedoločen čas, kar je 40 %, in 2 anketiranca delata preko študentskega servisa, kar je 10 %.

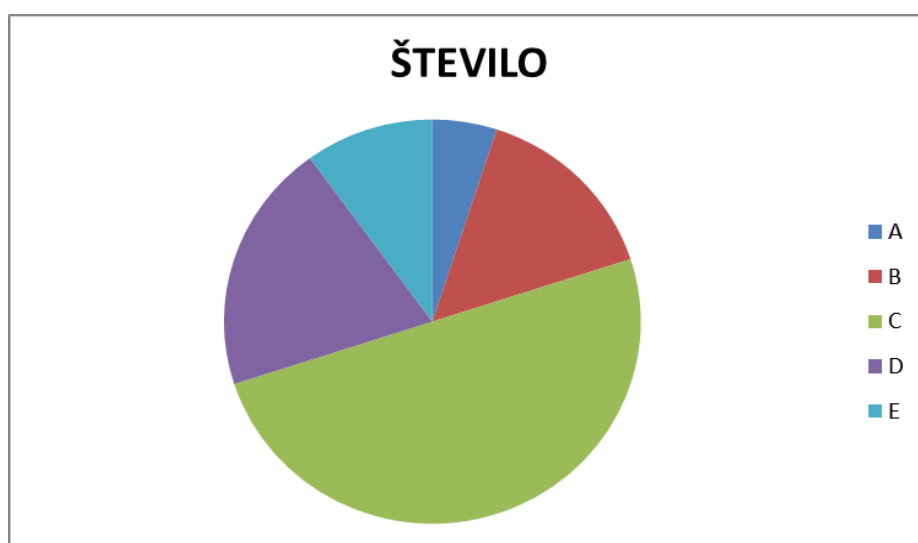
## 11.6 KAKO BI OCENILI DELOVNO KLIMO (VZDUŠJE) V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU?

**Delovna klima:**

- a) Zelo dobra.
- b) Dobra.
- c) Niti dobra niti slaba.
- d) Slaba.
- e) Zelo slaba.

ODGOVORI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
A	1	5 %
B	3	15 %
C	10	50 %
D	4	20 %
E	2	10 %

Tabela 6: Delovna klima v vašem delovnem okolju



Graf 6: Delovna klima v vašem delovnem okolju

*Ugotovitev:*

Največ anketirancev, 50 %, je delovno klimo (vzdušje) v delovnem okolju opisalo, da ni niti dobra niti slaba, samo en anketiranec pravi, da je zelo dobra, 15 % jih pravi, da je dobra klima, 20 % jih pravi, da je slaba, 10 % anketirancev pa se strinja, da je klima v njihovem delovnem okolju slaba.

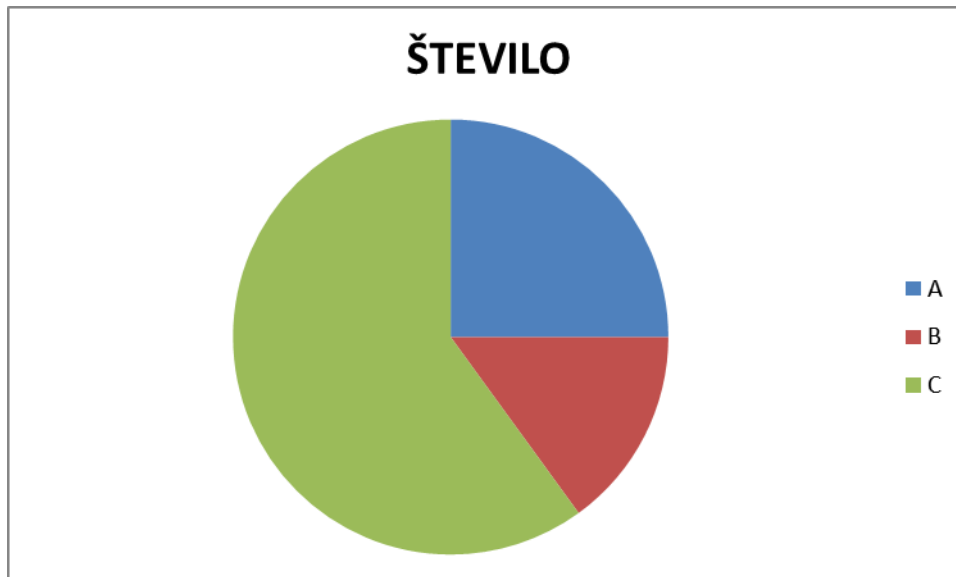
## 11.7 KAKŠEN ODNOS IMATE Z NADREJENIMI?

**Odnos z nadrejenimi:**

- a) Slab odnos.
- b) Dober odnos.
- c) Zadovoljiv odnos.

ODGOVORI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
A	5	25 %
B	3	15 %
C	12	60 %

*Tabela 7: Odnos z nadrejenimi*



*Graf 7: Odnos z nadrejenimi*

*Ugotovitev:*

60 % anketirancev ima zadovoljiv odnos z nadrejenimi, 25 % jih pravi, da je odnos slab, 15 % pa ima dober odnos.

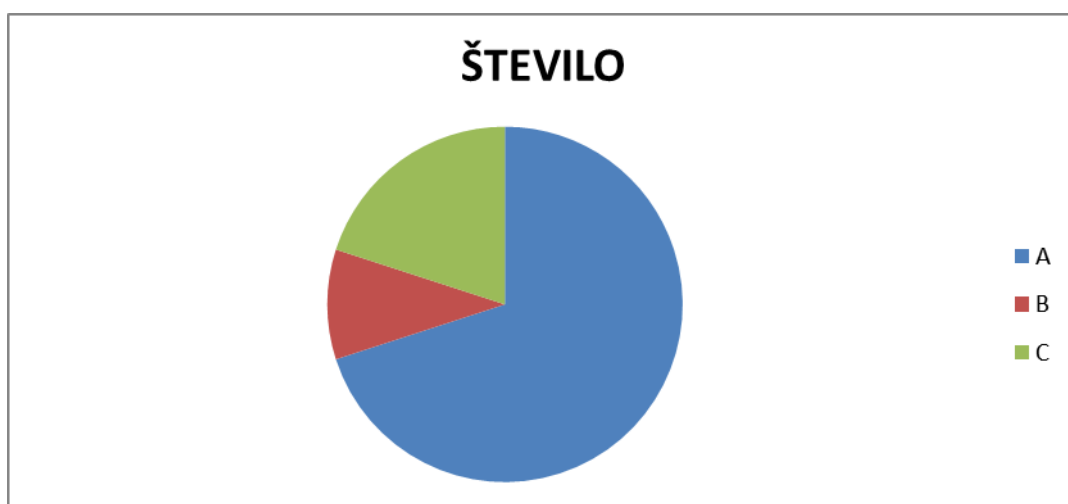
## 11.8 KAKŠEN ODNOS IMATE S SODELAVCI?

### Odnos s sodelavci:

- a) Dober odnos.
- b) Slab odnos.
- c) Zadovoljiv odnos.

ODGOVORI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
A	14	70 %
B	2	10 %
C	4	20 %

Tabela 8: Odnos s sodelavci



Graf 8: Odnos s sodelavci

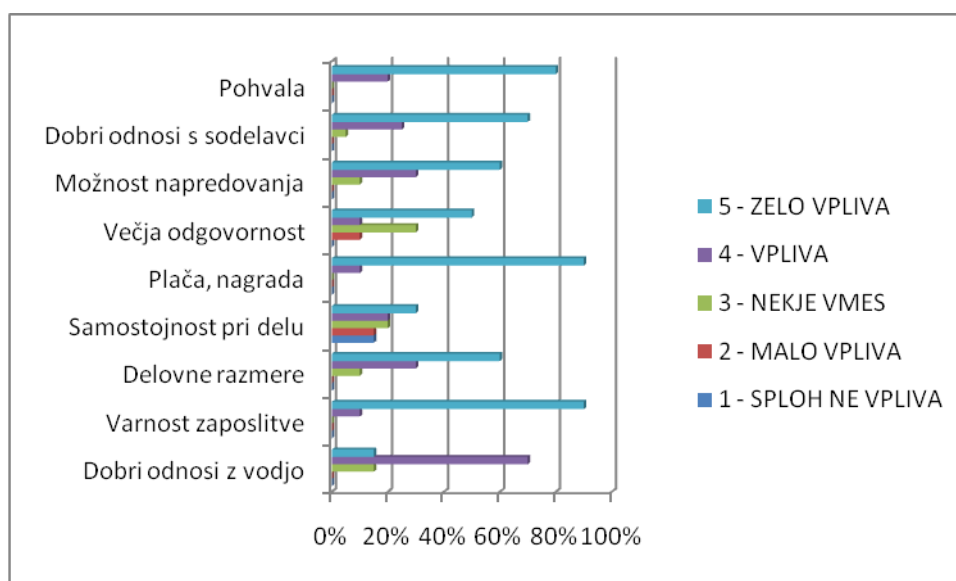
### Ugotovitev:

Največ anketirancev ima dober odnos z zaposlenimi, 70 %, 10 % jih pravi, da je odnos slab, 20 % pa jih ima zadovoljiv odnos z zaposlenimi.

## 11.9 PRIKAZ DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA MOTIVIRANOST PRI DELU

OBLIKA MOTIVACIJE	1 – SPLOH NE VPLIVA	2 – MALO VPLIVA	3 – NEKJE VMES	4 – VPLIVA	5 – ZELO VPLIVA
Dobri odnosi z vodjo	0 %	0 %	15 %	70 %	15 %
Varnost zaposlitve	0 %	0 %	0 %	10 %	90 %
Delovne razmere	0 %	0 %	10 %	30 %	60 %
Samostojnost pri delu	15 %	15 %	20 %	20 %	30 %
Plača, nagrada	0 %	0 %	0 %	10 %	90 %
Večja odgovornost	0 %	10 %	30 %	10 %	50 %
Možnost napredovanja	0 %	0 %	10 %	30 %	60 %
Dobri odnosi s sodelavci	0 %	0 %	5 %	25 %	70 %
Pohvala	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %

Tabela 9: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu



Graf 9: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu

*Ugotovitev:*

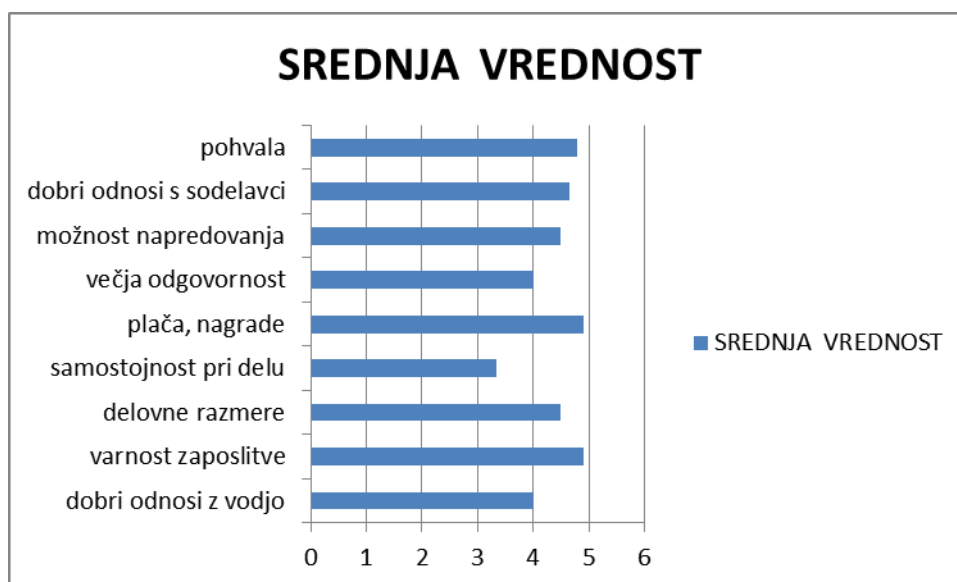
Tabela prikazuje dejavnike, ki vplivajo na motiviranost pri delu.

- 70 % anketirancev pravi, da dobri odnosi z vodjo vplivajo na motiviranost, 15 % jih pravi, da vpliva nekje vmes in 15 %, da zelo vplivajo.
- Glede varnosti zaposlitve se strinja kar 90 % anketirancev, da zelo vpliva na motiviranost pri delu, 10 % pa jih pravi, da vpliva.
- 60 % anketirancev pravi, da delovne razmere zelo vplivajo na motiviranost, 30 % jih pravi, da vpliva, 10 % anketirancev pa se strinja, da nekje vmes.
- Oblika motivacije, kot je samostojnost pri delu, ne vpliva na 15 % anketirancev, na 15 % jih malo vpliva, 20 % nekje vmes, 20 % vpliva in 30 % zelo vpliva.
- Oblika motivacije, izražena v plači in nagradi, zelo vpliva na 90 % anketirancev, 10 % pa jih pravi, da vpliva.
- Oblika motivacije, kot je večja odgovornost pri delu, zelo vpliva na 50 % anketirancev, vpliva na 10 %, 30 % jih pravi, da nekje vmes, 10 % pa, da malo vpliva na motiviranost.
- Oblika motivacije, kot je možnost napredovanja, zelo vpliva na 60 % anketirancev, na 30 % jih vpliva, 10 % pa jih pravi, da nekje vmes.
- Oblika motivacije, kot so dobri odnosi s sodelavci, zelo vpliva na 70 % anketirancev, 25 % jih pravi, da vpliva, le 5 % pa, da nekje vmes.
- Oblika motivacije, kot je pohvala, zelo vpliva na 80 % anketirancev, 20 % pa jih pravi, da vpliva.

### 11.9.1 Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu

OBLIKA MOTIVACIJE	SREDNJA VREDNOST
Dobri odnosi z vodjo	4
Varnost zaposlitve	4,9
Delovne razmere	4,5
Samostojnost pri delu	3,35
Plača, nagrade	4,9
Večja odgovornost	4
Možnost napredovanja	4,5
Dobri odnosi s sodelavci	4,65
Pohvala	4,8

Tabela 10: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu (srednja vrednost)



Graf 10: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu (srednja vrednost)

#### Ugotovitev:

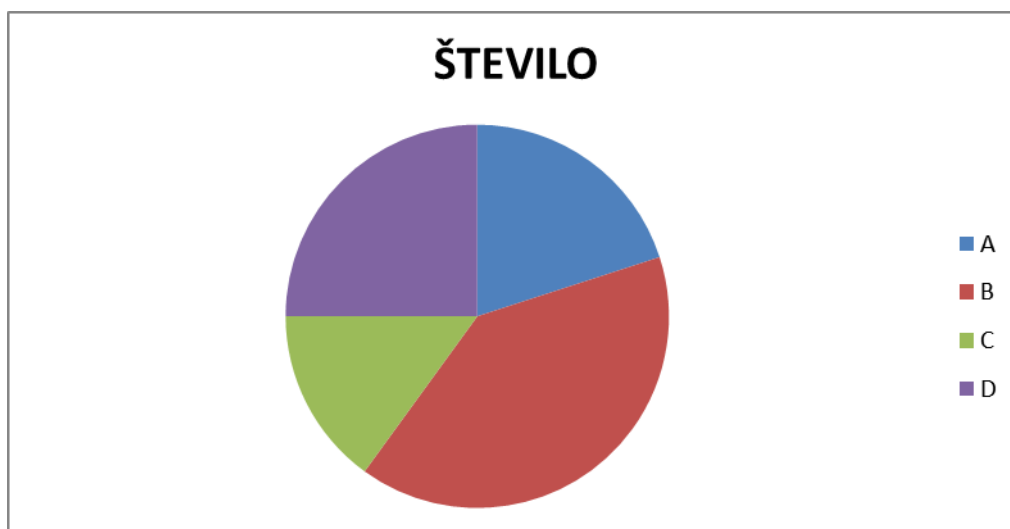
Iz rezultatov je razvidno, da so vsi ti dejavniki zelo pomembni za motiviranost pri delu. Največjo srednjo vrednost imata varnost zaposlitve in plača ter nagrade, vrednost pri obeh je 4,9. Najmanjšo vrednost, 3,35, ima samostojnost pri delu, kar kaže na nezaupanje s strani vodstva.

### 11.10 KATERA OD SPODNJIH TRDITEV NAJBOLJE OPISUJE, KAKŠNI SO VAŠI OBČUTKI, KO SE VSAK DAN ODPRAVLJATE V SLUŽBO?

- a) Grem samo zaradi plačila.
- b) Delo me veseli in izpopolnjuje.
- c) Delo me ne zanima, iščem drugo službo.
- d) Veselim se svojih sodelavcev.
- e) Drugo (napišite sami).

ODGOVORI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
A	4	20 %
B	8	40 %
C	3	15 %
D	5	25 %

Tabela 11: Trditve, ki opisujejo vaše občutke, ko se odpravljate v službo



Graf 11: Trditve, ki opisujejo vaše občutke, ko se odpravljate v službo

#### Ugotovitev:

Največ anketirancev, 40 %, pravi, da jih delo veseli in izpopolnjuje, na drugem mestu so anketiranci izbrali odgovor, ki pravi, da se veselijo svojih sodelavcev, 25 %, 20 % pa jih pravi, da gredo v službo samo zaradi plačila, 15 % pa delo ne zanima in iščejo drugo službo.

## 12 POVZETEK RAZISKAVE

V anketnem vprašalniku je sodelovalo 20 anketirancev, od tega deset žensk in deset moških. Vsem smo anketni vprašalnik poslali preko elektronske pošte.

V anketnem vprašalniku smo poleg spola, starosti, stopnje izobrazbe in delovne dobe želeli izvedeti, kaj zaposlene najbolj motivira.

Glede na rezultate analize lahko ugotovimo, da delovna klima v delovnem okolju ni niti dobra niti slaba. Nanjo pa v veliki meri vplivajo nekateri motivacijski dejavniki, predvsem na področju medsebojnih odnosov, stalnosti zaposlitve in plače. Ljudje, ki delajo skupaj in se med seboj dobro ujamejo, bodo dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti organizaciji, verjeli bodo vanjo in si želeli biti še uspešnejši. Ker zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled organizacije, prinašajo pozitivno poslovanje in tudi dobiček.

Zanima nas tudi, kako močan motivator je plača, ali raziskave drugih držijo in potrjujejo dejstvo, da je plača med petimi motivatorji, ki se na lestvici uvrstijo najvišje. In je res. V našem anketnem vprašalniku se kar 90 % anketirancev strinja, da je plača zelo pomemben motivator, še posebej v današnjih časih.

Anketiranci so se odločali tudi med motivatorji, kot so: dobri odnosi z vodjo, varnost zaposlitve, delovne razmere, samostojnost pri delu, večja odgovornost, možnost napredovanja, dobri odnosi s sodelavci in pohvala.

Celotnega anketnega vprašalnika smo se lotili z velikim zanimanjem za temo motivacije in lahko rečemo, da smo se ob raziskovanju in pisanju naučili veliko novega.



## 13 ZAKLJUČEK

Zavedati se moramo, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je naloga vsake organizacije, da ustvarja klimo, kjer si zaposleni zaupajo in jim je zaupano, da spodbuja izmenjavo idej in znanja, kjer zaposleni niso tekmovalni med seboj, temveč sodelujejo, imajo pozitiven odnos do dela, so zavzeti za svoje delo in jim dejstvo, da so zaposleni v takem podjetju, prinaša ugled v širšem okolju.

Razpravljanje o motivacijah za delo po navadi upošteva samo problem, da ljudje delajo zaradi denarja in prestižnih spodbud. Premalo pa upoštevamo druge vidike, kot npr. človeško učinkovitost in ustvarjalnost. Cilj bi bil tako zadovoljstvo z delom, v katerem posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela, in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih sodelavcev (Uhan, 2000, 16).

V svetu so že pred nekaj desetletji spoznali tesno povezavo med uspešnostjo organizacije in učinkovitostjo človeških potencialov, vendar se pri nas veliko organizacij tega ne zaveda dovolj in zato ne izkoriščajo vseh talentov in sposobnosti zaposlenih ter njihovih razvojnih možnosti, ki so jim na voljo, kar se posledično odraža na slabšem rezultatu organizacije kot tudi na nezadovoljstvu zaposlenih z delom. Zato ni čudno, če ljudem primanjkuje motivacije za delo.

Treba pa je poudariti, da je odgovornost za dobro delo in čim večjo motiviranost za delo na strani posameznika, ne okolja ali delodajalca. Motivacije nam ne morejo vsiliti niti se je ne moremo priučiti, potrebno je veselje do dela, ki ga opravljamo. Vsak posameznik si mora ustvariti vizijo, ki jo želi doseči, in če se vizija posameznika ujema z vizijo podjetja, v katerem dela, je večja verjetnost, da bo deloval motivirano in zavzeto.

## 14 LITERATURA IN VIRI

- Čepin, Z. (2002). *Moč, ljubezen, zabava in svoboda*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denny, R. (1997). *Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gorišek, K., Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gruban, B. (2003). »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? Ljubljana HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Založba moderna organizacija Kranj.

## 15 ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani

Sem študentka višješolskega strokovnega programa Poslovni sekretar. V svojem diplomskem delu obravnavam temo »Motivacija za delo«.

Vljudno vas prosim, da pozorno preberete vprašanja in iskrene obkrožite odgovore. Vprašalnik je popolnoma anonimen, odgovori so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

1. SPOL ANKETIRANIH:
  - A) Ženski.
  - B) Moški.
  
2. STAROST ANKETIRANIH:
  - A) Do 25 let.
  - B) Od 26 do 35.
  - C) Od 36 do 45.
  - D) Od 46 in več
  
3. STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH:
  - A) Osnovna šola.
  - B) Poklicna šola.
  - C) Srednja šola.
  - D) Višja šola.
  - E) Visoka šola.
  - F) Drugo (napišite sami).
  
4. DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV:
  - A) Do 1 leta.
  - B) Od 2 do 5 let.
  - C) Od 6 do 15 let.
  - D) Od 16 do 20 let.
  - E) 21 let in več.
  
5. ZAPOSLENI STE:
  - A) Za določen čas.
  - B) Za nedoločen čas.
  - C) Delam preko študentskega servisa.

6. KAKO BI OCENILI DELOVNO KLIMO (VZDUŠJE) V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU?
- A) Zelo dobra.  
B) Dobra.  
C) Niti dobra niti slaba.  
D) Slaba.  
E) Zelo slaba.
7. KAKŠEN ODNOS IMATE Z NADREJENIMI?
- A) Slab odnos.  
B) Dober odnos.  
C) Zadovoljiv odnos.
8. KAKŠEN ODNOS IMATE S SODELAVCI?
- A) Dober odnos.  
B) Slab odnos.  
C) Zadovoljiv odnos.
9. PRIKAZ DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA MOTIVIRANOST PRI DELU.

OBLIKA MOTIVACIJE	1 – SPLOH NE VPLIVA	2 – MALO VPLIVA	3 – NEKJE VMES	4 – VPLIVA	5 – ZELO VPLIVA
Dobri odnosi z vodjo					
Varnost zaposlitve					
Delovne razmere					
Samostojnost pri delu					
Plača, nagrada					
Večja odgovornost					
Možnost napredovanja					
Dobri odnosi s sodelavci					
Pohvala					

10. KATERA OD SPODNJIH TRDITEV NAJBOLJE OPISUJE, KAKŠNI SO VAŠI  
OBČUTKI, KO SE VSAK DAN ODPRAVLJATE V SLUŽBO?

- A) Grem samo zaradi plačila.
- B) Delo me veseli in izpopolnjuje.
- C) Delo me ne zanima, iščem drugo službo.
- D) Veselim se svojih sodelavcev.
- E) Drugo (napišite sami).

Hvala!

## 16 KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Spol anketiranih</i> .....	29
<i>Tabela 2: Starost anketiranih</i> .....	30
<i>Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketiranih</i> .....	31
<i>Tabela 4: Delovna doba anketirancev</i> .....	32
<i>Tabela 5: Zaposleni ste</i> .....	33
<i>Tabela 6: Delovna klima v vašem delovnem okolju</i> .....	34
<i>Tabela 7: Odnos z nadrejenimi</i> .....	35
<i>Tabela 8: Odnos s sodelavci</i> .....	36
<i>Tabela 9: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu</i> .....	37
<i>Tabela 10: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu (srednja vrednost)</i> .....	39
<i>Tabela 11: Trditve, ki opisujejo vaše občutke, ko se odpravljate v službo</i> .....	40

## 17 KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Spol anketiranih</i> .....	29
<i>Graf 2: Starost anketiranih</i> .....	30
<i>Graf 3: Stopnja izobrazbe anketiranih</i> .....	31
<i>Graf 4: Delovna doba anketirancev</i> .....	32
<i>Graf 5: Zaposleni ste</i> .....	33
<i>Graf 6: Delovna klima v vašem delovnem okolju</i> .....	34
<i>Graf 7: Odnos z nadrejenimi</i> .....	35
<i>Graf 8: Odnos s sodelavci</i> .....	36
<i>Graf 9: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu</i> .....	37
<i>Graf 10: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu (srednja vrednost)</i> .	39
<i>Graf 11: Trditve, ki opisujejo vaše občutke, ko se odpravljate v službo</i> .....	40